

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي

جامعة منتوري - قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية

رقم التسجيل

رقم التسلسلي

العنوان

تأثير طرق الانتقاء في التوظيف على التوافق المهني

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز التوزيع قسنطينة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس
تخصص علم نفس العمل و التنظيم

إشراف:
أ.دكتور. محمد شلبي

من إعداد الطالب:
عزيز بن فطيمة

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة منتوري قسنطينة
جامعة منتوري قسنطينة
جامعة منتوري قسنطينة

رئيسا
مشرفا مقرر
عضوا مناقشا

أ.د الهاشمي لوكيا : أستاذ التعليم العالي
أ.د محمد شلبي : أستاذ التعليم العالي
أ.د رابح العايب : أستاذ التعليم العالي

السنة الجامعية: 2010 - 2011

.

.

(

)

.

)

.

-

-

:

)

• -
• -
• -
• -

الفهرس

1	مقدمة
	الفصل التمهيدي
4	دوافع اختيار موضوع البحث
5	الإشكالية
6	فرضيات البحث
7	أهمية البحث
7	أهداف البحث
8	التعريف بمصطلحات البحث
	الفصل الأول: عملية التوظيف
9	1. عملية التوظيف
9	1.1 تعريف
10	2.1 مراحل العملية
11	1.2.1 مرحلة ما قبل التوظيف
13	2.2.1 مرحلة التوظيف
15	3.2.1 مرحلة ما بعد التوظيف
	الفصل الثاني: سيكولوجية الفروق الفردية
17	1.2 مفهوم سيكولوجية الفروق الفردية
18	2.2 مجالات الفروق الفردية
20	3.2 الطاقة البشرية (القدرات)
22	4.2 دراسة الذكاء
22	1.4.2 تعريف الذكاء
22	2.4.2 أبعاد الذكاء

22	1.2.4.2 الاستعدادات الأولية
24	2.2.4.2 تنظيم الاستعدادات
26	3.2.4.2 الأنماط المعرفية
27	3.4.2 ترتيب الأفراد و قياس الفروق الفردية
27	4.4.2 أنواع الذكاء
28	5.4.2 قياس الذكاء
30	5.2 دراسة الشخصية
30	1.5.2 تعريف عام
31	2.5.2 مكونات الشخصية
32	3.5.2 مميزات الشخصية
32	4.5.2 لمحة تاريخية عن دراسة الشخصية
33	5.5.2 أهم المقاربات في دراسة الشخصية
34	6.5.2 طرق دراسة الشخصية
34	1.6.5.2 الطرق الاسقاطية
35	2.6.5.2 طرق التقييم الذاتي
36	3.6.5.2 الملاحظة من قبل خبراء

الفصل الثالث : عملية الانتقاء

37	1.3 تعريف الانتقاء
37	2.3 طرق الانتقاء
37	1.2.3 الطرق التقليدية في الانتقاء
38	2.2.3 الطرق الحديثة
39	3.3 لمحة تاريخية عن الاختبارات كطريقة للاختيار
41	4.3 الانتقاء المهني
41	1.4.3 تعريف الانتقاء المهني

41	2.4.3 أهمية الانتقاء المهني
43	3.4.3 أهداف الانتقاء المهني
43	4.4.3 متى نقوم بالانتقاء المهني
44	5.4.3 الطرق الحديثة في الانتقاء المهني
46	5.3 أدوات الانتقاء المهني
46	1.5.3 الاختبارات النفسية
46	1.1.5.3 تعريف الاختبار
47	2.1.5.3 دراسة الاختبار
48	3.1.5.3 تصنيف الاختبارات النفسية
52	4.1.5.3 سوء استخدام الاختبارات النفسية
53	5.1.5.3 مجالات استخدام الاختبارات النفسية
54	2.5.3 المقابلة
54	1.2.5.3 تعريف المقابلة
55	2.2.5.3 كيفية صياغة الأسئلة
55	3.2.5.3 تقنيات المقابلة
56	4.2.5.3 تسيير المقابلة
57	5.2.5.3 المقابلة في المجال المهني
59	3.5.3 الملاحظة
59	1.3.5.3 تعريف
59	2.3.5.3 موضوع الملاحظة (مادا نلاحظ)
60	3.3.5.3 توقيت الملاحظة (متى نلاحظ)
60	4.3.5.3 طرق الملاحظة
61	5.3.5.3 كيفية التعبير عن الملاحظة
62	6.3.5.3 بعض الصعوبات التي تواجهنا خلال الملاحظة

63	6.3 الإستمارة
64	7.3 انتقاء الموظفين بسونلغاز
الفصل الرابع : التوافق المهني	
	4. التوافق
68	1.4 مفهوم التوافق
70	2.4 الفرق بين التكيف و التوافق
71	3.4 أشكال التوافق العام
72	4.4 خطوات التوافق العام
72	5.4 ميكانيزمات التوافق
73	6.4 الذكاء والتوافق
73	7.4 ائزان الشخصية و التوافق
74	8.4 النظريات المفسرة للتوافق
74	1.8.4 نظرية التحليل النفسي
75	2.8.4 النظرية السلوكية
75	3.8.4 النظرية الإنسانية
76	4.8.4 النظرية العشتالنتية
76	5.8.4 تايلور والجانب المادي في التوافق
77	9.4 التوافق المهني
77	1.9.4 بعض التعريفات
78	2.9.4 سيكولوجية التوافق المهني
79	3.9.4 مظاهر التوافق المهني
79	4.9.4 شروط التوافق المهني
80	5.9.4 قياس التوافق المهني
81	10.4 سوء التوافق المهني

81	1.10.4 مظاهر سوء التوافق المهني
84	2.10.4 أسباب سوء التوافق المهني
85	3.10.4 طرق تحسين سوء التوافق المهني
	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية للبحث
86	1.5 منهج البحث
87	2.5 أدوات جمع البيانات
88	1.2.5 المقابلة النصف موجهة
91	2.2.5 استمارة التقييم
93	3.5 إطار البحث
93	1.3.5 الإطار المكاني
93	2.3.5 الإطار الزمني
94	4.5 عينة البحث
95	1.4.5 الدراسة الاستطلاعية
95	2.4.5 كيفية اختيار عينة البحث
96	5.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة
97	6.5 عرض النتائج
130	7.5 تحليل النتائج في ضوء الفرضيات
139	ملخص الدراسة الميدانية
139	توصيات
140	قائمة المراجع
141	قائمة الملاحق
142	ملخص الدراسة بالعربية
143	ملخص الدراسة بالفرنسية
146	ملخص الدراسة بالإنجليزية

مقدمة

إن تقييم الطاقات والقدرات يعد مفتاح التسيير التقديري والتنبؤي الناجح للأفراد العاملين داخل المؤسسة، لكن الصعوبة تبقى دوماً في استعماله على أرض الواقع (تطبيقه). ما هي الطرق التي تمكننا من انتقاء و الحصول على تركيبة بشرية أفرادها لهم قدرات تمكنهم من التوافق والتكيف مع نشاطات المؤسسة، مع التنظيم الذي تتبناه و مختلف الأهداف المراد الوصول إليها. وهذا هو جوهر الاختلاف بين الدول المتقدمة في العالم الصناعي حيث أن استعمال المختصين لمجموعة من التقنيات والأدوات في عملية التقييم و الانتقاء على اختلافها، أصبح لا يمكن الاستغناء عنه. عكس ما يحدث عندنا وفي مؤسساتنا، إذ نجد الاعتماد على هذه الطرق قليل جداً، إذ يقتصر على بعض المؤسسات فقط. وحتى تاريخ استعمالها يعد حديثاً. إذا رجعنا إلى البحوث الحديثة في ميدان العمل، يلفت انتباهنا كونها أصبحت تركز أكثر على الفرد، بعد أن ركزت في السابق على الآلات والظروف المحيطة بالعمل، لأنها أدركت أن العنصر البشري هو الأهم والأساس لنجاح أو فشل هذه المؤسسات.

فبعد أن كان التنافس في الماضي بين الدول والمؤسسات، حول التكنولوجيا والموارد المادية أصبح الآن يدور الصراع حول كيفية جذب العنصر البشري الأحسن من حيث الأداء و الأكفاً من حيث المردود في العمل .

وحتى الاستثمار أصبح يوجه نحو العامل أو الإطار، الذي بإمكانه تسيير التكنولوجيا وخلق الثروة وتحسينها، ومن ثم إنجاز المؤسسة. إذ أصبحت تستثمر الكثير من الأموال والجهود في البحث و التنقيب عبر وسائل مختلفة عن الأشخاص الأحسن والأمتل في سوق العمل و استقطابهم لشغل مختلف المناصب من أجل أكثر فعالية وأحسن مردود للفرد العامل وللمؤسسة.

نرجع دوماً إلى ما يحدث عندنا إذ نجد أن المؤسسات التي تستثمر في هذا المجال هي قلة. لا ندري هل ذلك يعود إلى عدم وعيها بأهمية هذه الطرق ؟ أم يعود إلى أمور أخرى تتعلق بتكلفة الطرق و الاستكشاف، والتي قد يرى البعض عدم جدواها أو أن تكاليفها يمكن

استغلالها في مجالات أخرى، دون النظر إلى ما قد تجنيه من فوائد نتيجة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وما ينتج عنه من إحساس بالراحة والأمان والقدرة على الأداء الجيد لديه، مما يجعله يتوافق ويتناغم مع منصبه.

ومن خلال ما تم ذكره جاءت هذه الدراسة لإبراز واقع استخدام الوسائل السيكوتقنية في عملية الانتقاء على مستوى مؤسسة سونلغاز و مدى توافق الأفراد الذين تم إخضاعهم لهذه الوسائل مع المناصب التي يعملون فيها أو تم توجيههم إليها. وقد جاءت هذه الدراسة حسب المخطط التالي:

الفصل التمهيدي :

بعد المقدمة اشتمل على خلفية البحث و يضم دوافع اختيار موضوع البحث، الإشكالية، فرضيات البحث، أهمية البحث، أهداف البحث والتعريف بمصطلحات البحث.

الفصل الأول :

تناول عملية التوظيف و قد اشتمل على التعريف بالعملية و مختلف مراحلها.

الفصل الثاني :

تناول سيكولوجية الفروق الفردية و قد ضم مفهوم سيكولوجية الفروق الفردية و مجالاتها كما تم التطرق لمفهوم الطاقة البشرية و مكوناتها ثم دراسة الذكاء و قياسه و الشخصية و طرق قياسها ،كعواملين محركين للسلوك الإنساني غالبا ما يتم قياسهما في عمليات التقييم و الانتقاء.

الفصل الثالث :

تناولنا من خلاله عملية الانتقاء بشكل عام مع تعريفها ومع ذكر مختلف طرق الانتقاء. ثم تطرقنا عبر لمحة تاريخية لتطور استعمال الاختبارات كوسيلة للانتقاء. حاولنا خلال هذا الفصل التعريف بالانتقاء المهني أهميته و أهدافه مع التطرق لبعض الطرق الحديثة . وفي محور آخر تطرقنا بالتفصيل لمختلف الوسائل و الأدوات المستعملة في الانتقاء المهني مثل الاختبارات، المقابلة و الملاحظة.

الفصل الرابع :

حاولنا من خلاله التطرق لموضوع التوافق المهني. قبل ذلك عرفنا التوافق بشكل عام، أشكاله، خطواته، ميكانزماته و مختلف النظريات المفسرة له. وفي إطار نفس الفصل وتبعاً للمحور السابق انتقلنا إلى التعريف بالتوافق المهني، سيكولوجيته، مظاهره، شروطه وقياسه. ثم عرضنا موضوع سوء التوافق المهني، مظاهره أسبابه و طرق تحسينه.

الفصل الخامس :

تضمن منهج البحث، التعريف بعينة الدراسة، المجال المكاني و الزماني للبحث مع تقديم أدوات البحث، كيف تم بناؤها بالنسبة للمقابلة مع عرض لاستمارة التقييم الخاصة بالمؤسسة. بعدها تم عرض النتائج مع مناقشتها في ضوء الفرضيات مع تقديم خلاصة حول النتائج المتحصل عليها. في الأخير تم وضع خاتمة للبحث مع بعض التوصيات و الاقتراحات .

دوافع اختيار موضوع البحث :

إن الدافع لإنجاز هذه الدراسة هو التطرق لعنصر أساسي في عملية التوظيف وتوافق الفرد مع العمل ألا وهو طريقة الانتقاء، التي يتم عبرها التوظيف. و التي يتم إهمالها في كل مرة و لا يعطى لها القدر الكافي من الاهتمام بالخصوص في مؤسساتنا، رغم ما قد يترتب عنها من تبعات توظيف خاطئ لدى الفرد ولدى المؤسسة على حد سواء.

عدم تبني طرق موحدة تعتمد على الطرق العلمية، على الصعيد الوطني وفي مختلف القطاعات، تستعمل في مجال الانتقاء المهني، كما هو معمول به في الدول المتقدمة. وشعورا منا بضرورة العمل على إيجاد طرق مثلى تسهل توافق الفرد مع المنصب الذي يشغله، حتى لا يسقط في الملل وعدم الاكتراث، ويكون المردود بعيدا عن تطلعاته وتطلعات المنظمة كنتيجة لخطأ في تقييم و تقدير القدرات و الاهتمامات والطموح للالتحاق بمنصب ما أو مؤسسة ما.

ما دفعنا للقيام بهذه الدراسة أيضا هو قلة الدراسات التي اهتمت بالموضوع وحتى إن وجدت لقد اهتمت ببعض الأمراض أو الإصابات الجسدية و ربطها بالتوافق المهني أو عدم التوافق دون التطرق للطريقة التي تم بواسطتها الانتقاء. كيف تمت ؟ و هل كانت شاملة لجميع العناصر المكونة للفرد وبنيته النفسية والجسمية؟ أم كانت مباشرة دون الخوض في كل هذه الجوانب؟

هل تم التطرق للطموح و للتطلعات المستقبلية ؟

الإشكالية:

من المشاكل التي تواجه المؤسسات الصناعية أو الخدمية والتي تؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة من جهة والعامل من جهة أخرى، نجد مختلف الصراعات التي يعيشها العامل ولا يستطيع تجاوزها و التكيف معها، كنتيجة لعدم توافقه مع عمله، مما قد يؤدي إلى ضعف مردوده وانخفاض الرغبة في العمل والتي قد تكون من نتائج الهروب من العمل لفترات متباينة - مشكلة التغيب- أو مغادرته نهائيا ومحاولة الالتحاق بمنصب آخر أو مؤسسة أخرى- مشكلة دوران العمل أو التنقل - و يرجع ذلك لعدم استطاعة الفرد التكيف مع المنصب و ما يحيط به، أو عدم قدرة المنصب أو المؤسسة تقديم ما ينتظره العامل ويتطلع إليه. فتكون النتيجة التسرب الذي قد يصيب التركيبة البشرية للمؤسسة، هذا التسرب الذي أصبح يورق المؤسسات الوطنية التي ما فتئت تخسر كفاءات يصعب تعويضها أو استرجاعها، و سونلغاز هي واحدة من بين هذه المؤسسات. وقد يكون هذا راجع لسوء تقدير المؤسسة لمؤهلات العامل، وتطلعاته وإمكانية توافقه مع المنصب الذي توفره المؤسسة، أو لإغفال لهذه الجوانب عند عملية التوظيف والانتقاء .

هل تتخذ مؤسسة سونلغاز نفس الاتجاه لمعظم المؤسسات الوطنية في التعامل مع هذه المشكلة؟ أم لها رؤية مخالفة لذلك و قد قطعت أشواطاً في التكفل المناسب بعملية التوظيف واستقطاب العمالة. وانطلاقاً من هذا جاء التساؤلات التالية :

ما هي الطرق المستعملة في سونلغاز من أجل الانتقاء؟ هل هناك طريقة وحيدة تستعملها المؤسسة في عملية الانتقاء في التوظيف؟ أو هناك طرق مختلفة؟

ما مدى توافق العاملين بمؤسسة التوزيع قسنطينة في مجالهم المهني و رضاهم على النشاطات التي يقومون بها ؟

ما مدى تأثير هذه الطريقة على التوافق المهني بشكل عام لدى عمال المؤسسة؟ ونظراً لوجود مؤشرات عن التوافق المهني سنتعرض لها خلال الجانب النظري للبحث جاءت تساؤلات أخرى: ما مدى تأثير هذه الطريقة على رضاهم على نشاطات المنصب وعلى توظيفهم وعلى الطموح، التغيب و على العلاقات مع المشرفين و الزملاء.

فرضيات البحث:

وجاءت على الشكل التالي:

الفرضية العامة:

هناك تأثير لطريقة الانتقاء عند التوظيف بسونلغاز على التوافق المهني للعمال

و بما أنه هناك مؤشرات للتوافق المهني وضعنا الفرضيات الإجرائية التالية:

الفرضية الإجرائية الأولى:

هناك تأثير لطريقة الانتقاء على الرضا لدى عمال سونلغاز مديرية التوزيع قسنطينة

الفرضية الإجرائية الثانية:

هناك تأثير لطريقة الانتقاء على الطموح لدى عمال سونلغاز مديرية التوزيع قسنطينة

الفرضية الإجرائية الثالثة:

هناك تأثير لطريقة الانتقاء على دوران العمل لدى عمال سونلغاز مديرية التوزيع قسنطينة.

الفرضية الإجرائية الرابعة:

هناك تأثير لطريقة الانتقاء على العلاقات مع المشرفين و الزملاء لدى عمال سونلغاز.

الفرضية الإجرائية الخامسة :

هناك تأثير لطريقة الانتقاء على التغيب لدى عمال سونلغاز مديرية التوزيع قسنطينة.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في الاهتمام البالغ التي تعيره الدول المتقدمة لطرق الانتقاء قبل التوظيف أو توجيه الأفراد نحو مهن ما، أو وظائف تكون الأنسب لهم وتحقق لهم درجة كبيرة من التوافق و النجاح. و هذا إدراكا منهم لأهمية استكشاف الجوانب المتعددة للفرد من معارف، قدرات ومختلف جوانب الشخصية. و الدور الذي تلعبه في نجاح الفرد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى . وهذا الاهتمام يعود إلى نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 وتواصلت البحوث و التحسينات إلى يومنا هذا. رغم النجاح و التقدم الذي تشهده هذه الدول و في جميع المجالات. في حين تشهد دولنا عدم اهتمام بهذا الجانب رغم التأخر في شتى المجالات و رغم ما تعرفه مؤسساتنا من تخلف وعدم القدرة على التطور رغم الجانب المادي المريح وما نحوزه من الثروات التي لا تحوزها الدول المتقدمة. إنهم أيقنوا ولم نوقن بعد أن العنصر البشري هو الأساس. إذا صلح وكان مناسباً تصلح بقية المكونات الأخرى للمؤسسة و تحقق النجاحات. فالبحث هو محاولة للفت الانتباه حول جانب مهم في تسيير الموارد البشرية بشكل عام، ألا وهو طريقة التوظيف ومدى ارتباطها بتوفير يد عاملة قادرة على التأقلم و النجاح. ومن أجل ذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز بهذا الجانب في تسيير مواردها البشرية .

بما أن مؤسسة سونلغاز ومختلف فروعها، تشكل إحدى الركائز التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني، من جهة و المواطن البسيط من جهة أخرى، كونها المتعامل الوحيد في توفير الطاقة الكهربائية و توزيعها إلى جانب الغاز. ونجاحها يتوقف على وجود تركيبة بشرية مستقرة و متوافقة. هذا دفعنا للبحث في الموضوع و محاولة تقديم ولو شيء بسيط لمساعدة المؤسسة في التعرف على مدى توافق عمالها مع المناصب التي يشغلونها وهو عنصر مهم للنجاح و الإطلاع على واقع التوظيف و طرائقه ومدى تأثير هذه الطرائق على التوافق لدى العمال.

أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

الإجابة عن التساؤل العام للدراسة وهو معرفة مدى تأثير طريقة الانتقاء في التوظيف على التوافق المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع قسنطينة.

الإجابة عن تساؤلات أخرى مثل معرفة:

ما هي الطرق المستعملة في مجال الانتقاء و التوظيف بسونلغاز مديريةية التوزيع قسنطينة ؟

ما الهدف من إجراء اختبارات سيكوتقنية في مجال الانتقاء؟

ما هي المعلومات والمعطيات التي توفرها هذه الاختبارات حول الفرد والتي تمكننا من التنبؤ بتوافقه أو عدم توافقه مع العمل؟

ما هي الوسائل الأخرى إلى جانب الاختبارات التي تمكننا من جمع معطيات حول الفرد العامل ؟

الهدف الرئيسي هنا هو الوقوف على، مدى قدرة الأشخاص على التوافق مع المناصب المتحصل عليها، عبر اختبارات و بالتالي، فالهدف من هذا البحث ليس الوقوف على صدق الوسائل والاختبارات المستعملة في عملية الانتقاء بسونلغاز بل قياس نسبة التوافق المهني إن وجد لدى الأفراد العاملين والذين أخضعوا لاختبارات قبل توظيفهم و مدى علاقة هذا التوافق المهني بالطريقة التي تم بها انتقاؤهم.

التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث:

الانتقاء: هي عملية اختيار الغرض منه الفصل بين ما هو مناسب وبين ما هو غير مناسب

طرق الانتقاء: الكيفية التي يتم بها الاختيار والوسائل المستعملة لذلك الغرض.

الانتقاء المهني: حسب Goguelin الانتقاء المهني هو اختيار بعد اختبار الهدف منه، هو إيجاد الشخص الذي يتناسب أكثر مع منصب ما. وبالنسبة للمنظمة هو الاستغلال الأحسن لليد العاملة المتوفرة في سوق العمل¹

التوظيف:

التوظيف هو مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب مرشحين لديهم قدرات أو كفاءات ضرورية من أجل شغل منصب في الوقت الحالي أو في المستقبل.²

حسب La rousse: هي عملية انتداب واستغلال العمالة داخل المنظمة.³

الاختبار: هو وضع تحت التجربة.

الاختبار النفسي: وضعية مقننة تحفز الفرد على إبراز الخطوط العريضة لمؤهلاته، لقدراته الفكرية و لشخصيته.

التوافق: هو المواءمة والتلاؤم وقد يعرف على أنه تكيف.

التوافق المهني: هو جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات الحياة فهو توافق مع محيط العمل وكل العوامل المحيطة به، ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتم خلال سنوات عمل الفرد .

¹ -P.Goguelin ,Psychologie industrielle

²- www.oodoc.com

³- La Rousse, Dictionnaire encyclopédique

1. عملية التوظيف:

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها عملية التوظيف في تسيير الموارد البشرية لأي مؤسسة. و بما أن الانتقال يعد أحد مراحلها الهامة ارتأينا ضرورة التطرق لبعض الجوانب من عملية التوظيف و ذلك إثراء للموضوع و للتعرف أكثر على مختلف مراحل التوظيف كعملية.

1.1 تعريف:

عبارة التوظيف يقابلها باللغة الفرنسية: Recrutement

فهي إحدى العناصر الأساسية في تسيير الموارد البشرية إلى جانب التكوين، تسيير المشاوير المهنية وتسيير الكفاءات.

فهي عملية انتداب واستغلال العمالة داخل مؤسسة أو منظمة.

التوظيف هو مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب مرشحين لديهم قدرات أو كفاءات ضرورية من أجل شغل منصب في الوقت الحالي أو في المستقبل.⁴

وقد أطلقت كلمة Recrue أولا على الشباب الذين تم استدعاؤهم للخدمة العسكرية، كما استعملت للدليل على عنصر جديد لمجموعة أو مؤسسة.⁵

و التوظيف بشكل عام هو عملية انتداب شخص أو أشخاص قادرين، من أجل القيام بمهمة أو بنشاط يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها مقابل مزايا مادية ومعنوية، قد يكون لفترة محددة أو لفترة غير محددة و ذلك حسب طبيعة المؤسسة و طبيعة و مدة العمل المطلوب انجازه. لذلك كان لزام على أي مؤسسة تحديد أهدافها مع تحديد حجم العمل و ما يتطلبه من طاقات بشرية لإنجازه. أي يجب طرح هذه الأسئلة :

- ماذا يجب القيام به خلال فترة ما ؟

- من يقوم بذلك ؟

4-www.oodoc.com

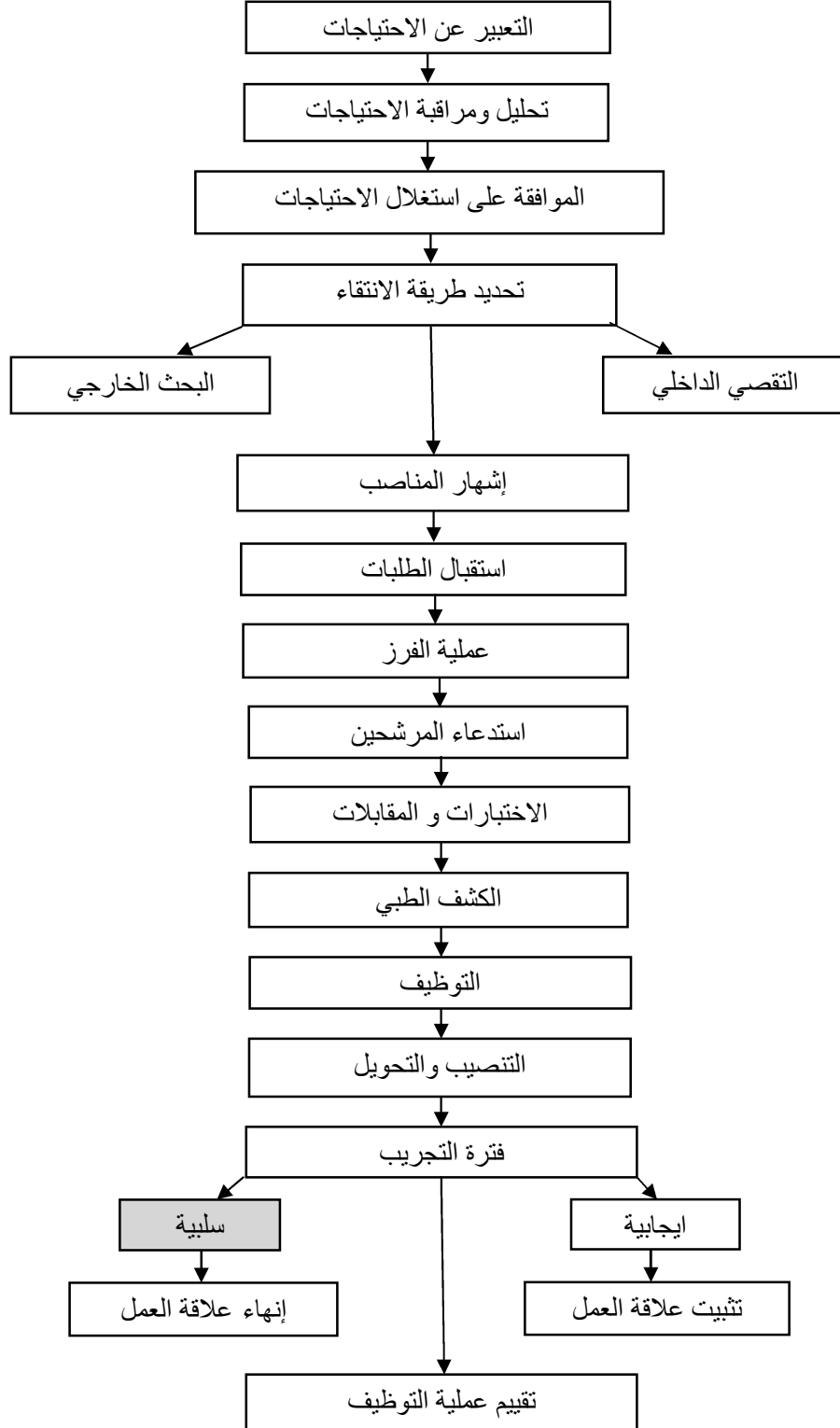
5 - Dictionnaire LAROUSSE

- مرجع سابق -

2.1 مراحل العملية:

جاءت مراحل العملية حسب الشكل الآتي، وهو الشكل المستنبط من الشكل المعتمد من

قبل مؤسسات عديدة. خاصة المؤسسات المؤهلة حسب معايير الجودة (9001 ISO-2000)



شكل 01 يمثل سير عملية التوظيف مستنبط من معايير الجودة (9001 ISO-2000)

1.2.1 مرحلة ما قبل التوظيف:

وهي المرحلة التي يتم من خلالها التحضير و ضبط الشروط الضرورية لإنجاح عملية التوظيف. وتضم الإجراءات التالية:

- ضبط الاحتياجات:

يتم ذلك عن طريق التشاور مع مختلف مراكز النشاط بما في ذلك الفروع والمشاريع التي تعبر كتابيا عن طريق استمارات عن احتياجاتها السنوية من الناحية النوعية (مختلف المناصب) والكمية (عدد المناصب المطلوبة).

وقد يكون التوزيع على مختلف شهور السنة، أي التعبير عن الاحتياجات حسب مرحلة النشاط في بعض المؤسسات الذي يكون نشاطها يختلف من مرحلة إلى مرحلة. مثال: مؤسسات الأشغال العمومية: يزيد نشاطها وينقص بحسب مراحل تساقط الأمطار، لأن نشاطها ينقص خلال مرحلة الشتاء ويزيد في فصل الصيف أين تكون في حاجة إلى عدد أكبر من العمال.

- الموافقة عن الاحتياجات:

و تكون من طرف مديرية الموارد البشرية والمديرية العامة بعد ضبط الاحتياجات تتم الموافقة عليها وتكون على شكل التوقعات السنوية للأفراد المطلوب توظيفهم. حسب حجم العمل وحجم المشاريع المبرمجة خلال السنة، قد يحدث وأن يكون هناك نشاطات إضافية أو غير مبرمجة تتطلب توظيف عمال جدد. هنا يجب على الجهة المعنية طلب موافقة استثنائية للتوظيف لمدير الموارد البشرية أو المدير العام. خلال هذه المرحلة يتم كذلك تحديد متطلبات مختلف المناصب، طريقة التوظيف والوسائل التي تستعمل في عملية الانتقاء.⁶

- اختيار شكل التوظيف وإشهار عرض التوظيف:

بعد تحديد الاحتياجات وضبطها والموافقة عليها، نصل إلى مرحلة اختيار الشكل الأنسب

للتوظيف من اجل تفعيل العملية، وذلك عن طريق التوظيف الداخلي أو الخارجي، لفترة طويلة أو لفترة قصيرة وتحديد مواصفات المنصب، وضع المتطلبات الأساسية للمنصب. استغلال المعلومات المتوفرة في بنك المعلومات الخاص بموظفي المؤسسة مع إشهار عرض التوظيف داخل مختلف فروع المؤسسة - إمكانية نقل أو ترقية داخلية لعمال ينتسبون للمؤسسة و بإمكانهم شغل المناصب المتوفرة.

البحث لدى وكالات التشغيل المحلية ANEM
الإشهار عن طريق الصحف الوطنية.

و حاليا أصبح يتم إشهار المنصب عن طريق الإنترنت عن طريق مركز البريد الالكتروني للمؤسسة.

- دراسة طلبات التوظيف واستدعاء المرشحين:

بعد دراسة طلبات التوظيف والترشيح المسجلة، يتم اختيار أولي للمرشحين الذين يتوفر فيهم الحد الأدنى من متطلبات المنصب التي تم تحديدها مسبقا يتم بعد ذلك استدعاء المرشحين من أجل القيام ببعض الاختبارات ومن أجل المقابلة.

قبل البدء بعملية الاختبار يتم توزيع استمارات الترشيح على المرشحين حتى تملأ و يكون لدى القائم على عملية التوظيف المعلومات الضرورية الخاصة بالفرد المرشح - تملأ هذه الاستمارات وتوقع من طرف المرشح وتتضمن المعلومات التالية: هوية المرشح، وضعيته العائلية، وضعيته تجاه الخدمة الوطنية، مساره الدراسي، مساره المهني أو خبرته السابقة و يدخل ذلك في إطار سيكولوجية الاستقبال و تحضير المرشحين للاختبارات.

-الاختبارات :

يتم تطبيق مجموعة من الاختبارات على المرشحين و بعد عملية التصحيح، فرز وضبط النتائج، يتم إخبار الأشخاص الراغبين أو المرشحين التي كانت نتائجهم غير كافية ، أما المرشحين التي كانت نتائجهم أقرب لمواصفات أو متطلبات المنصب يتم توجيههم إلى الكشف الطبي، ويطلب منهم إحضار الملف الإداري والذي يتكون عموما من وثائق تثبت الهوية، الجنسية، السوابق العدلية، المؤهلات والشهادات، الصور الشمسية الخ....

- الكشف الطبي:

كل قرار توظيف يكون مرتبط برأي طبيب المؤسسة (طبيب العمل)، كل مرشح الذي تم الاحتفاظ به من أجل التوظيف، يجب أن يقوم بالكشف الطبي وتحاليل طبية، ويتم إخبار المديرية أو الجهة المختصة من طرف الطبيب ما إذا كان المرشح قادرا على القيام بتلك الوظيفة عن طريق وثيقة خاصة للغرض يضع فيها مقبول أو قادر على العمل Apte أو غير قادر Inapte .

2.2.1 مرحلة التوظيف :

هي مرحلة التوظيف الفعلي و التي من خلالها يتم استقبال الشخص المختار من اجل تعيينه في وظيفته الجديدة على مستوى إحدى مصالح المؤسسة.و يتم ذلك عبر ما يلي:

- الإطلاع على الملف الإداري:

بعد الحصول على قبول التوظيف - المصلحة المكلفة بالتوظيف - تدقق في الوثائق وتستدعي المرشح من أجل إكمال الملف إن كان به نقص. ثم يتم الإمضاء على عقد التوظيف من طرف الجانبين المتعاقدين أي العامل و المؤسسة المستقبلية. عقد العمل : و هو الوثيقة الرسمية و القانونية التي تثبت ارتباط العامل بالمؤسسة و تتضمن بنودا تضبط هذه العلاقة الثنائية. ويتضمن عموما البنود التالية:

نوعية العقد: محدد بمدة أو غير محدد بمدة

طرفي التعاقد: العامل أو الموظف من جهة و المؤسسة أو ممثلها من جهة أخرى.

