

الفصل الثاني الاختيار

أولاً: مفهوم الاختيار:

تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة⁽¹⁾.

والاختيار هو عملية البحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص والصفات التي تستجيب لمتطلبات الوظائف لتعيين الأكثر فعالية في العمل من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على أن يكون ذلك مقرونًا برضاهم ورغباتهم، وبذلك فإن وظيفة الاختيار هي العملية التي تستطيع الإدارة بمقتضاها إجراء مطابقة بين صفات الأفراد ومتطلبات العمل وأن التمييز بين الأفراد المتقدمين للعمل لاختيار وتعيين أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل بنجاح وفعالية وبعبارة أخرى تتطلب عملية الاختيار اتخاذ القرارات بالقبول أو بالرفض⁽²⁾، ولذلك يمكن

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الأسكندرية، 2001، ص 141.

2- الصديق منصور بوسنييه وسليمان الفارسي، الموارد البشرية (أهميتها - تنظيمها - مسؤولياتها - مهامها)، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، 2003، ص 83.

القول إن عملية الاختيار هي توائم بين متطلبات العمل وبين صفات الأفراد المختلفة ولذلك فإن عملية الاختيار تقوم في جوهرها على إجراء المقارنة بين صفات الأفراد ومتطلبات الأعمال ثم إجراء المفاضلة بين المتقدمين للأعمال الشاغرة لاختيار أنسبهم⁽¹⁾.

- وما سبق يرى الباحث أن عملية الاختيار تتم طبقاً لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة نفسها.
- ولقد عرف عواد⁽²⁾ الاختيار ببساطة على أنه «انتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة».

ثانياً: فلسفة الاختيار:

انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تم استقطابها من مصادر متعددة بغية تعيينها وتسكينها بالوظائف الشاغرة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

كما تستهدف عملية الاختيار إحداث نوع من الموائمة بين الوظائف وشاغليها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته وخبراته وقدراته⁽³⁾.

1- راشد محمد عبد الجليل: أحمد فؤاد سالم: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (النشر للمؤلفين، 2000-2002)، ص 168.

2- عبد الوهاب، خطاب، السيد، عواد، الزيايدي، إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 211.

3- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 200.

عملية الاختيار هذه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة⁽¹⁾.

وهي رحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر ويجب ألا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً⁽²⁾.

وتبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي للموارد البشرية كافة اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن ثم عبر توصيف كامل للوظائف المطلوبة كافة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا

1- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2003، ص 97.

2- المرهون، محمد إبراهيم، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، فلسطين، إبداع للطباعة والنشر، 2005، ص 66.

بعد إتمام الإجراءات كافة المتعلقة بالتوصيف، خاصة فيما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات تخطيط الموارد البشرية⁽¹⁾.

ثالثاً: مسئولية الاختيار:

تختلف مسئولية من تقع على عاتقه عملية الاختيار تبعاً لحجم المنظمة، ففي المنظمات صغيرة الحجم يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار أما بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم فالمسئولية تكون مشتركة بين المديرون التنفيذيون وإدارة الموارد البشرية فيقوم مديروها الأفراد بإجراءات الاختيار وتدريب المديرين على تطبيقها بينما يكون المديرون التنفيذيون بالمرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار وهي مرحلة المقابلة النهائية⁽²⁾.

نجد المديرين التنفيذيين لهم مهمة هذه العملية داخل المؤسسات أو المنظمات الصغيرة، أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين

1- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، بيروت، 1997، ص 81.

2- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 200.

التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي⁽¹⁾.

رابعاً: أهمية عملية الاختيار؛

تعد عملية الاختيار وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية؛ لأن نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها إنما يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها. ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف، يعدّ أساسياً لتحقيق هذه الغاية.

فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقاً لما يتمتعون به من قدرات ومعارف ومهارات واستعدادات.

وبالتالي يمكن تحقيق المواءمة بين متطلبات العمل وقدرات الفرد واستعداده.

وهذا التواءم يعدّ أمراً بالغ الأهمية للمنظمة، ولل فرد نفسه، على حدّ سواء. وهذا له تأثير مباشر إيجابي في مستوى الإنتاجية، ومستوى الرضا الوظيفي.

1- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

وإلى جانب تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمات والرضا الوظيفي للأفراد، فإن الاختيار السليم للأفراد يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار الضارة التي قد تنجم عن سوء الاختيار. كزيادة المال والجهد الذي ستتحمله المؤسسة⁽¹⁾.

يمكن القول بأن أهمية عملية الاختيار ترجع إلى الأسباب التالية:

- إن أداء القائم بعملية الاختيار يعتمد وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، فالعاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لا بد وأن يتأثر هو الآخر ولذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد.
- إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.

1- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان - السعودية، 2014، ص 494.

- عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار وذلك تعاطياً مع القوانين التي تنص على عدم التمييز والمساواة في المعاملة ضد الأقليات أو الأجناس المختلفة⁽¹⁾.

وفصل السنهوري⁽²⁾ أهمية الاختيار الفعال:

تنبع أهمية الاختيار الفعال من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عملية الاختيار من ناحية والفوائد والمزايا التي تعود على المنظمة وعلى العاملين نتيجة الاختيار الفعال من ناحية أخرى ويمكن تحديد أهداف عملية الاختيار السليم فيما يلي:

- تكوين وتهيئة قوة عاملة فعالة ومنتجة.
- تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- وضع أسس عادلة للأجور والحوافز والترقية.
- خفض تكلفة العمالة بسبب قلة أخطاء الاختيار.
- خفض معدلات الغيار وساعات العمل المفقودة.

1- شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 158.

2- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 200، 201.

- خفض معدلات حوادث وإصابات العمل.
 - خفض تكلفة وجهود التدريب.
 - خفض معدلات ترك العمل وتكلفة تعيين آخرين.
- ونتيجة الاختيار الفعال تتحقق عدة فوائد ومزايا بالنسبة للمنظمة منها:
- 1- توجيه الفرد إلى وظيفة تناسب إمكانياته يؤدي إلى رفع مستويات الأداء.
 - 2- حسن استخدام الموارد البشرية بالمنظمة باستغلال كافة إمكانيات الفرد داخل وظيفته.
 - 3- انخفاض تكلفة العمالة بالمنظمة نتيجة ارتفاع مستويات الأداء.
 - 4- زيادة كفاءة نظام التدريب وزيادة العائد على الاستثمار البشري.
 - 5- تحسين سمعة المنظمة لجودة منتجاتها وخدماتها باستخدام أنسب الكفاءات العاملة.
- ومن أهم فوائد الاختيار الفعال بالنسبة للعاملين ما يلي:
- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.
 - 2- زيادة الشعور بالانتماء نتيجة الرضا الوظيفي.

- 3- اشباع الحاجات الاجتماعية مثل تحقيق الذات بسبب التوازن بين الفرد ووظيفته.
- 4- الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي والتمسك بالعمل في المنظمة.
- 5- عدم الشعور بالإحباط لزيادة أو نقص مستوى الوظيفة عن مستوى الفرد.

خامساً: أهداف الاختيار:

- 1- تحديد مدى توافر الخصائص في الفرد لشغل الوظيفة.
- 2- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه.
- 3- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال.
- 4- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي⁽¹⁾.

1- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 159.

وتتوجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية الكفية⁽¹⁾ إلى تحقيق

الحاجات الرئيسية التالية:

1- حاجات المؤسسة.

2- حاجات الأفراد.

3- الالتزام بقوانين العمالة.

سادساً: معايير الاختيار:

هي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وتستند إلى عوامل عامة وأخرى خاصة.

وفي الواقع متطلبات الوظيفة (العوامل العامة) هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين لذلك تستعمل المنظمة عوامل أخرى أكثر تحديداً لاختيار أفضل المترشحين، وذلك من أجل التقليل من اختيار الأشخاص غير الملائمين، أو عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي⁽²⁾:

1- الكفية: أصحاب الكفاءات.

2- وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(1) مستوى التعليم: أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.

(2) الخبرة: تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً لطالب الوظيفة.

(3) الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، الخ...

وتقوم الكثير من المنظمات بإجراء اختبارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة.

ومن أهم المعايير المستعملة في وظيفة المدير في أغلب الأحيان مستوى التعليم، الخبرة السابقة، القدرة على التسيير والتنظيم، قدرات التحليل والاتصال، استعمال أنظمة المراقبة والتخطيط.

سابعاً: خطوات عملية الاختيار:

هي عملية تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبة بطريقة منطقية، تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية، وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي.

عملية الاختيار⁽¹⁾؛

- طلب التوظيف.
- المراحل التي يمر بها نموذج التوظيف.
- صحة ودقة المعلومات.
- تدفق سجل المتقدم للوظيفة.
- المقابلات التمهيديّة.
- اختبار المتقدم للوظيفة.
- اختبارات الإستعدادات.
- اختبارات نفسية حركية (ميكانيكية).
- اختبارات المعرفة بالوظيفة وإتقانها.
- اختبارات الاهتمامات.
- الاختبارات النفسية.
- تحليل الخط اليدوي.
- اختبارات الرسم التخطيطي.
- (أداة كشف الكذب).
- المقابلة التشخيصية.
- أنواع المقابلات.
- مشاكل إجراء المقابلات.
- إجراء المقابلات الفعالة.

1- راوية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

- التأكيد من الأفراد المرجعيين.

- الاختبارات الطبية.

