

الفصل الرابع

اعداد : ديمها مصباح
٢٠٢٠/٤/١

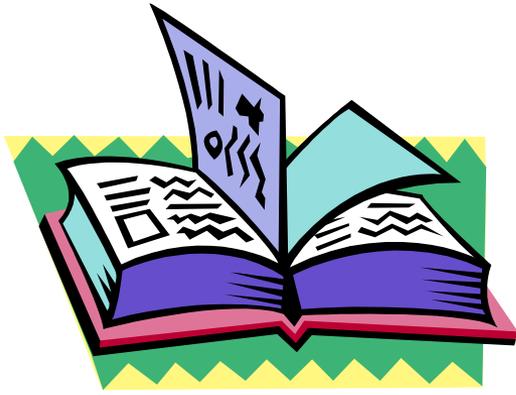


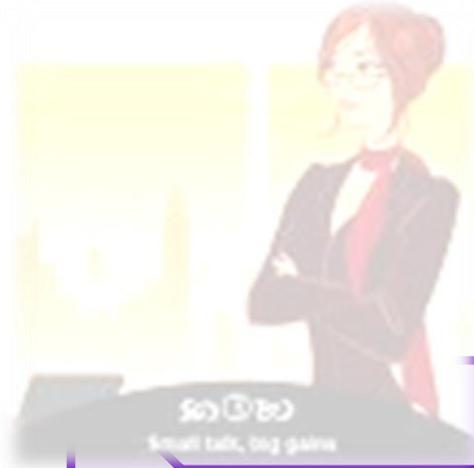
الاختيار والتعيين

موضوعات الفصل

بقراءتك لهذا الفصل يمكنك الإلمام بالموضوعات التالية

- مفهوم الاختيار
- خطوات عملية الاختيار والتعيين
- فوائد تخطيط الموارد البشرية
- نموذج عملي لخطوات اختيار القيادات
- الاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة إعلان التوظيف :



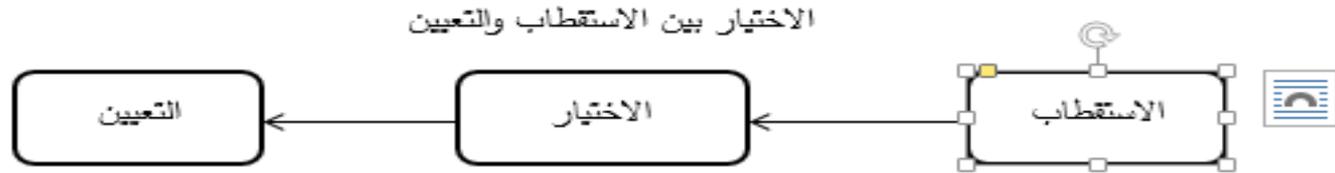


مقدمة :-

تعد عملية الاختيار والتعيين استكمالاً لأنشطة تخطيط الموارد البشرية واستقطابها، إذ يتمثل الغرض الأساسي منها في انتقاء أفضل الأفراد المتقدمين بما يتناسب مع حاجات ومتطلبات المنظمة ثم العمل على تعيينهم، إن وسائل الاختيار المناسبة وخطواته الصحيحة والموضوعية ستقود المنظمة إلى اختيار أفضل العناصر من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها .

مفهوم الاختيار : Selection

- يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار التعيين، ويوضح ذلك الشكل التالي :