تسمية المنصب وترتيبه

الهيئة أو الفرع أو المصلحة التابع لها.

واجبات العامل على العموم تجاه المؤسسة.

- مدة التجريب.

- شروط فسخ العقد بين الطرفين.

- الأجر والمنح والتعويضات.

- تحديد المدة إن كان عقد لمدة محددة عن طريق ذكر تاريخ بداية العقد وتاريخ نهايته. - -
القراءة والقبول لبنود العقد والإمضاء عليها من طرف الموظف وبعدها من طرف المؤسسة
أو من طرف ممثلها، أو الشخص المخوّل له بالإمضاء، ويكون من نسخ متعددة.
واحدة للموظفين، والأخرى لمختلف المصالح المعنية داخل الوحدة أو المؤسسة.
- تنصيب المرشح (الموظف):

تقوم مصلحة التوظيف الخاصة بالوحدة المستقبلية بإنجاز محضر التنصيب ممضى من
طرف مسؤول الوحدة في نفس اليوم الذي يستلم فيه العامل المنصب.
- استلام المنصب:

يوجه الموظف إلى الوحدة المعنية مصحوب بمحضر التنصيب و هنا فقط يمكن القول أن
الموظف قد استلم حقيقة منصبه و قبل أن يباشر أعماله يجب على المصلحة المستقبلية أن
تعطي الموظف الجديد من أجل الإطلاع عليها الوثائق التالية:
- بطاقة المنصب fiche de poste للتعرف على نشاطات المنصب، مسؤولياته وعلاقاته.
- القانون الداخلي للمؤسسة
- الاتفاقية الجماعية لتعريفهم بمختلف الحقوق والواجبات.
- فترة التجريب:

يخضع الموظف لفترة تجريب، كما هو محدد في عقد العمل . هذه الفترة نسبية حسب
المنصب وترتيبه. و يتم إشعار العمال: بنتيجة فترة التجريب - قبل نهايتها
- إما يثبت العامل أو أن تعاد فترة التجريب ثم بعدها إن لم يتم الاحتفاظ به يتم وضع حد
لعلاقة العمل كما هو منصوص عليه في عقد العمل (فترة تجريبية غير مقنعة). و الإشعار
بالتثبيت أو إنهاء علاقة العمل يجب أن يتم قبل انقضاء مدة التجريب بثمانية أيام (08) إما:
- التثبيت في المنصب والاستمرار في علاقة العمل.
- تمديد فترة التجريب لفترة مماثلة.
- إنهاء علاقة العمل نتيجة لفترة تجريب غير مقنعة.⁷

7- نموذج عقد عمل مؤسسة وطنية

3.2.1 مرحلة ما بعد التوظيف:

هي مرحلة الحوصلة أو حصيلة عملية التوظيف. تمكن المكلف بالتوظيف من تدعيم بنك المعلومات الخاصة بالعمالة أو الموظفين الذين تم الاحتفاظ بهم وحتى الذين لم يحتفظ بهم في هذا المنصب وقد يتم اللجوء إليهم من أجل مناصب أخرى (من لا يصلح لوظيفة ما قد تكون له إمكانات تؤهله لشغل منصب آخر). تتضمن هذه الحصيلة وهي ثلاثية، سداسية أو سنوية، عدد المناصب المتوقعة، عدد المناصب المنجزة التي تم شغلها، الاختلال بين ما هو متوقع وما هو منجز، وهذا عبر مختلف الطبقات الاجتماعية المهنية. ويتم تحديد النقائص أو الاختلالات وتحليلها من أجل تحديد الأسباب واقتراح بعض التعديلات إن تطلب الأمر ذلك.⁸ هي عملية تحليل و تقييم لواقع التوظيف في المؤسسة، وعليه تتوقف السياسة التوظيفية الحالية و المستقبلية بناء على النتائج المستخلصة .

إن تحليل النتائج قد يشمل الجانب الكمي و الجانب الكيفي أي نوعية الأفراد الذين تم توظيفهم و مدى توافقهم في المناصب التي التحقوا بها. في الختام يمكن القول أن عملية التوظيف هي إحدى العمليات الأساسية في كيفية تسير الموارد البشرية إلى جانب العمليات الأخرى، التكوين و الترقية. إذ من خلالها يتم توفير العنصر البشري للمؤسسة أو المنظمة و وضعه في المكان المناسب.

إن الهدف من عملية التوظيف هو توفير أفراد عاملين يمثلون الطاقة البشرية للمؤسسة عبر انتقاء الأحسن من بين مرشحين توجد بينهم فروق في مجالات عدة تمكننا من القول أن هذا أنسب أو ذلك أنسب حسب ما يتطلبه المنصب من قدرات قد تتوفر عند أحدهم ولا توفر عند آخر. و هذا ما جعلنا نخصص الفصل الموالي لسيكولوجية الفروق الفردية نحاول من خلاله استكشاف الفروق الموجودة بين الأفراد و مجالاتها.

2. سيكولوجيا الفروق الفردية :

1.2 مفهوم سيكولوجيا الفروق الفردية:

مبدأ هام في علم النفس لا يجب إغفاله وهو أن الفروق بين الأفراد هي حقيقة والاستثمار فيها في صالح الفرد والمنظمة وعدم أخذها بعين الاعتبار هو في غير صالح الفرد والمنظمة أيضا. من هنا كان من الضروري التطرق لهذا الجانب الحساس في دراسة الأفراد. ويمكن أن نبرز أهم هذه الفروق فيما يلي :

الفروق بين الأفراد.

الفروق لدى الفرد نفسه.

الفروق من وقت لآخر.⁹

الفروق بين الأفراد

وتتضح هذه الفروق في ما يفرق بين الأفراد ويختلفون فيه، كالذكاء والقدرات والشخصية والميول والاتجاهات والقيم والخصائص الجسمية والفيزيولوجية.

والمبدأ هنا هو: أنه مهما تشابه شخصان في صفة أو قدرة فمن المستحيل أن نجد تشابه في كل هذه المجالات حتى عند الأخوين التوأم، فهناك دوما أمور تفرق بين شخصين أو أشخاص تجعل من هذا يتفوق على الآخر في مجال أو في آخر، رغم أن هذا التفوق لا يكون مطلقا أو على جميع الأصعدة بل قد يتفوق أحدهم في بعض العمليات الفكرية لكنه يكون متراجعا في مجالات أخرى.

الفرق لدى الفرد نفسه:

من خلال ملاحظتنا للأشخاص قد نجد أن الفرد الواحد لا يمكن أن يجمع فقط القدرات الايجابية دون أن تكون لديه سلبيات فالشخص الاجتماعي قد نجده بطيء الحركة، قد نجد الشخص متفوقا في القدرات العقلية لكنه فاشل في إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، أو انه شديد العصبية لكنه بالمقابل صادق الوعد.

9- عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس المهني و تطبيقاته 2007

الفروق من وقت لآخر (التذبذب):

وهي فروق لدى الفرد الواحد في نفس السمة، من وقت إلى آخر، التذبذب أو التقلب في الاستجابة لدى الفرد من موقف لآخر وقد اهتم **سبيرمان** بهذا الموضوع لكن اهتمامه كان أكثر بالجانب المعرفي (الذكاء) وأهمل الجوانب الأخرى.

2.2 مجالات الفروق الفردية:

ويمكن تحديد ستة مجالات على الأقل تظهر فيها الفروق الفردية بين الأشخاص: الجسم، الذكاء، التحصيل الدراسي، القدرات والاستعدادات الخاصة، الشخصية، الميول والقيم.¹⁰

الفروق في الجوانب الجسمية:

الناس يختلفون في بنيتهم الجسمية ككل أو حتى بالنسبة لمختلف الأعضاء، اختلاف في العمليات الفسيولوجية و طريقة عملها، وهذا ما بينه علم القياس الجسمي Anthropométrie فهناك اختلاف بين الأفراد في المجهود المبذول والاختلاف كذلك في طريقة الاسترجاع.(يمكن استغلال هذه المعطيات في انتقاء الرياضيين، أو انتقاء عمال من أجل شغل مناصب تتطلب جهد بدني كبير.

الفروق الفردية في الذكاء:

وقد كشفت عنه مختلف الدراسات والاختبارات إذ يوجد تفاوت في درجات الذكاء بين الأفراد. و أول من عني بالموضوع نجد أرسطو وبعد ذلك أتى أصحاب الاتجاه الفارقي في دراسة السلوك الإنساني وفي مقدمتهم **ثيرستون** و**سبيرمان** ثم **بينييه** و **سيمون** .

الفروق في التحصيل الدراسي:

وحتى في هذا الجانب هناك فروق بين الأفراد، قد يتعلم الأطفال الكثير دون بلوغهم سن معينة، وقد يتعلم الأطفال الصغار أكثر مما يتعلمه الأشخاص الكبار، وقد يعود ذلك إلى أمور أخرى مثل المحيط، الشخصية و الدافعية.

الفروق في القدرات والاستعدادات الخاصة:

وقد كشفت عن ذلك مختلف الاختبارات الخاصة بالقدرات مثل الاستعدادات الميكانيكية والحركية والمواهب الموسيقية والفنية والرياضية

الفروق في الشخصية:

والتي تؤثر مباشرة على أداء الأفراد مثل الاستقرار، الانفعال، الانبساط، الانطواء، والموضوعية وهناك العديد من العلماء من اهتم بهذا الجانب مثل Guilford و Eysenck والذين أثبتوا أنه هناك نوع من الثبات والاستقرار في بعض السمات يمكن من خلالها التفريق بين الأفراد.

الفروق الفردية في الميول و القيم:

وقد وضعت مقاييس لقياس الميول مثل: مقياس Strong و Kuder . إذ أن لها تأثير في عملية اختيار المهن أو التوجيه، كما أنها تعكس جوانب الدافعية والتي تعد مهمة بالنسبة لتوافق الفرد مع عمله. ¹¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن مجالات الفروق الفردية متعددة بين الأشخاص. فالعامل مهما تشابه في بعض الصفات مع زملائه في العمل، فيمكن التفريق بينه وبين عامل آخر والفصل في قدرات كل واحد منهما.

3.2 الطاقة البشرية :

هو المصطلح الأكثر شيوعاً والأكثر معاصرة للدلالة على القدرات المحركة لسلوك الفرد في ميدان العمل.

إن مبدأ الطاقة من خلال القاموس يبرز في أن واحد (القدرة المشروطة أو القدرة التي تتوفر عليها، أو الحالة الكهربائية لنا قل بالنسبة لآخر، فإذا كان في الفيزياء يمكن استعمال وسائل لقياس اختلافات الطاقة للقوى الكهربائية المتحركة بواسطة Le potentiomètre

تبقى المشكلة هي إيجاد ما يماثل ذلك من أجل تقييم الطاقات أو القدرات البشرية بالنسبة للأفراد أنفسهم وبالنسبة للآخرين.¹²

التعريفات

بعض التعريفات للطاقة تركز على مبدأ المواد الأصلية أو المبدئية وهي قدرة غير معلنة أو معبر عنها. قدرة كامنة يجب اكتشافها ، لها إمكانية الوصول إلى مستوى مرتفع في وقت ما، مستوى الذروة.

ويرى Pierre Jardillier في كتابه La maitrise de l'emploi : الطاقة هي القدرة المحتملة و المعترف بها لشخص ما في مرحلة ما من أجل القيام بوظيفة. هو إذن تكهن مسبق بالنجاح في مستوى وظيفي محدد. تكهن بقدرة التأقلم في الوقت الحالي امكانية التطور والتحسين مستقبلا.

مما تتكون حقيقة الطاقة الفردية؟

الإجابة تختلف حسب العلماء

بالنسبة لـ Bonardel : يتعلق الأمر بكل جوانب الشخصية.

بالنسبة لـ Mac Carthy : الطاقة الفردية تتصل بثلاث وظائف رئيسية هي القدرة، المعرفة، والإرادة. (la Capacité le savoir et la volonté) . القدرة أو القدرات هي ما يتمتع به الشخص من استعدادات مثل الذكاء مثلا . أما المعرفة فهي ما يتعلمه ويكتسبه من معارف خاصة بمجال أو مجالات مختلفة والخبرات التي يحصل عليها من خلال بعض المواقف. أما الإرادة فهي تعني الرغبة و الطموح لإنجاز عمل ما . أو الارتقاء لمكانة ما تكون محركا لسلوك الشخص.

بالنسبة لـ Goguelin : فيفضل المعرفة (le savoir) فمبدأ الطاقة الحالية تجمع التكوين القاعدي يضاف إليه الخبرة المهنية يضاف إليها التكوين المستمر. فالنسبة له هي مجموع المعارف و الخبرات التي يحصل عليها الفرد.

12- J-P GRUERE, F PEZEU et V ERNOULT Optimise les ressources humaines dans l'entreprise 1984

بالنسبة لـ Hâble: النجاح يجلب النجاح والطاقة ما هي إلا نتيجة مباشرة للتوافق في العمل وفي المجتمع، فهو يري أن التوافق يولد لدى الفرد طاقة أو قدرات إضافية تجعله يتفوق و يستمر في التفوق والنجاح¹³

ومن خلال ما تم ذكره يمكن القول أن الطاقة البشرية هي ذلك المجموع المركب من الاستعدادات الأولية أو الفطرية التي يتمتع بها الفرد يضاف إليها كل ما تعلمه أو يتعلمه من معارف، معلومات وخبرات من خلال مختلف التفاعلات مع الآخرين ومع المحيط العام للفرد و المقصود هنا المحيط الأسري، الاجتماعي و المهني يضاف إلى ذلك الرغبة، الطموح والتطلعات لإدراك الأهداف المسطرة سلفاً.

فهي كل ما يحرك أو يدفع العامل لسلوك أو نشاط يرمي من خلاله تحقيق أهداف تجعله يحس بالراحة و الرضا في إطار محيط عمله وعن طريق تفاعلات مع الآخرين و مع المحيط ذاته.

وانطلاقاً مما سبق، جاء اختيارنا لعنصرين هامين لهما تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد في مجالهم المهني و هما الذكاء و الشخصية. حيث ارتأينا ضرورة التعريف بهما و بالطرق التي يتم من خلالها قياسهما أو تقييمهما.

4.2 دراسة الذكاء:

1.4.2 تعريف الذكاء:

حسب معجم علم النفس هو intelligence و المقصود به: هو مرونة التكيف ، و التي تبرز من خلال التكيف السريع مع الأوضاع الجديدة .¹⁴

الذكاء هو القدرة على فهم العلاقة الموجودة بين عناصر وضعية والتكيف من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بها¹⁵. يرى نور بار سيلامي أن الذكاء هو أهم وسيلة للتكيف.

الذكاء يتألف من تلك الخصائص الشخصية، الثابتة التي تمكن الفرد من حل مختلف المشكلات التي تواجهه"¹⁶ و المقصود بالمشكلات : هي وضعيات جديدة ، بسيطة أو مركبة تتطلب إيجاد حل .

2.4.2 أبعاد الذكاء:

1.2.4.2 الاستعدادات الأولية :

يجمع العديد من العلماء على أن للذكاء أبعاد وأنماط تختلف من شخص لآخر. و من بين العلماء الأوائل الذين اهتموا بهذا المجال نجد ترستن (Thurstone) الذي درس في 1930 الاستعدادات الأولية Aptitudes primaires ، مما ساعده على تطوير طرق التحليل ألعالمي المبتكرة من طرف Spearman (سيبرمان) في بداية القرن 20 و قد حدد هذه الاستعدادات في سبع :

(أ) سرعة الإدراك : القدرة على الإدراك السريع للشكل.

(ب) الاستعداد الرقمي : سرعة انجاز العملية الحسابية البسيطة (الجمع – الضرب).

(ت) السيولة اللغوية : السهولة في إعطاء إجابات لفظية ، مثال : إعطاء أكبر عدد من الكلمات مكونة من أربعة حروف و تبدأ ب 'س'!

(ج) الاستعداد اللغوي : القدرة على فهم كلمات أو مفردات لغوية و تكلمة الجمل

(د) الاستعداد المكاني (الفضائي) spatial : القدرة على تخيل الحركات في الفضاء.

14- فاخر عاقل ، معجم علم النفس ، انجليزي ، فرنسي ، عربي ، دار العلم للملايين- بيروت 1977

15 - Norbert SILLAMY ,Dictionnaire de psychologie

16 - C.Melinand, Notions de psychologie appliquée à l'éducation paris 1934

م (الذاكرة : القدرة على تذكر وحدات بسيطة للمعلومة : استذكار القائمة من الكلمات ، كلمات مرتبطة بأرقام.

ن (التفكير: القدرة على اكتشاف قوانين – نظام تخضع له سلسلة من عدة عناصر – مواصلة سلسلة¹⁷.

و متابعة لأعمال Thurstone - تم اكتشاف استعدادات أولية جديدة من خلال عدة علماء و باحثين – Pawlik – 19 استعداد – Harman و Kline 23 استعداد : هذه الدراسات لم تنتقد أعمال Thurstone بل كانت تكملة لأعماله و التي سمحت بظهور استعدادات أولية أخرى و هذا ما نلاحظه في أعمال Cattel (1971) لأنه أشار إلى وجود ثلاثة عناصر في الذاكرة بينما يرى Thurstone و ضع عنصر وحيد .

- الذاكرة الترابطية (ما ذكره Thurstone)

- الذاكرة الآنية (إعادة الأرقام مثلا)

- الذاكرة ذات الدلالة : استذكار العلاقات بين الكلمات (الذا ل و المذلول) .

: (1967) Guildford

قدم نظام ترتيب للاستعدادات الأولية ويقصد به (بنية الذكاء)

يعتبر أن كل نشاط فكري يستوجب القيام بعمليات حول مضامين (معلومات تقدم على شكل

خاص) من اجل الحصول على ناتج أو نتيجة ، إذن فهو يركز على :

– العمليات و هي خمسة عناصر:

المعرفة : التعرف و الفهم

الذاكرة : استرجاع المعلومات

اختلاف الناتج : انطلاقا من نفس المصدر الحصول على نتائج مختلفة

توحيد الناتج : هناك إجابة صحيحة واحدة

التقييم و الحكم : المقارنة بين شيئين .

– المحتوى و هو أربعة عناصر :

- الشكل: المعلومة تقدم في شكل أو صورة مرئية .
- الرمزية: المعلومة تقدم على شكل رموز (أحرف و أرقام)
- المدلول: المعلومة تقدم على شكل معاني ، بالأخص كلمات أو جمل لفظية .
- السلوكية : هنا المعلومة غير لفظية و تظهر في التفاعلات الاجتماعية (مواقف – إيماءات) .
- الناتج يشمل :
- الوحدة : وهي عنصر منفرد للمعلومة .
- الطبقة: هي مجموعة من الوحدات .
- العلاقة: وهي الرابط بين الوحدات و الطبقات.
- النظام: ويساوي مجموع العلاقات (système).
- التحويل :هو التغيرات المختلفة و إعادة التعريف .
- الاندماج و المساهمة (implication)

2.2.4.2 تنظيم الاستعدادات :

- الترابط بين الاستعدادات الأولية و العامل الشامل :
- الاستعدادات الأولية هي في ارتباط ايجابي عموما . و كلها و لو بدرجات متفاوتة هي تقييم للعامل الشامل (facteur G)
- سبيرمان (Spearman) يرى أن هناك عاملين :
- العامل الشامل موحد لجميع الاختبارات
- العامل الخاص باختبار معين يتغير حسب الاختبار
- (Spearman) يفسر العامل الشامل على أنه هو القدرة على إقامة العلاقات و تطبيقها .
- الأنماط المتدرجة :

Horn و CATTELL قدما نمط عام يأخذ بعين الاعتبار عدد اكبر من الاستعدادات الأولية. اذ نجد تحت العامل الشامل G خمسة عناصر هي :

الذكاء الانسيابي

الذكاء المبلور خاص بالاختبارات اللفظية

الذكاء المبلور خاص بالاختبارات الفضائية

الانسياب اللفظي : القدرة على الاسترجاع السريع للمعلومات المخزنة .

السرعة الذهنية .

الذكاء الانسيابي والذكاء المبلور :

الفصل بين هذين النوعين من الذكاء اقترحه CATTELL سنة 1940 ثم أكده Cattell و Horn في السنوات 1971 و 1989¹⁸

الذكاء الانسيابي : يبرز أكثر في اختبارات التفكير الاستقرائي

القوانين التي تخضع لها التسلسلات (lois de séries)

المصفوفات Matrices

التمائل Analogie

الترتيب Classification.

الذكاء المبلور : يبرز من خلال اختبارات لغوية – التماثل اللفظي – اختبارات المعارف الميكانيكية.

بالنسبة ل CATTEL الذكاء الانسيابي يتحدد عن طريق الوراثة أكثر من الذكاء المبلور (الأول فطري و الثاني مكتسب)

الإبداع : في مفهومه العام يقصد به العملية المؤدية لانجاز منتجات جديدة و مهمة (عمل فني – نظرية علمية – حل جديد لمشكلة)

هناك من يربط الإبداع لدى المبدعين إلى العوامل الوجدانية ، المعرفية و الاجتماعية .

و هناك من يربطها بالأشخاص العاديين الذين يركزون على العمليات المعرفية التي لها علاقة بالإنتاج الجديد ، الخيال، و ما ذكره Guildford حول التفكير المتباعد .
ويمكن إبراز ثلاثة مظاهر للإبداع :

- الانسيابية (السيولة) : القدرة على إعطاء إجابات متعددة خاصة في المجال اللفظي

كما جاء عند Thurstone في السيولة اللفظية

- المرونة : القدرة على إعطاء مستويات متعددة للإجابات

- الأصالة : القدرة على إعطاء إجابات غير معتادة أو فريدة من نوعها

3.2.4.2 الأنماط المعرفية :

من خلال الأعمال التي قام بها مختصين في مجال علم النفس تم الكشف عن وجود فروق فردية في طريقة الإدراك ، الذاكرة وإيجاد حلول للمشكلات .

هذه الاختلافات يطلق عليها الأنماط المعرفية Hutteau 1985

الأنماط المعرفية تشبه الاستعدادات لكن تتميز عنها ببعض الخصائص : حيث أنها تضم النشاط العقلي من خلال الشكل عوضا عن المضمون .

هذه الأنماط المعرفية تسمح بفهم الفروق حتى في مجال الشخصية و هذا ما ذهب إليه

Hutteau 1985 .

ويمكن إبراز نمطين هما :

التبعية و الاستقلالية (Dépendance- Indépendance) للمجال .

التفكير – الاندفاع (Réflexion – Impulsivité)

فالشخص الذي يتصف بالتبعية لا يمكنه اخذ المبادرة و عكس ذلك فالاستقلالية تسمح

للشخص بالمبادرة و هذا ما يؤهله لبعض المناصب القيادية¹⁹ .

و حتى بالنسبة للاندفاع فالشخص المندفع كثيرا قد يقوم بسلوكات غير مناسبة تسبب له بعض المشاكل لأنها لا تتوافق مع الظرف أو مع الأشخاص وقت حدوثها.

3.4.2 ترتيب الأفراد و قياس الفروق الفردية :

الملاحظات التي يتم جمعها بواسطة علم النفس الفارقي تكون على شكل كمي : القياس هو إعطاء أعداد للأشياء مع الانتباه لضرورة أن تكون مواصفات الأشياء تتناسب مع هذه الأرقام و ميزاتها ، حيث تبرز عدة مستويات للقياس كما جاء عند 1963 Reuchlin الإبداع يرتبط باختبارات الذكاء التي تجمع بين الذكاء الانسيابي و الذكاء المبلور; و يقاس بواسطة (اختبارات معامل الذكاء) (Quotient intellectuel) QI الذكاء هو شرط ضروري لكن يبقى غير كافي بالنسبة للإبداع الذي يتطلب المبادرة والاستقلالية في أخذ القرار.

لكن الاتجاهات الحديثة في التقييم والانتقاء، لم تعد ترتب الأفراد فقط حسب النتائج الحالية بل أصبحت تأخذ بعين الاعتبار إمكانية التطور عند هؤلاء في المستقبل، وقدرتهم على التفوق على من هم أحسن في الوقت الحالي وليست لديهم القدرة على تطوير إمكاناتهم.

4.4.2 أنواع الذكاء :

وقد أجمع الكثير من العلماء على ثلاثة أنواع وهو نفس الموقف الذي اتخذه نور بار سيلامي في قاموس علم النفس.

- الذكاء المجرد : (التفكير العقلي الرمزي)

تفكير يتصف بالمنطقية و فهم العلاقات بين الأشياء و القدرة على تكوين سلسلة مترابطة ومتتابعة من الأفكار حول موضوع معين. هو فحص و تحليل مجموعة عناصر و اكتشاف القوانين العامة التي تربط بين هذه العناصر، تكملة سلسلة أو مجموعة أو الكشف عن عنصر ليست له علاقة بالمجموعة. و يتميز باستعمال الأدوات اللفظية و الرمزية.²⁰ ويمكن قياسه عبر بعض الاختبارات اللفظية.

الذكاء الملموس: هو تفكير عملي تطبيقي. ذكاء منطقي ملموس، هو القدرة على إعادة تشكيل أشياء أو أشكال معقدة، النجاح في الأداء و التركيب. الشعور بالراحة أمام الملموس عند التعامل مع الأشياء.

20- نور بار سلامي مرجع سابق

القدرة على القيام بعمليات متنوعة كالتصنيف، التسلسل العد، القياس، الوضع و التحريك في الفضاء و الزمن ما يسمى عند بياجي بالمجموعات الأساسية. و يمكن قياسه عبر بعض الاختبارات مثل : مكعبات كوس.

الذكاء الاجتماعي و الذكاء العملي :

هو القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية و فهم الناس و التفاعل معهم و حسن التصرف في المواقف و الأوضاع الاجتماعية والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي .

حسب ألبراخت : الذكاء الاجتماعي هو القدرة على الانسجام و التآلف الجيد مع الآخرين و كسب تعاونهم .

نور بار سيلامي يرى أن الذكاء الإجتماعي يتضمن فهم الأشخاص (الأفراد) و سهولة التفاهم معهم.

الذكاء الاجتماعي و الذكاء العملي يبرز خاصة في وضعيات الحياة اليومية أين نتعامل مع الآخرين و تتكون من مجموعة من القدرات التي تسمح لنا بفهم الآخر و القيام بسلوكات فعالة في وضعيات اجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار الآخر.

مساعدة الآخرين – الاتجاه بالمجموعة إلى فهم و حل مختلف المشكلات التي تصادفها .
التأثير – الإقناع.

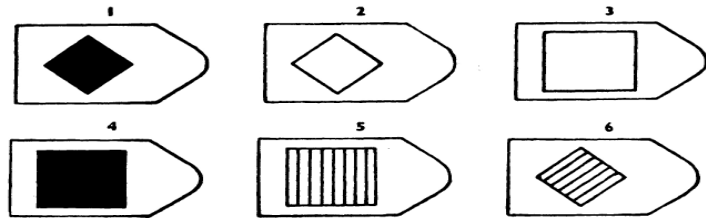
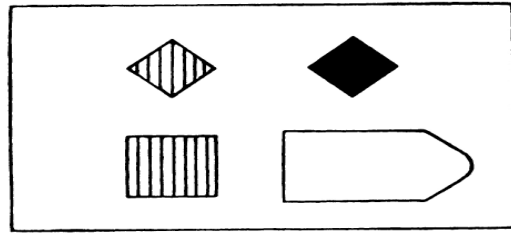
حسب Huteau و Borris الذكاء الاجتماعي الذكاء العملي يظهر بوضعيات خاصة و محددة.²¹

5.4.2 قياس الذكاء :

يعد من الجوانب المعقدة التي تواجه المختص. ومن بين الرواد في هذا المجال نجد Binet et Simon و مختلف الأعمال حول الذكاء و التخلف العقلي عند الأطفال وما قدمه فيما بعد سبيرمان حول التحليل العاملي و نظرية العاملين (العامل الشامل G موجود في

21- ميشال هيتو مرجع سابق

كل الاختبارات و العامل الخاص S يخص اختبار بعينه). و بتضافر الجهود و ما قدمه كاتل تم التوصل للعمل بمعامل الذكاء (Quotient intellectuel) (IQ) رغم مختلف الانتقادات التي تم تجاوزها فيما بعد وتم وضع العديد من الاختبارات والتي استغلت في جميع الميادين و مختلف الفئات العمرية من بينها اختبارات رافن. هي اختبارات محددة الزمن قد تكون فردية تقدم لممتحن واحد في إطار التقييم الدوري أو من أجل الترقية أو إعادة التوجيه وقد تكون جماعية في إطار عمليات الانتقاء من اجل التوظيف لمجموعة من المرشحين.



نموذج من اختبار رافن

5.2 دراسة الشخصية:

1.5.2 تعريف عام:

عند اليونان persona تعني (قناع مسرح) هي : دور يلعبه الفرد في وضع معين وفي مواجهة الآخر.

Guildford: يرى أنها نموذج لسمات الشخص. فهي مجموعة من السمات تميز الشخص عن الآخرين.

فاخر عاقل: الشخصية هي تكامل الصفات الجسدية و الخلقية المميزة لفرد بما في ذلك بنائه الجسدي و سلوكه،اهتماماته و مواقفه و قدراته²²

Maddi: الشخصية هي سلسلة من الميزات واتجاهات مستقرة تحدد المظاهر العامة للسلوك السيكولوجي للفرد، هذه السلوكيات تكون ثابتة عبر الزمن.

Allport: يرى أن الشخصية هي تنظيم داخلي يخص الفرد وهو الذي يحدد سلوكه الخاص. نور بار سيلامي: هي المجموع البنيوي للاستعدادات الوراثية و المكتسبة والتي تحدد التكيف الطبيعي للفرد مع محيطه. هو تنظيم يتطور ويتحول تحت تأثير النضج البيولوجي والتجارب الشخصية و الشروط الاجتماعية و الثقافية و العاطفية. فهو يرى أن الظروف النفسية تلعب دورا مهما في تكوين الشخصية.²³

Reuchlin(1992): هي سمة مستقرة نسبيا، الطريقة التي يكون عليها الشخص أو التي يتصرف بها في وضعية ما.

أحمد بن النعمان :هي ذلك الطابع العام و المميز و الثابت نسبيا،المكونة من مجموع صفات الفرد الجسمية و النفسية المتكاملة في انتظام و ديناميكية و المتكيفة مع البيئة الاجتماعية و أين يعيش و يتبادل التأثير معها²⁴

كمال دسوقي :هي مجموع خصائص تجعل من الفرد ذلك الشخص بالذات دون غيره.تشمل العادات السلوكية ومستواه العقلي و استعداده المزاجي و المؤثر في انفعالاته وطبعه

²² فاخر عاقل،معجم علم النفس بيروت 1979

²³ نور بار سيلامي مرجع سابق

²⁴ أحمد بن النعمان ،سمات الشخصية الجزائرية .الجزائر 1988

وظروف بيئته التي عاش فيها. فهي حصيلة تفاعل عوامل تكوينية باطنية وعوامل بيئية خارجية

Pichot: هي محصلة تداخل عناصر: النزوات، الانفعالات، والمعارف لدى الفرد. ويعرفها أيزنك أنها المجموع الكلي لأنماط السلوك الفعلية أو الكامنة لدى الشخص تنبعث وتتطور عن طريق التفاعل الوظيفي بين قطاعات مختلفة تنتظم في تلك الأنماط السلوكية وتضم القطاع النزوعي، الوجداني، البدني و التكويني.

OMS (المنظمة العالمية للصحة): هي رسم للأفكار، والأحاسيس والسلوكيات التي تميز طريقة عيش الفرد وأسلوب تكيفه.²⁵

وبشكل عام الشخصية هي مجموع السلوكيات التي يتبناها الشخص في وضعيات مختلفة. يحاول من خلالها التوافق مع جميع وضعيات الحياة. جانب منها فطري والجانب الآخر مكتسب يتعلمه الفرد ويتبناه من خلال الاحتكاك بالآخرين و بمحيطه بشكل عام.

2.5.2 مكونات الشخصية:

الموقف Attitude: هو استعداد لرد الفعل بشكل إيجابي أو سلبي لمؤثر حسب الأحاسيس و الأفكار، هي حالة الاستعداد التي يكون عليها الفرد الذي يستقبل مؤثر تكون له استجابة تلقائية هذه الاستجابة قد تكون حركية إدراكية أو ذهنية (Reuchlin).

هو نزعة الإنسان للاستجابة لحادث معين أو فكرة بطريقة محددة سلفا.

الميزة: Caractère: هي مجموع العادات، الانفعالات و القيم التي تجعل ردة الفعل ثابتة و منتظرة أي يمكن التنبؤ بها (Reuchlin et Black) 1991

المزاج: Tempérament: هو الميزات الفطرية التي تحدد للفرد طريقة الإحساس

، التفكير و التعلم (Bates et Keirsesey 1984)

السمة: Trait: خاصية نفسية يمكن قياسها لدى الفرد (Reuchlin 1991)²⁶

3.5.2 مميزات الشخصية:

وتتميز الشخصية بتنوع الجوانب (الجانب الجسدي، الجانب الذهني، الانفعالي و الاجتماعي) فكل هذه الجوانب تؤثر في بنائها.

سمات الشخصية: دائمة ثابتة قد يطول الوقت لتغيرها وهذا ما يذهب إليه أصحاب التيار

الحديث من أمثال Maddi و Reuchlin

بعض السمات شعورية والبعض الآخر لا شعوري وهذا ما ذهب إليه التحليل النفسي

بزعامه فرويد و بقية رواد هذا الاتجاه.

فالشخصية تتميز بتنوع الجوانب من جهة و سماتها ثابتة من الصعب تغيرها .