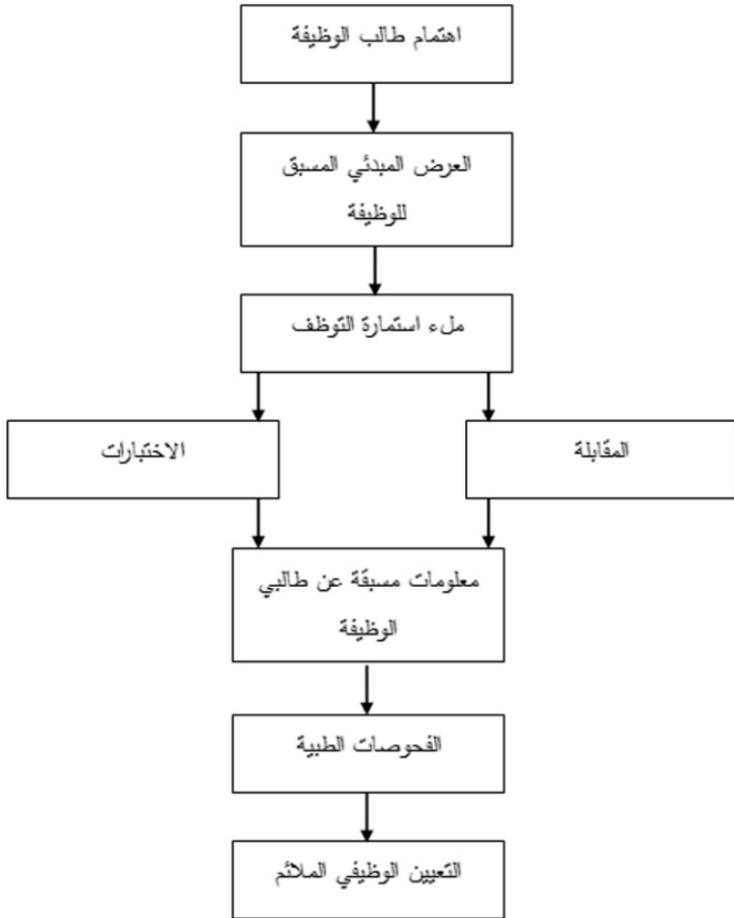
- اتخاذ القرار النهائي للاختيار.

يتمثل هدف قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، بأكبر قدر من النجاح، من وعاء المرشحين المؤهلين.

ويعد التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار.

شكل رقم (3)

خطوات عملية الاختيار⁽¹⁾



1- المصدر: عبد الوهاب، خطاب، السيد، عواد، الزيادي، إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 211.

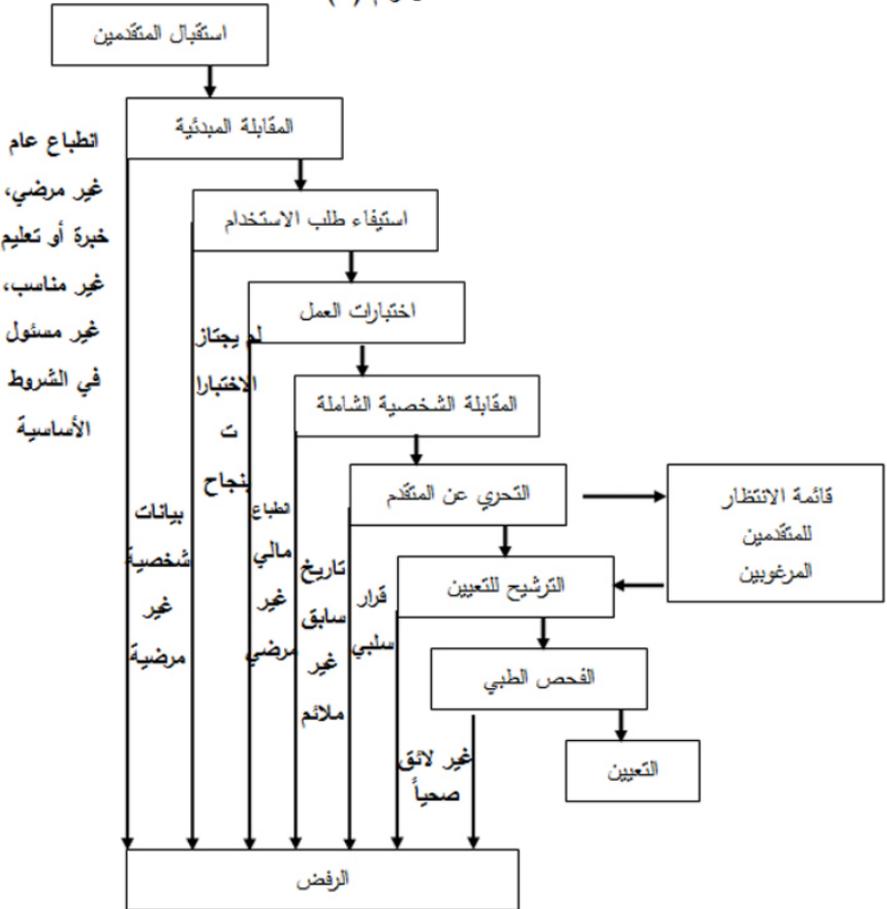
وتمثل كل خطوة من هذه الخطوات مرحلة لاتخاذ قرار بالتوقف واستبعاد بعض المرشحين أو بالاستمرار في عملية التقييم للمرشحين.