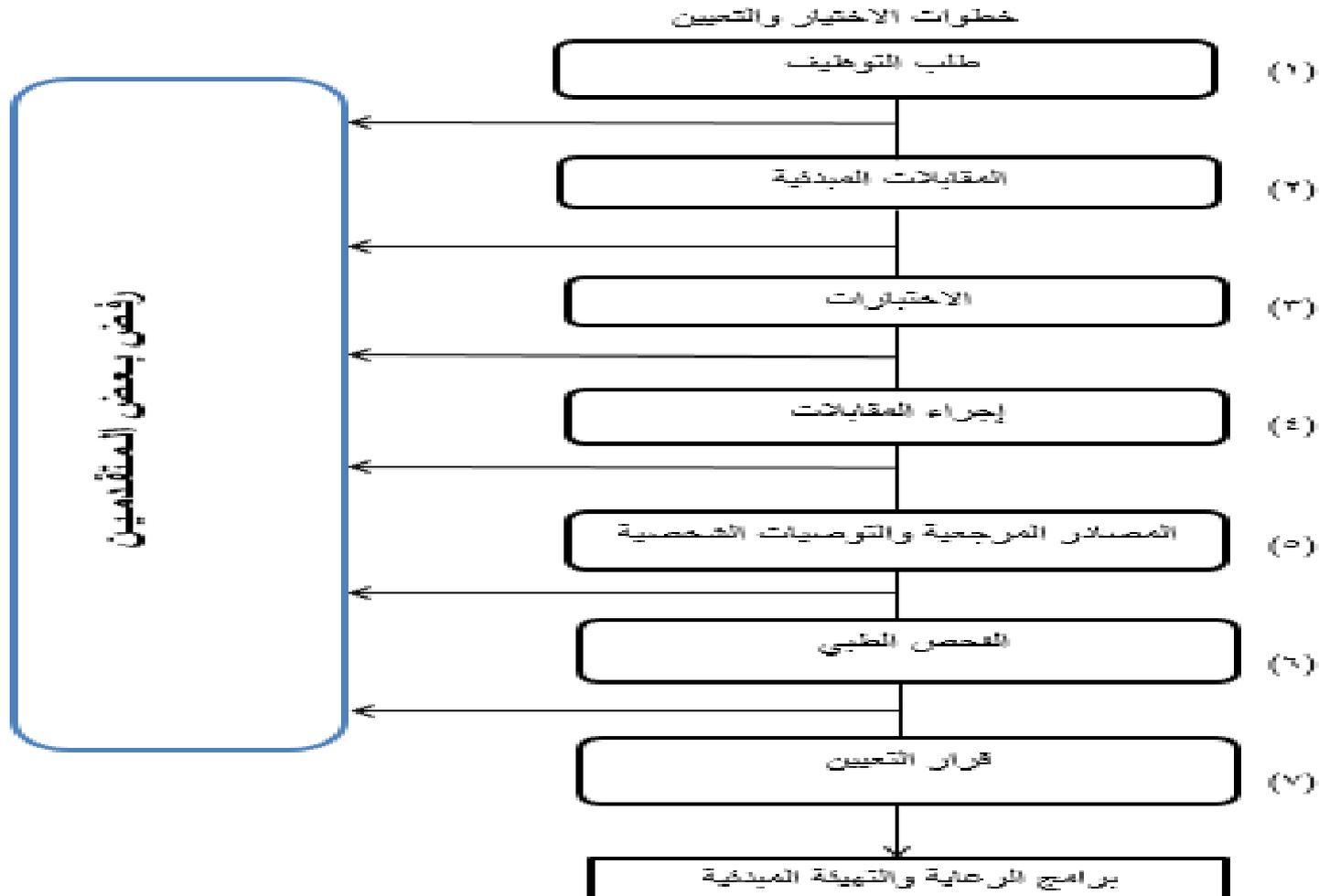


- إن الاختيار الصحيح والدقيق للموارد البشرية يعد أمراً واجباً وأساسياً حتى تضمن المنظمة انتقاء الفرد المناسب للعمل المناسب، والفرد القادر على أداء مهام ومسئوليات منصبه على النحو الصحيح، وحتى تتم عملية الاختيار على الوجه المرضي فيجب أن يسبقها عملية تحليل الوظائف والأعمال الحالية ومدى حاجتها للأفراد كماً ونوعاً، كذلك يجب القيام بإجراء طويل المدى للاحتياجات بالموارد البشرية تحديد مصادر الحصول عليها .