4.5.2 لمحة تاريخية عن دراسة الشخصية:

حسب J.L Bernaud و في كتابه (Méthodes d'évaluation de la personnalité) يمكن

عرض بعض النقاط الهامة في تناول الشخصية عبر التاريخ.

في العصور الغابرة ما بين 460 و 377 قبل الميلاد.

Hypocrat أستطاع تحديد أمزجة في جسم الإنسان حددها في (برودة الطبع، غضب،

دموي) bile noire et sanguin flégme

GALIEN (123 - 199):كشف عن ثلاثة عشر نمط للسلوك واستطاع الكشف عن العلاقة

الوطيدة بين ما هو عضوي وما هو نفسي (Soma Psyché) والمقصود هنا هو تأثير

الجانب النفسي على الجانب العضوي.

. القرن 16 سيطر علم التنجيم والفراسة على تناول الشخصية، مع Gall ورغم هذا فقد

أصبح الاهتمام منصب حول عديد الجوانب من الشخصية دون القدرة على تأكيد الفرضيات

أو القياس. وهذا ما دفع إلى الاهتمام بقياس الشخصية في البداية عن طريق الطرق

الإسقاطية و التي أثير حولها بعض الجدل، لبعدها عن الموضوعية. ثم بعد ذلك طرق

التقييم الذاتي.

و في وقت لاحق نهاية القرن 19 وحتى الوصول إلى القرن العشرين لم تحدث تغيرات كبيرة في دراسة الشخصية.²⁷

5.5.2 أهم المقاربات في دراسة الشخصية:

المقاربة التحليلية:

ويتزعمها FREUD وهو الذي وضع أسسها ومن أهم روادها نجد يونغ، ميلاني كلاين. و آخرون. أهم ما جاء عند هؤلاء هو أن الشخصية يجب أن تفحص بالإجمال لأنها نتاج تفاعل لقوى ديناميكية. تطرق للشخصية كمجموع كلي أو كنظام مبني على اللاشعور والجنسية، عنصرين لهما دور مهم في تحديد السلوكيات وقسمت الشخصية إلى ثلاثة أقسام:

الهو : le ça: ويتشكل أساسا من نزوات تبحث عن اللذة.

الأنا : Le Moi : حكم يوازن بين الهو والأنا الأعلى.

الأنا الأعلى: le Sur moi: القيم الوالدية أو الاجتماعية، تراقب النزوات.

هذه المقاربة التحليلية كانت القاعدة للطرق الإسقاطية في دراسة الشخصية.

المقاربة الفارسية:

ويتزعم هذا التيار كل من ألبورت، أيزنك، كاتل و غيلفورد هذه المقاربة ركزت على المؤثرات الفردية للسلوك.

ترى بوجود أنماط للسمات تخص شخصية كل واحد.

هذه السمات للشخصية تتسم بالثبات عبر الزمن لدى الفرد.

مهما كانت الوضعية هذه السمات ينتج عنها نفس السلوكيات لدى الفرد.

هذه المقاربة اعتمدت بالخصوص على اختبارات أو استمارات التقييم الذاتي وقد ساهم

التحليل العاملي في تطوير هذه الاختبارات.

والى جانب هذا الاتجاه التحليلي ظهرت المدرسة السلوكية مع أعمال بافلوف ، واطسون

و سكينر والذين قاموا بعدة تجارب حول السلوك و تعزيز السلوك خاصة في ميدان التعلم و التدريب و التكوين.

في سنوات الستينات أتى كارل روجرز بمقاربة انسانية في دراسة الشخصية.

6.5.2 طرق دراسة الشخصية :

و انطلاقا من المقاربات تم تبني طرق متعددة في دراسة الشخصية تتماشى و طبيعة الاتجاه الذي يتخذه المختص النفسي .

1.6.5.2 الطرق الإسقاطية:

الإسقاط هو عملية لا شعورية دفاعية يلجأ إليها الفرد لحماية ذاته من الشعور بالقلق و التوتر وتستخدم الطرق الإسقاطية في الكشف عن ميول الأفراد و اتجاهاتهم ومخاوفهم و مشاعرهم. هي مرآة تعكس ميول الشخص ونزعاته. وتتضمن هذه الطرق مثيرات غير محددة تقدم للمفحوص فيعطيها معاني وتفسيرات هي في الواقع تمثل مشاعره، انفعالاته و معاشه النفسي. فهي تستعمل أكثر في دراسة شخصية الفرد في البداية في الميدان العيادي وقد استخدمت في مجال الانتقاء المهني خاصة بالنسبة لبعض المناصب الحساسة. و في فترات سبقت استعمال وسائل أخرى سنتطرق لها لاحقا.

ومن أهم الأعمال نجد ما قدمه Rorschach سنة 1921 و ما يسمى:

اختبار Rorschach: يعتبر اختبار الروشاخ من الاختبارات الإسقاطية صاحبه هو Rorschach يتكون من عشر بطاقات عبارة عن بقع حبر متناظرة. خمسة منها رمادية و سوداء و اثنان رمادية و حمراء و ثلاث ملونة.

طبق Rorschach. H هذه البقع على 405 حالة عادية و مرضية لتفسير هذه البقع ومنها عمم نتائج التفسير عند تطبيق هذا الاختبار على جميع الحالات.²⁸

اختبار TAT أو ما يعرف بتفهم الموضوع وقد طور من قبل (Murray) سنة 1930 يقدم على شكل لوحات تكون عبارة عن رسوم، صور و ملصقات تمثل وضعيات غامضة مثال رجل مشنوق بحبل و مجرد من ملابسه . هنا يطلب من الشخص تخيل قصة من خلال

كل لوحة تعرض عليه. المبدأ هنا أن الفرد يصبح بطل القصة و كلامه يسمح للمختص النفسي الوصول لدينامكية سلوكياته. لكن يبقى التصنيف هنا عملية معقدة جدا وهذا ما دفع بالكثيرين توجيه انتقادات لهذه الطريقة ومن بينهم آيزنك الذي عارض كثيرا الطرق الإسقاطية والذي يرى بعدم مصداقيتها.

2.6.5.2 طرق التقييم الذاتي:

و بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت تستعمل الاختبارات في انتقاء الموظفين بعد أن استعملت في البداية في المجال العيادي تطورت كيفية التعامل مع الشخصية، حيث أصبح الاتجاه الأكثر شيوعا هو التقييم الذاتي للشخصية عبر بعض الاختبارات والتي حاولت قياس بعض السمات مثل: الموضوعية، الإجتماعية، الإتزان العاطفي، الحيوية. ما بين 1920 و 1960 أصبح ينظر للشخصية على أنها مجموعة عناصر أو سمات تتسم بالثبات و هذا ما ذهب اليه آيزنك وكاتل.

اختبار Guildford Zimernane

لخص الشخصية في عشر سمات تتأثر فيما بينها فجاءت على الشكل التالي :

Traits	الرمز	الميزة	Traits	الرمز	الميزة
Activité générale	G	النشاط العام	Objectivité	O	الموضوعية
Contrainte	R	الإرغام	Bienveillance	F	الرفق والتعاطف
Ascendance	A	التسلط	Méditation	T	التأمل
Sociabilité	S	الاجتماعية	Relations personnelles	P	العلاقات الشخصية
Stabilité émotionnelle	E	الاتزان العاطفي	Masculinité	M	الذكورة

اختبار 16PF

وضعه و طوره كاتل سنة 1949 ثم راجعه سنة 1993 من أجل قياس 16 عامل أساسي للشخصية حسب ما جاء في نظريته حول الشخصية و يتكون من 185 عبارة يختار الشخص من بين ثلاث إجابات الإجابة التي تتناسب أكثر معه ومع ما يشعر به. أهم هذه العوامل الأساسية هي:

- التفكير-التوازن العاطفي-الحذر-التسلط-النشاط- الوعي واحترام القوانين- التحفظ-التفتح على التغير- الاستقلالية والثقة في النفس. الحساسية-الضغط.
و وضع عوامل كلية يتم حسابها من خلال النتائج المتحصل عليها من العوامل الأساسية و هي : التفتح- القلق- الاستقلالية-التحكم في النفس - التعصب

3.6.5.2 الملاحظة من قبل خبراء:

هي طريقة الملاحظة المباشرة للسلوك من قبل مجموعة من الخبراء على اختلاف اختصاصاتهم قد تكون مسلحة أيضا ببعض الوسائل السمعية البصرية. وقد استعملت خلال الحرب العالمية الثانية في المجال العسكري من أجل اختيار بعض الضباط و طورت فيما بعد، حين استعملت في المجال المهني بالخصوص في حالة بعض المناصب الحساسة.
إن وجود كل هذه الفروق بين المرشحين يجعلنا نخوض في طرق الانتقاء التي تمكننا من تقدير مؤهلات كل فرد والفصل بين من هو مناسب لمنصب ما و من هو غير مناسب.

3. عملية الانتقاء

1.3 تعريف الانتقاء:

الانتقاء sélection: هو عملية اختيار من بين أشياء، أشخاص، حيوانات أو نباتات²⁹.
ومثال ذلك : اختيار نباتات أو حيوانات من أجل التكاثر أو تحسين السلالة، أو اختيار أبطال من بين رياضي النخبة لتمثيل بلادهم في منافسة أولمبية .
وعلى العموم فالانتقاء يسمح لنا بالفصل بين ما هو أحسن ومناسب وبين ما هو غير مناسب في الوضعيات السالفة الذكر.

2.3 طرق الانتقاء

1.2.3 الطرق التقليدية للانتقاء

منذ القدم وحتى عند مجموعة الحيوانات يوجد الأقوياء، والضعفاء والموهوبون والأقل موهبة، الأحسن توافقاً والأقل توافقاً، فالأقوياء الموهوبون والمتوافقون هم من يفرض قانون الاختيار على الآخرين.

وفيما يلي بعض الطرق التي كانت شائعة في بعض الفترات التاريخية³⁰.

(أ) الانتقاء بالقوة: الشخص يفرض قانونه بالقوة على الآخرين القوة هنا هي القوة الجسمانية والقدرة على استعمالها، الأحسن أو القائد هو من يكون أكثر قوة.

(ب) الاختيار عن طريق السن: في المجتمع القديم يجهل الكتاب فالمعارف والمفاهيم تتطور ببطء فالشخص المسن لديه أكثر الخبرات والمجتمع في حاجة ماسة للقضاء في مختلف المؤسسات، فيتم اختيار مجلس الشيوخ، مجلس العقلاء، وهذا ما نجده الآن مثلاً عند التساوي في الأصوات في الانتخاب تكون الأولوية للأكبر سناً.

(ج) الاختيار عن طريق الحظ: قد يبتسم الحظ لشخص ما و لظروف ما أن يلقي الإجماع دون القدرة على تغيير ذلك، فالكل يعتقد أنه الأنسب وحتى هو يؤمن بالمهمة المنوط بها.

(د) الاختيار عند الولادة: ابن القائد عند الولادة ونظراً لرابطة الدم هو المرشح أكثر كي يكون قائداً بدوره.

29 - La rousse

30 - P.Goguelin ,Psychologie industrielle

(ر) الاختيار من خلال الثروة: وقد انتشر كثيرا في أوروبا حين سيطرت البرجوازية وانقلبت على الجميع وحتى وقتنا الحاضر ففي كثير من الدول أصبح الأكثر مالا هو الذي يتم اختياره لقيادة هذه الدول .

(ز) الاختيار عن طريق العلاقات: أو عن طريق التوصية وهي طرق تستعمل ليومنا هذا، وقد ينتج عنها انتقاء بالتوصية والتوصية المتبادلة فينتج عنها نظام عقيم يرتكز على التوصية والتوصية المتبادلة .

(م) الاختيار عن طريق المعارف: الاختيار حسب درجة المعرفة أي عن طريق الشهادة، لكن يبقى الإشكال هنا مدى القدرة على النشاط أو الأداء .

(ن) الاختيار عن طريق الشهادات: والشهادات هنا المقصود بها التي تبرز الخبرة السابقة في العمل نوع العمل والمدة.

(هـ) الاختيار عن طريق اختبار مهني: تجريب الشخص في العمل الحقيقي ولا يتم الاحتفاظ به إلا بعد انقضاء فترة التجريب.

2.2.3 الطرق الحديثة في الانتقاء

دفع التطور التكنولوجي ومختلف الحروب والنزاعات في العالم إلى بروز حاجة ماسة إلى أشخاص يتمتعون بقدرات خاصة تمكنهم من تسيير التكنولوجيا و مختلف الأزمات. و قيادة الأفراد في الحروب و إنتاج الثروة و تحسينها أوقات السلم. ولذا أصبح الجميع يفكر في إيجاد طرق جديدة تمكن من استكشاف مختلف الجوانب لدى الفرد تكون قادرة على التنبؤ بإمكانية وقدرة شخص ما القيام بمهام معينة. والنجاح فيها في وقت وجيز. و ذلك ربحا للوقت و الجهد من خلال اختيار الشخص الأنسب للمهام الأنسب.

- ا لطرق البسيطة:تعتمد على المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي،شهادة في اختصاص ما.اختبارات كتابية يضاف إليها مقابلة صاحب العمل أو المشرف على عملية الانتقاء.

- الطرق المركبة: طرق تستعين بتحليل العمل في تحديد متطلبات المنصب. و تحديد مجموعة من الاختبارات يتم من خلالها تقييم جوانب متعددة لدى المرشح للعمل. تنتهي بالمقابلة لاستكشاف بعض الجوانب مثل الطموح و التطلعات المستقبلية للعامل.

3.3 لمحة تاريخية عن الاختبارات كطريقة للاختيار:

- إن تطبيق الاختبارات في المجال النفسي قد تجاوز القرن ففي 1890 وعن طريق السيكولوجي الأمريكي Cattell استعملت أول مرة اختبارات عقلية (Tests mentaux) أول مرة ظهرت التقنية التي سمحت بمقارنة الأفراد فيما بينهم، كانت عبر Cattell الذي كان يدرس الفروق بين الأفراد بقياس الوظائف الحسية الحركية الأولية لكل طلبته ومقارنتها، حيث كان يحاول قياس (رد الفعل، الإحساس بالألم.... إلخ)

- وفي 1905 وعن طريق الباحثين الفرنسيين Binet-Simon كانت بداية الاختبارات العقلية. لقد مكن اختبارهما والذي تم وضعه لجمع معلومات حول الأطفال غير الأسوياء، وتقييم درجة التخلف العقلي عندهم.

- و في سنة 1917 اضطرت الولايات المتحدة الأمريكية إلى التحالف مع الدول الأوروبية، من أجل اختيار أفراد لديهم القدرة على الإشراف على جيش خاص في الحرب العالمية الأولى، وكان يجب الإسراع في الاختيار مع تجنب كثرة الأخطاء عند الاختبار.

كانت الإدارة أمام مشكل كبير وهو القيام باختيار كشف يسمح بالمقارنة بين قدرات المرشحين عن طريق قياس القدرات العقلية لكل فرد ومن تم تعيين الأحسن في تلك المناصب القيادية.

وقد تم تجنيد المئات من السيكولوجيون لوضع هذه الاختبارات (إعداد وتطبيق) وهكذا تم إعداد الاختبارات الأولى للاختيار.

- بعد الحرب العالمية الأولى اتسع نطاق تطبيق الاختبارات العقلية إلى ميادين أخرى غير الميدان العسكري.

وقد دفعت العوامل الاقتصادية بالدول المصنعة إلى استعمال مجموعات بحث يعملون على تطوير هذه التقنيات الجديدة وتعميم استعمالها في ميادين مختلفة (مدرسية، صناعية، إدارية... الخ).

- في الستينات وبعد ذلك خرجت هذه الاختبارات من المخابر وتم استعمالها لغايات وأهداف عيادية سرعان ما تم استعمالها في شتى الميادين الأخرى وبالخصوص، في الحياة المهنية فقد أصبح يستعان بها من أجل التوظيف، التكوين، التوجيه و الإرشاد. وقد شهد استعمالها منذ تلك السنوات إلى يومنا هذا تطورا كبيرا خاصة في الدول المتقدمة في حين يبقى استعمالها محدودا عندنا .

يجب القول هنا، أنه رغم التطور الذي عرفه ميدان الانتقاء لا تزال بعض المجتمعات و المؤسسات تلجأ إلى بعض الطرق القديمة كوسيلة للتوظيف أو التعيين . و هذا حتى بالنسبة لمناصب حساسة.

4.3 الانتقاء المهني

1.4.3 تعريف الانتقاء المهني:

لقد تطرق الكثير من العلماء لموضوع الانتقاء المهني وتم وضع بعض التعاريف حيث جاءت على النحو التالي:

Muchinsky (1990) : يعرف الاختيار المهني أنه عملية اختيار لتوظيف مجموعة من طالبي الوظائف، فيتم توظيف البعض بينما لا يتم توظيف البعض الآخر.

Lewis (1985): هو النشاط الذي تستعمل فيه المنظمة طريقة أو أكثر لتقويم الأفراد بغية اتخاذ قرار يتعلق بصلاحياتهم للانضمام إلى تلك المنظمة لأداء المهام.³¹

البدوي(1982): الاختيار المهني هو انتقاء أصلح الأفراد لمهنة معينة حتى يستطيع إعطاء أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة وبحيث يكون أقل عرضة لسوء التوافق.

Goguelin : حسب الانتقاء المهني هو اختيار بعد اختبار الهدف منه، هو إيجاد الشخص الذي يتناسب أكثر مع منصب ما. وبالنسبة للمنظمة هو الاستغلال الأحسن لليد العاملة

المتوفرة في سوق العمل

حسنين (1982): عملية الاختيار المهني تعني بجلب العناصر المؤهلة والمناسبة من القوى البشرية وإجراء الاختبارات اللازمة لهم بغرض قياس كفاءاتهم وصولاً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.³²

2.4.3 أهمية الانتقاء المهني:

دفع التطور التكنولوجي ومختلف الحروب والنزاعات في العالم إلى بروز حاجة ماسة إلى أشخاص يتمتعون بقدرات خاصة تمكنهم من تسيير التكنولوجيا و مختلف الأزمات. و قيادة الأفراد في الحروب و إنتاج الثروة و تحسينها أوقات السلم.

³¹ عمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث
³² نفس المرجع السابق.

يرى عمار كشرود أن الاهتمام بالانتقاء يعد من الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة لأنه يهدف إلى التوافق بين خصائص الفرد العامل ومتطلبات وخصائص الوظيفة ومحيط العمل، ومن خلال هذا الكلام يمكن القول أن الانتقاء مهم بالنسبة للفرد والمنظمة أيضا، هذه الأهمية تبرز على المدى البعيد والقريب.

فعلى المدى القريب :

يشعر الشخص المعني بعملية الاختيار بنوع من التقدير لإمكاناته وهذا ما ينتج لديه شيء من الثقة في النفس.

خلق سعادة ورضا عند العامل الذي يتم انتقاؤه للمنصب المناسب.
أداء حسن للفرد والمنظمة بشكل عام كنتيجة لتوافق الفرد مع عمله.
أما على المدى البعيد فان عملية الانتقاء الجيدة والناجحة ينتج عنها:
وضع الشخص في وظيفة تناسبه يدفع به إلى الاستمرار في العمل لفترة طويلة وهذا ما يؤدي إلى:

- انخفاض في نسبة دوران العمل.

- انخفاض التغيب.

- انخفاض حوادث العمل.

- انخفاض الصراعات والصدمات داخل المؤسسة.

فيكون الاهتمام بالأداء وتطويره بالنسبة للفرد والمنظمة، وقد جاء في دراسات قام بها كل من kormon(1970) و Dipboye (1977) أن العامل الذي يشعر بالثقة والرضا الوظيفي والسعادة يكون أكثر استعدادا للتفاهم والتعاون والعمل مع الغير وبالمقابل كلما كان العامل غير متوافق مع عمله وغير راض عنه كلما كثرت شكاويه وكلما ساءت علاقاته مع الرؤساء والزملاء.³³

³³ عمار الطيب كشرود - المرجع السابق

3.4.3 أهداف الانتقاء المهني:

إن الهدف الرئيسي للانتقاء المهني هو تلبية مطلب أساسي للمؤسسة هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- الأشخاص الذي يتم اختيارهم من أجل شغل منصب ما، يؤدون عملهم على أحسن وجه ويقومون بما هو منتظرا منهم.

- الأشخاص الذي يتم انتقاؤهم من أجل مناصب فيها تطور وترقية يتكيفون دون عناء مع التغيرات المتتالية أو المتعاقبة.

- الأشخاص الذي يتم اختيارهم من أجل منصب ما، لهم القدرة على العمل في مناصب أخرى أي يكون متعدد الاختصاص (la Polyvalence)

- قلة التغيب و عدم الاستقرار.

- نسبة الأخطاء في العمل تكون قليلة.

- ارتفاع المردود

- انخفاض حوادث العمل.

- انخفاض الشكاوي من العمل أو من المسؤولين عن العمل

4.4.3 متى نقوم بالانتقاء المهني:

عند التوظيف: نقوم بالانتقاء المهني عندما يكون لدينا منصب أو مناصب المطلوب شغلها من طرف شخص أو أشخاص تتناسب قدراتهم مع متطلبات هذه المناصب ويكون عدد الأشخاص الراغبين في التوظيف، أكبر من عدد المناصب المقترح.

عند التكوين : نقوم بانتقاء من بين العمال الراغبين في تحسين معارفهم وخبراتهم أو من بين مرشحين لمناصب تتطلب تكوين خاص قبل شغلها.

عند الترقية : انتقاء من بين عمال يحوزون من الخبرة والكفاءة ما تؤهلهم لشغل منصب أعلى و أكثر تعقيدا .

5.4.3 الطرق الحديثة في الانتقاء المهني (الطرق المركبة) :

فإلى جانب الاختبارات النفسية الكلاسيكية والتي كانت تضم عدة اختبارات و مقابلات . برزت طرق أخرى هي كذلك مركبة لكن يبقى الاختلاف في طريقة التقديم و يمكن ذكر بالخصوص طريقتين :

مراكز التقييم : Assessment centre

الحصيلة المعلوماتية Le bilan informatise

1- مراكز التقييم Assessment centre :

هي ليست حيز جغرافي محدد و لكن هي مجموعة من طرق التقييم ، البعض منها كلاسيكي قديم و البعض الآخر حديث نوعا ما يتم تطبيقها في نفس الوقت. فهي تضم الطرق القديمة التالية:

اختبارات كتابية فردية تطبق جماعيا اختبارات فكرية و اختبارات القدرات، استبيانات الشخصية، الاهتمامات، المواقف و الآراء .

اختبارات جماعية : عبارة عن مناقشات جماعية حول مواضيع أو اختبار لانجاز جماعي – مجموعة انجاز أو مجموعة نقاش .

مقابلات فردية – جماعية أو مع لجنة انتقاء و تقييم

أما بالنسبة إلى الطرق الحديثة فيمكن ذكر ما يلي :

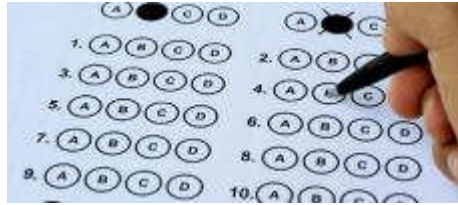
لعب أدوار مهنية حيث يطلب من كل فرد أداء دور حسب وضعية مهنية محددة مسبقا
اختبارات السلة Test In basket حيث يتم وضع المرشح لمنصب على مستوى الإدارة
وتقدم له تعليمات، مراسلات أو ملفات يطلب منه التعامل معها.
تمارين افتراضية لنشاطات مهنية .

وهي اختبارات موقفية يتم من خلالها التنبؤ بالكيفية التي يتعامل بها المرشح مع وضعيات قد تكون مشابهة للوضعيات الحقيقية- إن تم الاحتفاظ به في المؤسسة- .
و إذا كانت هذه الطرق تعد حديثة بالنسبة لنا ، فهي تعود إلى الحرب العالمية الثانية ، لقد وضعت من اجل انتقاء ضباط و عناصر الجوسسة البريطانية و الأمريكية .

فهي تعطي أهمية بالغة لسلوك الأشخاص خلال تطبيق مختلف الاختبارات من جهة و من جهة أخرى يتم الملاحظة من طرف مجموعات مختلفة من الملاحظين تعمل كلا على حدا- فالملاحظين من مختلف الاختصاصات : ضباط ، نفسانيون ، اجتماعيون و نفسانو اجتماعيون . و فيما بعد و لما أصبحت هذه الطرق تستعمل في المجال المدني . فإلى جانب الأخصائي النفسي و الاجتماعي يتم الاستعانة بإطارات ، مهندسين و مسئولين عن المؤسسة المعنية يتم تكوينهم مسبقا لملاحظة السلوك . الحوصلة النهائية تتم بفضل جميع الملاحظين المجتمعين في اللجنة و هنا فقط يطلع مختلف الملاحظين عن آراء كل واحد من عناصر اللجنة و التي يجب أن تصل إلى اتفاق حول العناصر التي تم اختبارها.

2 - الحصيلة المعلوماتية: Le bilan informatisé

استعمال المعلوماتية في علم النفس التطبيقي تمت عبر مراحل. في أول الأمر كان البحث عن السرعة و الدقة في عملية تصحيح اختبارات - ورقة قلم - حيث أصبح المرشح أو الشخص تحت الاختبار لا يجيب عن طريق - الورقة و القلم - كتابة الإجابة على ورقة أو كتيب خاص بالاختبار. أصبحت الإجابة مباشرة على أوراق خاصة تسهل قراءتها عن طريق الإعلام الآلي يتم من خلالها التفريق بين الإجابات الصحيحة و الإجابات الخاطئة أو عدم الإجابة والفصل بينها. و حسابها و هكذا يتم التخلص من إمكانية الوقوع في الأخطاء الخاصة بالتصحيح اليدوي خاصة لما يتعلق الأمر بعدد كبير من الممتحنين. والشكل الموالي يمثل هذه الطريقة.



الشكل 2³⁴

و في مرحلة أخرى أصبح يستعان بالإعلام الآلي في تطبيق الاختبار في حد ذاته حيث أصبحت الإجابة تتم بواسطة الحاسوب ، أسئلة تظهر على الشاشة يتم الإجابة عليها من خلال جهاز التحكم يتم فيما بعد تصحيحها آليا .

و من خلال المعطيات المخزنة حول كل اختبار تم تركيب اختبارات تتكون من مجموعة أسئلة مركبة من مختلف الاختبارات – الذكاء المنطقي – الاهتمامات المهنية و الاختبارات الشخصية .

إذن قبل كل شيء يجب تحديد متطلبات المناصب ثم اختيار الأنسب من الأفراد أي الأكثر استعدادا من ناحية القدرات، أي أن الأشخاص أو الأفراد لا يتمتعون بنفس المؤهلات، الطاقات، القدرات، أي هناك فروق تميز هذا المرشح عن هذا .

5.3 أدوات الانتقاء المهني :

تقوم عملية الانتقاء المهني على تقييم مجموعة من العمال أو المرشحين للعمل. عبر قياس بعض الاستعدادات و القدرات التي يتميزون بها والتي تؤهلهم لشغل هذا المنصب أو ذاك. و هذا عبر مجموعة من الوسائل المختلفة والتي تساعدنا و توفر لنا معلومات دقيقة و موضوعية يتم من خلالها الحكم و الفصل بين الأشخاص. ويمكن أن نذكر هنا :مختلف الاختبارات النفسية،المقابلة،الاستمارة والملاحظة.

1.5.3 الاختبارات النفسية:

1.1.5.3 تعريف الاختبار:

الاختبار هو امتحان أو وضع تحت التجربة. يمكن تعريف اختبار التوظيف على انه وضعية محددة و مقننة تستدعي استعمال تقنيات دقيقة للتقييم،الهدف منها التعرف على قدرات المرشحين المتنافسين على منصب محدد،يستعملها القائمون على عملية التوظيف من اجل التأكد من تنبؤات مسبقة أو التحقق من بعض المؤهلات و تكون حسب أشكال مختلفة:شفهية،مكتوبة،رسوم،عملية أو أدائية أو معلوماتية.³⁵ هذا المصطلح يستعمل في الفيزياء، في الكيمياء، وفي البيولوجيا، في

السياسة، وطبعا في العلوم الإنسانية، علم النفس، علم الاجتماع و البيداغوجيا.

إذا أردنا أخذ المصطلح في علم النفس نجد أن له مذلولين:

المذلول الأول: هو وظيفة مقننة، حيث تكون التعليم (شرح ما يجب القيام به)، طريقة التصنيف أو التنقيط، الفرز وقراءة النتائج محددة مسبقا بطريقة دقيقة قدر الإمكان، لتجنب النظرة الذاتية لدى الشخص الذي يطبق الاختبار، يصححه ويقرأ نتائجه.

المذلول الثاني: هو وضعية مصغرة للوضعية الحقيقية، هي وضعية افتراضية ذات خصائص محددة نضع فيها الشخص من أجل دراسة طريقة عمله، وضعية مستنسخة تمثل الوضعية الحقيقية كما جاء عن (Roger Mucchielli 1969)³⁶

لكن هذا المفهوم لقي معارضة كبيرة من طرف Whyte وآخرين الذين يرون أن الوضعية الحقيقية للعمل هي فقط التي تمكننا من الحكم على قدرات أي فرد.

وحتى هذه الطريقة لها سلبياتها فهي مكلفة من ناحية الوقت وحتى ماديا.

وعلى العموم الاختبارات النفسية هي امتحان يسمح لنا بواسطة وسائل علمية قياس مختلف أبعاد العمل الفكري الانفعالي، سمات الشخصية و المواقف و الذكاء.

لقد وضعت الاختبارات من قبل علماء النفس في مختلف المجالات، المجال الإكلينيكي، الصناعي و التربوي.

تأويل و تفسير الاختبارات يبني على مقارنة أجوبة الأفراد مع الأجوبة المتحصل عليها في وقت سابق من أجل وضع معايير التقييم المناسبة.

و تبقى أهمية الاختبارات النفسية في قدرتها على التنبؤ بسلوك الأشخاص في مواقف مختلفة، حيث يستغل التنبؤ في محاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

2.1.5.3 دراسة الاختبار:

الاختبار بصفة عامة هو مجموعة بنود، كل بند يقيس نفس المواصفات التي وضع من أجلها الاختبار، ويمر عبر مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

36 - Roger Mucchielli, L'examen psychologique 1985

- التعريف الدقيق للمؤهل L'aptitude : الذي نريد قياسه، هذا يجنبنا الخلط بين المؤهلات.
- البحث عن وسائل القياس المناسبة:
- إعطاء قيمة valeur للمؤهل حتى يصبح قابل للقياس عن طريق استعمال سلالم تعطيه قيمة مباشرة (سلبية أو ايجابية) يصبح قابل لقياس حقيقي،
- مثال: الكشف عن ذكاء شخص من خلال عدد الإجابات الصحيحة في اختبار يتكون من 50 بنداً فكلما كانت القيمة أو الدرجة أكبر من المعدل الحسابي كان تقييمه ايجابياً. و كلما كان أقل من الوسط الحسابي يكون التقييم سلبياً.
- صدق الاختبار:** الاختبار يجب أن يقيس ما وضع من اجله وتكون بنوده،قادرة على القياس و الوصول إلى الأهداف التي وضع من أجلها التفريق بين الأحسن والأسوأ أداءً.و يتم ذلك عبر صدق المحتوى و صدق المحك.
- صدق المحتوى: أن يكون محتوى الفقرات مطابق لما ستقيسه.
- صدق المحك : مقارنة المقياس بمحك أو معيار آخر صادق لإيجاد الارتباط بينهما.
- ثبات الاختبار:** والمقصود به الثبات عبر الزمان،مهما اختلف زمن تطبيق الاختبار نحصل على نفس النتائج وحتى إن كان هناك فرق يجب أن يكون طفيفاً وغير مؤثر.
- و يمكن التأكد من ثبات اختبار عن طريق:
- التجزئة النصفية: حيث يقسم فيها الاختبار إلى قسمين متشابهين إحصائياً ثم يتم مقارنة نتائج الجزء الأول مع نتائج الجزء الثاني.
- إعادة الاختبار: يقدم الاختبار في فترات مختلفة لتحديد مدى استقراره في القياس عن طريق مقارنة النتائج.
- معايرة الإختبار: l'étalonnage des tests**
- والمقصود بالمعايرة هنا هو جدولة النتائج لعدد كبير من الأفراد الراسيين والأفراد الناجحين.فبعد قياس الصدق و الثبات للاختبار يجب أن تكون لديه القدرة على التفريق.وله القدرة على مقارنة الفرد في وضعية مشابهة لوضعية العمل مع مجموعة من الأفراد كانت لهم استجابات في نفس وضعية المختبر (population de référence).

L'étalonnage المعاييرة هي وضع فئات من خلال توزيع التكرارات لمجموعة من الأفراد يتم من خلاله حشر كل فئة في مجال يتم اللجوء إليها لمقارنة نتائج الأفراد من نفس العينة .

3.1.5.3 تصنيف الاختبارات النفسية:

هناك عدة طرق لتصنيف الاختبارات النفسية: وذلك حسب:مدارس علم النفس،الميدان المستكشف،طريقة التقديم،الوقت المخصص للاختبار و طريقة الأداء.

أ . مدارس علم النفس:

المدرسة التجريبية: أو المدرسة المقارنة وهو اتجاه يدرس مختلف جوانب الفرد عن طريق اختبارات تحليلية، تعتمد على القياس الدقيق.

المدرسة الإكلينيكية:تحاول فحص الشخصية في مجملها عن طريق اختبارات غير رقمية Holistique قد ينتج عنها أولاً تنقيط أو دلالات رقمية هذا الاتجاه يعتمد على التفسير والتأويل.

ب. الميدان المستكشف:

الاختبارات الفكرية: تركز على العمليات المعرفية (الإدراك، الذاكرة، التحليل، النقد.....إلخ) أي المعارف العملية.

الاختبارات المزاجية: تركز على الجانب الانفعالي، الشخصية والمواقف التي قد يوجد فيها الفرد وكيف يتعامل معها حالياً. وكيف قد يتعامل معها في المستقبل .