– تهدف كل خطوة إلى زيادة معرفة المنظمة بالمتقدم للوظيفة من حيث تاريخه وخبراته السابقة وقدراته ودوافعه⁽¹⁾.

1- تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 92.

شكل رقم (4)⁽¹⁾

شكل رقم (٤)



1- المصدر: تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 92.

1- طلب التوظيف :

ويقصد بطلب التوظيف هي تلك الاستمارة الخاصة التي تصممها المنظمة ويملوها المتقدم للتعريف بنفسه، وهو من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدمين وتتضمن في محتواه معلومات تتعلق بشخص المتقدم، وبوضعه الأسري والاجتماعي، وتأهيله العلمي والمهني، وخبراته السابقة، والدورات التي حصل عليها، والمراجع التي يمكن الرجوع إليها للتعرف عليه⁽¹⁾.

يوجد بإدارة الأفراد نموذج لطلب التوظيف يعطي لكل متقدم للوظيفة يضم مجموعة من المعلومات عن طالب الوظيفة مثل⁽²⁾ :

- 1- معلومات أساسية كالاسم والسن والجنس والجنسية والحالة الاجتماعية والموقف من الخدمة العسكرية والعنوان والتليفون.
- 2- معلومات عن الخبرات والوظائف السابقة والحالية وسبب ترك السابق منها.
- 3- المؤهلات الحاصل عليها مع إرفاق صورة منها مع طلب التوظيف.
- 4- برامج التدريب التي حصل عليها والدراسات التي أتمها.
- 5- أسماء أشخاص يمكن الرجوع إليهم للاستعلام عن المتقدم.

1- أبو شيخه، مرجع سبق ذكره، ص 127.

2- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 202.

6- اللغات التي يجيدها ودرجة إجادته لها.

7- معلومات أخرى مثل: وجود أقارب للمتقدم يعملوا حالياً بالمنظمة وبياناتهم وتتبع بعض المنظمات سياسة تقضي بإعطاء الأولوية لأبناء العاملين بها أو أقاربهم عند الاختيار للتعيين بهدف زيادة الانتماء وسيادة المناخ العائلي في حين تتبع منظمات أخرى عكس هذه السياسة فتمنع تعيين أي موظف له أقارب يعملون بالمنظمة خوفاً من الشللية وتأثير العوامل الشخصية سلباً على مصالح المنظمة مستقبلاً.

ويراعى عند تصميم نموذج طلب التوظيف الوضوح والبساطة والتسلسل المنطقي ويتمثل الهدف الأساسي من استخدام طلب التوظيف في توفير المعلومات المطلوبة عن المتقدم في صيغة تساعد على تقييم خصائصه مثل المؤهل والتدريب والخبرة العملية السابقة والسن والحالة الاجتماعية وذلك بهدف التنبؤ باحتمالات نجاحه في الوظيفة التي سيشغلها.

وهناك استخدامات أخرى لطلب التوظيف فيمكن استخدامه في مرحلة المقابلة الشخصية إذا احتاج المقابل أو لجنة المقابلة الاستفسار عن أي معلومات عن المتقدم ويمكن استخدامه أيضاً كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم للرجوع إليها عند الحاجة كما يمكن استخدامه في متابعة وتقييم عملية الاختيار.

جدول رقم (3)
نموذج طلب توظيف⁽¹⁾

شركة	طلب توظيف بوظيفة	السن
إدارة الموارد البشرية		الترتيب
الاسم:		عدد الأولاد
النوع:		الأول
تاريخ ومحل الميلاد:		الثاني
الجنسية:		الثالث
رقم البطاقة:		
الحالة الاجتماعية:		
الموقف التجديدي:		
العنوان الحالي:		
التليفون		
المؤهلات الدراسية:		

1- المصدر: خطاب، عواد، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، إيداع 17510/2008، ص 173.