خطوات عملية الاختيار والتعيين :

- تعتمد معظم المنظمات على استخدام أكثر من وسيلة لجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وخطوات تتكامل معاً حتى تؤدي إلى انتقاء الأفضل من الموارد البشرية المتقدمة للعمل، ويوضح الشكل خطوات الاختيار والتعيين :

خطوات عملية الاختيار والتعيين :



- تستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات، إذ أنها تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار وتزيد من فعاليته، حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يرسل سيرته الذاتية **Curriculum Vitae (CV)** وتمثل استمارات كلب التوظيف نموذج رسمي يملأه المتقدمين لشغل الوظائف للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته ومعلوماته واستخدامه عندما يلزم الأمر .

- وغالباً ما يشتمل طلب التوظيف على : اسم المتقدم، السن، المؤهل، العنوان، الوظائف التي تقلدها الشخص فيما مضى، المدة التي قضاها في كل وظيفة، الخبرات والمهارات المكتسبة التي يمكن أن تساعد الشخص في الأداء الفعال للوظيفة، هذا إلى جانب هوايات الفرد ومواهبه واهتماماته...إلخ.

أهم المزايا والعيوب التي تترتب على استخدام نماذج طلب التوظيف

• المزايا :

١. سهولة إجراء المقارنة فيما بين المتقدمين لشغل الوظيفة.
٢. حصول المنظمة على كافة المعلومات التي تريدها عن المتقدم لشغل الوظيفة .
٣. يمكن استخدام نموذج الطلب كأساس لإجراء المقابلات الشخصية .
٤. يفضل بعض المتقدمين بملء نماذج طلب التوظيف عن إجراء المقابلات بصورة مباشرة .
٥. تسمح البيانات الموحدة التي تم الحصول عليها من طلبات التوظيف بانتقاء المناسب من المتقدمين .
٦. يمكن اعتبار طلب التوظيف جزءاً من الملف الشخصي للموظف بعد ذلك .
٧. يسهم الاعتماد على طلب التوظيف في تحقيق الدقة والعدالة إلى حد كبير .
٨. يساعد في الحصول على البيانات لدراسة الفرص المتاحة وإجراء البحوث المناسبة .
٩. تصبح المعلومات أكثر سهولة ويسراً لإدخالها في الحاسب الآلي

• العيوب :

١. الاعتماد على عدة نماذج لطلب الوظيفة نظراً لتعدد وتنوع واختلاف طبيعة الوظائف الشاغرة لدى المنظمة .
٢. عدم توفر الفرص الكاملة أمام المتقدمين لعرض وبيان ميولهم الشخصية وابداعاتهم الخاصة.
٣. انخفاض درجة الحرية المتاحة أمام المتقدمين لإضافة بعض الأوراق التي يردون أن يستكملون من خلالها بعض البيانات الضرورية .
٤. إن الالتزام الصارم بملء نماذج طلب التوظيف قد يؤدي إلى فقد بعض الكفاءات النادرة لعدم تمكنهم من الحصول على تلك النماذج .
٥. إن التصميم السيئ لبعض النماذج قد يسبب العديد من المشكلات والصعوبات في المراحل التالية.

الاسم :

تاريخ ومحل الميلاد : / /

العنوان :

الدرجات العلمية التي حصلت عليها :

الدرجة العلمية	المدرسة أو الجامعة	سنة التخرج

الخبرات السابقة :

م	العمل	جهة العمل	المدة من : إلى	أهم المسؤوليات
١				
٢				
٣				

المعرفة باللغة الانجليزية : () ممتاز () جيد () متوسط

الإلمام بالحاسب الآلي : () ممتاز () جيد () متوسط

البرامج التكميلية التي حصلت عليها :

م	نوع البرنامج	المدة	السنة	المكان	أهم العناصر
١					
٢					
٣					

الأسماء أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها :

م	الاسم	العنوان	رقم التليفون أو الفاكس

التاريخ :

التوقيع :

أهم المزايا والعيوب التي تترتب على استخدام الخطابات أو بيانات السيرة الذاتية

• المزايا :