وحتى هذا التقسيم يذهب إلى التقسيم السابق حيث أن الاختبارات المعرفية أو الفكرية هي اختبارات قياس في حين الاختبارات المزاجية هي اختبارات إما تحليلية عن طريق استمارات التقييم الذاتي أو اختبارات اسقاطية.

ج.طريقة التقديم:

الاختبارات الشفوية: سؤال وجواب.

الاختبارات الكتابية: ورقة وقلم.

اختبارات تعتمد على الآلات والأدوات(شاشة،وأدوات تحكم)

د. الوقت المخصص للاختبار:

اختبارات حرة التوقيت: إختبارات الشخصية .

اختبارات محددة الوقت :الاختبارات المعرفية، الذكاء.....

ه. طريقة الأداء:

اختبارات فردية: وهي الأقدم والأكثر شيوعاً وهي نفسية محضة.

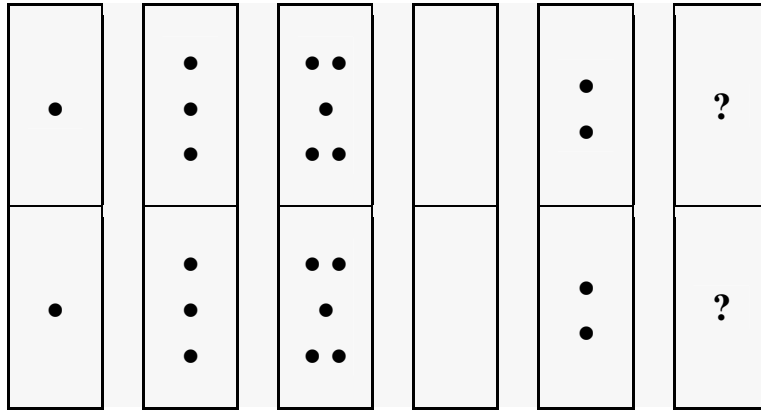
اختبارات جماعية: حديثة نوعاً ما وهي أكثر ما يقال عنها أنها نفسية إجتماعية تقيس

الجوانب الإجتماعية لسلوك الفرد في وضعيات تتطلب روح التأزر والتعاون وروح

المبادرة في إطار العمل الجماعي .

بعض النماذج للاختبارات المستعملة في مجال التوظيف.

اختبار الذكاء اجد قيمة الدومنو لإتمام السلسلة³⁷



ضع علامة x بين الأرقام التي لا يوجد بينها فرق

1. 25348.. 25348
2. 152256.. 152256
3. 252853999 252853399
4. 65825 65285
5. 2593335843 259335843

اختبار خاص بتكملة سلاسل رقمية.

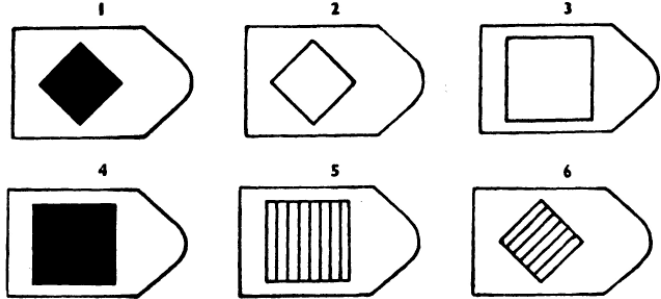
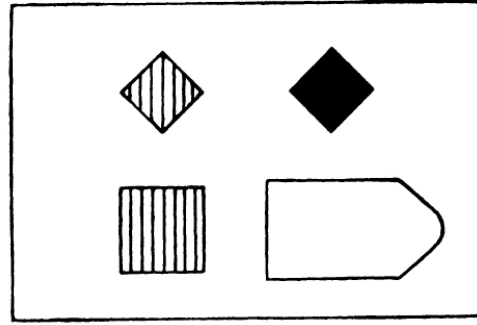
أكمل السلسلة التالية :

1- 3- 5- 9- ..- 13-

5- 10- 15- ..- 25- ..- 35

1- 2- 4- 8- .. 32 .. 128

جد الشكل المناسب لإتمام اللوحة



نموذج عن اختبارات المصفوفات لرافن

كل هذه الاختبارات هي اختبارات يتم استعمالها في اطار بطريات يتم اختيارها حسب العينة المراد اختبارها و بحسب المنصب المقترح و متطلباته.

4.1.5.3 سوء استخدام الاختبارات النفسية:

رغم الاهتمام البالغ الذي أولته الدول المتطورة للاختبارات في المجال المهني و رغم ما بذل من جهود لتقنينها وتطويرها وجعلها أكثر علمية وموضوعية، فقد كانت عملية الاختبار النفسي موضعاً للتساؤل و الانتقاد و هذا يعود لعدد من الأسباب من أهمها:

التنبؤ المحدود:

يجب إدراك حدود النتائج المحصل عليها من الاختبارات وعدم الاعتماد عليها بصورة مطلقة، صحيح النتائج في الاختبارات تساعدنا على التنبؤ لكن هذا التنبؤ يبقى محدودا ولا يمكن الاعتماد عليه بصورة مطلقة، مهما كانت النتائج فهناك عوامل أخرى تؤثر على سلوك الفرد في المستقبل.

و السؤال المطروح هنا هو ما مدى قدرة الاختبار على التنبؤ الفعلي بالسلوك في الوضعية الحقيقية للعمل؟ لأنه مهما كانت قيمة الاختبار و موضوعيته فهو يمثل مجرد وضعية مصطنعة simulation .

نزاهة الاختبار:

درجة النزاهة وعدم التحيز بالنسبة للجميع والمقصود هنا مشكلة العدل بين الجميع في التقديم، التصحيح، التنقيط، التفسير والحكم بعيدا عن التحيز و الذاتية (L'équité). بذلت عدّة جهود من اجل وضع اختبارات متحررة من أي أثر للثقافة أو تحيز لكن لم تنجح إلى أبعد الحدود، فإن الاختبارات النفسية قد يساء استخدامها على جماعة لا تتناسب معها.

الخصوصية:

انتهاك حرمة أسرار الشخص وطرق نشر النتائج قد تؤثر سلبا عليه إذا لم تحترم المبادئ الأساسية للعلاقة بين المختص النفسي و الفرد المفحوص أو الذي يتم اختباره. قد تنتهك خصوصية الفرد إذا كشف النقاب عن نتائج اختبار دون معرفته بذلك أو موافقته. يجب احترام خصوصية الأفراد الذين طبق عليهم الاختبار، وأخذ بعين الاعتبار عواقب الكشف عن النتائج قبل نشرها وهذا في إطار أخلاقيات المهنة (le respect de la déontologie)

5.1.5.3 مجالات استخدام الاختبارات النفسية :

إن مجال استخدام الاختبارات النفسية لا يقتصر على مجال واحد ولكن تستخدم في العديد من المجالات، ويجب اعتبارها استشارية أو بيانات إضافية تستخدم سواء في القيام بالتنبؤات أو اتخاذ القرارات أوفي تشخيص بعض الحالات وهي كما يلي:

الانتقاء:

من أكثر الاستخدامات شيوعاً لنتائج الاختبارات النفسية انتقاء الأفراد للمراكز الدراسية والمهنية، إذا كان هناك أكثر من متقدم مؤهل لشغل مركز ما فإن القائم على العملية يقوم بإجراء اختبارات من أجل اختيار الأنسب لشغل المراكز أو التثبيت في الوظائف. الفصل بين ما هو مناسب وما هو أقل تناسبا. وذلك في إطار التوظيف أو التوجيه والتكوين المهنيين.

الإرشاد والعلاج النفسي (اختبار القدرات والشخصية):

يستعملها الأخصائي النفسي الذي يحاول مساعدة فرد ما عن طريق الإرشاد، والعلاج النفسي، تساعد الأخصائي في التشخيص ورسم خطة للفرد لمساعدته على التغلب على بعض الصعاب التي يواجهها أو إرشاده وفقاً لقدراته و مكونات شخصيته من أجل أخذ بعض القرارات المهمة في حياته.

الإجراءات القانونية:

استعمال نتائج مستمدة من الاختبارات النفسية (قياس القدرات العقلية، وسلامتها) تستغل في المحاكم بطلب من الهيئة القضائية. فهي استشارة للمساعدة في إصدار بعض الأحكام القضائية خاصة فيما يخص تحديد المسؤولية عن بعض السلوكات الإجرامية.

2.5.3 المقابلة

1.2.5.3 تعريف المقابلة

حسب D. LAGACHE : المقابلة هي وضعية مؤقتة للتفاعل و التأثير المتبادل ، يكون بالخصوص لفظيا ، ما بين شخصين في اتصال مباشر مع وجود هدف مسبق على الأقل بالنسبة لأحد الطرفين و الذي غالبا ما يكون الفاحص أو النفساني.

في المقابلة توجد علاقة ثنائية dyade – لها هدف يتم من خلالها تفاعل لفظي رغم وجود بعض الرموز و بعض أنماط الاتصال الأخرى الغير لفظية – النظرة – le regard - الوضعية – la posture - الاماءات - les mimiques - و غيرها³⁸ .
و عموما تستعمل المقابلة في مجالات عدة :

كمجال الدراسة و البحث – مجال الإرشاد – مجال العمل – و مجال العلاج النفسي .
و مهما كان نوعها أو المجال الذي يتم فيه استغلالها – فالهدف من المقابلة هو جمع معلومات قد يصعب أو لا يمكن الحصول عليها بواسطة وسائل أخرى .
أما في المجال المهني فهي وضعية لتبادل المعلومات بين المقيم و المقيم ، الفاحص و المفحوص .

النفساني يقدم للمرشح معلومات عن المؤسسة – العمل و ظروفه و خصوصياته و الحصول من المرشح على معلومات مهمة حول الماضي و الحاضر و التطلعات المستقبلية.
الهدف من المقابلة هو الحكم على مدى صلاحية الفرد لشغل وظيفة معينة تتناسب مع قدراته و إمكانياته و مع مطالب الوظيفة و نوع العمل .

و خلافا للوسائل الأخرى فالمقابلة على العموم هي وسيلة لمسح جوانب متعددة لدى الشخص المرشح (التفكير – المزاج – الاتصال)

- فهي توفر لنا معلومات و مؤشرات حول السلوك المفترض للفرد في المناصب مستقبلا -
التنبؤ بإمكانية التوافق مع منصبه .

- المقابلة تمكننا من اكتشاف الحافزية للمرشح لشغل وظيفة ما و المواصلة في العمل
بمؤسسة ما .

2.2.5.3 كيفية صياغة الأسئلة :

صياغة أسئلة المقابلة تعد ترجمة لأهدافها

ما هي البيانات التي نريد الحصول عليها؟

ما هي الطريقة أو الطرق المثلى للحصول عليها ؟

الأسئلة تقدم لجميع المرشحين بنفس الترتيب و في نفس الظروف لضمان العدل *equit'lé*
إعادة صياغة الأسئلة أو إضافة أسئلة أخرى عند عدم الحصول على المعلومات المرجوة
من السؤال .

استعمال أساليب غير مباشرة خاصة في الحالة التي تتوقع فيها مقاومة من طرف المرشح
- كما هو الحال في الأسئلة الخاصة بسمات الشخصية .

3.2.5.3 تقنيات المقابلة :

عدة كتابات تطرقت لموضوع تقنيات المقابلة و حول تفاصيل و طرق صياغة الأسئلة ،
لكن في النهاية كلها تذهب في نفس الاتجاه ، ألا و هو : إن هناك ثلاث طرق للمقابلة :
المقابلة الموجهة - النصف موجهة و الغير موجهة او المفتوحة .

المقابلة غير الموجهة (الحرة) :

النفساني يترك الحرية للفرد للاسترسال حيث يكون موقفه هو التفهم و التعاطف (التفاعل
العاطفي) حيث يستعمل تقنية إعادة صياغة الأسئلة (طريقة المرآة) و التي تسمح
للشخص من الفهم أحسن ، و هذا ما قد ينتج عنه الخروج عن ما هو مطلوب .

و تبقى هذه الطريقة غير مجدية كثيرا في المجال المهني بل تستعمل فقط عند محاولة
معرفة الحافزية تجاه المنصب، وهذا ما ذهب إليه .³⁹ Mucchielli

³⁹ نفس المرجع السابق

المقابلة الموجهة:

النفساني يستعمل موقف المحقق يضع أسئلة دقيقة حسب تسلسل منطقي أو استراتيجي .
دون إصدار أحكام قيمة حول إجابات المرشح ، هذه التقنية أو نوع الأسئلة يستعمل في
توقيت معين من المقابلة أين يتم جمع معلومات خاصة بالوسط العائلي و الاجتماعي
التمدرس ، السوابق المهنية .

المقابلة النصف موجهة :

الأخصائي يطرح أسئلة دقيقة لكن صياغتها تكون على شكل مفتوح و يستعمل هذا النوع
من الأسئلة في استكشاف التطلعات نحو المستقبل للمرشح مثلا : بعد عدد معين من
السنوات من أنت ؟ و ماذا تفعل ؟

كما تستعمل في الغوص أكثر في بعض النقاط المهمة في ماضي المرشح ، استذكار بعض
المواقف المهمة في ماضيه .

الأمر المهم الذي يجب ذكره هنا هو أن المختص في مجال التقييم و خلال عملية الاختبار و
الانتقاء قد يحتاج إلى استعمال الطرق الثلاث حسب الوضعية و حسب المجال المستكشف
لدى المرشح و حسب ما تنتظره الجهة الموظفة .⁴⁰

4.2.5.3 تسيير المقابلة :

(أ) التوقيت : قد تقسم المقابلة إلى جزئين . جزء قبل الاختبارات يتم من خلالها شرح
أهداف الاختبار ، المنصب المستهدف و بعد تطبيق الاختبارات و تصحيحها يتم القيام
بالجزء الثاني من المقابلة .

يستحسن اجراء المقابلة بعد الانتهاء من الاختبارات و تصحيحها و الحصول على معلومات
يتم الربط بينها و بين المعلومات المتحصل عليها من المقابلة .

لكن هنا يجب الانتباه لأمر مهم و هو عدم إصدار أحكام مسبقة فقط من خلال المعلومات
المتحصل عليها من بقية الأدوات الأخرى حيث يكون الحكم النهائي بعد المقابلة .

⁴⁰ نفس المرجع السابق

ب) موضوع المقابلة :

يجب على الأخصائي أن يحدد الهدف من المقابلة و موضوعها و يشرح ذلك للمرشح و يحاول التقيد بذلك .

ج) الزمن المستغرق: هناك تباين في التوقيت المخصص للمقابلة و ذلك حسب نوعها و الهدف منها، فالمقابلة الأولية أو مقابلة الاستقبال لا تستغرق نفس الزمن المخصص للمقابلة النهائية و التي تتم بعد الاختبارات.

د- الشروط المادية :

المقابلة يجب إن تجرى في مكان هادئ دون إزعاج- ذهاب و إياب – حضور أشخاص آخرين – أو مكالمات هاتفية .

من المستحسن إيقاف تشغيل الهاتف ووضع لافتة على الباب تشير إلى وجود مقابلة .

5.2.5.3 المقابلة في المجال المهني :

في المجال المهني تختلف المقابلة ، و ذلك حسب الهدف منها و الزمن الذي تقام فيه و لذلك فهي قد تكون مقابلة توظيف،مقابلة الاستقبال،مقابلة تقييم الأداء و المقابلة النفسية (المساعدة)

مقابلة التوظيف :

الهدف هو تحديد من بين المرشحين الذي له القدرة على التأقلم مع المنصب ، يقوم بها المسئول على عملية التوظيف أو المشرف على عملية الانتقاء و التقييم قد يكون نفساني كما قد يكون إداري و في بعض الحالات قد يقوم بها كلاهما مع وجود المسئول الأول عن المؤسسة أي مقابلة بين المرشح و لجنة توظيف- إذن توقيت إقامتها هو قبل التوظيف . فمقابلة التوظيف هي الفترة التي يلتقي خلالها المرشح للمنصب و صاحب العمل أو احد الوسطاء المكلف بالتوظيف .

مقابلة الاستقبال:

الهدف منها هو تسهيل دخول الموظف الجديد في المؤسسة و الاندماج المستقبلي في منصب عمله . تتم مباشرة بعد استلام المنصب أي بعد التوظيف مباشرة . يتم من خلالها

تقديم بعض المعلومات و التوجيهات الخاصة بالمنصب و سير العمل ، يقوم بها المسئول الأول على المؤسسة كما انه قد يقوم بها مسئول المصلحة الذي يتبع لها الموظف .

مقابلة تقييم الأداء :

الهدف منها هو حوصلة حول مردود الموظف خلال فترة محددة. الوقوف على نقاط القوة و الجوانب الأدائية التي يجب تطويرها و تحسينها . إذا فهي تكون بعد فترة من الأداء و العمل من سنة أشهر إلى سنة ، و يقوم بها المسئول المباشر عن النشاط. تعد مقابلة التقييم أداة قيمة من مجموع الإجراءات و الوسائل المستعملة في التسيير و التي تهدف إلى خلق الذكاء الجماعي للمنظمة ، لكن مع الأسف معظم الأحيان ينظر إليها سواء من قبل المقيم او المقيم (évaluateur – évalué) على أنها محصورة في كونها إجراء شكلي هما مرغمين على القيام به .

المقابلة السيكولوجية:

هي من اختصاص النفساني ، و تستعمل بالموازاة مع اختبارات أخرى ، قد يكون الغرض منها التوجيه أو المساعدة على تجاوز بعض الأزمات والصعوبات في العمل، على العموم المساعدة على التكيف و التوافق المهني .

3.5.3 الملاحظة:

1.3.5.3 تعريف:

حسب Le Petit Robert الملاحظة هي عملية تفحص بانتباه مستمر للطبيعة ، الإنسان و المجتمع من اجل التعرف عليهم أكثر. هي طريقة علمية للتقصي و البحث.

هي مشاهدة بانتباه للظواهر كما هي دون الرغبة في تغييرها ⁴¹

Roger Mucchielli يرى أنها إدراك. إذن فهي إدراك بانتباه دون التدخل.

و بما أن الملاحظة هي إحدى الوسائل الهامة في عملية التقييم و الانتقاء و التي يمكن من خلالها جمع العديد من المعلومات الخاصة بالفرد و التنبؤ بما قد ينتج عنه من سلوكيات مستقبلا في عمله يجب وضع بعض التساؤلات .مادا نلاحظ ؟ متى نلاحظ ؟ كيف نلاحظ ؟ كيف نعبر عن الملاحظة ؟

2.3.5.3 موضوع الملاحظة (ماذا نلاحظ)؟

الأخصائي في مجال الانتقاء يجب أن يسلط انتباهه للسلوكيات الغير لفظية . تحديد المجال الإدراكي في ما هو ليس لفظي مع جرد كل السلوكيات الجسدية (اليدين ، الذراعين ، الكتفين، و الوجه طبعا)

بالنسبة ل **R.Mucchielli** كل ما يقوم به الفرد او لا يقوم به هو سلوك و السلوك كلمة ليس لها ضد فعدم النشاط سلوك و السكوت سلوك .

من الذي يلاحظ ؟ هو انسان ، هو شخص له ذاتيته و هنا تأتي الصعوبة في قدرة الملاحظ الابتعاد عن ذاتيته خلال عملية الملاحظة .

و يرى **R.Mucchielli** في هذا الشأن أن تقرير الملاحظة بقدر ما يطلعنا على معلومات حول الشخص المقيم او الملاحظ بقدر ما تعطينا كذلك معلومات عن شخصية الملاحظ و هذا ناتج عن الاختلافات الموجودة لدى الافراد في نمط الإدراك و الأولويات التي تعطي

للسلوكات الملاحظة – اختلاف في السلوك ، في الإحساس نفس الشخص قد يسلك سلوكات مختلفة أمام ملاحظين مختلفين .⁴²

3.3.5.3 توقيت الملاحظة (متى نلاحظ) ؟

في إطار الاختبارات الفنية ، يتم ملاحظة الشخص خلال تطبيق الاختبارات و خلال المقابلة و الاختبارات هنا الخاصة بالجانب الحركي و الذكاء الملموس خلال المقابلة يقوم الاختصاصي بجرد أهم السلوكات و التي تساعده في عملية التقييم و الحكم على الشخص المفحوص لكن تبقى من أصعب الوضعيات التي تتم بها الملاحظة نظرا للنشاطات المتعددة التي تقوم بها الاخصائي في نفس الوقت ، فهو يستمع تفسيرا للإجابات و فهم التساؤلات القادمة من المفحوص – تسيير المقابلة و توجيهها على العموم ويتم التغلب على هذه الصعوبات من خلال التدريب و من خلال الممارسة .

4.3.5.3 طرق الملاحظة :

الملاحظة في وضعية اختبار هي الأكثر صعوبة من الملاحظة في الوضعيات العادية و المألوفة أو اليومية و لذلك قد يحتاج المختص إلى طرق عديدة للملاحظة وليس طريقة واحدة.و يمكن حصرها في ثلاث طرق .

- الملاحظة المجردة :

تعتمد أساسا على أعضاء الحس (البصر و السمع) إلى جانب ورقة و قلم ، و تتم خلال الاختبارات النفسية و خلال المقابلة أين يتم رصد كل ما يصدر من المفحوص حركة – تقاسيم الوجه - التعجب – السكوت – الارتعاش ...

جمع المعلومات من الناحية الكمية و النوعية يعتمد أساسا على قدرة المختص (الملاحظ) و مهاراته و خبرته في التدوين الكتابي و التذكر و صياغة هذه المعلومات و توظيفها في عمله . و هي من أصعب الوضعيات التي قد تواجه النفساني خلال عمله و التي تتطلب الكثير من التركيز والدقة .

- الملاحظة المسلحة:

و الأسلحة هنا المقصود بها وسائل التسجيل سواء كانت سمعية أو سمعية بصرية (كاميرا و مانيتوسكوب) حيث يتم تصوير الشخص خلال الاختبار ، و قد يكون على علم و في اغلب الأحيان لا يكون على علم بذلك و ذلك لكي يكون تلقائي في أداءه و لا يصطنع سلوكيات إذا كان على علم بذلك تؤثر على عملية التقييم .

عن طريق التسجيل يتم جمع معلومات اكبر أو أكثر دقة كما أنها تتيح للمختص رؤية التسجيل عدة مرات ، كما انه يسمح لمختصين آخرين بالاطلاع و إبداء آرائهم

- الملاحظة المدعمة :

النفساني يستعين بمرشد أو جدول ملاحظة يسمح له بجرّد تكرار السلوك . لكن قد توجه انتقادات لهذه الطريقة لأنها تعتمد على تنبأ مختلف السلوكيات . و قد يؤدي هذا إلى تنبؤ عدد ضخم من السلوكيات لا يسمح للمختص بالقيام بالملاحظة أو استعمال هذه

الجدول بطريقة جيدة و هذا ما يذهب إليه **Roger Mucchielli**

5.3.5.3 كيفية التعبير عن الملاحظة ؟

هناك طريقتان أو تعبيران :

التعبير الوصفي و التعبير التفسيري هما التعبيران اللذان يمكنان ما نقل الملاحظات و لا يمكن الاعتماد على احدهما فقط .

- **التعبير الوصفي** : ذكر الظاهرة بأكبر قدر من الحياد . حيث يتم ذكر كل ما ينتج عن

الفرد الملاحظ مثلا : الارتعاش في اليد اليمنى ، سقوط احد عناصر الاختبار الأدائي عدة مرات ، تنقل عدة مرات .

هذا السرد لا يقيد كثيرا في الفهم إذا لم يتم تفسيره أو تأويله .

- **التعبير التفسيري** : و قد استعمل من طرف **CARRARD**

تعبير عن القدرات هنا لا يتم وصف السلوك أو ذكره بل يتم مباشرة تأويله مثلا : كان يضع المختص تسرع ، انفعال ، تعصب ، قلق .

6.3.5.3 بعض الصعوبات التي تواجهنا خلال الملاحظة:

تواجهنا خلال الملاحظة عدة مشاكل علينا التحكم فيها من أجل إنجاز عملية الملاحظة و إنجاز عملية التقييم ككل وحتى لا تؤثر سلبا على المعلومات المتحصل عليها.

أ) اثر التركيز Centration : حيث يعطي قيمة و اهتمام لعنصر أو جانب مع إهمال الجوانب الأخرى ، إذن التركيز على جانب مع إهمال الجوانب الأخرى و هذه من بين الصعوبات التي يجدها المختص .

ب) أثر الترسيخ : تثبيت الحكم على الظاهرة حسب الموقف.

ج) أثر Halo : و الذي تطرق إليه Thorndike

تغيير الحكم من خلال المعلومات المتحصل عليها من ملاحظة العنصر الأول و هندام جديد قد يدفعنا إلى إعطاء سمات ايجابية في شخصية الفرد .

د) اثر السلبية : يتم التركيز فقط على الجوانب السلبية دون الجوانب الايجابية لدى الشخص.فلا ينظر إلى ما هو ايجابي لديه مما لا يعطي المجال لإنصافه خلال تدوين مختلف الملاحظات و التي قد تؤثر على قرار التوظيف مثلا.⁴³

تعد ملاحظة المرشحين خلال عملية الانتقاء المهني من الوضعيات الصعبة التي يجب التحكم فيها من قبل المختص في ميدان الانتقاء و التوظيف، والتي يجب أخذ وقت كبير في التدريب من أجل التحكم في الوضع وجمع بعض المعلومات خاصة الغير لفظية خاصة بعض السلوكات وحركات اليدين و بعض تقاسيم الوجه والتي يعبر بها لدى المرشح دون اللجوء إلى التعبير عن ذلك لفظيا.

3. 4.5 الاستمارة:

وهي أيضا وسيلة قد تستعمل في عملية الانتقاء .وقد تكون على الشكل التالي:

استمارة المعلومات: غالبا ما يستعان بها لتوفير معلومات عن العامل أو المرشح للعمل تخص الجانب الشخصي مثل السن ،الوضع العائلي،المسار الدراسي و الخبرة المهنية.تبقى معلوماتها عامة وقد تحتاج لوسائل أخرى لدعمها مثل المقابلة.

استمارة التقييم: تستعمل لتقييم الأداء بعد فترة تجريبية من العمل أو من أجل التقييم المرحلي أو السنوي لأداء العامل قد تكون لغرض التثبيت في المنصب، في إطار عملية التوظيف.

6.3 انتقاء الموظفين في سونلغاز:

إن من بين أهداف هذا البحث هو الإجابة عن سؤال حول الطرق المستعملة في سونلغاز خلال عملية التوظيف و الانتقاء. لذلك ارتأينا تقديم هذا العرض حول انتقاء الموظفين بسونلغاز بشكل عام و مديرية التوزيع قسنطينة بشكل خاص.

انتقاء الموظفين داخل سونلغاز كان دائم الوجود بشكل أو بآخر، في البداية كان هناك انتقاء ذاتي وغير عقلائي، ومع تطور تقنيات العالم الصناعي بدأت سونلغاز تستعمل طريقة الانتقاء المهني، وتقييم المعارف القاعدية.

تمّ إدخال بعض الاختبارات المهنية من قبل بعض الوحدات كانت تقتصر على بعض الأسئلة الشفوية لبعض المرشحين لبعض المناصب الخاصة. postes spécifiques. بالمقابل كانت بعض الوحدات في سونلغاز تستعمل اختبارات مدرسية للمعارف العامة في الرياضيات، اللغة الفرنسية والعربية، ثقافة عامة ومعارف تقنية.

لكن لكل هذه المقاربات لم تكن منظمة ومقننة لجميع المناصب وجميع المترشحين، فكان يطرح مشكل تساوي الفرص (العدل) من جهة، والصدق والتعميم لهذه المقاربة لكامل المؤسسة ووحداتها من جهة أخرى.

تمّ ادخال الاختبارات النفسية بطريقة تدريجية ابتداء من 1978 و1979، وكانت مخصصة في البداية من أجل التكوين وتوظيف الإطارات، قرار وضع نظام انتقاء داخل المؤسسة يكون صادقا ومتجانس كان وليد مجموعة عناصر ترتبط ببعضها البعض حتي أصبح استعمال تقنيات أثبتت نجاحها.

ويمكن ذكر هذه العناصر فيما يلي:

تطور الشركة وما يترتب عنه: التطور الكمي والنوعي للموارد البشرية.

تطوير الموارد البشرية الحقيقية (سوق العمل).

العدل والموضوعية في التوظيف.

تعميم وتوحيد نظام التوظيف عبر مجموع وحدات المؤسسة.

معرفة القدرات البشرية من أجل تسير مسارات مهنية ناجحة.

البحث عن التلاؤم بين الإنسان ومنصب العمل.

قرار مجلس الإدارة للمؤسسة في سنة 1982 في مارس، من أجل خلق وتطوير (جهاز انتقاء) على المستوى المركزي ثم على المستوى الجهوي، كان سبقه تحليل بالتحري وأتبع بعمليات تحسيس في اتجاه الوحدات والمديريات المركزية والذي شمل: المستعملين، أصحاب القرار، وممثلي العمال.

وتم تقديم عدة اقتراحات لأصحاب القرار داخل المؤسسة، ونتيجة لذلك تمّ في البداية وضع مركز انتقاء الجزائر سنة 1983 ثم مراكز قسنطينة ووهران سنة 1986 وفي الأخير سنة 1994 مركز ورقلة بالنسبة لاحتياجات وحدات الجنوب.

كل مركز مكلف بالعمل جهويا مع الوحدات التي تطلب خدماته كل مركز مكلف بالعمل جهويا مع الوحدات التي تطلب خدماته بالإضافة إلى العمليات الموحدة على الصعيد الوطني.

قرار خلق وزرع مراكز الانتقاء خارج مصلحة الموظفين على مستوى المؤسسات نابع من سببين رئيسيين:

تخصص التركيبية البشرية لمراكز الانتقاء (تكوين في علم النفسي العمل، تقني في علم النفس (Psychotechnicien)

استقلالية القرار في مراكز الانتقاء حول الآراء المقدمة على مستوى هذه المراكز .
التركيبية البشرية على مستوى مراكز الانتقاء هي ذات تكوين جامعي ليسانس في علم النفس الصناعي ثم فيما بعد علم النفس العيادي وتقني في علم النفس.

إن تدخل مراكز الانتقاء لا يكون فقط على مستوى التوظيف بل كذلك العمليات الأخرى، التحويل، الترقية، التكوين، وتقييم مختلف الفئات، لكن خلال العمل اليومي نلاحظ بعض التحفظ من قبل المسؤولين من أجل طلب تقييم الأعوان التابعين لهم بغية التحويل أو الترقية.

أما بالنسبة للانتقاء من أجل التكوين تتمتع بنوع من القبول حيث كانت دوما تسمح بتجريب بعض الاختبارات الجديدة، لأنها محاطة بكثير من الضمانات، اختبارات المعارف العامة، النقاط خلال التكوين، ... في نهاية التكوين.

الانتقاء من أجل التوظيف يأخذ الجزء الأكبر من النشاطات العملية والنتائج تبرز ذلك. تم وضع بطريات اختبارات من طرف مراكز الانتقاء عموما حسب طلب الوحدات وحسب المناصب، تخص حوالي 158 منصب عمل مختلف لمجموعة مختلفة من الاختصاصات من إعلام آلي، ...، صحافة، طب العمل، الزبائن، دراسات متخصصة في الكهرباء والغاز وكذلك الأعمال الملحقة.

هذه الاختصاصات والمناصب اختيرت حسب مواصفات محددة حسب نسبة دورات العمل أو أهمية النشاط وكذلك حسب طلب الوحدات.

طرق الانتقاء المستعملة:

تتغير الطرق المستعملة حسب الأهداف :

- انتقاء من أجل التوظيف.
- انتقاء من أجل التكوين.
- انتقاء من أجل التحويل أو التبديل والترقية.
- وحسب الطبقة المهنية والاجتماعية. cadre maitrise execution اطار، التحكم، التنفيذ .

أ) بالنسبة للموظفين: عملية الانتقاء كونها فردية، المرشح يخضع لاختبار متكامل، اختبارات قدرات الشخصية، اختبارات أدائية، محادثات (مناقشة) جماعية، مقابلة فردية، اختبارات المعارف العامة أو اختبارات للمعارف المهنية.

ب) بالنسبة للتكوين : وبما أنها عمليات جماعية وتكون في مرحلة ثانية بعد اختبار مركز التكوين للمعارف الأساسية، نستعمل إلا اختبارات الأداء.

ج) بالنسبة للتحويل والترقية: فيخضع المرشح لبعض الاختبارات المعرفية والتركيز على المقابلة الفردية.

(د) عند المغادرة : يخضع العون إلى المقابلة من أجل تحديد دوافع الفعلية للمغادرة. للتذكير فالاختبارات المستعملة هي اختبارات متداولة في مختلف دول العالم و قد تم تكييفها حسب المجتمع الجزائري من قبل مؤسسات مختصة وبعض أفواج العمل على مستوى المؤسسة .

من خلال الفصل هذا حاولنا ابراز دور الانتقاء، مع التركيز على الانتقاء المهني، مجالات استعماله، مختلف وسائله و حاولنا التطرق لطرق الانتقاء بمؤسسة سونلغاز. و كنتيجة لعملية الانتقاء والتوظيف سنحاول التطرق في الفصل الموالي للتوافق المهني استكمالا للخلفية النظرية للبحث.

4. التوافق:

الإنسان ككائن وانطلاقاً من طبعه يحاول العيش في تلاءم وتكيف مع محيطه الطبيعي والاجتماعي والمهني، ومن أجل هذا فهو دوماً يبحث ويحاول إما أن يحسن من استعداداته وقدراته ومهاراته ويكيف سلوكياته مع البيئة ومتطلباتها وصعوباتها، حتى يعيش في استقرار وراحة وأمان متجاوزاً كل العقبات وإما أن يسخر الطبيعة ويجعلها في خدمته ويكون العيش فيها أكثر سهولة لخدمة لتطلعاته وأهدافه.