التقدير	سنوات الدراسة	اسم الموظف وتاريخه	الموظف العظمى
<p>هل لديك أقارب بالشركة؟ نعم لا من هو؟ وطيفته: هل تعرضت لأمراض أو أجريت عمليات من قبل؟ في حالة الإيجاب ما هي؟ التاريخ المرض/العملية</p> <p>- 1 - 2 - 3</p> <p>الخبرة العملية السابقة:</p>			
سبب ترك العمل	تاريخ	لوظيفة	اسم وعنوان مكان العمل
	إلى	من	م
الدورات التدريبية السابقة:			
جهة التدريب	مدته وتاريخه	موضوع التدريب	اسم الدورة
	إلى	من	

مدى إجابة لغات أجنبية:

كتابة	تحدث			قراءة		اللغة
	جيد	ممتاز	متوسط	جيد	ممتاز	
متوسط						

حدد الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار عنك:

التيفون	الوظيفة	العنوان	الاسم

الراتب المتوقع:

متى يمكنك العمل: فوراً بعد

اكتب فيما لا يزيد عن عشرة أسطر يظهر الصفحة ما تراه مؤهلاً لك لشغل الوظيفة المطلوبة من حيث المعارف والمهارات والاهتمامات والهوايات.

إقرار

أقر أن المعلومات أعلاه صحيحة وعلى مسؤوليتي

التوقيع

2- المقابلة الشخصية⁽¹⁾ :

يمكن تعريف المقابلة بأنها «محادثة ذات هدف» فهي مناقشة بين فردين أو عدد من الأفراد يجري فيها تبادل البيانات والمعلومات والآراء الخاصة بنواحي مختلفة وتساعد على تحقيق هدف محدد. وتفوق المقابلة الاختبارات في قياس بعض النواحي بدقة كالحكم على شخصية الفرد وميوله وسماته المزاجية وتوافقه الاجتماعي، كما أن المقابلة تكون ضرورية للحكم على مظهر الفرد والتحقق من توافر شروط معينة في مظهره قد تتطلبها الوظيفة.

أغراض المقابلة :

يمكن تلخيص أغراض الاختيار في أربعة هي :

- أ- جمع بيانات ومعلومات تمكن من الحكم على درجة صلاحية المتقدم للوظيفة.
- ب- التحقق من دقة البيانات التي جمعت من مصادر أخرى.
- ج- تزويد طالب الوظيفة بالبيانات التي يهيمه معرفتها عن الوظيفة والمنظمة.
- د- كسب ثقة وصدقة طالب الوظيفة وتحسين العلاقات العامة.

1- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 204.

مزايا المقابلة :

على الرغم من التقدم في تصميم طالب التوظيف، وتوخي الدقة في إجراء الاختبارات النفسية، إلا أن المقابلة تبقى هي الطريقة الوحيدة المثلى بين أدوات وأساليب الاختيار التي يمكن الاعتماد عليها في جمع أنواع البيانات التي تساعد على :

أ- قدرة الفرد على التوافق والتفاعل مع المواقف.

ب- الحكم على مظهر الشخص المتقدم للوظيفة.

ج- الحكم على شخصية الفرد وميوله وسماته المزاجية.

د- أكثر الطرق انتشاراً وأقلها تكلفة.

هـ- الرقابة على دقة المعلومات التي جمعت من المصادر الأخرى.

و- قياس الدوافع النفسية والنضج الانفعالي.

ز- قياس الاستعدادات والميول للتعاون مع الغير.

مشكلات المقابلة :

على الرغم من المزايا التي تحققها مقابلة الاختيار وتميزها عن

الاختبارات إلا أنه قد تعترضها بعض المشكلات مثل:

أ- عدم دقة النتائج نتيجة تأثير المقابل:

- المظهر الشخصي للمتقدم للوظيفة.

- الخبرة السابقة للمقابل أو فكرة ما في ذهنه.
- اتجاهات المقابل وآرائه ومعتقداته الدينية والاجتماعية.
- ب- عدم كفاية البيانات التي يتم جمعها أثناء المقابلة لتغطية النواحي كافة.
- ج- عدم فهم المتقدم للمعنى الذي يقصده بالضبط وتتغلب الاختبارات على هذه المشكلة بتعريف المصطلحات المستخدمة وتوضيحها.

وتهدف المقابلات الشخصية إلى الآتي⁽¹⁾:

- استخلاص حقائق ومعلومات عن المتقدم لملء الوظيفة تتعلق بخبراته السابقة ومؤهلاته العلمية وآرائه وأفكاره وسلوكياته.
- إعطاء الشخص المتقدم للوظيفة فكرة عن الوظيفة وطبيعتها وعن شروع الخدمة في المنظمة وفرص التقدم والترقية والتطور فيها.
- إنشاء صلة طيبة بين المنظمة والشخص المتقدم، وذلك بإعطائه صورة واقعية عن المنظمة من شأنها أن توجد لديه انطباعاً حسناً عنها، مما يعمل على تنمية وتطوير العلاقة مع الجمهور الخارجي.

1- أبو شيخه، مرجع سبق ذكره، ص 133.

في هذا النوع من المقابلات يتم استخدام أسلوب قهري فيه الشدة والقسوة فالمقابل يتخذ موقفاً استفزازياً من المتقدم للوظيفة، ويقوم بدور المستجوب ويحاول استنطاق المقابل عن موضوع معين، مستخدماً في ذلك مختلف اساليب ووسائل القهر والقسر والإرغام، لكي يفقد المتقابل معه توازنه ويضعه في موقف دفاعي، بهدف قياس قدراته على التحمل والصبر فهي لا تصلح إلا لعدد محدود من الوظائف مثل وظائف الصيانة، الحراس، المبيعات، الوظائف المتعلقة بشكاوى الزبائن.