١. تفيد العديد من المنظمات فيما يتعلق ببعض الوظائف المهنية المتخصصة.
٢. لا توجد عقبات أمام المتقدم تعوقه لاستكمال نموذج طلب التوظيف، وإضافة كل البيانات التي يرى أنها ضرورية.
٣. يمكن تغطية كل ما يتعلق بجوانب الفرد المختلفة وخلفياته وخبراته بشكل تفصيلي.
٤. يمكن أن يعد الأفراد بيانات السيرة الذاتية (CV) حسب ما يُطلب منهم مع سرعة إرسالها إلى المنظمة.

• العيوب :

١. قيام كل فرد بسرد بياناته المتعددة عن تعليمه ومؤهلاته وخبراته ومهاراته بشكل قصصي.
٢. صعوبة إجراء عملية المقارنة بين الأفراد المتقدمين لوجود العديد من البيانات المعروضة بأشكال مختلفة.
٣. قيام طالب الوظيفة بتقديم البيانات التي يرغب في تقديمها وليس بالضرورة التي يريدتها التنظيم.

ثانياً : المقابلات المبدئية :

- قد تتلقى بعض المنظمات عدداً هائلاً من طلبات التوظيف يفوق الآلاف، وهنا قد تلجأ المنظمة إلى الاختيار التحكيمي الذي لا يعتمد على معايير عادلة، مما يؤثر على عملية الاختيار، وقد يؤدي للتحيز والتمييز بين المتقدمين، ولتجنب حدوث مثل هذه المشكلات في الاختيار تعتمد بعض المنظمات على الاختيار العشوائي بمساعدة الكمبيوتر مما يعطي الفرصة العادلة لكل متقدم في عملية الاختيار، ومن ثم تقوم المنظمة بأخذ العدد المناسب من المتقدمين لإجراء المقابلات المبدئية معهم حتى يمكنها إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة.

ثالثاً : الاختبارات :

- تواجه المنظمات التي تتبع الطرق التقليدية في الاختيار بعض المعوقات التي قد تحد من فاعلية عملية الاختيار وتؤثر عليه، ولذا كان من الضروري التغلب على ذلك بإجراء بعض الاختبارات للمتقدمين، وتوجد العديد من الاختبارات التي صُممت في محاولة لزيادة فعالية عملية الاختيار .