وفي كلتا الحالتين فالإنسان يهدف دوماً إلى أن يكون متوافقاً مع محيطه من جميع الجوانب والنواحي.

فالإحساس بالراحة والأمان والرغبة في انجاز الأحسن هي من سمات وطموحات الإنسان. ولكن وفي كل الحالات يختلف هذا من شخص لآخر، فلكل طموحاته وأهدافه، ولكل استعداداته، قدراته وخبرات قد تجعله يتكيف ويتوافق مع محيط ونشاط ما، أو بالعكس أي أنه لا يكون في مقدوره التوافق والإحساس بالراحة والقدرة على الأداء الجيد والمتوازن.

1.4 مفهوم التوافق:

التوافق: كما جاء في لسان العرب يعني المواءمة و الملاءمة، ووافق الشيء أي لاءمه (ابن منظور)⁴⁴.

والتوافق: هو التآلف والتقارب وهو نقيض التنافر والتصادم (الهاشمي)⁴⁵.
والتوافق: هو مصطلح مركب يرتبط بالتصور النظري للطبيعة الإنسانية ويرجع غموض هذا المصطلح للخلط بين المفاهيم، إذ نجد مصطلحات مثل (التكيف) هو المفهوم الأقرب للتوافق، وهناك اختلاف في التعريفات راجعة إلى طبيعة عملية التوافق المعقدة، وإلى الإطار النظري الذي ينطلق منه الباحثون. وبالرجوع إلى التاريخ نجد أن الفكرة أخذت أصلاً من البيولوجيا و يقصد به التكيف أو التأقلم الأساسي في نظرية التطور لداروين. إذ استعار علماء النفس المفهوم البيولوجي للتكيف وسموه التوافق. أي فهم السلوك الإنساني

44 - الشيخ العلايلي لسان العرب المحيط لابن منظور

45 - الهاشمي عبد الحميد محمد، التوجيه والإرشاد النفسي

باعتباره عملية تكيف مع الأنواع المختلفة والحاجات المحيطة بالفرد: (فيزيقية، اجتماعية، عملية) وتوافق هذا الكل مع الحاجات النفسية للفرد.

التوافق مفهوم خاص بالإنسان في سعيه لتنظيم حياته وحل صراعاته ومواجهة مشكلات حياته من إشباع وإحباط أو ما يسمى بالصحة النفسية أو التوازن والانسجام مع الذات ومع الآخرين في الأسرة والعمل، في التنظيمات التي ينخرط فيها، كما جاء عند **الطبيب مصطفى** في كتاب مبادئ الصحة النفسية سنة 1994.

ويرى **عبد المنعم المعني** في موسوعة علم النفس والتحليل النفسي 1994 أن التوافق مصطلح سيكولوجي أكثر منه اجتماعي استخدمه علماء النفس الاجتماعي، ويقصدون به العملية التي يدخل بها الفرد في علاقة متناسقة أو صحيحة مع بيئته ماديا واجتماعيا. فالتوافق يقصد به توافق السلوك أو تكيفه مع البيئة وتكوين السلوك التوافقي أو التكيفي. ويمكننا التطرق لمجموعة من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التوافق حسب اتجاهات نظرية مختلفة.

1973 Wolmen يعرفه: أنه هو قدرة الفرد على إشباع حاجاته ومقابلة متطلباته النفسية والاجتماعية من خلال علاقة منسجمة مع البيئة التي يعيش فيها.

العناني: يعرفه على أنه سلوك موجه للتغلب على العقبات والصعوبات، والآليات التي يستعملها الإنسان في صراعه مع الحياة والتي يسعى من خلالها إلى إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه وتخفيف توتراته ليحقق لنفسه الشعور بالتوازن والرضا.

فبالنسبة **لحامد زهران**: التوافق هو عملية ديناميكية مستمرة تتناول السلوك والبيئة الطبيعية والاجتماعية بالتغيير والتعديل حتى يحدث توازن بين الفرد وبيئته.

انتصار يونس: التوافق هو حالة التوازن بين الفرد وبيئته أو بين العمليات والوظائف النفسية للفرد والناشئة عن خفض التوتر الناتج عن حاجة دون الوقوع في الصراع.⁴⁶

لورنس: التوافق هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما و أن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه.⁴⁷

⁴⁶ انتصار يونس، السلوك الإنساني دار المعارف ، القاهرة 1999

مدحت عبد الحميد: التوافق هو الشعور النفسي بالرضا والاشباع الناتج عن الحل الناجح لصراعات الفرد في محاولته التوفيق بين رغباته والظروف المحيطة.

2.4 الفرق بين التكيف و التوافق:

يرى **كاتل** أن التكيف يعني انسجام الفرد مع عالمه المحيط. أما التوافق فيعني العمليات النفسية البنائية.

الشخص الذي يسلك سلوكا يرضى عنه المجتمع و لكنه يتعارض مع ما يؤمن به. هذا يسبب صراعا نفسيا لدى الشخص. فهو شخص متكيف إلا أنه غير متوافق فبالنسبة **لكاتل** التكيف هو سلوك اجتماعي بينما التوافق هو سلوك سيكولوجي. يتضمن خلو الفرد من الصراعات النفسية و الضغوط.⁴⁸

3.4 أشكال التوافق العام :

التوافق الشخصي الذاتي : و يكون بين الفرد و ذاته .
التوافق الأسري : انسجام مع أفراد العائلة أو أعضاء الأسرة و علاقات المحبة و المودة و التراحم و الاحترام و التعاون مما يحقق الحياة الأسرية السعيدة .
التوافق الاجتماعي : حسن التوافق مع المجتمع و مختلف مكوناته قوانينه و قيمه ، و هو الالتزام بمعايير المجتمع و بأخلاقياته و مسايرة و تقبل مختلف التغيرات الاجتماعية .
التوافق الدراسي : توافق مع المقررات و المناهج ، الإطار الإداري و مختلف عناصر المنظومة الدراسية .
التوافق المهني: هنا الأمر يتعلق بالقدرة على الانسجام بين الفرد و المهنة التي يمارسها و الرضا عنها . مع القدرة على إقامة علاقات مهنية مع الزملاء و الرؤساء تكون جيدة.⁴⁹

⁴⁷ فرج عبد القادر طه، سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج

⁴⁸ عباس محمود عوض، الموجز في الصحة النفسية 1988

⁴⁹ اسعد الامارة 2006

عباس محمود عوض نفس المرجع

و قد نضيف إلى ذلك التوافق العقلي و الذي يشمل عدة أبعاد نذكر منها الإدراك ، التعلم ، الذكاء، التذكر،التفكير و باقي الاستعدادات و يتحقق هذا التوافق بقيام كل بعد من هذه الأبعاد بدوره و بالتعاون مع بقية العناصر. عوض 1996.⁵⁰

ومهما يكن من اختلاف بين أشكال التوافق فهي في الحقيقة مرتبطة بعضها ببعض ويصعب فصلها.و حتى الفرد يحاول التفاعل بشكل كلي مع ذاته ومع الجوانب المختلفة المحيطة به.

4.4 خطوات التوافق العام :

كما تم الإشارة إليه سابقا ، التوافق لا يكون دفعة واحدة . بل عبر مراحل تمكن الفرد امن الوصول إلى حالة من الراحة و الرضا و الأداء الجيد في عمله .

و هذا ما يذهب إليه 1995 حيث لخص عملية التوافق في أربع مراحل :

(ا) الدافع : المشكلة التي تحاول التأثير على الفرد و تجعله يشعر بعدم الراحة .
(ب) الإحباط : شعور فعلي الذي يدفع الفرد دفعا لمحاولة التعرف على المشكلة و حلها (عدم الرضا).

(ج) الاستجابة : الفعل الايجابي الذي من خلاله يتحرك الفرد للتعرف على طبيعة المشكلة و أبعادها وإيجاد البدائل لحلها .

(د) الحل : القرار الذي يجده مناسباً و يتخذه و ينفذه لحل المشكلة.⁵¹

لكن هذه المرحلة تبقى دوما نسبية ، و ليست دوما حسب هذا النظام ، لان بعض المشكلات لا تنتظر كل هذا الوقت و هذه المراحل . كما أن التوافق الاجتماعي مثلا لا يمكن للفرد أن يقوم بتغيير بل عليه هو التكيف مع القيم و معايير المجتمع حيث تكون سلوكياته موافقة لما هو موجود في المجتمع .

51 - لورنس شيفر، دلالة السلوك الشاذ و أسبابه ترجمة صبري جرجس

5.4 ميكانيزمات التوافق :

قد يحتاج الإنسان في معاملاته اليومية و علاقاته ونشاطاته مع الآخرين ، سلوكات قد تكون شعورية أو لا شعورية ، يستعملها حتى يكون متوافقا و راضي عن ما يصدر منه تجاه الآخرين و يحس بنوع من الراحة النفسية ، تكون على شكل ميكانيزمات يمكن إبرازها فيما يلي :

الكبت : يتم عن طريقها تجاهل و تناسي بعض الرغبات من طرف الشخص لا يكون بإمكانه تحقيقها لأسباب عدة .

النكوص : عدم القدرة على مواجهة المواقف الحاضرة في مجاله المهني تدفعه الى الهروب الى مراحل الطفولة نظرا لسهولة التوافق معها مقارنة بالمواقف المهنية.

الاسقاط : القاء اللوم عند الفشل او عدم تحقيق الاشباع على الظروف او الاخر للحفاظ على الصورة الذاتية .

التعويض : محاولة القيام بجهد اكبر لاثبات الذات عند الفشل في تحقيق اشباع معين.

التبرير : محاولة الدفاع عن النفس عن طريق ايجاد حجج لبعض السلوكات

التحويل : عند وجود أي عائق يحول الانفعالات الى عائق اخر له بعض الشبه او صلة بالموضوع الاول – فكراهية العامل لرئيسه في العمل قد تنشأ لكرهيته لوالده التي لا يمكن ان يعبر عنها تعبيراً صحيحاً.⁵²

ما يمكن التأكيد عليه هنا هو القدرة على استعمال هذه الميكانيزمات من طرف الفرد و في الوقت المناسب،حيث تمكنه من التأقلم مع وضعيات مختلفة: عند النجاح،الفشل أو أمام بعض العوائق و المواقف الغير مريحة و التي تدفع بالفرد لاستعمالها سواء كان ذلك عن قصد و بشعور أو بغير قصد و دون شعور.

⁵² كمال دسوقي، علم النفس و دراسة التوافق

6.4 الذكاء و التوافق

يعتبر الذكاء من العوامل التي تؤثر على التوافق العام و على التوافق المهني حيث يرى الكثيرون أن الذكاء هو القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة. وقد أقيم العديد من الدراسات تم الربط فيها بالإيجاب بين الذكاء و التوافق، منها دراسة تيرمان و دراسة بونسل (1952) حيث تميزت الإناث الذكيات على الذكور الأنكيااء في التوافق.

لكن بعض الدراسات تشير إلى أن هناك عددا من الأنكيااء يعانون من صعوبة في التوافق الاجتماعي. مثل دراسة (لنجروث).

فهؤلاء الأشخاص لديهم صعوبة في التعامل مع الآخر نظرا لاختلال على مستوى الشخصية و من المظاهر في السلوك نجد: الأنانية وتقديم المصالح الذاتية على المصالح و الأهداف العامة للجماعة

7.4 اتزان الشخصية و التوافق

ويقصد باتزان الشخصية هو تمتع الشخص بصحة و توازن نفسي بعيدا عن الانحراف والاضطرابات التي لا تساعد الفرد على التأقلم مع وظيفته و النجاح في إقامة علاقات مع غيره من الناس كما أن الشخصية المتزنة تولد قدرة لدى الفرد على مواجهة الصعوبات والأزمات و الشدائد و الصمود أمامها⁵³.

فكلما كانت الشخصية متزنة كلما سهلت عملية التوافق و العكس صحيح كلما تميزت الشخصية بالاضطراب كلما صعبت عملية التوافق بصفة عامة .

⁵³ - بديع محمود القاسم نعلم النفس المهني بين النظرية و التطبيق

8.4 النظريات المفسرة للتوافق:

لقد اختلفت النظريات في تفسير التوافق حسب اتجاه كل واحدة منها (السندي 1993)⁵⁴ وفيما يلي أهم النظريات التي حاولت التطرق لعملية التوافق:

1.8.4 نظرية التحليل النفسي:

حسب Freud عملية التوافق غالباً ما تكون لا شعورية، أي أن الفرد لا يعي الأسباب الحقيقية للكثير من سلوكياته. فالشخص المتوافق هو من يستطيع إشباع متطلبات الهو بوسائل مقبولة اجتماعياً، وما يعانيه الفرد من مشكلات هو شكل من أشكال سوء التوافق. وبناء الشخصية يكون على الشكل الآتي: الهو، الأنا، والأنا الأعلى.

الهو: يمثل حاجاتنا، رغباتنا، ودوافعنا، يعمل على مبدأ اللذة

الأنا: يكبح الهو ويحاول الحفاظ على العلاقة مع المحيط الخارجي.

الأنا الأعلى (أو المثالية): تصور مثالي يتكون من سلوكيات مقبولة ومستحسنة .

يربط Freud التوافق بقوة الأنا الذي يعمل كوسيط بين متطلبات الهو مثالية الأنا الأعلى.

هذه النظرية تغفل دور الفرد في الجماعة وتبعد الفرد عن إنسانيته وتجعله عبداً لإشباع حاجاته ورغباته.

2.8.4 النظرية السلوكية:

ومن رواد هذا الاتجاه نجد بافلوف و سكينر والأعمال التي قاما بها في مجال التعلم إذ تقوم على مسلمات ومحور رئيسي هو عملية التعلم L'apprentissage. الشخصية تنظم معين من العادات. والتنظيم هو الذي يحدد السلوك لدى الفرد ويميزه عن غيره.

والسلوك الإيجابي هو سلوك مكتسب من تعلم عادات من البيئة، والفرد المتوافق هو الذي اكتسب عادات مناسبة، وفعالة تساعده في التعامل مع الآخرين ومواجهة المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات عبد الغفار 1981.⁵⁵

⁵⁴ - محمد السندي، مفهوم التوافق الاجتماعي بين المدارس النفسية و الإسلام

⁵⁵ - عبد الغفار عبد السلام، مقدمة في الصحة النفسية

فالتوافق بالنسبة لهذا الاتجاه هو ما يكتسبه ويتعلمه الشخص أو الفرد من عادات ايجابية أو مقبولة اجتماعيا تكون الأنسب لكل موقف خلال تفاعلاته مع محيطه و مع الآخرين. فحسب هؤلاء نفس المثير يولد نفس السلوك لدى الفرد.

لكن الشخص قد يتغير رد فعله تجاه بعض المواقف و ذلك حسب نوع الشخصية في حد ذاتها و حسب الحالة النفسية التي يكون عليها. فالشخصية أكثر تعقيدا مما يراه السلوكيون.

3.8.4 النظرية الإنسانية:

ومن بين أنصار هذه النظرية نجد ماسلو، ألبرت و كارل روجرز وآخرون. ترى هذه النظرية أن الإنسان كائن فاعل بإمكانه حل مشكلاته وتحقيق التوافق بعيدا عن الحتميات البيولوجية (الاندفاعية) كما يرى Freud و أنصارا لتحليل النفسي. أو نتيجة للمثيرات، كما يرى السلوكيون. بل يرى أصحاب هذا التيار أن الإنسان إذا شعر بعدم قدرته على تحقيق مختلف حاجاته البيولوجية وتحقيق ذاته هذا قد يجعله غير متوازن و غير متوافق. و كلما حقق الفرد حاجاته المختلفة كلما كان متوافقا وذلك في جميع المجالات بما في ذلك المجال المهني. فالتوافق هنا هو إحساس بالرضا و بالقدرة على تحقيق حاجات و تحقيق الذات نابع من الإنسان أو الشخص .

4.8.4 النظرية الغشتالتية:

المدرسة التي تهتم بالخصوص بالاتصال وذلك من خلال التساؤل الأساسي كيف نتصل مع أنفسنا، مع الآخرين و مع محيطنا.

تهتم بعملية التوافق بين الفرد ومحيطه، هذا التوافق هو في حركة مستمرة فهي ترى أن تطور الإحساس بالمسؤولية والاستقلالية يرفع من القدرة على التكيف في وضعيات متغيرة. التوافق المهني بحسب الغشتالت هو السهولة التي يجدها الشخص في التواصل مع محيط عمله مهما يكن من معوقات ومهما يكن من التغيرات التي تطرأ على المشهد المهني.⁵⁶

5.8.4 تاييلور والجانب المادي في التوافق:

من خلال التنظيم العلمي للعمل و تحديد المعايير و القيم المادية التي تساعد التنظيم على إدراك أعلى نسبة الإنتاج، والإنسان لا يعدو أن يكون سوى وسيلة من بين وسائل الإنتاج، كلما أنتج أكثر كان مدخوله أوفر، فالتوافق يتم كلما حدد الفرد لنفسه أهداف كان لزام عليه الوصول إليها، حتى يحصل على أكبر حجم من المال.

فالأجر والمكافآت هنا حسب Taylor هما الأساس في تحقيق التوافق والرضا.

لقد أهملت النظرية جوانب عديدة للتوافق لدى الفرد بعيدة عن الماديات، لأن هذا الإنسان لا يتأثر فقط بالجانب المادي أو بالأحرى ليس الجانب المادي هو الوحيد المحدد لسلوكه، فالراحة النفسية التي يشعر بها في العمل كنتيجة لمناخ مهني مناسب وعلاقات جيدة بين مختلف أفراد المؤسسة هو الذي يجعل الفرد يقدم أحسن الأداء.

إذا حاولنا تقييم ما جاءت به كل هذه النظريات نجد أن كل منها إعطاء تفسير التوافق المهني حسب جانب مع إهمال الجوانب الأخرى.

هنا يجب التذكير بأن الإنسان كائن تركيبته معقدة و كل ما يقوم به من سلوكيات نابع من كونه يتأثر ويؤثر ويتفاعل ويتكيف له حاجات قد تكون مادية أو معنوية يسعى لتحقيقها بطرق مناسبة ومقبولة. قد تتغير هذه الطريقة حسب معاشه النفسي، الوضعية في حد ذاتها و الأشخاص المحيطين بتلك الوضعية.

9.4 التوافق المهني:

التوافق المهني: هو جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته ويشمل توافقه مع محيطه في العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية واجتماعية و ما يطرأ على هذه البيئة من تغير بين وقت وآخر، ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق خلال سنوات عمل الفرد أي خلال مسيرته أو تاريخه المهني.

الصحة النفسية لها علاقة وثيقة بالتوافق المهني ، فهي لا تعني مجرد خلو الفرد من الأعراض الشاذة أو المرضية إنما هي خصائص ايجابية تبرز في قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود طاقته وقدرته، وعلى عقد صلت اجتماعية ناجحة تتسم بالتعاون والإيثار والتسامح.

1.9.4 بعض التعاريف

عباس محمود عوض : هو العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية والمحافظة على هذا التلاؤم⁵⁷

يحي الرخاوي : التوافق المهني هو تلك العملية التي يزداد بها الإنسان تلاؤماً مع بيئته المهنية.⁵⁸

فاروق اللقائي : التوافق المهني هو تلك العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه و بين بيئته المهنية بكل أبعادها، المادية، الاجتماعية والنفسية و المحافظة عليها.⁵⁹

محمود محمد أزيبي : التوافق المهني عبارة عن مرونة الشخصية في تغيير السلوك بما يتلاءم مع تغيير الظروف البيئية .⁶⁰

محمد سلامة غباري يعرف التوافق المهني على أنه التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية و مع المجتمع الخارجي ، بما يشعر العامل بأنه راض عن نفسه و عديم الشكوى في الحياة مما يساعده على الإنتاج الأفضل كما و كيفاً.⁶¹

⁵⁷ عباس محمود عوض . علم النفس الصناعي و المهني

⁵⁸ يحي الرخاوي، دليل الطلب الذكي في علم النفس الاجتماعي و الطب النفسي

⁵⁹ فاروق اللقائي، عباس محمود عوض علم النفس الاجتماعي و الصناعي

⁶⁰ محمود الزيفي، سيكولوجية الشخصية بين النظرية و التطبيق

⁶¹ محمد سلامة غباري، أميرة منصور، مدخل الى علاج المشكلات العمالية

فريند و هاجارد : هو درجة التوازن بين الرضا التي يبحث عنها العامل في عمله و مصادر الرضا التي يوفرها العمل له .

تعريف انجلى انجلى : هو عمل الفرد في وظيفة تتناسب مع قدراته و ميوله .

2.9.4 سيكولوجية التوافق المهني:

يعتبر التوافق المهني أحد عناصر التوافق العام ، وبما أن الفرد العامل يقضي وقتا طويلا في عمله. فتحقيق التوافق المهني إذا مهم جدا لبلوغ التوافق العام و هذا ما ذهب اليه سيد عبد الحميد مرسى⁶²

اذ يعرف التوافق المهني أنه توافق الفرد لدنيا عمله و هذا التوافق يشمل عوامل البيئة المحيطة ، التغييرات و خصائصه الذاتية. فهو يشمل أيضا المشرف، الزملاء، مطالب العمل و ظروف السوق المتغيرة. توافق مع قدراته الخاصة ميوله و مع مزاجه. وهناك من يربط التوافق المهني بعنصرين هما الرضا والإرضاء الرضا يشمل رضا الفرد عن عمله و نشاطاته و البيئة و الزملاء و المؤسسة، إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته.

أما الإرضاء فيبرز من خلال ما ينتجه أو يقدمه و من خلال تقدير المشرف، الزملاء و صاحب العمل و قد يبرز سلبيا من خلال الغياب و التأخر في العمل و التنقل و عدم الإستقرار في العمل (فرج عبد القادر طه)⁶³

3.9.4 مظاهر التوافق المهني

فنقلا عن التون مايو يرى عباس محمود عوض أن الأفراد الذين يكونون الإدارة هم جماعة مرتبطة بعلاقات نمطية وثابتة بين العامل و زملائه ورؤسائه⁶⁴.

يرى أبو النيل انه يمكن قياس التوافق المهني من خلال الوقوف على الرضا المهني، الروح المعنوية، الطموح، الإستعدادات و القدرات، الميول و التاريخ المهني للفرد التوافق مع البيئة

⁶² سيد عبد الحميد مرسى، سيكولوجية المهن،

⁶³ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي

⁶⁴ عباس محمود عوض علم النفس الصناعي و المهني

العامة أو مختلف العوامل المحيطة بالعمل. التوافق مع مختلف التغييرات التي تطرأ عبر الزمن على العمل و ما يحيط به.⁶⁵

التوافق مع صاحب العمل ومع المشرف ومع الزملاء أي سهولة في إقامة العلاقات على اختلاف مستوياتها في التنظيم ، التوافق مع مطالب العمل نفسه ومع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه. الإلتزام بمواعيد العمل و الاجتهاد فيه من أجل بلوغ الأهداف المرجوة. الرضا و الأداء الجيد داخل المنظمة

4.9.4 شروط التوافق المهني

أ (الشروط الذاتية : (الشخصية و البيولوجية) : لان سلوك العامل يتأثر بشكل مباشر بالتكوين الجسمي و البيولوجي له و يمكن حصرها في :

- 1- العوامل الجسمية : سلامة الجانب الجسمي للفرد يمكنه من التوافق مع منصبه
- 2- العوامل النفسية : الاتزان النفسي للشخص يسهل له التعامل و التوافق مع مختلف الأشخاص و مختلف الوضعيات.

ب) المناخ الاجتماعي (Le climat social) : إن وجود مناخ اجتماعي مناسب يسهل من اندماج الفرد داخل المنظمة فالمنظمة التي توفر مناخ اجتماعي مناسب للعمل تكون فيها مجموعات العمل متكاملة و متضامنة و هذا ما يكون أثره ايجابيا على الفرد العامل فتتولد لديه روح معنوية عالية تجعله يوظف كل طاقاته لإنجاح المؤسسة و الوصول إلى أهدافها.

ج (الشروط الفيزيائية : و التي قد تسبب للعامل نوع من القلق و الاضطراب مما يؤثر على توافقه فكلما كانت الظروف مهياة بشكل حسن كلما كانت سهولة توافق الشخص مع محيط عمله و يمكن إبراز العوامل التالية :

- الإضاءة

- درجة الحرارة

- التهوية

⁶⁵ سيد محمود أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية 1985

– الضوضاء

- فترات الراحة

– توزيع وسائل العمل

و مهما تعددت الشروط و اختلفت مجالاتها يبقى وجودها مجتمعة هو الأنسب لتسهيل عملية التوافق لدى الفرد و نجاحه في جميع مجالات الحياة. ويحقق ما يتطلع إليه هو و ما ينتظره منه الآخرون من مشرفين وصاحب العمل .

5.9.4 قياس التوافق المهني

بما أن عملية التوافق هي عملية مركبة و معقدة و متطورة ،فهي تستدعي استعمال طرق مختلفة لقياسها.و قد استعملت العديد من المقاييس و بطريقة مركبة و من أبرزها:

مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل: و الرضا هو حالة وجدانية سارة أو ممتعة يشعر بها الفرد حين يشبع حاجاته الأساسية أو يحقق نجاحا في عمله.⁶⁶

مقياس مستوى الطموح: و الطموح بصفة عامة هو ما يطمح الفرد الوصول إليه في مختلف المجالات اعتمادا على تقديره لداته وإمكانياته ولظروفه⁶⁷

مقياس للانتاجية أو الكفاية الانتاجية:والمقصود هنا هو المردود المهني للفرد نتيجة للنشاطات التي يزاولها في المنصب والذي يترتب عنه ارضاء المشرفين والمساهمة في ادراك الأهداف المسطرة من قبل ادارة المؤسسة.

استبيان عن التاريخ المهني: و هو عبارة عن وسيلة يتم من خلالها استكشاف للسوابق المهنية للفرد واستعراض لأهم المناصب ،مدة العمل فيها و أسباب المغادرة أو التنقل.مثل هذا الاستبيان يسمح بالتنبؤ بمشكلة دوران العمل ومحاولة تفاديها قبل وقوعها من خلال حصر الأسباب التي تدفع لذلك.

مقاييس مقننة للغياب،الحوادث،التنقل،مخالفة النظام و الشكاوي. وكلها تعد مقاييس للتعرف على جوانب سلبية تدل على عدم التوافق المهني أو سوء التوافق المهني لدى الفرد.

⁶⁶ منصور فهمي، ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية
⁶⁷ فرج عبد القادر طه و آخرون ،معجم علم النفس والتحليل النفسي.

قياس الاستعدادات والقدرات: لكل عمل مواصفات تتطلب قدرات و استعدادات خاصة تسمح للفرد بأداء مختلف النشاطات بكفاءة وراحة. مما يتيح له الفرصة للنجاح والتفوق والترقية لمناصب أعلى.ويمكن استكشاف هذه القدرات و التنبؤ بتوافق الفرد مع المنصب الذي قد يشغله، عبر بطريات اختبارات توضع لهذا الغرض تمكننا من معرفة طريقة التفكير و التحليل و إدراك وحل المشكلات.كيفية توظيف المعلومات .كيفية التعامل مع وضعيات تشتمل على صعوبات.كيف يبني علاقاته مع مختلف الفاعلين في محيطه المهني .كيف يسير أزماته وانفعالاته.كل هذا عبر مختلف الاختبارات الفردية والجماعية ،اختبارات الذكاء و الشخصية.الاختبارات الموقفية والمناقشات الجماعية.

10.4 سوء التوافق المهني: الوجه السلبي لعملية التوافق وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو لهما جميعا بما يجعلهم غير راضين عنها وغير قادرين على تغييرها.

Key يرى أن سوء التوافق المهني ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد. العامل سيء التوافق كثير الغياب والشكاوي والإصابات والخصومة وغيرها من السلوكيات الغير مرغوب فيها.

1.10.4 مظاهر سوء التوافق المهني

يرى براون أن مظاهر سوء التوافق المهني المختلفة ترتبط فيما بينها.إذ يذكر في معرض حديثه عن تأثير موقف الإحباط الذي يواجهه العامل في ظروف العمل مما يؤثر لديه على الجوانب التالية:

الإنتاج كما و كيفا.الشخص الغير متوافق يكون مردوده ضعيف من حيث كمية و نوعية ما ينتجه .

الحوادث و الأمراض.

الغياب و الإضراب.

العصاب و الاعتلال الصحي و التعب الصناعي.

دوران العمل أو التنقل في العمل.

التغيب:

ما هو إلا إحساس بالاغتراب والاعتراب هو إحساس ناتج عن عدم التوافق. يقصد بالتغيب هو الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر. ويمكن ربط هذا التغيب بالعوامل التالية كما جاء عند Dunette , Bremer et miner سنة 1976.⁶⁸

المرض: ويشمل المرض الجسدي و النفسي أو كليهما، رغم اعتباره من الأسباب المبررة و المقبولة قانونياً، فهو ليس إلا تعبيراً عن اضطرابات و مشكلات نفسية وسوء التكيف أو التوافق فهو تعبير عن اضطرابات عاطفية و اتجاهات سلبية نحو المشرفين و زملاء العمل وعدم الرضا عن جو العمل بصفة عامة⁶⁹ (Dremer et Miner 1976)

المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم و بنية المؤسسة : وقد يرتبط ذلك بكبر أو صغر المؤسسة حيث قد يتأثر توافق الفرد بمتطلبات العمل في مؤسسة ضخمة لها خصوصيات في طرق العمل و التسيير تشكل ضغطاً إضافياً على العامل ، مما يجعله غير قادر على مسايرة وثيرة العمل فيغيب عن عمله.

الاتجاهات والمواقف : الاتجاه كما جاء عند علماء النفس هو ثابت نسبياً قد يوجه سلوك الفرد ايجابياً أو سلبياً نحو مواضيع أو مواقف معينة. فكلما كانت اتجاهات الفرد نحو العمل ذاته، الأجور و الزملاء سلبية- كلما وجد صعوبة في التوافق ومن ثمة الهروب من العمل و التغيب لأنه لا يتمشى و اتجاهاته و تطلعاته.

زيادة في نسبة دوران العمل و التنقل :

قد يكون على شكل انتقال العامل من مهنة إلى أخرى. أو حتى من مؤسسة إلى أخرى، كدليل على عدم الرضا و عدم توافق الشخص مع المنصب الذي يشغله. فكلما بقي العامل مدة أطول، كلما انعكس ذلك ايجابياً على توافقه. ونسبة دوران العمل تعد مؤشراً مهماً و مؤثراً على المؤسسة ككل. وعلى العملية التسييرية. وهذا لما ينتج عنه من فقدان المؤسسة لبعض

⁶⁸ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب .

⁶⁹ نفس المرجع

اليد العاملة المتخصصة وبعض الإطارات التي يصعب تعويضها بعد شغور مناصبها وبالخصوص بالنسبة لبعض التخصصات وحتى إن عوضت فقد يأخذ ذلك وقتا طويلا ،قد يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية لأن العنصر المعوض قد لا يكون في نفس مستوى و تكوين العنصر المغادر، وهذا ما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة وفعاليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها.

كثرة الأخطاء و الحوادث:

وهي من بين المظاهر الناتجة عن سوء التوافق. حيث يكون الفرد سيء التوافق كثير الأخطاء و الحوادث. والتي ينتج عنها منتج رديء من حيث الكم و الكيف⁷⁰. فكلما كان مردود الفرد سيئ كلما أثر ذلك على المردود العام للمؤسسة.

ضعف الإنتاج أو المردودية :

ان ما تهدف إليه كل مؤسسة هو تحقيق الربح و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا وصلت إلى مستوى معين من الإنتاج والذي يتم تحديده سالفا كأهداف يعمل الجميع على تحقيقها ومن ثم فكل عامل له نسبة يجب أن يحققها في الإنتاج كمردود فردي. فكلما كان العامل متوافقا في منصبه كلما كان مردوده مقبول و موافق لأهداف المشرفين و المؤسسة. وكلما كان غير متوافقا كلما قل إنتاجه فتسوء علاقاته مع الآخرين ويفقد الإحساس بقيمته في العملية الإنتاجية. هذه القيمة هي التي تسهل ارتباطه بالمؤسسة و الانتماء إليها فكلما أحس بالانتماء إلى مؤسسته كلما زاد طموحه والعكس صحيح فقلة المردود والإنتاج تضعف الدوافع والطموح في العمل وتقلل من التوافق المهني.⁷¹

سوء العلاقات مع المشرفين والزملاء:

من بين المشاكل التي تطفو على السطح داخل المؤسسة كنتيجة لعدم توافق أفرادها نجد سوء علاقات الشخص الغير متوافق مع المشرفين على العمل نتيجة لعدم مواظبته والتزامه في العمل ،مما يثير غضب المشرفين ويعرضه لعقوبات قد تزيد العلاقات توترا وتضاعف

70- Jaques Le plat ,Introduction à la psychologie du travail PUF 1977

71 محمد سلامة غباري، أميرة منصور يوسف مرجع سابق.

من مشاكله النفسية والتي تثر على العلاقة مع الزملاء وهذا مايزيد من التوترات لدى الفرد الغير متوافق،مما قد ينتج عنها بعض السلوكات العدوانية تجاه الأشخاص أو تجاه المؤسسة ومعداتنا وقد يغادر العمل كحل للهروب من هذه الوضعية.

التسيب واللامبالاة : وهو التخلي عن العمل و القيام بالواجبات جزئيا أو كليا و الانشغال بأمر لا علاقة لها بالمنصب وعدم بذل الجهد المنتظر مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الكفاءة ومن مظاهره السلوكات التالية:

عدم الحضور في الأوقات المحددة للعمل.

الخروج من العمل قبل المواعيد المحددة.

عدم التواجد في العمل لفترات طويلة.

عدم الانصياع للأوامر و التعليمات.

اللامبالاة.