أنواع المقابلات:

تستخدم المنظمة أنواع مختلفة من المقابلات. تنقسم هذه المقابلات إلى: المقابلة الهيكلية Structured interview وتنطوي على تحديد الخطوط العريضة التي يتم مناقشتها أثناء المقابلة مسبقاً. ومن خلال استخدام هذه الخطوط العريضة، يمكن للمقابل السيطرة والتحكم في المقابلة، بطريقة تساعده على تغطية المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم للوظيفة وبطريقة منظمة وتتميز المقابلات الهيكلية بتوفير المعلومات عن المتقابلين، وبالسماح بالتغطية المنظمة لكل الأسئلة التي تبدو أهميتها بالنسبة للمنظمة.

أيضاً فإن الأبحاث والدراسات أيدت وأوصت باستخدام المقابلات الهيكلية لزيادة الثبات والدقة.

أما المقابلات غير الهيكلية Unstructured interview، فتتم دون قائمة معدة مسبقاً للأسئلة.

بل أن الأسئلة المستخدمة تتميز بالنهايات المفتوحة مثل ”حدثني عن وظيفتك السابقة“.

ويشوب هذا النوع من المقابلات بعض العيوب.

(أ) عدم تغطية كل المعلومات المطلوب معرفتها.

(ب) التشكيك في مدى استجابات المتقابل.

ولكن بالرغم من هذه العيوب، إلا أن المقابلة غير الهيكلية تعطي جواً تسود فيه الراحة والطمأنينة النفسية للمتقابل.

وهناك ثلاثة أنواع أخرى من المقابلات، الأقل استخداماً عن سابقتها.

ويتمثل النوع الأول منها في:

المقابلة التي تهدف إلى خلق جو من التوتر والضغط النفسي

للفرد، من خلال إظهار اتجاه عدائي ومضاد للفرد.

ويستخدم هذا النوع من المقابلات، للتعرف على الحالة

الانفعالية للفرد.

أما استخدام هيئة من المقابلين فهو يمثل النوع الثاني من المقابلات Board or panel interview حيث تشتمل هذه المقابلة على اثنين أو أكثر من المقابلين، والذين يجرون مقابلة واحدة مع متقدم واحد للوظيفة. أما النوع الثالث، فهو المقابلات الجماعية Group interview والتي يتم فيها مقابلة عدة متقدمين للوظيفة معاً في حلقة المناقشة.

وتستخدم هذه الأنواع الثلاثة في بعض الأحيان. ويمكن لكل من النوع الثاني والثالث، تضمين أي من نوعي المقابلات، الهيكلي وغير الهيكلي⁽¹⁾.
المهارات اللازمة للمقابل⁽²⁾؛

يجب توافر عدة مهارات لدى المقابل حتى تنجح المقابلة وتحقق أهدافها في استكشاف أنماط وقدرات شخصية المتقدم للوظيفة. وبالتالي الحكم السليم على طالبي الوظيفة والتنبؤ بنجاحهم مستقبلاً.

1- راوية، مرجع سبق ذكره، ص 148.

2- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 207، 208.

- وتعتبر مهارات المقابل أحد متطلبات نظام الاختيار الفعال ومن أهمها:
- توفير المناخ الملائم للمقابلة بإزالة حالات القلق لدى بعض المتقدمين.
 - إظهار الاهتمام بالمختبر وتشجيعه على الاسترسال في الحديث.
 - عدم مقاطعة المتحدث والنجاح في إثارة اهتمامه.
 - التحكم في إدارة وقت المقابلة وتغيير الحديث غير المفيد.
 - القدرة على الاقناع وعدم انتقاد آراء الآخرين.
 - الاحتفاظ بالهدوء وعدم الانفعال وضبط النفس.
 - القدرة على تغطية موضوعات المقابلة كافة في الوقت المحدد.
 - الالتزام بالموضوعية وعدم السماح للعوامل الشخصية بالتدخل.
 - المهارة في إنهاء المقابلة دون المساس بمشاعر الآخرين.

إدارة المقابلة :

يتوقف نجاح عملية الاختيار على فاعلية المقابلة، ويتوقف نجاح المقابلة على حسن إدارتها من جانب المقابل بالإضافة إلى الالتزام بالمهارات السابق الإشارة إليها والتي يجب توافرها لدى المقابل.

أ- مرحلة الإعداد :

وتتمثل مرحلة الإعداد للمقابلة في تهيئة مكان ومحيط المقابلة، تنسيق المواعيد حتى لا يطول انتظار المتقابلين، الإلمام بالبيانات كافة التي تم جمعها من المصادر الأخرى حتى يتم التحقق من صحتها أثناء المقابلة، معرفة مستلزمات الوظيفة وسياسات التوظيف بالإضافة إلى التخطيط للمقابلة بوضع خطة المناقشة.