أنواع الاختبارات

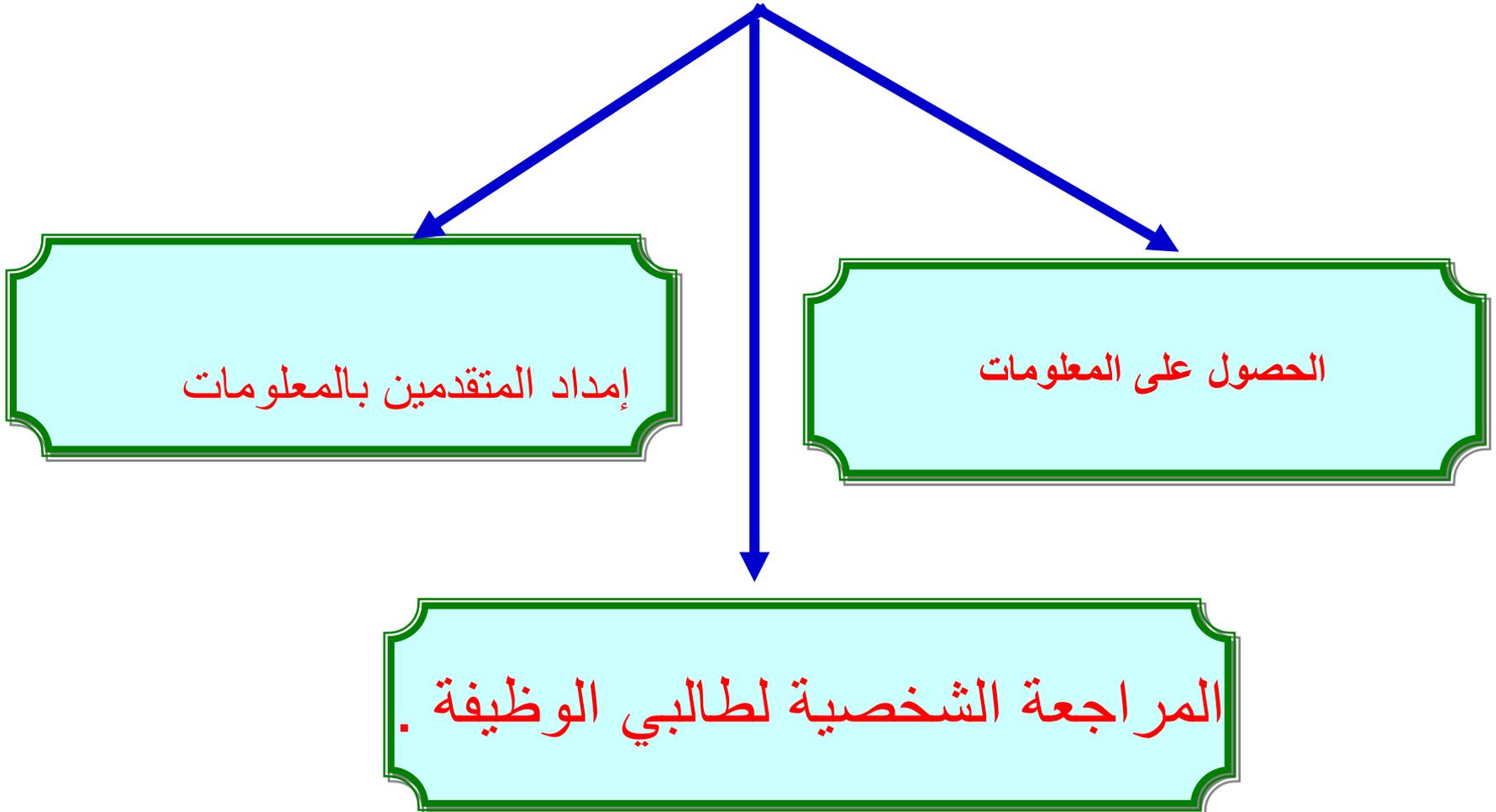
وتوجد عدة أنواع من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الاختيار الصحيح للأفراد وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيقدم لها الأفراد. ومن أهم هذه الاختبارات :

- ١ . الاختبارات الجسمانية Physical Tests .
- ٢ . اختبارات الذكاء Intelligence Tests .
- ٣ . اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات Tests | Values Attitude. Interests .
- ٤ . اختبارات الإنجاز Achievement Tests .
- ٥ . اختبارات القدرات والاستعداد Aptitude Tests .
- ٦ . الاختبارات الطبية Medical Tests .
- ٧ . اختبارات سرعة البديهة والاستجابة Graphic Responds Tests .
- ٨ . اختبارات الشخصية Personality Tests .
- ٩ . الاختبارات النفسية Psychological Tests .

رابعاً : المقابلات :

- تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف، من خلالها تجرى محادثة مع الأشخاص وجهاً لوجه، يبحث المقابلون مع المتقدمين الإجابة على ثلاثة تساؤلات جوهرية :
هل يستطيع المتقدم أن يقوم بالعمل (القدرة)؟، وهل يرغب المتقدم في أداء العمل (الرغبة)؟، كيف يمكن مقارنة المتقدم مع الآخرين ممن يؤدون نفس العمل ؟