انعدام الدوافع للعمل.⁷²

2.10.4 أسباب سوء التوافق المهني :

قد تتعدد الأسباب التي تجعل الفرد غير متوافق، ولا يشعر بالراحة والأمن والفعالية في منصبه مع عدم القدرة على اقامة علاقات جيدة مع الآخرين و التأقلم مع التغيرات التي قد تطرأ على المنصب أو المؤسسة.ويمكن ابرازها على النحو التالي :

الأسباب الخاصة بالفرد نفسه مثل القدرات والإستعدادات والتي قد لا تتناسب مع المنصب ولما نقول لانتناسب فهي قد تكون قدرات أقل وأضعف من متطلبات المنصب مما تجعل الفرد غير قادر على مجارات سير العمل والزملاء مما يجعله يتسبب في تعطيل العمل.كما أنها قد تكون أكبر من متطلبات المنصب فيكون الفرد غير مرتاح ويحتقر ما يقوم به من نشاطات فلا يبذل أي مجهود للقيام بذلك العمل مما يضطره في الغالب إلى المغادرة.

الأسباب الخاصة بالعمل ونشاطاته وتنظيمه.سياسة التدريب و التوظيف الأجور.تداخل الصلاحيات وعدم وضوح التعليمات و مصادرها.

⁷² محمد عثمان الجملي وآخرون،تسيب العاملين.المنظمة العربية للعلوم والإدارة 1985 القاهرة.

سوء التنظيم الإجتماعي للمؤسسة و الخلل في العلاقات و أنماط الإتصال داخل المؤسسة والإدارة السيئة التي قد يغلب عليها الطابع الذاتي و المحسوبة و الكيل بمكيالين تجاه نفس المشكلات وغيرها مما يحدث شعور بالظلم عند الفرد قد يدفعه ذلك للقيام ببعض السلوكات الغير متوافقة والغير متوقعة كما قد يدفعه لعدم الإجتهد لعدم وجود محفزات لذلك. الأسباب الخاصة ببيئة العمل منها العائلية و الصراعات الأسرية. والوضعية الإقتصادية السيئة. يكون من نتائجها التعب والملل والإحباط، مما يشكل عائقا لنشاط وحيوية الفرد .

3.10.4 طرق تحسين سوء التوافق المهني :

ويمكن تقسيمها إلى محاور على النحو التالي :

تحسين الفرد نفسه من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب عبر الانتقاء الجيد و تقييم القدرات. والتوجيه الأنسب والتكوين المتواصل من أجل تحسين القدرات. من خلاله يمكن تجاوز الملل وعدم الاكتراث الذي قد ينجم عن العمل في منصب غير ملائم للقدرات و التطلعات.

تحسين العمل ونشاطاته وأدواته و تنظيمه وكيفية ادارته. أي تحسين المحيط الداخلي للعمل وخلق المواءمة مع الفرد العامل.

وقد لا يكون هذا كاف بل يجب تحسين المحيط الخارجي للعمل وبذلك حل كل مشكلاته الإجتماعية والتي قد تعيقه عن الأداء. أي تحسين المحيط الداخلي و الخارجي للفرد العامل من أجل توافقه المهني .⁷³

تحسين العلاقات بين مختلف الطبقات للتركيب البشرية للمؤسسة حيث تكون مبنية على الإحترام والتقدير و روح المسؤولية و التعاون و التآزر. والتي تدفع بالفرد الى اقامة علاقات حسنة مع الزملاء ،المشرف و رب العمل. هذه العلاقات المتشعبة ان كانت حسنة،تشعر الفرد بالراحة والطمأنينة مما يكون لديه نوع من الأمان و الطمأنينة و الثقة تجاه الآخر

⁷³ حمدي ياسين-علي عسكر-حسن الموسوي،علم النفس الصناعي والتنظيمي

1.5 منهج البحث :

انطلاقاً من فرضيات البحث والتي نذكر بها فيما يلي:

- هناك تأثير لطريقة الانتقاء عند التوظيف بسونلغاز على التوافق المهني للعمال كفرضية عامة للبحث.
 - هناك تأثير لطريقة الانتقاء على الرضا لدى عمال سونلغاز مديرية التوزيع قسنطينة
 - هناك تأثير لطريقة الانتقاء على الطموح لدى عمال سونلغاز مديرية التوزيع قسنطينة
 - هناك تأثير لطريقة الانتقاء على دوران العمل لدى عمال سونلغاز مديرية التوزيع قسنطينة.
 - هناك تأثير لطريقة الانتقاء على العلاقات مع المشرفين و الزملاء لدى عمال سونلغاز.
 - هناك تأثير لطريقة الانتقاء على التغيب لدى عمال سونلغاز مديرية التوزيع قسنطينة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لأهداف الدراسة من خلال جمع البيانات و محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها حول الموضوع و اختبار الفرضيات التي تم وضعها. والوصف هو الطريقة التي تمكننا من تحديد ما هي عليه الظاهرة موضوع الدراسة مع محاولة التحليل والتفسير للنتائج .

2.5 أدوات جمع البيانات:

بعد تحديد المنهج الوصفي ارتأينا الاستعانة بوسيلتين في جمع بيانات البحث، حيث كانت الوسيلة الأولى هي المقابلة النصف موجهة و هي من تصميم و بناء الطالب . و إلى جانب المقابلة استعنا باستمارة التقييم كوسيلة ثانية و يتعلق الأمر هنا بأداة متواجدة بالمؤسسة تستعمل لتقييم الأداء و الدور للعمال.

و قد استخدمناها لقياس التوافق المهني في جانب الدور و الأداء و لتدعيم المقابلة في قياس بعض الجوانب في التوافق المهني لدى عمال المؤسسة.

فهي تعكس مستوى التوافق المهني حسب تقييم المشرفين على العمال خاصة في جانب الإرضاء الذي يعد عنصرا أساسيا في التوافق المهني .

و قد تم تحديد المؤشرات على الشكل التالي حسب ما جاء في التراث النظري. و قد ربطنا هذه المؤشرات بوسيلة قياسها فكانت على النحو التالي:

المؤشر	أداة القياس
الرضا	المقابلة
الطموح	المقابلة
التغيب	المقابلة
دوران العمل	المقابلة
العلاقات بالزملاء والمشرفين	المقابلة + استمارة التقييم
الأداء (الدور و المردود)	استمارة التقييم
الإرضاء	المقابلة + استمارة التقييم

شكل 5 يمثل مؤشرات التوافق المهني و وسيلة القياس

1.2.5 المقابلة النصف موجهة

لقد استعملنا المقابلة النصف موجهة ونحن نعلم مسبقا أن معطياتها يمكن الاستفادة منها كمؤشرات من أجل الوقوف على مدى رضا الأشخاص المستجوبين ، عن الطريقة التي تم من خلالها توظيفهم و ما مدى تأثير ذلك على توافق الحالات المستجوبة مع المناصب التي تشغلها والرضا عن النشاطات التي تقوم بها وقياس الطموح لديها في الاستمرار في العمل و التطلعات نحو التحسن في الأداء والترقية لمناصب أعلى في التنظيم. كما تعد الأنسب لاستكشاف المسار المهني و الوقوف على عنصر التنقل في العمل داخل المؤسسة نفسها أو

عبر مؤسسات مختلفة و أسباب أو دوافع التنقل أو الدوران. وجاءت أغلب أسئلتها مفتوحة و كان بعضها مغلق بحسب المحاور و البيانات المرجوة و التي تخدم البحث.

محاور المقابلة و معايير قياس التوافق المهني :

لقد حددنا طرق التوظيف في طريقتين حيث كانت الأولى هي طريقة التوظيف المباشر هي طريقة قد يلجأ إليها عند الضرورة حيث يتم توظيف عنصر أو عناصر على أساس الشهادة. أما الطريقة الثانية فهي عبر اختبارات نفسية يتم من خلالها تطبيق مجموعة من الاختبارات على مجموعة من المترشحين لغرض الانتقاء الأحسن لتوظيفه.

المحاور	المستويات	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث
الرضا عن المنصب و نشاطاته	رضا مرتفع	رضا نسبي	رضا منخفض	
تأثير طريقة الانتقاء على التوافق	تأثير كبير	تأثير نسبي	التأثير قليل	
التغيب	مواظب	قليل التغيب	كثير التغيب	
الطموح	طموح كبير	طموح نسبي	قليل الطموح	
العلاقة بالزملاء و المشرفين	جيدة	مقبولة	سيئة	
دوران العمل	مستقر	قليل التنقل	كثير التنقل	

جدول يمثل محاور المقابلة

كيف تم بناؤها (مؤشرات التوافق المهني)

تتكون المقابلة من 19 سؤال مفتوح و نصف موجه، تشكل كل مجموعة منها محور من

المحاور أو المؤشرات المراد استكشافها فكانت على الشكل التالي :

المحور الأول : معلومات شخصية عن الحالة و المشوار المهني

المحور الثاني : طريقة الانتقاء و أثرها

المحور الثالث : الرضا عن المنصب ونشاطاته

المحور الرابع : الطموح

المحور الخامس :العلاقة بالزملاء

المحور السادس :التغيب

العلاقة بين المؤشرات و الأسئلة : ويمكن ابرازها على الشكل التالي :

المؤشرات	عدد الأسئلة	الأسئلة
الرضا	09	19-17-16-13-12-11-10- 9-4
تأثير طريقة الانتقاء	04	8-7-6-5
دوران العمل	05	18-16-12-2-1
الطموح	05	19-18-12-3-1
العلاقات مع محيط العمل	05	16-15-14-13-9
التغيب	02	17-16

دليل المقابلة النصف موجهة

الاسم :
اللقب :
المستوى الدراسي :
السن :
الحالة العائلية :
الأسئلة

- 1- أي منصب تشغله الآن؟
- 2- هل سبق لك العمل من قبل؟ أين؟ متى؟
- 3- ما هي الأسباب التي دفعتك للمغادرة؟
- 4 - متى تم توظيفك بالمؤسسة؟
- 5 - كيف تم توظيفك؟ ما هي الطريقة؟
- 6 - كيف كانت العلاقة بالمرشحين الآخرين؟
- 7 - هل سمحت لك الطريقة بإبراز كل قدراتك؟ كيف؟
- 8- ألم تكن تفضل طريقة أخرى؟ لماذا؟
- 9 - هل لك أن تكلمني عن مختلف النشاطات التي تقوم بها في المنصب؟
- 10 - هل ترى أن المنصب يتناسب و قدراتك؟ لما يرجع ذلك؟
- 11 - هل ترى نفسك في منصب آخر؟
- 12- كيف تسير المشكلات التي تواجهك في العمل؟

13 - هل أنت مرتاح في المنصب الذي تشغله؟

14- كيف تسير علاقاتك بالزملاء؟

15- كيف تسير علاقاتك مع الرؤساء؟

16 - عند الشعور بعدم الراحة في العمل، كيف تتعامل مع الوضع؟

17 - هل تتغيب؟ ما الذي قد يدفعك لذلك؟

18- ما هي أهدافك و تطلعاتك المستقبلية؟

19 - هل لديك إضافات نختم بها المقابلة؟

كل سؤال وضع، الهدف منه الوقوف على وجود أو غياب مؤشر من بين مؤشرات التوافق و التي تم تحديدها من قبل فكانت الرضا، التغيب، دوران العمل ، الطموح، تأثير طريقة الانتقاء والعلاقات مع محيط العمل.. ولكل مؤشر وضعت مجموعة من الأسئلة حيث كان توزيعها و عددها على الشكل التالي
لدليل الإجابات النموذجية :

تم اقتراح مسبق لدليل للإجابات النموذجية يمكننا من تحديد مستوى كل إجابة و تنقيطها وذلك اعتمادا على الجانب النظري وما جاء فيه في فصل التوافق المهني .مظاهر التوافق المهني و مظاهر سوء التوافق المهني.

كيفية التنقيط :

تم تحديد دليل للإجابات النموذجية يتم من خلاله وضع سلم ثلاثي المستويات للأجوبة كل مستوى نعطيه نقطة تتراوح بين 0 و 4 على النحو التالي :

المستوى الأول 4

المستوى الثاني 2

المستوى الثالث 0

كل محور يتم تنقيطه عن طريق جمع الدرجات المتحصل عليها من خلال الإجابة عن الأسئلة الخاصة به. مثلا :

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
--------	---------------	--------

02	الثاني	س1
00	الثالث	س2
04	الأول	إلى س27

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+0+4+2+2+0+4+2+2	18	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04 و هكذا بالنسبة لبقية المؤشرات	2+2+2+0	06	16	تأثير ضعيف

2.2.5 استمارة التقييم:

هي وسيلة تستعمل لجمع البيانات حول أداء العامل بعد فترة من توظيفه و النظر في مدى توافقه مع المنصب، يكون الغرض منها تثبيت العامل الموظف حديثا في منصبه الجديد، وذلك بعد فترة تجريب. وهذا الأمر تطرقنا له بأكثر تفصيل في الفصل الأول-عملية التوظيف-

أما الاستعمال الثاني فيكون خلال عملية التقييم الدوري للموارد البشرية داخل المؤسسة، و هو إجراء سنوي يتم من خلاله الوقوف على ما هو ايجابي و ما هو سلبي لدى الفرد العامل ولدى التركيبة البشرية بشكل عام، حيث على أساس هذا التقييم يتم بناء استراتيجيات تسيير الموارد البشرية. فسياسة التوظيف مثلا توضع بحسب النتائج المتحصل عليها هل نحن بحاجة إلى توظيف أم لا ؟ ما هو العدد ؟ أي المناصب ؟ هل سيكون داخلي؟ أم يكون خارجي؟

ونفس الشيء بالنسبة لسياسة التكوين فهي أيضا تخضع لما نحصل عليه من بيانات ما هي الجوانب التي يجب تحسينها لدى الفرد كي يتوافق أحسن مع المنصب ؟ ما هو التكوين الأنسب ؟ هل يتم ذلك داخليا ؟ أم يتطلب مؤسسة تكوين خارجية ؟

وأما بالنسبة لتسيير المشوار المهني فالمعلومات المتحصل عليها تمكننا إما من تثبيت العامل في منصبه، تحويله إلى منصب آخر أو اقتراحه في منصب أعلى أي ترقيته.

من هذا جاء اختيارنا استعمال هذه الوسيلة في جمع بيانات الدراسة وتدعيما للمقابلة، إيماننا منا بقدرة هذه الوسيلة على تقديم قدر كافي من المعلومات حول توافق الفرد العامل في

منصبه ودرجة رضا المشرفين على أدائه انطلاقاً من قناعتنا أن التوافق المهني هو رضا وإرضاء.

تستعمل هذه البطاقة على مستوى مجمع سونلغاز ومختلف فروعها وهي وثيقة رسمية ومعتمدة منذ 2002 وهي نتيجة لعمل ومجهود قام به مجموعة من المختصين والإطارات في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى سونلغاز. تملأ هذه البطاقة من طرف المسؤول المباشر أو رئيس المصلحة.

استمارة التقييم السنوية: تشمل تقييم العمال من خلال عنصرين أساسيين هما :
المردود و الدور تختلف بعض الشيء ما بين البطاقة الخاصة بالإطارات و البطاقة الخاصة بأعوان التنفيذ. و قد جاءت على الشكل التالي
مقدمة : معلومات للتعرف على الشخص الذي يتم تقييمه واسم و منصب الشخص الذي يقوم بعملية التقييم

المحور الأول: تقييم المردود

المحور الثاني: تقييم الدور

مقسمة إلى تقييم خاص بكل ثلاثي تجمع النقاط المتحصل عليها وتقسم / 4 للحصول على المعدل السنوي من 20 بالنسبة للدور وللمردود

المحور الثالث: و يخص التقييم الشامل . تجمع النقطتين ويقسم الناتج / 2 للحصول على متوسط حسابي يمثل التقييم الشامل. هذا بالنسبة للتقييم الكمي

المحور الرابع : عبارة عن حوصلة كيفية لعملية التقييم يتم خلالها عرض نقاط القوة و النقاط التي يجب تحسينها

المحور الخامس: مسارات التطوير عمليات التكوين المقترحة و إعادة التوجيه يتم عليها اقتراحها من طرف المسؤول المباشر

المحور السادس: التعليقات و الإمضاء. التعليق من طرف المسؤول المباشر والمعني بعملية التقييم. (يمكن الإطلاع على النسخة الأصلية في الملاحق)

و هناك ثلاثة نماذج خاصة بكل طبقة مهنية وقد استعملنا نموذجين فقط لهذه الإستمارة الأولى خاص بفئة الإطارات والثاني خاص بفئة أعوان التحكم وكلاهما جزء من عينة الدراسة.

استعملنا هذه الإستمارة تدعيماً للمقابلة. على اعتبار أن هذه الإستمارة تعكس التوافق المهني من خلال مستوى الدور و الإرضاء.

3.5 إطار البحث :

1.3.5 الإطار المكاني :

من خلال البحث الميداني وقع اختيارنا على مؤسسة التوزيع قسنطينة من اجل إجراء الدراسة وهي مؤسسة تابعة لشركة التوزيع الشرق، إحدى فروع مجمع سونلغاز. مديرية التوزيع قسنطينة تم إنشاؤها بموجب قرار إعادة الهيكلة للمديرية العامة للتوزيع الشرق رقم 476/م ع بتاريخ 16 ماي 2005 و القاضي بإنشاء مديريات جهوية كان من بينها مديرية التوزيع قسنطينة. أهم النشاطات التي تقوم بها: توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز و تلبية حاجات الزبائن حسب شروط الكلفة، نوعية الخدمة المقدمة و السلامة و هي تساهم في السياسة العامة للمديرية العامة فيما يخص كل ما يقدم للزبائن و تطوير المبيعات و مختلف الخدمات الأخرى.

تتكون تركيبتها البشرية من 324 عون مقسمين عبر مختلف المصالح و الوكالات التجارية.

حسب الهيكل التنظيمي تتكون المؤسسة من:

- المديرية الجهوية : يشرف عليها مدير جهوي يعمل إلى جانبه و يساعده :

مكلف بالقضايا القانونية.- مكلف بالاتصال.- مكلف بالأمن.- مكلف بالأمن الداخلي إلى جانب أمينة تنسيق.

الأقسام:

قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز - قسم دراسة تنفيذ الأشغال (كهرباء و غاز) -
قسم العلاقات التجارية-

قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية- قسم المحاسبة والمالية – قسم الموارد البشرية- نيابة
مديرية الوسائل العامة.

2.3.5 الإطار الزمني : تمت الدراسة الميدانية في حدود شهر جويلية 2010 وقد سبقها
مجموعة من الإجراءات الإدارية على مستوى الجامعة وإدارة المؤسسة خلال شهر جوان
2010 انتهت بالموافقة على الدراسة الميدانية من قبل إدارة المؤسسة . وبعد مشاورات تم
تحديد برنامج حسب رزنامة موزعة حسب انتماء العينة و انتشارها عبر مختلف المصالح
و الوكالات التابعة لمديرية التوزيع قسنطينة . انظر الملاحق.

4.5 عينة البحث

1.4.5 الدراسة الاستطلاعية :

تم من خلالها الالتقاء بمجموعة من العمال التابعين للتوزيع على مستوى بعض الوكالات
التجارية والتابعة لمؤسسة التوزيع قسنطينة حاولنا طرح أسئلة المقابلة عليهم وكان ذلك
بأنسبة لمجموعة من عمال كان عددهم 10 ومن خلال الإجابات وجدنا أن الأشخاص الذين
تم توظيفهم بطريقة مباشرة يساوي 4 من بين الأشخاص المستجوبين.

2.4.5 كيفية اختيار عينة البحث :

تم تحديد المجتمع الإحصائي إذ اقتصر على الأعوان الذي تم توظيفهم خلال الفترة ما بين
سنتي 2005 و 2009 و كان عددهم 140 عامل من أصل 324 عامل وهو العدد الإجمالي
لعمال المؤسسة، أي ما يعادل 43.2 % من مجموع العمال. كانت عينة مقصودة
وتخص فئتين سوسيو مهنتين هما : الإطارات و أعوان التحكم. و حتى بالنسبة لهذه الفئة
فقد اقتصر على وظيفة الملحق التجاري ، وهذا كان راجع لعدة أسباب أهمها: لأنها
الأكثر توظيف خلال هذه الفترة فالعينة تتوفر على بعض الخصائص دون غيرها، و هذه

الخصائص هامة جدا بالنسبة للدراسة. فهي الفئة التي تم توظيفها بأعداد مناسبة خلال الفترة سالفة الذكر و هذا الإجراء لا يتنافى مع منهجية البحث العلمي (محمد عبيدات)⁷⁴ هذا من جهة أما السبب الثاني فيعود لإستراتيجية المؤسسة في دراسة و تقييم عملية التوظيف التي قامت بها خلال السنوات الأخيرة.

تم الاتصال بأفراد مجتمع الدراسة الذين توفروا خلال فترة الدراسة الميدانية،و التي أقيمت في شهر جويلية 2010 وهي فترة عطل . فكان عدد الذين وافقوا على المشاركة الفعلية في الدراسة 27 فردا ممثلين نسبة 20.76 % من المجتمع الكلي، تبين الجداول رقم 2 3 4 و5 توزيعها حسب خصائصها.وتحولت بذلك العينة الى عينة صدفية أي التعامل مع من هو موجود وتسمح ظروف العمل باستجوابه.

عند البدء في الدراسة الميدانية ومن خلال المقابلات مع أفراد العينة و المسؤول على تسيير الموارد البشرية لم يكن هناك إلا ثلاثة حالات التي تم توظيفها بطريقة مباشرة.

وكان توزيع العينة على الشكل التالي حسب الجداول الآتية

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
الذكور	16	59.25
الإناث	11	40.75
المجموع	27	100

جدول 1 توزيع العينة حسب الجنس

الطبقة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية %
الإطارات	08	29.62
أعوان التحكم	19	70.38
المجموع	27	100

جدول 2 يمثل توزيع العينة حسب الطبقة السوسيو مهنية

⁷⁴ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	طريقة الانتقاء والتوظيف
88.89	24	عبر اختبارات
11.11	03	توظيف مباشر
100	27	المجموع

جدول 3 يمثل توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء

5.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد استعملنا في الدراسة وسائل إحصائية مختلفة اشتملت على :
النسب المئوية :خاصة بعرض بعض خصائص العينة و توزيعها وكذلك عرض لنتائج
المقابلة و استمارة التقييم.
التكرارات : لعرض العينة و مختلف مكوناتها
الوسط الحسابي: لحساب التوافق المهني حسب نتائج المقابلة و استمارة التقييم
معامل الارتباط : لتحديد العلاقة بين طرق الانتقاء و التوافق المهني و مختلف المؤشرات.
وفي كل مرة كنا نستعمل أسلوب واحد أو نجمع بين الأساليب حسب ما يتطلبه عرض أو
تحليل النتائج.

6.5 عرض النتائج

بعد تطبيق المقابلة و تحليلها تم تبويب درجات كل حالة من أفراد العينة من 1 الى 27 فكانت النتائج التالية:

الحالة 1 طريقة التوظيف : مباشر وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثاني	02
3	الثالث	02
4	الثاني	02
5	الثالث	00
6	الثاني	02
7	الثاني	02
8	الثاني	02
9	الثاني	02
10	الأول	04
11	الثالث	00
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثالث	02
15	الثاني	02
16	الأول	04
17	الثالث	00
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	36

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+0+4+2+2+0+4+2+2	18	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+2+2+0	06	16	منخفض
دوران العمل 05	2+4+2+2+2	14	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+2+2+2+2	08	20	منخفض
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+4+2+2	10	20	مقبولة
التغيب 02	0+4	04	08	قليل التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 2 : طريقة التوظيف بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الأول	04
3	الثاني	02
4	الأول	04
5	الأول	04
6	الثاني	02
7	الأول	04
8	الأول	04
9	الثاني	02
10	الثاني	02
11	الأول	04
12	الأول	04
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الأول	04
16	الأول	04
17	الأول	04
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	60

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+4+4+2+4+4+2+2+4	28	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء 04	4+4+2+4	14	16	مرتفع
دوران العمل 05	2+4+2+4+4	16	20	مستقر
الطموح 05	2+2+4+2+4	14	20	مرتفع
العلاقات مع محيط العمل 05	2+4+4+2+2	14	20	جيدة
التغيب 02	4+4	08	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 3 طريقة التوظيف: بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي :

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثالث	00
3	الثاني	02
4	الثاني	02
5	الأول	04
6	الثاني	02
7	الثاني	02
8	الثاني	02
9	الثاني	02
10	الثالث	00
11	الثاني	02
12	الثالث	00
13	الثاني	02
14	الثالث	00
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثالث	00
19	الثالث	00
	المجموع	28

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا	0+2+2+2+0+2+0+2+2	12	36	منخفض
تأثير طريقة الانتقال	2+2+2+4	10	16	نسبي
دوران العمل	0+2+0+0+2	04	20	كثير التنقل
الطموح	0+0+0+2+2	04	20	منخفض
العلاقات مع محيط العمل	0+2+2+2+2	08	20	سيئة
التغيب	2+2	04	08	قليل التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 4 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي :

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الثاني	02
5	الثاني	02
6	الثاني	02
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الأول	04
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثالث	00
17	الأول	04
18	الأول	04
19	الأول	04
	المجموع	50

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	4+4+0+2+4+2+2+4+2	24	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+4+2+2	10	16	نسبي
دوران العمل 05	4+4+2+2+4	16	20	مستقر
الطموح 05	4+4+4+2+4	18	20	مرتفع
العلاقات مع محيط العمل 05	4+4+0+2+4	14	20	جيدة
التغيب 02	4+0	04	08	قليل

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 5 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي :

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الأول	04
4	الثاني	02
5	الأول	04
6	الثاني	02
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الأول	04
14	الأول	04
15	الثاني	02
16	الأول	04
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الأول	04
	المجموع	56

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	4+2+4+4+2+2+2+4+2	26	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقال 04	2+4+2+4	12	16	مرتفع
دوران العمل 05	2+2+2+2+4	12	20	قليل التنقل
الطموح 05	4+2+2+4+4	16	20	مرتفع
العلاقات مع محيط العمل 05	4+2+4+4+4	18	20	جيدة
التغيب 02	2+4	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 6 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي :

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الأول	04
5	الثاني	02
6	الثاني	02
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الأول	04
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الأول	04
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الأول	04
18	الثاني	02
19	الثالث	00
	المجموع	50

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	0+4+2+2+2+2+4+4+4	24	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+4+2+2	10	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+4+2+4	14	20	مستقر
الطموح 05	0+2+2+2+4	10	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	0+4+2+2+4	12	20	مقبولة
التغيب 02	4+2	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 7 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي :

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الأول	04
3	الثاني	02
4	الأول	04
5	الثالث	00
6	الثاني	02
7	الثاني	02
8	الثالث	00
9	الثاني	02
10	الأول	04
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الأول	04
14	الثاني	02
15	الثالث	00
16	الأول	04
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	42

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+4+4+2+2+4+2+4	26	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء 04	0+2+2+0	04	16	منخفض
دوران العمل 05	2+2+4+4+2	16	20	مستقر
الطموح 05	2+2+2+2+2	10	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+4+4+2	14	20	جيدة
التغيب 02	2+4	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 8 طريقة التوظيف: بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثاني	02
3	الثالث	00
4	الثالث	00
5	الثاني	02
6	الثاني	02
7	الثاني	02
8	الثاني	02
9	الثالث	00
10	الثاني	02
11	الثالث	00
12	الثالث	00
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الأول	04
17	الأول	04
18	الثالث	00
19	الثاني	02
	المجموع ا	30

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+4+4+2+0+0+2+0+0	14	36	منخفض
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+2+2+2	08	16	نسبي
دوران العمل 05	0+0+2+2+2	06	20	كثير التنقل
الطموح 05	2+0+0+0+2	04	20	منخفض
العلاقات مع محيط العمل 05	2+4+4+2+0	12	20	مقبولة
التغيب 02	4+4	08	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 9 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الأول	04
4	الأول	04
5	الأول	04
6	الثاني	02
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الأول	04
11	الأول	04
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الأول	04
15	الثاني	02
16	الأول	04
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	58

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+4+2+2+4+4+4+4	28	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+4+2+4	12	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+4+2+4	16	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+2+2+4+4	14	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+4+2+4	14	20	مقبولة
التغيب 02	2+4	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 10 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الثالث	00
5	الثاني	02
6	الثاني	02
7	الثالث	00
8	الثاني	02
9	الثاني	02
10	الثالث	00
11	الثاني	02
12	الثاني	00
13	الثالث	00
14	الثاني	02
15	الثالث	00
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثاني	00
19	الثاني	02
	المجموع	30

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+2+0+2+2+0+2+4	16	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+0+2+2	06	16	منخفض
دوران العمل 05	0+0+0+2+4	06	20	كثير التنقل
الطموح 05	2+0+0+2+4	08	20	منخفض
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+2+0+2	08	20	سيئة
التغيب 02	2+2	04	08	قليل التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 11 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الأول	04
4	الأول	04
5	الثاني	02
6	الأول	04
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الثاني	02
10	الأول	04
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الأول	04
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الأول	04
18	الثاني	02
19	الأول	04
	المجموع	52

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	04+2+4+2+2+4+2+4	24	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقال 04	2+4+4+2	12	16	مرتفع
دوران العمل 05	2+2+2+4+4	14	20	قليل التنقل
الطموح 05	4+2+2+4+4	16	20	مرتفع
العلاقات مع محيط العمل 05	4+2+2+4+2	14	20	مقبولة
التغيب 02	4+2	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 12 طريقة التوظيف : مباشر وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الثالث	00
5	الثاني	02
6	الثاني	02
7	الثاني	2
8	الثاني	02
9	الثالث	00
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	34

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+2+2+2+2+2+0+0	14	36	منخفض
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+2+2+2	08	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+2+2+2+2	10	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	مقبولة
التغيب 02	2+2	04	08	قليل التغيب

الحالة 13 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الأول	04
5	الثاني	02
6	الثالث	00
7	الثاني	02
8	الأول	04
9	الثاني	02
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثالث	00
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثالث	02
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	36

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+0+2+2+2+2+2+4	18	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04	4+2+0+2	08	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+2+2+2+2	10	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+2+2+0	08	20	سيئة
التغيب 02	2+2	08	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 14 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الأول	04
5	الأول	04
6	الثاني	02
7	الثاني	02
8	الثاني	02
9	الثاني	02
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	42

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر نسبي
الرضا 09	2+2+2+2+2+2+2+4	20	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+2+2+4	10	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+2+2+2+2	10	20	منخفض
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	مقبولة
التغيب 02	2+2	04	08	قليل التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 15 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الأول	04
3	الثاني	02
4	الأول	04
5	الثاني	02
6	الأول	04
7	الثاني	02
8	الأول	04
9	الأول	04
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	48

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+2+2+2+2+4+4	22	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04	4+2+4+2	12	16	مرتفع
دوران العمل 05	2+2+2+4+2	12	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+2+2+2+2	10	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	مقبولة
التغيب 02	2+2	04	08	قليل التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 16 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الأول	04
3	الثاني	02
4	الثاني	02
5	الأول	04
6	الثاني	02
7	الثاني	02
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الأول	04
11	الأول	04
12	الثاني	02
13	الثاني	04
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الأول	04
18	الثاني	02
19	الأول	04
	المجموع	56

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	4+4+2+4+2+4+4+4+2	30	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+2+2+4	10	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+4+4+4	16	20	منخفض
الطموح 05	4+2+2+2+4	14	20	مرتفع
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+2+2+4	12	20	مقبولة
التغيب 02	4+2	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 17 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الثاني	02
5	الثاني	02
6	الأول	04
7	الثاني	02
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الأول	04
14	الأول	04
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	46

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+4+2+4+2+2+2+4+2	24	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+2+4+2	10	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+2+2+2+2	10	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+4+4+4	16	20	جيدة
التغيب 02	4+2	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 18 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الثاني	02
5	الثاني	02
6	الثاني	02
7	الثاني	02
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الأول	04
19	الثاني	02
	المجموع	42

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+2+2+2+2+4+2	20	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+2+2+2	08	16	نسبي
دوران العمل 05	4+2+2+2+2	12	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+4+2+2+2	12	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	سيئة
التغيب 02	2+2	04	08	قليل التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 19 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الأول	04
4	الأول	04
5	الأول	04
6	الأول	04
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الأول	04
11	الأول	04
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الأول	04
15	الثاني	02
16	الأول	04
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الأول	04
	المجموع	62

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا	4+2+4+2+2+4+4+4+4	30	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء	2+4+4+4	14	16	مرتفع
دوران العمل	2+2+4+2+4	14	20	مستقر
الطموح	4+2+2+4+4	16	20	مرتفع
العلاقات مع محيط العمل	2+4+2+4+2	14	20	جيدة
التغيب	2+4	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 20 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثاني	02
3	الثالث	00
4	الأول	04
5	الأول	04
6	الثاني	02
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الثاني	02
10	الثالث	00
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثالث	00
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	38

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا	2+0+2+2+2+2+0+2+4	16	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء	2+4+2+4	12	16	مرتفع
دوران العمل	2+2+0+2+2	08	16	قليل التنقل
الطموح	2+2+2+0+2	08	20	منخفض
العلاقات مع محيط العمل	2+2+2+2+2	10	20	مقبولة
التغيب	0+2	02	08	كثير التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 21 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الأول	04
3	الثاني	02
4	الأول	04
5	الثاني	02
6	الأول	04
7	الثاني	02
8	الأول	04
9	الأول	04
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثالث	00
19	الثاني	02
	المجموع	46

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا	2+2+2+2+2+2+4+4	22	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء	4+2+4+2	12	16	مرتفع
دوران العمل	0+2+2+4+2	08	20	كثير التنقل
الطموح	2+0+2+2+2	08	20	منخفض
العلاقات مع محيط العمل	2+2+2+4+4	10	20	مقبولة
التغيب	2+2	04	08	قليل التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 22 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الأول	04
3	الأول	04
4	الأول	04
5	الثاني	02
6	الأول	04
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الأول	04
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الأول	04
	المجموع	56

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	4+2+4+2+2+2+4+2+4	26	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+4+4+2	12	16	مرتفع
دوران العمل 05	2+2+2+4+4	14	20	مستقر
الطموح 05	4+2+2+4+4	16	20	مرتفع
العلاقات مع محيط العمل 05	4+2+2+4+4	16	20	جيدة
التغيب 02	2+2	04	08	قليل التغيب

الحالة 23 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الأول	04
5	الثاني	02
6	الثاني	02
7	الثالث	02
8	الثاني	02
9	الثاني	02
10	الثالث	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثالث	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثالث	02
19	الثاني	02
	المجموع	42

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+2+2+2+2+2+4	20	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+2+2+2	08	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+2+2+4	12	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+2+2+2+4	12	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+2+2+2	08	20	مقبولة
التغيب 02	2+2	04	08	قليل التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 24 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الأول	04
5	الثاني	02
6	الثاني	02
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الأول	04
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الأول	04
16	الثاني	02
17	الأول	04
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	50

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+4+2+2+2+2+4+4+4	26	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+4+2+2	10	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+4+2+4	14	20	مستقر
الطموح 05	2+2+2+2+4	12	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+4+2+2+4	14	20	مقبولة
التغيب 02	4+2	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.
الحالة 25 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثالث	00
3	الثاني	02
4	الثاني	02
5	الأول	04
6	الثاني	02
7	الثاني	02
8	الثاني	02
9	الثاني	02
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الثاني	02
15	الثاني	02
16	الثاني	02
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	38

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+2+2+2+2+2+2	18	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+2+2+4	10	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	قليل التنقل
الطموح 05	2+2+2+2+2	10	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	مقبولة
التغيب 02	2+2	04	08	قليل التغيب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 26 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الأول	04
2	الثاني	02
3	الأول	04
4	الثاني	02
5	الأول	04
6	الثاني	02
7	الأول	04
8	الثاني	02
9	الأول	04
10	الثاني	02
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الأول	04
14	الأول	04
15	الثاني	02
16	الأول	04
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الأول	04
	المجموع	56

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	4+2+4+4+2+2+2+4+2	26	36	مرتفع
تأثير طريقة الانتقاء 04	2+4+2+4	12	16	مرتفع
دوران العمل 05	2+2+2+2+4	12	20	قليل التنقل
الطموح 05	4+2+2+4+4	16	20	مرتفع
العلاقات مع محيط العمل 05	4+2+4+4+4	18	20	جيدة
التغيب 02	2+4	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

الحالة 27 طريقة التوظيف : بعد اختبارات وكانت استجاباتها لأسئلة المقابلة على النحو التالي:

السؤال	مستوى الإجابة	الدرجة
1	الثاني	02
2	الثاني	02
3	الثاني	02
4	الثاني	02
5	الثاني	02
6	الثاني	02
7	الثاني	02
8	الثاني	02
9	الثاني	02
10	الأول	04
11	الثاني	02
12	الثاني	02
13	الثاني	02
14	الأول	04
15	الثاني	02
16	الأول	04
17	الثاني	02
18	الثاني	02
19	الثاني	02
	المجموع	42

المؤشرات	درجات أجوبة المحور مفصلة	المجموع	أقصى درجة ممكنة	مستوى المؤشر
الرضا 09	2+2+4+2+2+2+4+2+2	22	36	نسبي
تأثير طريقة الانتقال 04	2+2+2+2	08	16	نسبي
دوران العمل 05	2+2+2+2+2	10	20	كثير التنقل
الطموح 05	2+2+2+2+2	10	20	نسبي
العلاقات مع محيط العمل 05	2+2+4+2+2	12	20	مقبولة
التغيب 02	2+4	06	08	مواظب

يمثل الجدول الدرجات المتحصل عليها في كل محور و مستوى كل مؤشر من مؤشرات التوافق المهني.

