

الفصل الخامس

الاختيار المهني

تعريف

أولاً/ مصادر اختيار الموارد البشرية

ثانياً/ وسائل جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل

ثالثاً/ أهم خطوات عملية الاختيار

الاختيار المهني
VOCATIONAL SELECTION
SELECTION PROFESSIONNELLE

تعريف: إذا كان الاستقطاب يعني دعوة وجذب الأفراد للتقدم بطلباتهم للاتحاق بالعمل في مؤسسة ما. فإن الاختيار هو الخطوة التي تلي الاستقطاب، وتعني البحث والتنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملء وظيفة ما.

بمعنى أن الاستقطاب يعني القيام بالدعاية والإعلان لجذب انتباه الأفراد للتقدم للوظيفة. أما الاختيار فيعني بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة. بمعنى أن عملية الاختيار تقوم على المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل، ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر لاختيار أفضلهم مناسبة لهذا العمل، باختصار شديد، العملية تنطوي على رفض لبعض المتقدمين وقبول بعضهم.

وهذا يقودنا إلى القول، أن الاختيار يقوم على فرضية ضمنية موداها، أن الأعمال تتفاوت فيما تتطلبه من قدرات وخصائص، وأن الأفراد يتفاوتون أيضا في هذه القدرات والخصائص. وعليه فبالقدر الذي يتحقق فيه التقابل بين متطلبات العمل ومواصفات الأفراد تتحقق فاعلية الأداء، ويتحقق استقرار الفرد في العمل.

ومن هنا فإن قرارات الاختيار تتخذ بناء على تنبؤ بفاعلية الأفراد في العمل؛ فاختيار فرد معين دون غيره من الأفراد الآخرين الذين تقدموا للعمل، يحتوي على تنبؤ بأن هذا الشخص سيكون أكثر فاعلية في العمل من أولئك الذين لم يتم اختيارهم.

بكلمة أخرى، أن عملية الاختيار تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل ذات الوظيفة. وليس معنى هذا أن عملية الاختيار تهدف إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء. ويمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية:

- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى؛
- خبرة علمية من حيث مجالها وعدد سنواتها؛

- مهارات شخصية سواء يدوية أو ذهنية؛
 - مواصفات شخصية (كالمسن، النوع، الهوايات ..).
- أما متطلبات الوظيفة فيمكن حصرها في التالي:

- أداء واجبات معينة؛
- تحمل مسؤولية معينة؛
- ممارسة سلطات محددة؛
- ظروف عمل معينة.

وعلى أية حال فإن عملية الاختيار من العناصر المهمة في خطة تنمية الموارد البشرية، ويتمثل هدف قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، بأكبر قدر من النجاح من المتقدمين المرشحين والمؤهلين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء المهام التي تتطلبها الوظيفة.

ويقدر نجاح عملية الاختيار في تقريب الفجوة بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة بقدر ما يكون ذلك دليلاً على احتمال نجاح الفرد في عمله، ومن ثم تحقيق إنتاجية أعلى.

أولاً: مصادر اختيار الموارد البشرية:

بعد أن يتم تحديد الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، فإن مصادر الاختيار تنحصر في مصدرين أساسيين، وهما:

1. الاختيار من داخل المؤسسة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية INTERNAL SOURCES.
 2. الاختيار من خارج المؤسسة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية EXTERNAL SOURCES.
- أ/ الاختيار من داخل المؤسسة: يعتبر الاختيار من داخل المؤسسة بمثابة إتاحة الفرصة أمام جميع أفراد التنظيم من الترقى إلى المستويات العليا مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التمييز أو المفاضلة بين الجميع في تطبيق هذه القاعدة. ومن أهم مزايا هذه الكيفية ما يلي:

1. ازدياد الشعور لدى أفراد التنظيم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة وارتفاع روحهم المعنوية.
2. الاستغلال الأمثل للكفاءات والطاقات داخل المؤسسة.
3. استمرار عملية التكيف مع بيئة التنظيم وذلك لإلمام الأفراد بظروف المؤسسة.

4. القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم.
 5. تحسين سمعة المؤسسة لدى الآخرين مما يسمح بجذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي.
 6. يسمح الاختيار من الداخل للمؤسسة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.
- غير أن هذا المصدر في اختيار الأفراد ليس سليماً أو مثالياً، وإنما تعترضه بعض المخاطر، لعل أبرزها:
1. أن الاختيار على أساس الترقية قد يكون سبباً في ظهور بوادر الغيرة بين المرؤوسين غير المرقيين. وهذا يساعد على سيادة جو من عدم التعاون بين العمال زملاء، ويؤثر بالتالي على المؤسسة.
 2. مثل هذا الاختيار يحرم المؤسسة من الاستفادة الأفكار والآراء الجديدة التي قد تتوفر من المصادر الجديدة، مما يخلق جموداً في ديناميكية التنظيم.
 3. إن الاختيار من الداخل يساهم في غلق الأبواب أمام مرونة المؤسسة في الاعتماد في اختيار عاملها ذوي الكفاءات المطلوبة.
 4. عند الاختيار من الداخل قد تسيطر مكونات وشروط الوظيفة السابقة على الوظيفة الجديدة مما يعيق أو يحد من انطلاقها بصورة ملائمة.