أهداف المقابلات



المقابلات ما بين المبررات والانتقادات

- ١. تعطى انطباعاتاً لدى المتقدمين بأهمية إجراء الحوار معهم للمفاضلة وانتقاء الأفضل .
- ٢. المرونة : تتسم المقابلة بقدر وافر من المرونة وسرعة الحصول على المعلومات المتعددة من طالب الوظيفة بصورة مباشرة .
- ٣. اعتياد الأفراد على وجود مقابلات، ولذا تحظى بالقبول كجزء من إجراءات الاختيار، فقد أثبتت الدراسات أن ٩٥% من المقابليين يفضلون إجراء المقابلة، كما أشار ٨٥% من طالبي التوظيف بأن المقابلة تعد هي الطريقة المناسبة والعادلة لإجراء عملية الاختيار .
- ١. خطأ الانطباع الأول : غالباً ما يكون المقابلون فكرتهم عن المتقدمين خلال الثلاث أو الأربع دقائق الأولى من المقابلة .
- ٢. التأثير بالمعلومات المذكورة في طلبات التوظيف : نادراً ما يمكن للمقابلات أن تغير من الرأي أو التوجه الذي كونته طلبات التوظيف التي قدمها طالب التوظيف .
- ٣. عادة ما يركز المقابلون اهتمامهم على المظاهر والدلائل غير الإيجابية أكثر من اهتمامهم بمراعاة المظاهر المؤيدة و الإيجابية .
- ٤. إذ كون المقابلون فكرة مبكرة في بداية المقابلة عن الأفراد الذين يتم مقابلتهم، فإن سلوكهم وتصرفهم عادة ما ينقل ذلك للأفراد .
- ٥. قد يغطي أحد المظاهر التي يبدو عليها أحد المتقدمين على بقية العناصر الواجب دراستها، كالسرعة أو حسن الإذا كان هناك عدداً من المقابليين لإجراء المقابلة مع مظهر أو التردد .
- ٦. أحد المتقدمين ولم يحدث بينهم اتفاق محدد عن المتقدم، فإنهم غالباً ما يرجئون البت في أمره .
- ٧. يميل المقابلون عادةً إلى اختيار من يتوافق مع ميولهم واتجاهاتهم .

أنواع المقابلات

١) المقابلات الفردية والجماعية Individual & Group Interviews :	إن مقابلة أحد المتقدمين عن طريق أحد المقابلين تعد هي النوع الأكثر انتشاراً لمقابلات الاختيار، ومع ذلك قد تبدو أحياناً أهمية إجراء المقابلات الجماعية للوقوف على جوانب مختلفة أو معلومات متنوعة،
٢) المقابلات المخططة والمقابلات غير المخططة : Structured & unstructured Interviews	تشير المقابلة المخططة (الموجهة) إلى التزام المقابل بإطار محدد من الأسئلة تم صياغته قبل لإجراء المقابلة ، أما المقابلة غير المخططة (غير الموجهة) فإنها تسمح بقدر كبير من الحرية للمقابلين في توجيه المقابلة حسب ما يرونها في صالح نجاحها،
٣) المقابلات المختلطة Mixed Interviews :	عادةً ما يعتمد المقابلون في إجراء مقابلاتهم على مزيج من المقابلات المخططة والمقابلات غير المخططة، فالأسئلة المحددة مسبقاً والتي تتطلبها المقابلة المختلطة تمثل الأساس للحصول على المعلومات التي تفيد في إجراء المقارنات بين المرشحين للوظيفة
٤) مقابلات حل المشكلات Problem Solving Interviewing	تركز مقابلات حل المشكلات على عرض بعض المشكلات العملية أو الافتراضية على المتقدم ذات الصلة بعمله، ويسأل عن سلوكه وتصرفه حيال هذه المشكلة.
٥) مقابلات الضغوط Stress Interviews	تهدف مقابلات الضغوط إلى التعرف على رد فعل المتقدم تجاه بعض المواقف بالضغوط التي يواجهها وهو يمارس الوظيفة، ويجب أن يتميز من يجريها بالكفاءة والخبرة السابقة في إدارة مثل هذه المقابلات، كما يجب ألا يعتمد عليها إلا إذا كانت طبيعة الوظيفة تقتضى ذلك .