تحليل نتائج المقابلة

يتم التحليل عبر سلم ثلاثي المستويات للتوافق المهني و لكل مؤشر، حسب أعلى درجة يمكن الحصول عليها في كل محور.

1 التوافق المهني

حسب الجدول رقم 01 والذي يمثل درجات التوافق المهني (انظر الملاحق) : يمكن تلخيصه فيما يلي :

%	المجموع	طريقة الانتقاء والتوظيف				التوافق المهني
		%	توظيف مباشر	%	اختبارات	
48.14	13	00	00	54.16	13	مرتفع
51.86	14	100	03	45.84	11	نسبي
00	00	00	00	00	00	منخفض
	27		03		24	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء ومستوى التوافق المهني (حسب نتائج المقابلة)

بالنسبة للأشخاص الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة وعددهم 03 كانت أجوبتهم في المقابلة تعبر عن التوافق المهني على لشكل التالي :

03 حالات توافقها نسبي أي نسبة 100 % .

أما بالنسبة للحالات التي تم توظيفهم عن طريق اختبارات سيكوتقنية و هي 24 حالة فكانت على النحو التالي:

- نسبي 13 حالة أي بنسبة 54.16 %.

- مرتفع 11 حالة أي بنسبة 45.84 %.

- منخفض 00 حالة .

2- الرضا: تضمن 9 أسئلة و أعلى علامة ممكنة لكل سؤال هي 4 هنا ($9 \times 4 = 36$)
36 هي أعلى علامة ممكنة لمجموع الأجوبة .

و لو أردنا تحديد ثلاث فئات للمحور تكون على الشكل التالي: $3/36 = 12$ و هو طول
الفئة . وعليه تكون

- الفئة الأولى: منخفض الرضا من 0 إلى 12

- الفئة الثانية متوسط الرضا أكثر من 12 إلى 24

- الفئة الثالثة : مرتفع الرضا أكثر من 24

و هذا ما يمثله الجدول رقم 02 (انظر الملاحق)

و عليه كانت نتائج المحور حسب الإجابات على أسئلة المقابلة على النحو التالي:

		طريقة الانتقاء والتوظيف				مستوى الرضا عن المجموع
%	المجموع	%	توظيف مباشر	%	اختبارات	
48.14	13	0	00	54.16	13	مرتفع
44.44	12	100	03	37.5	09	نسبي
7.40	02	0	00	8.33	02	منخفض
	27		03		24	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و الرضا عن المنصب و نشاطاته

بالنسبة للأشخاص الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة و عددهم 03 كانت أجوبتهم حول

محور الرضا تدل على رضاهم النسبي بنسبة 100 % من الأفراد المستجوبين .

أما بالنسبة للحالات التي تم توظيفهم عن طريق اختبارات سيكوتقنية و هم 24 حالة فكانت
تميل نحو

- الرضا الكلي : 13 حالة أي بنسبة 54.16 % .

- الرضا النسبي : 9 حالات أي 37.5 %

- الرضا المنخفض : لم يتعدى الحالتين وتمثل نسبة 8.33 %

3-الطموح: تضمن 5 أسئلة و أعلى علامة ممكنة هي 4 اذا (5x4 = 20) لو أردنا تحديد ثلاث فئات للمحور تكون على الشكل التالي: 3/20 = 6.6 و هو طول الفئة و عليه تكون :

- الفئة الأولى: من 0 الى 6.6 طموح منخفض
 - الفئة الثانية: أكثر من 6.6 إلى 13.32 طموح نسبي
 - الفئة الثالثة : أكثر من 13.32 طموح مرتفع
- و هذا ما يمثله الجدول رقم 03 (انظر الملاحق)

		طريقة الانتقاء والتوظيف					
المجموع		توظيف مباشر		اختبارات		مستوى الطموح	
%		%		%			
33.33	09	00	00	37.5	09	مرتفع	مستوى الطموح
66.66	18	100	03	62.5	15	نسبي	
00	00	00	00	00	00	منخفض	
	27		03		24		المجموع

توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء ومستوى الطموح المهني

بالنسبة للأشخاص الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة وعددهم ثلاثة كانت اجوبتهم حول محور الطموح تدل على طموح النسبي لل 03 حالات مستجوبة أي 100 % . أما بالنسبة للحالات التي تم توظيفهم عن طريق اختبارات سيكوتقنية و هي 24 حالة فكانت إجاباتهم تدل على:

- الطموح النسبي 15 حالة أي بنسبة 62.5%.
- الطموح المرتفع 9 حالات أي بنسبة 37.5%.
- الطموح المنخفض فكانت 0 حالة أي 0%.

4- دوران العمل : تضمن 5 اسئلة و أعلى علامة ممكنة هي 4 ادا ($5 \times 4 = 20$) لو أردنا تحديد ثلاث فئات للمحور تكون على الشكل التالي: $3/20 = 6.6$ و هو طول الفئة وعليه تكون

- الفئة الأولى: من 0 الى 6.6 كثير التنقل

- الفئة الثانية: أكثر من 6.6 الى 13.32 قليل التنقل

- الفئة الثالثة : أكثر من 13.32 مستقر

و هذا ما يمثله الجدول رقم 04 (انظر الملاحق)

%	المجموع	طريقة الانتقاء والتوظيف				دوران العمل
		%	توظيف مباشر	%	اختبارات	
40.74	11	33.33	01	41.66	10	مستقر
48.14	13	66.66	02	45.83	11	قليل التنقل
11.11	03	00	00	12.50	03	كثير التنقل
	27		03		24	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء ومستوى دوران العمل

بالنسبة للأشخاص الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة وعددهم 03 كانت أجوبتهم حول محور دوران العمل على لشكل التالي:

02 حالات مستجوبة قليل التنقل أي 66.66 % .

01 حالة مستقر أي نسبة 33.33 %

أما بالنسبة للحالات التي تم توظيفهم عن طريق اختبارات سيكوتقنية و هي 24 حالة فكانت تميل نحو:

- قليل التنقل 11 حالة أي بنسبة 45.83 %.

- مستقر 10 حالات أي بنسبة 41.66 %.

- كثير التنقل 03 أي بنسبة 12.50 %.

5-العلاقات مع زملاء العمل: تضمن 5 اسئلة و أعلى علامة ممكنة هي 4 و (5x4=20) لو أردنا تحديد ثلاث فئات للمحور تكون على الشكل التالي: 3/20 = 6.6 و هو طول الفئة. و عليه تكون :

- الفئة الأولى: من 0 الى 6.6 العلاقات سيئة

- الفئة الثانية: أكثر من 6.6 الى 13.32 العلاقات مقبولة

- الفئة الثالثة : أكثر من 13.32 العلاقات جيدة

و هذا ما يمثله الجدول رقم 05 (انظر الملاحق)

المجموع %	طريقة الانتقاء والتوظيف				المجموع	العلاقات مع الزملاء والمشرفين
	المجموع %	توظيف مباشر %	اختبارات %	جودة		
37.03	10	00	00	41.66	10	جيدة
62.96	17	100	03	58.33	14	مقبولة
00	00	00	00	00	00	سيئة
	27		03		24	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف ومستوى العلاقات مع الزملاء و المشرفين

بالنسبة للأشخاص الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة و عددهم 03 كانت اجوبتهم حول محور العلاقات مع الزملاء و المشرفين على لشكل التالي :

- 03 حالات مستجوبة نسبية أي 100 % .

أما بالنسبة للحالات التي تم توظيفهم عن طريق اختبارات سيكوتقنية و هي 24 حالة فكانت على النحو التالي:

- متوسطة 14 حالة أي بنسبة 58.33 %.

- جيدة 10 حالات أي بنسبة 41.66 %.

- سيئة 00 حالة

6-التغيب :

تضمن سؤالين و أعلى علامة ممكنة هي 4 أي ($08 = 2 \times 4$) لو أردنا تحديد ثلاث فئات للمحور تكون على الشكل التالي: $3/8 = 2.62$ و هو طول الفئة وعليه تكون :

- الفئة الأولى: من 0 الى 2.62 كثير التغيب

- الفئة الثانية: أكثر من 2.62 الى 5.24 قليل التغيب

- الفئة الثالثة: أكثر من 5.24 مواظب

و هذا ما يمثله الجدول رقم 06 (انظر الملاحق)

%	المجموع	طريقة الانتقاء والتوظيف				مستوى التغيب
		%	توظيف مباشر	%	اختبارات	
51.85	14	00	00	58.33	14	مواظب
44.44	12	66.66	02	41.66	10	قليل التغيب
3.70	01	33.33	01	00	00	كثير التغيب
	27		03		24	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء ومستوى التغيب

بالنسبة للأشخاص الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة وعددهم 03 كانت أجوبتهم حول محور التغيب على لشكل التالي :

- 02 حالات مستجوبة قليل التغيب أي نسبة 66.66 % .

- 01 حالة كثير التغيب أي نسبة 33.33 %

أما بالنسبة للحالات التي تم توظيفهم عن طريق اختبارات سيكوتقنية و هي 24 حالة فكانت على النحو التالي:

- مواظب 14 حالة أي بنسبة 58.33 %.

- قليل التغيب 10 حالات أي بنسبة 41.66 %.

- كثير التغيب 00 حالة أي بنسبة 00 %.

7- تأثير طرق الانتقاء تضمن 4 أسئلة و أعلى علامة ممكنة هي 4 أي ($4 \times 4 = 16$) لو أردنا تحديد ثلاث فئات للمحور تكون على الشكل التالي: $3/16 = 5.33$ و هو طول الفئة .وعليه تكون :

- الفئة الأولى: من 0 الى 5.33 تأثير ضعيف

- فئة الثانية: أكثر من 5.33 الى 10.66 تأثير نسبي

- الفئة الثالثة: أكثر من 10.66 تأثير كبير

و هذا ما يمثله الجدول رقم 07 (انظر الملاحق)

المجموع		طريقة الانتقاء والتوظيف				تأثير طريقة الانتقاء
%		%	توظيف مباشر	%	اختبارات	
37.03	10	33.33	01	37.5	09	مرتفع
59.26	16	66.66	02	58.33	14	نسبي
3.70	01	0	0	4.16	01	منخفض
	27		03		24	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء ومستوى تأثير الطريقة

بالنسبة للأشخاص الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة وعددهم 03 كانت أجوبتهم حول

محور مستوى تأثير الطريقة على الشكل التالي:

- حالتان 02 نسبي أي نسبة 66.66 % .

- حالة 01 مرتفع أي نسبة 33.33 %

أما بالنسبة للحالات التي تم توظيفهم عن طريق اختبارات سيكوتقنية و هي 24 حالة فكانت

على النحو التالي:

- نسبي 14 حالة أي بنسبة 58.33 %.

- مرتفع 09 حالات أي بنسبة 37.5 %.

- منخفض 01 حالة أي بنسبة 4.16 %.

08- عرض نتائج استمارة التقييم

و هذا ما يمثل الجدول رقم 09 (انظر الملاحق)

%	المجموع	طريقة الانتقاء والتوظيف				التوافق المهني
		%	توظيف مباشر	%	اختبارات	
70.37	19	66.66	02	70.83	17	مرتفع
29.62	08	33.33	01	29.16	07	نسبي
00	00	00	00	00	00	منخفض
	27		03		24	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء ومستوى التوافق المهني (حسب نتائج استمارة التقييم)

بالنسبة للأشخاص الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة وعددهم 03 كانت نتائجهم حسب

بطاقة التقييم، تعبر عن التوافق المهني على شكل التالي :

حالتان توافقتا مرتفع أي نسبة 66.66 % .

حالة واحدة توافق نسبي أي 33.33 %

أما بالنسبة للحالات التي تم توظيفهم عن طريق اختبارات سيكوتقنية و هي 24 حالة فكانت على النحو التالي:

- 17 حالة مرتفع أي بنسبة 70.83 %.

- 7 حالات نسبي أي بنسبة 29.16 %.

- منخفض 00 حالة .

09- عرض النتائج حسب الوسط الحسابي لنتائج المقابلة و استمارة التقييم

من أجل الحصول على درجات التوافق المهني حسب وسيلتي البحث اعتمدنا على حساب الوسط الحسابي للنتائج المتحصل عليها حسب المقابلة وحسب استمارة التقييم :

المهني	مستوى	طريقة الانتقاء والتوظيف				المجموع
		اختبارات	%	توظيف مباشر	%	
التوافق	مرتفع	14	58.33	01	33.33	
	نسبي	10	41.66	02	66.66	
	منخفض	00	00	00	00	
		24		03	27	

توزيع أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء ومستوى التوافق المهني حسب الوسط الحسابي لنتائج و درجات المقابلة و بطاقة التقييم(انظر التفصيل في الملاحق)

بالنسبة للأشخاص الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة وعددهم 03 كانت نتائجهم حسب الوسط الحسابي، تعبر عن التوافق المهني على الشكل التالي :

حالتان توافقتها نسبي أي نسبة 66.66 % .

حالة واحدة توافق مرتفع أي 33.33 %

أما بالنسبة للحالات التي تم توظيفهم عن طريق اختبارات سيكوتقنية و هي 24 حالة فكانت على النحو التالي:

-14 حالة مرتفع أي بنسبة 58.33 %.

-10 حالات نسبي أي بنسبة 41.66 %.

- منخفض 00 حالة .

يتضح من خلال عرض لنتائج العينة من خلال المقابلة و من خلال بطاقة التقييم ،أنه هناك توافق مهني بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز التوزيع قسنطينة.

لكن التساؤل المطروح هو :هل يرجع ذلك لطريقة الانتقاء؟

7.5 تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

لقد استعملنا معامل الارتباط للتوافق للوقوف على مدى تأثير طريقة الانتقاء على التوافق المهني حسب الفرضية العامة للبحث ثم الوقوف على مدى تأثير طريقة الانتقاء على الطموح ، على الرضا، على التغيب ، دوران العمل وعلى العلاقات مع المشرفين و الزملاء و ذلك حسب المعادلات التالية:

$$\bar{C} = \frac{\text{مربع تكرارات كل خلية}}{\sum \text{تكرارات العمود} \times \sum \text{تكرارات الصف}}$$

$$C = \sqrt{1 - \frac{1}{\bar{C}}}$$

$$K^2 = \frac{N \times C^2}{C^2 - 1}$$

ق: معامل ارتباط التوافق

ن: عدد أفراد العينة

- حساب معامل الارتباط التوافق ق لمعرفة تأثير طريقة الانتقاء على التوافق المهني كفرضية عامة للبحث ،حيث بعد الحساب وجدنا :

$$ق = 0.34$$

$$ج = 1.12$$

$$ك^2 = 3.52$$

بعد مقارنة $ك^2$ المحسوبة ب $ك^2$ الجدولية عند درجة حرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 وجدنا أنه لا توجد دلالة إحصائية. لأن $ك^2$ المحسوبة أقل من $ك^2$ الجدولية و هذا ما يجعلنا نقول انه لا توجد علاقة بين طريقة الانتقاء و التوافق المهني.

- حساب معامل ارتباط التوافق ق لمعرفة مدى العلاقة بين طريقة الانتقاء و الرضا عن المنصب و نشاطاته حيث

$$ق = 0.37$$

$$ج = 1.16$$

$$ك^2 = 4.28$$

بعد مقارنة $ك^2$ المحسوبة ب $ك^2$ الجدولية عند درجة حرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01 وجدنا أنه لا توجد دلالة إحصائية. لأن $ك^2$ المحسوبة أقل من $ك^2$ الجدولية و هذا ما يجعلنا نقول انه لا توجد علاقة بين طريقة الانتقاء و الرضا على نشاطات المنصب.

- قمنا بحساب معامل ارتباط التوافق ق لمعرفة مدى العلاقة بين طريقة الإنتقاء و الطموح .

$$حيث ق = 28.134$$

$$ج = 1.09$$

$$ك^2 = 2.3$$

بعد مقارنة $F_{2, 2}$ المحسوبة ب $F_{2, 2}$ الجدولية عند درجة حرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01 و وجدنا أنه لا توجد دلالة إحصائية . لأن $F_{2, 2}$ تربيع المحسوبة أقل من $F_{2, 2}$ الجدولية و هذا ما يجعلنا نقول انه لا توجد علاقة بين طريقة الانتقاء و درجة الطموح.

● حساب معامل ارتباط التوافق ق لمعرفة مدى العلاقة بين طريقة الانتقاء و دوران العمل.

$$\text{حيث ق} = 0.14$$

$$\text{ج} = 1.01$$

$$F_{2, 2} = 0.54$$

بعد مقارنة $F_{2, 2}$ المحسوبة ب $F_{2, 2}$ الجدولية عند درجة حرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01 و وجدنا أنه لا توجد دلالة إحصائية . لأن $F_{2, 2}$ المحسوبة أقل من $F_{2, 2}$ الجدولية و هذا ما يجعلنا نقول انه لا توجد علاقة بين طريقة الانتقاء و دوران العمل.

● حساب معامل ارتباط التوافق ق لمعرفة مدى العلاقة بين طريقة الانتقاء و العلاقات مع الزملاء و المشرفين

$$\text{حيث ق} = 0.26$$

$$\text{ج} = 1.07$$

$$F_{2, 2} = 1.97$$

بعد مقارنة $F_{2, 2}$ المحسوبة ب $F_{2, 2}$ الجدولية عند درجة حرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01 و وجدنا أنه لا توجد دلالة إحصائية . لأن $F_{2, 2}$ المحسوبة أقل من $F_{2, 2}$ الجدولية و هذا ما يجعلنا نقول انه لا توجد علاقة بين طريقة الانتقاء و العلاقات مع الزملاء و المشرفين و الزملاء.

● حساب معامل ارتباط التوافق ق لمعرفة مدى العلاقة بين طريقة الانتقاء وتأثيرها على التوافق المهني

$$\text{حيث ق} = 0.31$$

$$\text{ج} = 1.01$$

$$\text{ك}^2 = 2.87$$

بعد مقارنة ك^2 المحسوبة ب ك^2 الجدولية عند درجة حرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01

وجدنا أنه لا توجد دلالة إحصائية. لأن ك^2 المحسوبة أقل من ك^2 الجدولية و هذا ما يجعلنا نقول انه لا توجد علاقة بين طريقة الانتقاء و التوافق المهني.

● حساب معامل ارتباط التوافق ق لمعرفة مدى العلاقة بين طريقة الانتقاء والتغيب

$$\text{حيث ج} = 1.38$$

$$\text{ق} = 0.51$$

$$\text{ك}^2 = 9.49$$

بعد مقارنة ك^2 المحسوبة ب ك^2 الجدولية عند درجة حرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01

وجدنا أنه توجد دلالة إحصائية. لأن ك^2 المحسوبة أكبر من ك^2 الجدولية و هذا ما يجعلنا نقول انه توجد علاقة بين طريقة الانتقاء والتغيب.

- حساب معامل ارتباط التوافق ق لمعرفة رأي العينة في تأثير طريقة الانتقاء على التوافق المهني

$$\begin{aligned} \text{حيث ج} &= 1.03 \\ \text{ق} &= 0.14 \\ \text{ك}^2 &= 0.54 \end{aligned}$$

بعد مقارنة ك^2 المحسوبة ب ك^2 الجدولية عند درجة حرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01 وجدنا أنه لا توجد دلالة إحصائية. لأن ك^2 المحسوبة أقل من ك^2 الجدولية و هذا ما يجعلنا نقول انه لا توجد علاقة بين طريقة الانتقاء و التوافق المهني.

ملخص الدراسة الميدانية :

من خلال ما سبق يمكن القول أن النتائج المتحصل عليها لم تكن موافقة لفرضية البحث وقد يعود ذلك إلى التوزيع الغير معتدل بين الأفراد الذين تم توظيفهم بعد إخضاعهم للاختبارات و الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة. ويرجع هذا الاختلال في العينة إلى بعض الصعوبات في تواجد العينة وفي موافقتها القيام بالمقابلة لقد تزامن ذلك مع فترة العطل الصيفية من جهة ومع وجود حجم كبير للعمل في تلك الفترة التي يزيد فيها الطلب على الكهرباء ومن شدة الحر قد تنتج بعض الإنقطاعات و الشكاوي من قبل الزبائن مما يستدعي تواجد لأفراد العينة في مناصب عملهم. لم يكن هناك مجال لإطالة المقابلة بالنسبة لبعض الحالات التي لم تدم أكثر من 30 دقيقة و التي كانت تتطلب وقت أكبر من ذلك. من الصعوبات أيضا: لا توجد أهداف بالنسبة لحالات العينة، مما جعلها لا تساعد بالقدر الكافي و رغم ذلك لقد كان هناك من اجتهد في تقديم كل ما كان مطلوب منه خلال المقابلة.

توصيات

لقد حاولت الدراسة بلوغ بعض الأهداف وقد تم بلوغ بعضها في حين لم يكن ممكنا بلوغ البعض الآخر، نظرا لبعض المعوقات والصعوبات التي اعترضتنا و لم نتمكن التحكم فيها . ونظرا لأهمية الموضوع كما جاء في الجانب النظري، نقترح أن تتعدى الدراسة إلى مؤسسات أخرى من أجل دراسة واقع التوافق المهني لدى عمال المؤسسات الاقتصادية ومدى ارتباطه بطرق الانتقاء المستعملة في عملية التوظيف ، في دراسة مقارنة بين المؤسسات التي تستعمل الطرق السيكوتقنية والمؤسسات التي توظف بطريقة مباشرة. وهذا خدمة للعالم المهني و الاقتصادي، الذي هو في حاجة إلى توظيف واستقطاب تركيبة بشرية تسمح له بلوغ أهدافه و التطور على جميع الأصعدة.

المراجع العربية

- (1) أحمد بن النعمان، سمات الشخصية الجزائرية. المؤسسة الجزائرية للكتاب، الجزائر 1988
- (2) انتصار يونس، السلوك الإنساني دار المعارف، القاهرة 1999
- (3) بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق. مؤسسة الوراق للنشر، سوريا 2001
- (4) حمدي ياسين-علي عسكر-حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي ط1. دار الكتاب الحديث 1999
- (5) سيد عبد الحميد مرسي، سيكولوجية المهن، دار النهضة العربية 1962 القاهرة
- (6) الشيخ العلايلي، لسان العرب المحيط لابن منظور، دار لسان العرب بيروت
- (7) عباس محمود عوض، الموجز في الصحة النفسية. دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1989
- (8) عباس محمود عوض، علم النفس الصناعي و المهني دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1988
- (9) عبد الغفار عبد السلام، مقدمة في الصحة النفسية، دار النهضة العربية، القاهرة 1981
- (10) عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني و تطبيقاته دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2008
- (11) عبد الرحمن عيسوي، علم النفس و الإنتاج دار النهضة العربية القاهرة 1982
- (12) عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث منشورات جامعة قار يونس 1995
- (13) فرج عبد القادر طه، سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، مكتبة الخانجي القاهرة 1980
- (14) فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي ط 5 دار النهضة العربية القاهرة 1986
- (15) فرج عبد القادر طه و آخرون، معجم علم النفس والتحليل النفسي دار النهضة العربية القاهرة
- (16) فاخر عاقل، معجم علم النفس، انجليزي، فرنسي، عربي، دار العلم للملايين- بيروت 1977
- (17) فاخر عاقل، معجم علم النفس. دار العلم للملايين. بيروت 1979
- (18) فاروق اللقائي، عباس محمود عوض، علم النفس الاجتماعي و الصناعي الإسكندرية
- (19) كمال دسوقي، علم النفس و دراسة التوافق، دار النهضة العربية القاهرة 1974
- (20) لورنس شيفر، دلالة السلوك الشاذ و أسبابه. ترجمة صبري جرجس. دار المعارف القاهرة 1995

- (21) محمد سلامة غباري، أميرة منصور، مدخل إلى علاج المشكلات العمالية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1991
- (22) محمد السندي، مفهوم التوافق الاجتماعي بين المدارس النفسية و الإسلام الرياض 1993
- (23) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر الأردن 1997
- (24) محمد عثمان الجملي وآخرون، تسبب العاملين. المنظمة العربية للعلوم والإدارة 1985 القاهرة
- (25) محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية القاهرة 1985
- (26) محمود الزيفي، سيكولوجية الشخصية بين النظرية و التطبيق. دار المعارف مصر 1984
- (27) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992
- (28) الهاشمي عبد الحميد محمد ، التوجيه و الإرشاد النفسي جدة 2003
- (29) يحي الرخاوي، دليل الطالب الذكي في علم النفس الاجتماعي و الطب النفسي دار عطرة للطباعة القاهرة 1980

الرسالات و المجلات .

- (1) سعيد محمد المهنا، العلاقة بين التوافق المهني والدافعية للإنجاز لدى موظفي جمارك مطارا لملك خالد الرياض، مجلة الإدارة العامة عدد 66. 2002.
- (2) سليمان صالح العبيشي: المتغيرات التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل، رسالة ماجستير، الرياض 1999

الواب غرافيا

dip.com www.Jeune
darwin.psy.ulaval.ca/~pépin/psy16917personnalite.pdf
oodoc.www.com
b_les tests de recrutement

المراجع بالفرنسية

- 1) C.Milinand Notions de psychologie appliquée à l'éducation paris 1934
- 2) C.Passerieux et M.C. Hardy Bayle, La guérison des états dépressifs, adition Doin 2004
- 3) J-P Gruere, F Pezeu et Vermout : Optimiser les ressources humaines dans l'entreprise 1984
- 4) La Rousse, Dictionnaire encyclopédique .France 2003
- 5) le Petit Robert, dictionnaire. Editons du CNRS Paris 1985
- 6) Loosli Usteri. Test du Rorschach Edition Herman Paris 5 1984
- 7) Manuel Inventaire de tempérament de J.P Guildford W.S Zimmerman, Centre de psychologie Appliquée Paris 1977
- 8) Manuel management Qualité ISO 9001 verssion 2000 l'Association Française de Normalisation 2000
- 9) Michel Hutteau, Manuel de psychologie différentielle, imprimerie Gautier Paris 1995
- 10) Michel Moulin, L'examen psychologique en milieu professionnel, PUF 1992
- 11) Norbert SILLAMY, Dictionnaire de psychologie, Bussiere Camden France 2004
- 12) P.Goguelin, Psychologie industrielle, Fascicule 1 Centre de documentation universitaire Paris 1974
- 13) Pierre Jardillier, La maitrise de l'emploi PUF France 1982
- 14) Roger Mucchielli, L'examen psychotechnique ,6^{ème} édition Les édition ESF 1985

قائمة الملاحق

دليل المقابلة

دليل الإجابات النموذجية للمقابلة

استمارة التقييم

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نتائج أفراد العينة في المقابلة

نتائج أفراد العينة في استمارة التقييم

ملخص الدراسة

جاءت الدراسة تحت عنوان : تأثير طرق الانتقاء في التوظيف على التوافق المهني . حاولنا من خلالها الإجابة على بعض التساؤلات أهمها هل يوجد تأثير لطريقة الانتقاء في التوظيف على التوافق المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز التوزيع قسنطينة. وتكمن أهميتها في كونها محاولة لدراسة التوافق المهني بين عمال سونلغاز التوزيع قسنطينة لأنه عنصر مهما ،إن لم يكن الأهم في استقرار التركيبة البشرية و منه نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

عرض ل طرق الانتقاء بالمؤسسة و مجالات استعمالها ونخص بالذكر هنا الانتقاء عند عملية التوظيف. البحث في مدى تأثير هذه الطرق على التوافق المهني للأفراد العاملين بالمؤسسة. وتأثيره على الرضا، الطموح، التغيب، العلاقات بالزملاء والمشرفين ودوران العمل. وقد افترضنا وجود تأثير ل طرق الانتقاء على التوافق المهني بشكل عام وعلى مؤشرات .

و قد استعنا في هذا البحث بالمنهج الوصفي لأنه الأنسب في التعبير عن مختلف الظواهر وتحليلها . كما تمت الاستعانة بالمقابلة النصف موجهة كوسيلة لجمع البيانات تم بناؤها لهذا الغرض، إلى جانب استمارة تقييم تستعملها المؤسسة تدعيما للمقابلة .

ومن خلال عرض النتائج توصلنا إلى أنه هناك توافق مهني لدى أفراد العينة. وبعد الوقوف على توافق الأفراد تم استعمال معامل ارتباط لقياس مدى تأثير طريقة الانتقاء على التوافق المهني ومختلف أبعاده.

فجاءت النتائج على الشكل التالي :

عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.01 لم يكن هناك ارتباط بين طريقة الانتقاء والتوافق المهني ومختلف أبعاده ماعدا التغيب الذي وجدنا ترابط بينه وبين طريقة الانتقاء عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.01 .

وخلصنا في النهاية إلى القول أن هذه النتائج قد تعود إلى التوزيع الغير معتدل بين أفراد العينة الذين تم توظيفهم بعد إخضاعهم للاختبارات و الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة.

Résumé de l'étude

Cette étude porte sur l'impact des méthodes de sélection pour le recrutement sur l'ajustement professionnel. L'importance de cette étude est d'identifier l'ajustement professionnel chez les travailleurs de SONELGAZ et en particulier ceux de la Direction de Distribution de Constantine. Son objectif vise à répondre à la question principale suivante: Est-ce qu'il y a un impact des méthodes de sélection utilisées dans le processus de recrutement sur l'ajustement professionnel chez les travailleurs de SONELGAZ, (la Direction de Distribution de Constantine) ?.

Les hypothèses adoptées dans cette étude sont:

- Il y a un impact des méthodes de sélection sur l'ajustement professionnel des travailleurs de la Direction de Distribution de Constantine.
- Il y a un impact des méthodes de sélection sur : La satisfaction professionnelle, l'absentéisme, les relations, le turn over.

La méthode utilisée est basée sur une méthode descriptive, que nous estimons la plus adéquate pour décrire et analyser les différents phénomènes sur le plan quantitatif et qualitatif.