ب- مرحلة الإجراء :

وتمثل مرحلة تنفيذ المقابلة ويشترط لنجاحها:

- ضرورة التهيئة النفسية للمختبر.
- توجيه الأسئلة بطريقة مناسبة.
- اتباع وسائل لتشجيع المختبر على الحديث.

ج- مرحلة الانهاء :

عند إنهاء المقابل للمقابلة يجب مراعاة:

- عدم جرح مشاعر المختبر.
- اتباع الانهاء المتدرج دون القطع الفجائي للحديث.
- بيان سبب الرفض في الاخطار المخصص لذلك.

د- مرحلة المتابعة :

في حالة قبول المتقدم والتحاقه بالوظيفة يجب اكتشاف مدى نجاحه في القيام بمهام وظيفته عن طريق سؤال المشرف عن مستوى أدائه ومعرفة الصعوبات التي تواجهه لأن في هذا دليل على نجاح المقابلة من عدمه.

ولقد اختصر عواد المقابلة من حيث درجة الهيكلية إلى⁽¹⁾:

أ- مقابلة موجهة :

يتم فيها وضع قائمة بالأسئلة المراد توجيهها لراغبي التوظيف.

ب- مقابلة غير موجهة :

لا تكون فيها الأسئلة محددة سلفاً وإنما تكون وليدة الموقف. لذلك تعتبر المقابلة الموجهة أفضل من غير الموجهة حيث ينخفض فيها التحيز الشخصي والتمييز في المعاملة.

ج- من حيث الغرض من إجرائها :

• تنقسم المقابلة من حيث الغرض من إجرائها إلى :

أ- مقابلة الضغوط :

فيها يتم توجيه مجموعة من الأسئلة الاستفزازية لطالب الوظيفة

1- خطاب، عواد، مرجع سبق ذكره، ص 183.

وذلك للحكم على درجة حساسية طالب الوظيفة والتعرف على مستوى الضغوط عليه.

ويعتبر هذا النوع من المقابلة من أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد مستوى حساسية طلاب الوظيفة للمواقف الضاغطة ولكنه يتطلب مهارة من المقابل.

ب- مقابلة تقييم الأداء:

وتتم بعد التعرف على معدلات الأداء السابقة لطالب الوظيفة ومحاولة مناقشتها مع الفرد لرفع مستوى أدائه المستقبلي.

- من حيث مضمونها ونوعية الأسئلة التي تحويها :

أ- المقابلة الموقضية :

يقصد بها تلك المقابلة التي تركز أسئلتها على قياس قدرة الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً خلال موقف معين.

فعلى سبيل المثال قد يتم توجيه سؤال لأحد الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة مشرف عن رد فعله تجاه أحد المرؤوسين الذي تكرر تأخيره عن العمل لمدة ثلاثة أيام متتالية.

ب- مقابلات مرتبطة بالوظيفة :

هي مجموعة المقابلات التي يحاول خلالها المقابل استنتاج ما

سوف يكون عليه مستوى أداء الفرد في الوظيفة وذلك من خلال محصلة إجابات طالب الوظيفة عن الأسئلة المتعلقة بتصرفاته السابقة.

• من حيث أسلوب إدارتها:

أ- المقابلة الفردية:

هي التي تتم بين مقابل واحد وطالب وظيفة واحد ويمكن أيضاً أن تكون تتابعية بأن يمر طالب الوظيفة على أكثر من مقابل على التوالي.

ب- المقابلة الجماعية:

يقصد بها تقييم طالب الوظيفة من قبل مجموعة من المقابلين في آن واحد وذلك النوع يسمح للمقابل بفحص وتحليل إجابات طالب الوظيفة جيداً.

3- اختبارات التوظيف:

تتعدد أنواع الاختبارات ولكن من أهمها⁽¹⁾:

أ- اختبارات القدرات المعرفية.

ب- اختبارات القدرات الحركية والبدنية.

ج- قياس الشخصية والاهتمامات.

1- خطاب، عواد، مرجع سبق ذكره، ص 176.

شكل رقم (5)

منهج السمات الخمسة الأساسية للشخصية⁽¹⁾



1- المصدر: المرجع السابق، ص 176.

توجد سبعة أنواع من الاختبارات يمكن أن يخضع المتقدم للوظيفة لها جميعاً أو لبعض منها حسب أهمية الوظيفة ونوضح فيما يلي هذه الاختبارات باختصار⁽¹⁾:

أ- اختبارات الأداء أو الانجاز:

يتطلب في هذه الاختبارات من المقدم أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة مثل المتقدم لوظيفة مدخل البيانات يطلب منه كتابة عدد من الصفحات.