أخطاء المقابلات :

١. أخطاء المقابلين

يقع المقابلون في بعض الأخطاء التي تؤدي إلى عدم فعالية نتائج مقابلات الاختيار من بين تلك الأخطاء التحيز الشخصي لبعض المتقدمين والوقوع تحت تأثير الهالة، هذا إلى جانب طرح بعض الأسئلة البديهية

٢. أخطاء المتقدمين

يقع بعض المتقدمين للوظائف في أخطاء تؤدي لفشل نتائج المقابلات وتؤثر على اختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة، يرجع بعضها لمحاولة هجوم المتقدمين على عناصر أخرى لتغطية قصورهم ونقاط ضعفهم المرتبطة بالوظيفة، كما تقع بعض الأخطاء أيضاً نتيجة اندفاع المتقدمين وتسرعهم،

٣. الأخطاء التنظيمية والإجرائية للمقابلة :

تمثل الأخطاء التنظيمية والإجرائية لمقابلات الاختيار أحد الأسباب التي قد تؤدي إلى عدم نجاحها أيضاً، ومن بين تلك الأسباب سواء المكان الذي تتم فيه المقابلة أو عدم تجهيزه وإعداده بالشكل اللائق للمقابلة، هذا بالإضافة إلى التعديلات المتكررة لمواعيد إجراء تلك المقابلات وعدم الالتزام بها والاستهانة بوقت المتقدمين، وإلى جانب ذلك الترتيب غير الدقيق لعملية الانتظار وتنظيم دخول وخروج الأفراد وعدم ملائمة المناخ النفسي المصاحب للمقابلة لدخول آخرين أو للمقاطعات التليفونية أو التواجد في غرفة مليئة بالأوراق والدوايب والسجلات

أمثلة لأسئلة مقابلات الاختيار :

أمثلة لأسئلة مقابلات الاختيار

+

١. كيف تقضى وقت فراغك ؟ وما هي أهم هواياتك ؟
٢. ما هي الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها ؟
٣. تناول وصفاً تفصيلاً للوظيفة المثالية من وجهة نظرك ؟
٤. لماذا تريد العمل بمنظمتنا ؟
٥. لماذا تركت آخر وظيفة ؟
٦. ما الذى تعرفه عن منتجات منظمتنا ؟
٧. ما هي من وجهة نظرك صفات وخصائص القائد الفعال ؟
٨. ما هي أهم جوانب قوتك وضعفك ؟
٩. ما هي أهدافك لتنمية مسارك الوظيفي ؟
١٠. ما هي أهم المهارات التي تتحلى بها وتفيد وظيفتك ؟
١١. من هو أحسن رئيس عملت معه أو أستاذ تعلمت على يديه ؟ ولماذا ؟
١٢. هل حصلت على برامج تدريبية لها علاقة بالوظيفة ؟ وما هي ؟
١٣. هل يمكنك العمل وقتاً إضافياً ؟
١٤. ما هي طموحاتك الوظيفية ؟
١٥. هل لديك أية استفسارات عن المنظمة أو خدماتها ؟
١٦. هل تقبل الانتقال لمدينة أخرى إذا اقتضت ظروف العمل ذلك ؟
١٧. هل تمانع في أن تتصل بالجهات التي كنت تعمل فيها من قبل أو أن ترجع لبعض الشخصيات للاستفسار عنك ؟