Les résultats obtenus dans cette étude, suite à l'application du coefficient de corrélation de l'ajustement sont :

1. Il n'y a pas une relation statistiquement significative au niveau de 0.01, entre les méthodes de sélection et l'ajustement professionnel. Ce qui nous pousse à dire, qu'il n'y a pas d'impact des méthodes de sélection au recrutement sur l'ajustement professionnel chez les travailleurs de SONELGAZ la Direction de Distribution de Constantine.
2. Nous pouvons dire la même chose pour les autres paramètres de l'ajustement professionnel: la satisfaction professionnelle, l'ambition au travail, le turn over, les relations avec les collègues et les responsables de travail.
3. Nous sommes parvenu à une relation positive entre les méthodes de sélections au recrutement et l'absentéisme.

Enfin, nous pouvons conclure que ses résultats sont dus probablement au déséquilibre dans l'échantillon de l'étude entre les travailleurs recrutés suite à des tests psychotechniques et ceux recrutés d'une manière directe.

Abstract

This study analyzes the impact of selection recruitment methods on the professional adjustment. The importance of this study is to identify the professional adjustment of the Sonelgaz's workers and in particular those of Constantine Distribution Management. Its objective aims at answering a following principal question:

- Is there an impact of the selection methods used in the process of recruitment on the professional adjustment of the Sonelgaz's workers,(Constantine distribution direction)?

The assumptions adopted in this study are:

- There is an impact of the selection methods on professional adjustment of the workers in Constantine distribution direction .

- There is an impact of the selection methods on Job satisfaction, absenteeism, relations, and the turn over.

The study was based on a descriptive method, which we estimate most adequate to describe and analyze the various phenomena on the quantitative and qualitative level.

The most important results obtained in this study, with the application of the coefficient of correlation of the adjustment are:

1. There is not a statistically significant relation on the level of 0.01, between the methods of selection and the professional adjustment. What pushes us to say, there is not an impact of selection methods to recruitment on the professional adjustment in Sonelgaz's workers in Constantine Distribution direction .

2. We will be able to say the same thing for the other parameters of the professional adjustment: Job satisfaction, ambition with work, the turn-over, relations with the colleagues and persons in charge for work.

3. We arrived to a positive relation between the selections recruitment methods and the absenteeism.

At the end, we will be able to conclude that those results are due probably to imbalance in the sample of the study between the workers recruited following psycho-technical tests and those recruited in a direct way.

جدول رقم 1

نتائج أفراد العينة في المقابلة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و الرضا عن المنصب و نشاطاته

أفراد العينة	درجات الرضا	مستوى الرضا	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	18	نسبي	مباشر
02	28	مرتفع	اختبارات
03	12	منخفض	اختبارات
04	24	مرتفع	اختبارات
05	26	مرتفع	اختبارات
06	24	مرتفع	اختبارات
07	26	مرتفع	اختبارات
08	14	منخفض	اختبارات
09	28	مرتفع	اختبارات
10	20	نسبي	اختبارات
11	24	مرتفع	اختبارات
12	18	نسبي	مباشر
13	18	نسبي	اختبارات
14	20	نسبي	اختبارات
15	22	نسبي	اختبارات
16	30	مرتفع	اختبارات
17	24	مرتفع	اختبارات
18	20	نسبي	اختبارات
19	30	مرتفع	اختبارات
20	20	نسبي	مباشر
21	22	نسبي	اختبارات
22	26	مرتفع	اختبارات
23	20	نسبي	اختبارات
24	26	مرتفع	اختبارات
25	18	نسبي	اختبارات
26	26	مرتفع	اختبارات
27	22	نسبي	اختبارات

جدول رقم 2

نتائج أفراد العينة في المقابلة، حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و الطموح

افراد العينة	درجات الطموح	مستوى الطموح	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	10	نسبي	مباشر
02	14	مرتفع	اختبارات
03	4	منخفض	اختبارات
04	18	مرتفع	اختبارات
05	16	مرتفع	اختبارات
06	10	نسبي	ختبارات
07	10	نسبي	اختبارات
08	4	منخفض	اختبارات
09	14	مرتفع	اختبارات
10	8	نسبي	اختبارات
11	16	مرتفع	اختبارات
12	10	نسبي	مباشر
13	10	نسبي	اختبارات
14	10	نسبي	اختبارات
15	10	نسبي	اختبارات
16	14	كلي	اختبارات
17	10	نسبي	اختبارات
18	12	نسبي	اختبارات
19	16	مرتفع	اختبارات
20	8	نسبي	مباشر
21	8	نسبي	اختبارات
22	16	مرتفع	اختبارات
23	12	نسبي	اختبارات
24	12	نسبي	اختبارات
25	10	نسبي	اختبارات
26	16	مرتفع	اختبارات
27	10	نسبي	اختبارات

جدول رقم 3

نتائج أفراد العينة في المقابلة، حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و مستوى دوران العمل

افراد العينة	درجات دوران العمل	مستوى الدوران	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	14	مستقر	مباشر
02	16	مستقر	اختبارات
03	4	كثير التنقل	اختبارات
04	16	مستقر	اختبارات
05	12	قليل التنقل	اختبارات
06	14	مستقر	اختبارات
07	16	مستقر	اختبارات
08	6	كثير التنقل	اختبارات
09	16	مستقر	اختبارات
10	6	كثير التنقل	اختبارات
11	14	مستقر	اختبارات
12	10	قليل التنقل	مباشر
13	10	قليل التنقل	اختبارات
14	10	قليل التنقل	اختبارات
15	12	قليل التنقل	اختبارات
16	16	مستقر	اختبارات
17	10	قليل التنقل	اختبارات
18	12	قليل التنقل	اختبارات
19	14	مستقر	اختبارات
20	8	قليل التنقل	مباشر
21	8	قليل التنقل	اختبارات
22	14	مستقر	اختبارات
23	12	قليل التنقل	اختبارات
24	14	مستقر	اختبارات
25	10	قليل التنقل	اختبارات
26	12	قليل التنقل	اختبارات
27	10	قليل التنقل	اختبارات

جدول رقم 4

نتائج أفراد العينة في المقابلة، حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و مستوى العلاقات مع الزملاء و المشرفين.

افراد العينة	درجات العلاقات مع الزملاء و المشرفين	مستوى العلاقات	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	10	مقبولة	مباشر
02	14	جيدة	اختبارات
03	8	مقبولة	اختبارات
04	14	جيدة	اختبارات
05	16	جيدة	اختبارات
06	12	جيدة	ختبارات
07	14	جيدة	اختبارات
08	12	جيدة	اختبارات
09	14	جيدة	اختبارات
10	8	مقبولة	اختبارات
11	14	جيدة	اختبارات
12	10	مقبولة	اختبارات
13	8	مقبولة	اختبارات
14	10	مقبولة	اختبارات
15	10	مقبولة	اختبارات
16	12	جيدة	اختبارات
17	16	جيدة	اختبارات
18	10	مقبولة	اختبارات
19	14	جيدة	اختبارات
20	10	مقبولة	مباشر
21	10	جيدة	اختبارات
22	16	جيدة	اختبارات
23	8	مقبولة	اختبارات
24	14	جيدة	اختبارات
25	10	مقبولة	مباشر
26	18	جيدة	اختبارات
27	12	جيدة	اختبارات

جدول رقم 5

نتائج أفراد العينة في المقابلة ،حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و مستوى التغيب

أفراد العينة	درجات التغيب	مستوى التغيب	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	4	قليل	مباشر
02	8	مواظب	اختبارات
03	4	قليل	اختبارات
04	4	قليل	اختبارات
05	6	مواظب	اختبارات
06	6	مواظب	اختبارات
07	6	مواظب	اختبارات
08	8	مواظب	اختبارات
09	6	مواظب	اختبارات
10	4	قليل	اختبارات
11	6	مواظب	اختبارات
12	4	قليل	اختبارات
13	8	مواظب	اختبارات
14	4	قليل	اختبارات
15	4	قليل	اختبارات
16	6	مواظب	اختبارات
17	6	مواظب	اختبارات
18	4	قليل	اختبارات
19	6	مواظب	اختبارات
20	2	كثير التغيب	مباشر
21	4	قليل	اختبارات
22	4	قليل	اختبارات
23	4	قليل	اختبارات
24	6	مواظب	اختبارات
25	4	قليل	مباشر
26	6	مواظب	اختبارات
27	6	مواظب	اختبارات

جدول رقم 6

نتائج أفراد العينة في المقابلة ،حسب طريقة الانتقاء والتوظيف ومستوى تأثيرها على التوافق المهني

أفراد العينة	تأثير طريقة الانتقاء	مستوى التأثير	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	6	نسبي	مباشر
02	14	مرتفع	اختبارات
03	10	نسبي	اختبارات
04	10	نسبي	اختبارات
05	12	مرتفع	اختبارات
06	10	نسبي	ختبارات
07	4	ضعيف	اختبارات
08	8	نسبي	اختبارات
09	12	مرتفع	اختبارات
10	6	سيئة	اختبارات
11	12	نسبي	اختبارات
12	8	نسبي	اختبارات
13	8	نسبي	اختبارات
14	10	نسبي	اختبارات
15	12	مرتفع	اختبارات
16	10	نسبي	اختبارات
17	10	نسبي	اختبارات
18	8	نسبي	اختبارات
19	14	مرتفع	اختبارات
20	12	مرتفع	مباشر
21	12	مرتفع	اختبارات
22	12	مرتفع	اختبارات
23	8	نسبي	اختبارات
24	10	نسبي	اختبارات
25	10	نسبي	مباشر
26	12	جيدة	اختبارات
27	8	نسبي	اختبارات

جدول رقم 7

نتائج أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و التوافق المهني بطريقة حسابية بسيطة
تم تحويل الدرجات المحصل عليها إلى درجات من 20 فكانت على الشكل التالي:

أفراد العينة	درجات التوافق/20	مستوى التوافق المهني	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	11,07	نسبي	مباشر
02	16,79	مرتفع	اختبارات
03	7,50	نسبي	اختبارات
04	15,36	مرتفع	اختبارات
05	15,71	مرتفع	اختبارات
06	13,57	مرتفع	اختبارات
07	13,57	مرتفع	اختبارات
08	9,29	نسبي	اختبارات
09	16,07	مرتفع	اختبارات
10	8,57	نسبي	اختبارات
11	15,36	مرتفع	اختبارات
12	10,00	نسبي	مباشر
13	11,07	نسبي	اختبارات
14	11,43	نسبي	اختبارات
15	12,50	نسبي	اختبارات
16	15,71	مرتفع	اختبارات
17	13,57	مرتفع	اختبارات
18	11,79	نسبي	اختبارات
19	16,79	مرتفع	اختبارات
20	10,00	نسبي	مباشر
21	11,43	نسبي	اختبارات
22	15,71	مرتفع	اختبارات
23	11,43	نسبي	اختبارات
24	14,64	مرتفع	اختبارات
25	11,07	نسبي	اختبارات
26	16,07	مرتفع	اختبارات
27	12,14	نسبي	اختبارات

جدول رقم 8

نتائج أفراد العينة حسب استمارة التقييم

أفراد العينة	تقييم الدور	تقييم المردود	التقييم الشامل درجات	مستوى التوافق	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	17,6	14,25	15,59	مرتفع	مباشر
02	17,6	14,25	15,59	مرتفع	اختبارات
03	13,6	12,33	12,84	نسبي	اختبارات
04	13,8	15,25	14,67	نسبي	اختبارات
05	14	12	12,60	نسبي	اختبارات
06	17	10,87	12,70	نسبي	اختبارات
07	14	13,75	13,82	مرتفع	اختبارات
08	14	12,37	12,85	نسبي	اختبارات
09	17	14,25	15,07	مرتفع	اختبارات
10	14	13,15	13,65	مرتفع	اختبارات
11	17	14,25	15,07	مرتفع	اختبارات
12	17	14,75	15,42	مرتفع	مباشر
13	17	14,25	15,07	مرتفع	اختبارات
14	15,25	15	15,07	مرتفع	اختبارات
15	16	14,75	15,12	مرتفع	اختبارات
16	18,4	17,07	17,06	مرتفع	اختبارات
17	15	14,4	14,58	مرتفع	اختبارات
18	13,5	13,9	13,78	مرتفع	اختبارات
19	16	13,65	14,35	مرتفع	اختبارات
20	5,25	12	9,97	نسبي	مباشر
21	17	13	14,20	مرتفع	اختبارات
22	19	14,75	16,02	مرتفع	اختبارات
23	18	14,75	15,72	مرتفع	اختبارات
24	18	14	15,20	مرتفع	اختبارات
25	14	12,5	12,95	نسبي	اختبارات
26	15,2	14,62	14,85	مرتفع	اختبارات
27	14	11,37	12,15	نسبي	اختبارات

جدول رقم 9

درجات التوافق حسب الوسط الحسابي لنتائج و درجات المقابلة و بطاقة التقييم

طريقة الانتقاء والتوظيف	الوسط الحسابي لدرجات المقابلة وبطاقة التقييم	درجات التقييم الشامل حسب بطاقة التقييم	درجات التوافق /20 حسب نتائج المقابلة	أفراد العينة
مباشر	13,33	15,59	11,07	01
اختبارات	16,19	15,59	16,79	02
اختبارات	10,17	12,84	7,50	03
اختبارات	15,01	14,67	15,36	04
اختبارات	14,16	12,60	15,71	05
اختبارات	13,14	12,70	13,57	06
اختبارات	13,70	13,82	13,57	07
اختبارات	11,07	12,85	9,29	08
اختبارات	15,57	15,07	16,07	09
اختبارات	11,11	13,65	8,57	10
اختبارات	15,21	15,07	15,36	11
مباشر	12,71	15,42	10,00	12
اختبارات	13,07	15,07	11,07	13
اختبارات	13,25	15,07	11,43	14
اختبارات	13,81	15,12	12,50	15
اختبارات	16,39	17,06	15,71	16
اختبارات	14,08	14,58	13,57	17
اختبارات	12,78	13,78	11,79	18
اختبارات	15,57	14,35	16,79	19
مباشر	9,99	9,97	10,00	20
اختبارات	12,81	14,20	11,43	21
اختبارات	15,87	16,02	15,71	22
اختبارات	13,57	15,72	11,43	23
اختبارات	14,92	15,20	14,64	24
اختبارات	12,01	12,95	11,07	25
اختبارات	15,46	14,85	16,07	26
اختبارات	12,15	12,15	12,14	27

أسئلة المقابلة

- 1- أي منصب تشغله الآن؟
- 2 - هل سبق لك العمل من قبل ؟ أين؟ متى ؟
- 3- ما هي الأسباب التي دفعتك للمغادرة ؟
- 4 - منذ متى تم توظيفك بالمؤسسة ؟
- 5 - كيف تم توظيفك ؟ ما هي الطريقة ؟
- 6 - كيف كانت العلاقة بالمرشحين الآخرين؟
- 7 - هل سمحت لك الطريقة بإبراز كل قدراتك ؟ كيف؟
- 8 - ألم تكن تفضل طريقة أخرى ؟ لماذا ؟
- 9 - هل لك أن تكلمني عن مختلف النشاطات التي تقوم بها في المنصب؟
- 10- هل ترى أن المنصب يتناسب و قدراتك ؟ لما يرجع ذلك؟
- 11- هل أنت مرتاح في المنصب الذي تشغله ؟
- 12- هل ترى نفسك في منصب آخر الآن ؟
- 13- كيف تسير المشكلات التي تواجهك في العمل ؟
- 14- كيف تسير علاقاتك بالزملاء ؟
- 15- كيف تسير علاقاتك مع الرؤساء؟
- 16- عند الشعور بعدم الراحة في العمل ،كيف تتعامل مع الوضع؟
- 17- هل تتغيب؟ ما الذي قد يدفعك لذلك؟
- 18- ما هي أهدافك و تطلعاتك المستقبلية؟
- 19- هل لديك إضافات؟

دليل الإجابات النموذجية

السؤال	المستوى الأول للإجابات	المستوى الثاني للإجابات	المستوى الثالث للإجابات
01	إجابة مستوفية تشمل اسم منصب، ترتيبه، المصلحة التابع لها.	إجابة مقتضبة يذكر فيها اسم المنصب ويكتفي بذلك.	التردد، عدم الدقة، كأنه لا يريد الإجابة.
02	يذكر المؤسسات التي سبق له العمل بها، و كذا المناصب، و السنوات حسب ترتيبها.	يذكر المناصب دون الخوض في التفاصيل	يتردد، يحاول إخفاء تنقلاته الهروب من السؤال.
03	إبراز وتبرير أسباب المغادرة بالشرح وتفسير الدوافع، غير مسؤول عن المغادرة.	لا يفصل كثيرا في أسباب المغادرة، مسؤولية نسبية في المغادرة	أسباب غير مقنعة، غموض ونقد لكل شيء، تناقض في الإجابات
04	دقة في الإجابة، مع جملة من التفاصيل، يمثل له يوم خاص في حياته.	يذكر التاريخ دون الخوض في التفاصيل، يبدو يوم عادي بالنسبة اليه.	ارتباك، يجد صعوبة في تذكر التاريخ بالضبط.
05	يقدم إجابة مسترسلة و مفصلة عن العملية مع إبراز كل المراحل التي مر بها مع احترام التسلسل الزمني.	إجابات دقيقة و مختصرة لا تتوفر على الكثير من المعلومات قد تقتصر على إحدى المراحل	اجابة غير دقيقة وغير مركزة دوما في البحث عن الإجابة
06	يذكرهم جيدا و قد ربط معهم علاقات، تبادل معهم الأفكار و المعلومات كلما سمح الوضع بذلك، تنافس و احترام.	يذكر البعض منهم علاقة محدودة لم تتعدى السلام وتبادل بسيط للحديث.	لا يذكرهم، لم يكن هناك داعي للتعامل معهم .
07	ايجابية في الطرح و الإجابة بالتفصيل حول مختلف الاختبارات و الجوانب المستكشفة ، مع إبراز الدور المهم للاختبارات في استكشاف مختلف جوانب و بنية الفرد.	يذكر الجانب الايجابي للاختبارات وتأثيره على إبراز الفرد لقدراته لكن دون في التفاصيل.	لا يرى ضرورة ملحة في استخدام الاختبارات.
08	لديه معلومات عن الطرق الأخرى و يرى انها الطريقة الأنسب لما توفره من معلومات عن إمكانية نجاح الفرد في المنصب مستقبلا.	ليس لديه فكرة عن طرق أخرى، ليس مهم الطريقة فهي تبقى نسبية في التأثير.	يفضل توظيف مباشر. لأن الطريقة تولد ضغطا إضافيا عليه .

09	يذكر بوضوح مختلف أنشطة المنصب وكيفية سير العمل علاقاته داخل المصلحة وعلاقته بالمصالح الأخرى. مختلف الوسائل المستعملة.	يذكر اسم المنصب مع التطرق لبعض النشاطات البارزة.	يسمي المنصب مع صعوبة و تردد في توضيح النشاطات.
10	متأكد من إجابته راض عما يقوم به من نشاطات في المنصب و أنه يتمشى تماما و قدراته.	غير راض تمام الرضا .قبل بالمنصب ومختلف نشاطاته لأنه لا يوجد البديل.	غير راض عما يقوم به من نشاطات وانه لم يكن يتوقع القيام بمثل هذه النشاطات .
11	يجد راحة كبيرة في المنصب وفي الأداء داخله. هو يحبذ كثيرا العمل فيه.وحتى إن وجدت صعوبات يعرف كيف يواجهها.	يجد بعض الصعوبات في المنصب، يحاول في كل مرة تجاوزها لكن بجهد.	غير مرتاح في المنصب و لا يقوم بأي مجهود من أجل تحسين الوضع.
12	أجد راحة في المنصب الحالي وأحاول الإلمام بجميع نشاطاته حتى أجد راحة في منصب أعلى إن تمت ترقيتي.	قد ابقى في المنصب الحالي. وقد أغانر إن لم أجد راحة أكبر إلى منصب آخر داخل المؤسسة.	الحصول على منصب آخر من أولوياته حتى لو تطلب ذلك التنقل لمؤسسة أخرى.
13	تحليل الوضع مع البحث عن الخلل و الطريقة المثلى لمعالجته وذلك مع احترام إجراءات وقواعد العمل وبالتشاور مع من يخصه الأمر	يبقى في الانتظار و لا يبادر حتى تحل المشكلة من طرف الآخرين.	الهروب من المشكلة تماما بإيجاد بعض المبررات لذلك.
14	يذكر بوضوح ضرورة وجود، المساعدة والتأزر،روح الجماعة،تفهم الآخر في علاقاته والمساهمة في انجاز مختلف الأعمال.	يذكر روح الجماعة دون تفاصيل أخرى	سلبى تجاه الآخرين
15	يذكر ويشرح كيف يمكن للعلاقة أن تبنى على أسس الاحترام، القيام بالعمل،تقديم اقتراحات و تقبل الانتقاد و التوجيه،احترام السلم التنظيمي.	يذكر احد الجوانب في العلاقة دون توضيح	بيدي سلبية كبيرة تجاه المشرفين
16	يذكر بوضوح ما يجب القيام به من النشاطات لكي يخفض من ضغوط العمل.	يحاول التكيف مع الموقف دون توضيح للطريقة.	الهروب من العمل ، كثرة الشكاوي

17	لا يتغيب إلا نادرا حتى لا يؤثر على سير العمل، وان حدث وغاب يعمل على التدارك	يبزر غيابه ويحاول التقليل منها.	يتغيب كثيرا بمبرر او دون مبرر
18	لديه نظرة واضحة حول مستقبله في المؤسسة و أولوياته على المدى المتوسط و البعيد.	يريد المواصلة في المؤسسة دون توضيح وشرح لتطلعاته	تردد، لا يرى جدوى من السؤال
19	يحاول الاستفسار أكثر حول الأهداف من المقابلة يبرز اهتمامه واستعداده لتقديم معلومات إضافية	لا يسأل كثيرا يعبر عن سروره للقيام بالمقابلة	يجيب بالسلب من اجل انهاء المقابلة بأسرع ما يمكن

جدول رقم 1

نتائج أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و الرضا عن المنصب و نشاطاته

أفراد العينة	درجات الرضا	مستوى الرضا	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	18	نسبي	مباشر
02	28	مرتفع	اختبارات
03	12	منخفض	اختبارات
04	24	مرتفع	اختبارات
05	26	مرتفع	اختبارات
06	24	مرتفع	اختبارات
07	26	مرتفع	اختبارات
08	14	منخفض	اختبارات
09	28	مرتفع	اختبارات
10	20	نسبي	اختبارات
11	24	مرتفع	اختبارات
12	18	نسبي	مباشر
13	18	نسبي	اختبارات
14	20	نسبي	اختبارات
15	22	نسبي	اختبارات
16	30	مرتفع	اختبارات
17	24	مرتفع	اختبارات
18	20	نسبي	اختبارات
19	30	مرتفع	اختبارات
20	20	نسبي	مباشر
21	22	نسبي	اختبارات
22	26	مرتفع	اختبارات
23	20	نسبي	اختبارات
24	26	مرتفع	اختبارات
25	18	نسبي	اختبارات
26	26	مرتفع	اختبارات
27	22	نسبي	اختبارات

جدول رقم 2

نتائج أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و الرضا عن المنصب و نشاطاته

افراد العينة	درجات الطموح	مستوى الطموح	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	10	نسبي	مباشر
02	14	كلي	اختبارات
03	4	قليل	اختبارات
04	18	كلي	اختبارات
05	16	كلي	اختبارات
06	10	نسبي	ختبارات
07	10	نسبي	اختبارات
08	4	قليل	اختبارات
09	14	كلي	اختبارات
10	8	نسبي	اختبارات
11	16	كلي	اختبارات
12	10	نسبي	مباشر
13	10	نسبي	اختبارات
14	10	نسبي	اختبارات
15	10	نسبي	اختبارات
16	14	كلي	اختبارات
17	10	نسبي	اختبارات
18	12	نسبي	اختبارات
19	16	كلي	اختبارات
20	8	نسبي	مباشر
21	8	نسبي	اختبارات
22	16	كلي	اختبارات
23	12	نسبي	اختبارات
24	12	نسبي	اختبارات
25	10	نسبي	اختبارات
26	16	كلي	اختبارات
27	10	نسبي	اختبارات

جدول رقم 3

نتائج أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و مستوى دوران العمل

افراد العينة	درجات دوران العمل	مستوى الدوران	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	14	مستقر	مباشر
02	16	مستقر	اختبارات
03	4	كثير التنقل	اختبارات
04	16	مستقر	اختبارات
05	12	قليل التنقل	اختبارات
06	14	مستقر	اختبارات
07	16	مستقر	اختبارات
08	6	كثير التنقل	اختبارات
09	16	مستقر	اختبارات
10	6	كثير التنقل	اختبارات
11	14	مستقر	اختبارات
12	10	قليل التنقل	مباشر
13	10	قليل التنقل	اختبارات
14	10	قليل التنقل	اختبارات
15	12	قليل التنقل	اختبارات
16	16	مستقر	اختبارات
17	10	قليل التنقل	اختبارات
18	12	قليل التنقل	اختبارات
19	14	مستقر	اختبارات
20	8	قليل التنقل	مباشر
21	8	قليل التنقل	اختبارات
22	14	مستقر	اختبارات
23	12	قليل التنقل	اختبارات
24	14	مستقر	اختبارات
25	10	قليل التنقل	اختبارات
26	12	قليل التنقل	اختبارات
27	10	قليل التنقل	اختبارات

جدول رقم 4

نتائج أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و مستوى العلاقات مع الزملاء و المشرفين.

افراد العينة	درجات العلاقات مع الزملاء و المشرفين	مستوى العلاقات	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	10	مقبولة	مباشر
02	14	جيدة	اختبارات
03	8	مقبولة	اختبارات
04	14	جيدة	اختبارات
05	16	جيدة	اختبارات
06	12	جيدة	ختبارات
07	14	جيدة	اختبارات
08	12	جيدة	اختبارات
09	14	جيدة	اختبارات
10	8	مقبولة	اختبارات
11	14	جيدة	اختبارات
12	10	مقبولة	اختبارات
13	8	مقبولة	اختبارات
14	10	مقبولة	اختبارات
15	10	مقبولة	اختبارات
16	12	جيدة	اختبارات
17	16	جيدة	اختبارات
18	10	مقبولة	اختبارات
19	14	جيدة	اختبارات
20	10	مقبولة	مباشر
21	10	جيدة	اختبارات
22	16	جيدة	اختبارات
23	8	مقبولة	اختبارات
24	14	جيدة	اختبارات
25	10	مقبولة	مباشر
26	18	جيدة	اختبارات
27	12	جيدة	اختبارات

جدول رقم 5

نتائج أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و مستوى التغيب

أفراد العينة	درجات التغيب	مستوى التغيب	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	4	قليل	مباشر
02	8	مواظب	اختبارات
03	4	قليل	اختبارات
04	4	قليل	اختبارات
05	6	مواظب	اختبارات
06	6	مواظب	اختبارات
07	6	مواظب	اختبارات
08	8	مواظب	اختبارات
09	6	مواظب	اختبارات
10	4	قليل	اختبارات
11	6	مواظب	اختبارات
12	4	قليل	اختبارات
13	8	مواظب	اختبارات
14	4	قليل	اختبارات
15	4	قليل	اختبارات
16	6	مواظب	اختبارات
17	6	مواظب	اختبارات
18	4	قليل	اختبارات
19	6	مواظب	اختبارات
20	2	كثير التغيب	مباشر
21	4	قليل	اختبارات
22	4	قليل	اختبارات
23	4	قليل	اختبارات
24	6	مواظب	اختبارات
25	4	قليل	مباشر
26	6	مواظب	اختبارات
27	6	مواظب	اختبارات

جدول رقم 6

نتائج أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف ومستوى تأثيرها على التوافق المهني .

أفراد العينة	تأثير طريقة الانتقاء	مستوى التأثير	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	6	نسبي	مباشر
02	14	كبير	اختبارات
03	10	نسبي	اختبارات
04	10	نسبي	اختبارات
05	12	كبير	اختبارات
06	10	نسبي	اختبارات
07	4	ضعيف	اختبارات
08	8	نسبي	اختبارات
09	12	كبير	اختبارات
10	6	سيئة	اختبارات
11	12	نسبي	اختبارات
12	8	نسبي	اختبارات
13	8	نسبي	اختبارات
14	10	نسبي	اختبارات
15	12	كبير	اختبارات
16	10	نسبي	اختبارات
17	10	نسبي	اختبارات
18	8	نسبي	اختبارات
19	14	كبير	اختبارات
20	12	كبير	مباشر
21	12	كبير	اختبارات
22	12	كبير	اختبارات
23	8	نسبي	اختبارات
24	10	نسبي	اختبارات
25	10	نسبي	مباشر
26	12	جيدة	اختبارات
27	8	نسبي	اختبارات

جدول رقم 7

نتائج أفراد العينة حسب طريقة الانتقاء والتوظيف و التوافق المهني.

افراد العينة	درجات التوافق/20	مستوى التوافق المهني	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	11,07	نسبي	مباشر
02	16,79	مرتفع	اختبارات
03	7,50	نسبي	اختبارات
04	15,36	مرتفع	اختبارات
05	15,71	مرتفع	اختبارات
06	13,57	مرتفع	ختبارات
07	13,57	مرتفع	اختبارات
08	9,29	نسبي	اختبارات
09	16,07	مرتفع	اختبارات
10	8,57	نسبي	اختبارات
11	15,36	مرتفع	اختبارات
12	10,00	نسبي	مباشر
13	11,07	نسبي	اختبارات
14	11,43	نسبي	اختبارات
15	12,50	نسبي	اختبارات
16	15,71	مرتفع	اختبارات
17	13,57	مرتفع	اختبارات
18	11,79	نسبي	اختبارات
19	16,79	مرتفع	اختبارات
20	10,00	نسبي	مباشر
21	11,43	نسبي	اختبارات
22	15,71	مرتفع	اختبارات
23	11,43	نسبي	اختبارات
24	14,64	مرتفع	اختبارات
25	11,07	نسبي	اختبارات
26	16,07	مرتفع	اختبارات
27	12,14	نسبي	اختبارات

جدول رقم 8

نتائج أفراد العينة حسب بطاقة التقييم

أفراد العينة	تقييم الدور	تقييم المردود	التقييم الشامل درجات	مستوى التوافق	طريقة الانتقاء والتوظيف
01	17,6	14,25	15,59	مرتفع	مباشر
02	17,6	14,25	15,59	مرتفع	اختبارات
03	13,6	12,33	12,84	نسبي	اختبارات
04	13,8	15,25	14,67	نسبي	اختبارات
05	14	12	12,60	نسبي	اختبارات
06	17	10,87	12,70	نسبي	ختبارات
07	14	13,75	13,82	مرتفع	اختبارات
08	14	12,37	12,85	نسبي	اختبارات
09	17	14,25	15,07	مرتفع	اختبارات
10	14	13,15	13,65	مرتفع	اختبارات
11	17	14,25	15,07	مرتفع	اختبارات
12	17	14,75	15,42	مرتفع	مباشر
13	17	14,25	15,07	مرتفع	اختبارات
14	15,25	15	15,07	مرتفع	اختبارات
15	16	14,75	15,12	مرتفع	اختبارات
16	18,4	17,07	17,06	مرتفع	اختبارات
17	15	14,4	14,58	مرتفع	اختبارات
18	13,5	13,9	13,78	مرتفع	اختبارات
19	16	13,65	14,35	مرتفع	اختبارات
20	5,25	12	9,97	نسبي	مباشر
21	17	13	14,20	مرتفع	اختبارات
22	19	14,75	16,02	مرتفع	اختبارات
23	18	14,75	15,72	مرتفع	اختبارات
24	18	14	15,20	مرتفع	اختبارات
25	14	12,5	12,95	نسبي	اختبارات
26	15,2	14,62	14,85	مرتفع	اختبارات
27	14	11,37	12,15	نسبي	اختبارات

جدول رقم 9

درجات التوافق حسب الوسط الحسابي لنتائج و درجات المقابلة و بطاقة التقييم

أفراد العينة	درجات التوافق 20/ حسب نتائج المقابلة	درجات التقييم الشامل حسب بطاقة التقييم	الوسط الحسابي لدرجات المقابلة و بطاقة التقييم	طريقة الانتقاء و التوظيف
01	11,07	15,59	13,33	مباشر
02	16,79	15,59	16,19	اختبارات
03	7,50	12,84	10,17	اختبارات
04	15,36	14,67	15,01	اختبارات
05	15,71	12,60	14,16	اختبارات
06	13,57	12,70	13,14	اختبارات
07	13,57	13,82	13,70	اختبارات
08	9,29	12,85	11,07	اختبارات
09	16,07	15,07	15,57	اختبارات
10	8,57	13,65	11,11	اختبارات
11	15,36	15,07	15,21	اختبارات
12	10,00	15,42	12,71	مباشر
13	11,07	15,07	13,07	اختبارات
14	11,43	15,07	13,25	اختبارات
15	12,50	15,12	13,81	اختبارات
16	15,71	17,06	16,39	اختبارات
17	13,57	14,58	14,08	اختبارات
18	11,79	13,78	12,78	اختبارات
19	16,79	14,35	15,57	اختبارات
20	10,00	9,97	9,99	مباشر
21	11,43	14,20	12,81	اختبارات
22	15,71	16,02	15,87	اختبارات
23	11,43	15,72	13,57	اختبارات
24	14,64	15,20	14,92	اختبارات
25	11,07	12,95	12,01	اختبارات
26	16,07	14,85	15,46	اختبارات
27	12,14	12,15	12,15	اختبارات

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 20

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 20

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETÉ DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITÉ	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle " :
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 20

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 20

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right)$

→ / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

1. SENS DE L'ANALYSE, i.e : <i>Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.</i>					
2. RIGUEUR ET METHODE, i.e : <i>Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.</i>					
3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e : <i>Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et /ou du matériel.</i>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e : <i>Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.</i>					
5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e : <i>Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.</i>					
6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.</i>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : <i>Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).</i>					
8. DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.</i>					

TOTAL (3)	80
------------------	-----------

NOTE FINALE (4)	20
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,7)	NOTE PONDEREE (N X 0,3)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,70 =
. Note du rôle :	X 0,30 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

▪ **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

شكل يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