ويلاحظ أن هذه الاختبارات لا تصلح للوظائف الإدارية والإشرافية.

ب- اختبارات الذكاء:

تعتبر اختبارات الذكاء أكثر الاختبارات استخداماً، ولكن هناك اختلافاً كبيراً في درجة الذكاء بين فرد وآخر.

فأداء أي وظيفة يتطلب درجة معينة من الذكاء، وكلما ارتفع مستوى الوظيفة كلما زادت درجة الذكاء المطلوبة.

ولا تعتبر اختبارات الذكاء وحدها كافية للحكم على صلاحية الفرد، فهي لا تقيس الولاء للمنشأة أو الشجاعة أو القدرة على قيادة الآخرين.

1- تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 59.

ج- اختبارات الاستعداد والقدرات:

وهي قياس قدرة الفرد على التعليم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها ومن ثم فهي تحدد مثلاً مدى استفادته من التدريب الذي سوف يخوضه ومدى استفادة المنظمة منه بعد التدريب.

د- اختبارات الميول للعمل:

الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه.

هـ- اختبارات الشخصية:

تقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها. وتعد هذه الاختبارات من أصعب أنواع الاختبارات ويرجع ذلك إلى:

- عدم التوصل إلى معرفة ما هي هذه المميزات بالضبط مما يصعب قياسها بدقة.
- من الصعوبة معرفة نوع الشخصية اللازمة لكل عمل وكل مهنة.

و- اختبارات المهارة أو الدقة:

تقيس هذه الاختبارات درجة توفر درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام أصابع اليد وخاصة تلك الأعمال المتعلقة بتجميع الأجزاء الدقيقة كصناعة الساعات.

ز- اختبارات الاتجاهات:

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاهات الفعلية للشخص من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل والمنظمة بصفة عامة وتزداد أهمية النوع من الاختبارات كلما زادت أهمية الوظيفة بالمنظمة (الوظائف القيادية).

الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد، حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه، ومن هذه الشروط⁽¹⁾:

- يجب أن يكون الاختبار صادقاً في قياس الشيء المصمم من أجله، وصدق الاختبار يعني قدراته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار.
- يجب أن يكون الاختبار ثابتاً أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق فيها، كما يتميز بالثبات إذا لم تتغير النتيجة التي يحصل عليها الفرد في الاختبار تغيراً ملحوظاً إذا أعطي نفس الاختبار عدة مرات.

1- عبد الباقي، صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، 2001، ص 154.

- يجب أن يكون الاختبار موضوعياً أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح.
- يجب أن يكون الاختبار مقنناً أي نتائجه تعطي مفهوماً واحداً لدى الجميع.
- يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولاً بالنسبة للمجموعة المختبرة، فلا يكون سهلاً للغاية أو صعباً للغاية بحيث لا يكشف أو يميز الأفراد الصالحين من غير الصالحين.

4- معلومات مسبقة عن طالبي الوظائف؛

ينبغي الحصول على معلومات عن الأشخاص المتقدمين للوظائف سواء قبل أو بعد إجراء المقابلة معهم وبرغم أن ذلك سيكلف المنظمة كثير من الوقت والجهد والتكلفة إلا أنه يعتبر مهماً للحصول على معلومات حقيقية عن المتقدم.

ويمكن القيام بذلك هاتفيًا وذلك لمحاولة خفض التكلفة أو من خلال الذهاب للأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم لمعرفة بعض المعلومات⁽¹⁾.

1- خطاب، عواد، مرجع سبق ذكره، ص 224.

وكذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم (كمعرفين) في طلب الاستخدام، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها والتي تتعلق بمستوى إنجازه وخبراته وسلوكه، على أنه ينبغي أن لا يتم الاعتماد على التوصية الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفين وأن يؤخذ تقويمهم بحذر⁽¹⁾.

5- الفحص الطبي؛

قبل تعيين شخص ما يجب التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب أو لجنة من الأطباء، سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة أو مستشفى معتمد من قبل المنشأة ويجب أن يتوفر لدى الأطباء معلومات عن نوع الوظائف التي سيشغلها الموظفين لمعرفة مدى ملائمة الشخص طالب العلم مع الوظيفة المراد شغلها، فقد يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح للعمل من الناحية الصحية لهذه الوظيفة.

ويفيد أيضاً في حماية الموظفين الموجودين أصلاً في المنشأة

1- أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

وذلك تجنباً لوجود مرض معدي لدى الشخص المرشح للوظيفة⁽¹⁾.

ويهدف الكشف الطبي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية⁽²⁾؛

أ- حماية الموظف، إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته الصحية.

ب- حماية باقي الموظفين، إذ أن تعيين أحد الأشخاص المصابين بمرض معين قد يؤذي زملاءه في العمل.

ج- ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكل وحمايته من حوادث العمل.

1- شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 172.

2- تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 102.