العوامل الواجب مراعاتها لنجاح المقابلة

مراحل المقابلة	المقابل	المتقدم للوظيفة
قبل المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> الاطلاع على طلب التوظيف / المسيرة الذاتية . التحرف على إجراءات المقابلة. إعداد وصياغة الأسئلة . تجهيز مكان المقابلة . 	<ul style="list-style-type: none"> التأكد من المظهر والملبس وميعاد المقابلة . الدخول لمقر المنظمة . إعلام المسؤولين عن الوصول . مراجعة البيانات السابق تدوينها بطلب التوظيف .
أثناء المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> الترحيب بالمتقدم . تقديم المرشح للجلوس في المكان المحدد له . يجب كسر حاجز الرهبة ب عبارات ودية قصيرة . توجيه الأسئلة بطريقة مشجعة للحصول على الإجابات الدقيقة. الإنصات للمتقدم بعناية . الرد على استفسارات المتقدم بوضوح وإقتناع . تقديم المنظمة بصورة صحيحة. التلميح عن قرب انتهاء المقابلة. بيان الخطوات التالية . 	<ul style="list-style-type: none"> الترحيب بالمقابل . الجلوس في المكان المخصص. تعريف المقابل بنفسك بصورة مختصرة ومؤثرة. تقديم بعض المعلومات الضرورية عن الخلفيات الوظيفية والعملية. إبراز المهارات والقدرات الشخصية المرتبطة بالوظيفة . إظهار الرغبة والحماس لالتحاق والعمل بتلك الوظيفة في هذه المنظمة . توجيه الأسئلة للاستفسار عن المميزات أو المسار الوظيفي أو المداح التنظيمي .
بعد المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> تسجيل النتائج بسرعة وإبلاغ المتقدمين بالنتيجة . مناقشة المرشحين الذين نجحوا في المقابلة في الأمور المالية وحقود التأمين . 	<ul style="list-style-type: none"> التحرف على مواعيد مراجعة المنظمة للتحرف على النتيجة. الاهتمام بمتابعة المنظمة باستمرار. مناقشة المسؤولين في البعود المالية وحقود التأمين إذا تخطوا المقابلة بنجاح .

خامساً : المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية :

- يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد على المصادر المرجعية في الحصول على المعلومات الخاصة بالمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوى الصلة بالفرد، والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كافٍ، وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسباً لها، فقد تعتمد على المنظمات السابقة التي عمل بها الفرد أو أساتذته أو مديره أو أصدقائه .
- ويمكن الاعتماد على هذه المصادر في أي مرحلة من مراحل عملية الاختيار، فقد تكون مع تقديم طلبات التوظيف وقد تكون قبل إجراء المقابلة الأخيرة مع المقدم، كما قد تكون بعدها .

سادساً : الفحص الطبي :

- تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل، والفحص الطبي مسئول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم، ولكنه لا يقدم تقريراً طبياً عن حالته الصحية مستقبلاً، ولهذا فإن الغرض الرئيسي لعمليات الفحص يتمثل في الحصول على المعلومات المتكاملة عن الحالة الصحية للمتقدم واستبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية.

سابعاً : قرار التعيين والتهيئة المبدئية :

- إن قرار التعيين هو الخطوة الأولى بعد عملية متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيراً تنتهي مع التعيين، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسئوليات الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقاتها، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها .

- بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم وتخطوا بنجاح جميع مراحل عملية الاختيار يصبح من الضروري استقبالهم كعاملين جدد وتزويدهم بالمعلومات التفصيلية والعمل على دمجهم مع سياسات وقيم وثقافة المنظمة، ويتطلب ذلك برامج للتوجيه، والرعاية والتهيئة المبدئية هدفها تعريف الموظف الجديد بمنظّمته .

محتويات ومسئولية برامج التوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية :

- عادةً تهتم إدارة الموارد البشرية بإعداد برامج الرعاية والتوجيه والتهيئة المبدئية، كما يقوم المشرفين أيضاً باستقبال الموظفين الجدد وتقديمهم لزملائهم القدامى وتعريفهم بواجباتهم ومهام نشاطهم وأحياناً يجدر مقابلة العاملين الجدد بالآخرين في مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة وخاصة إذا كانت هناك مجالات للتعاون أو مشاركة في الأداء، بحيث يستشعر الموظف أنه أصبح جزءاً من الشبكة الاجتماعية للمنظمة .

• بالتوفيق ودوام السلامة والصحة .

ان شاءالله هنزلكم أسئلة شاملة الفصل الاول ، الثاني ، الثالث ،
الرابع في المرة القادمة .

خليك بالمنزل #

Dr.Maha Misbah