ب/ الاختيار من الخارج: وتعتمد المؤسسة مثل النوع من الاختيار عند اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم وذلك عن طريق جلب كفاءات جديدة بإمكانها توفير قوة دفع جديدة للمؤسسة، وبالتالي تدعيم مكانتها التنافسية في السوق؛ والحاصل أن المؤسسات الكبيرة خاصة منها العاملة بالصناعات المتطورة تفضل المصادر الخارجية لأنها تخلق مناخا تنافسيا قويا من أجل جذب الأفراد المتميزين الذين يستطيعون تأمين قوة الدفع المميزة المطلوبة، والتي تبدو المؤسسة في أمس الحاجة لملئها. وإذا كانت هذه الكيفية في الاختيار محببة، لما قد توفره من مزايا ومنافع للمؤسسة، فلها قد تنجم عنها مجموعة من المخاطر التي يجب تداركها والتي قد تسبب مشاكل تنظيمية أو على مستوى سلوك الأفراد، ومن أبرزها:

1. تدني معنويات أفراد التنظيم لمعارضتهم لهذه السياسة وعدم اقتناعهم بمجدواها.
2. تسود في مؤسسات الدول النامية النظرة المريية إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المؤسسة واعتباره دخيلا وغريبا ينبغي عزله.
3. من الطبيعي أن تحدث في بداية الأمر بعض مظاهر المقاومة للفرد الجديد، غير أنها قد تتفاهم لتصبح مرضية إذا تجسدت في مقاومة هذا الفرد الجديد، بعدم التعاون معه ووضع العراقيل أمامه لعدم نجاحه في وظيفته (بربر، 97، 83-84).

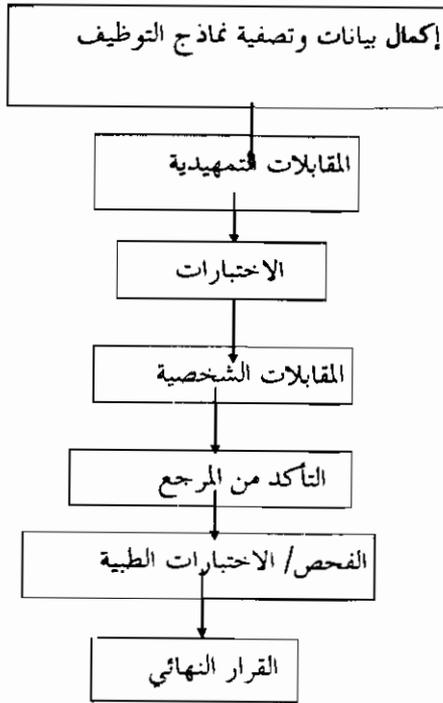
ثانيا/ وسائل جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل:

هناك ثلاث وسائل رئيسية تستخدم في توفير معلومات عن خصائص وصفات المتقدمين للعمل، وهي: المقابلات الشخصية، الاختبارات ونموذج طلب الوظيفة. فبالنسبة للمقابلات الشخصية، تعتبر من أكثر الطرق تداولاً في عملية الاختيار. والشائع في المقابلات الشخصية هو أن يجري القائم بالمقابلة محادثة تتضمن أسئلة يلقىها على طالب العمل ليجيب عنها، وتتمحور أساساً حول الوظيفة ومتطلباتها وبعض المعلومات المرتبطة بها. ومن خلال المعلومات التي تتجمع من هذه الإجابات (صقر عاشور، 79، 442). أما عن الاختبارات ونماذج التوظيف، فتخضع لشروط تطبيقية تبعا لنماذج معدة مسبقاً من طرف خبراء، ما على الجهات المعنية إلا تطبيقها بعناية.

ثالثا/ أهم خطوات عملية الاختيار:

حتى يتم الاختيار المناسب للأفراد المتقدمين للوظيفة، هناك مجموعة من الخطوات الضرورية اللازمة لذلك. وإن كانت هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة عملية الاختيار، والتي يمكن حصر أهمها في التالي: حجم المؤسسة، نوعية الوظائف المطلوب شغلها، عدد الأفراد الذين سيتم تعيينهم، الضغوط الخارجية خاصة من النقابات العمالية. وبغض النظر عن هذه العوامل، فإن معظم المؤسسات في عملية الاختيار تستخدم أسلوب متعدد المراحل الفاصلة في الاختيار، وتبعا لذلك يخضع المترشح للوظيفة لمجموعة من مراحل التقييم والتقدير الشخصي من خلال مجموعة من الوسائل الانتقائية يتم على أساسها الحكم على أهليته من عدمها. ويمكن حصر أهم الخطوات في عملية الاختيار في التالي:

شكل يوضح خطوات عملية الاختيار



1. تحديد الوظائف المطلوب شغلها.
2. تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة.
3. تحديد المصدر الذي نبحث فيه عن الشخص المطلوب.
4. الإعلان عن الوظائف الشاغرة (داخليا: نشرة داخلية، خارجيا: إعلان في الصحف).
5. استقبال طالبي العمل، إذ أنه بعد الإعلان (أو حتى دونه) يتوجه إلى المؤسسة عدد من طالبي العمل، وذلك قصد إعطائهم معلومات عنها وعن سياستها العامة، ومن ثم تتم تصفية المتقدمين الذين لا يملكون الميل الكافي للعمل، وإفساح المجال لمن هم أكثر استعدادا.
6. ملء نموذج التوظيف (أو طلب الاستخدام)، ويعتبر من الإجراءات الأساسية والأولى المتبعة في عملية الاختيار، وذلك لما يوفره من معلومات مهمة عن طالب الوظيفة من شأنها التسهيل في اتخاذ قرار التوظيف أو الرفض، دون الاستمرار في إجراءات التوظيف الأخرى. وحتى يكون النموذج سليما في صياغته، يجب أن تصف أسئلته بالحيد والوضوح. ويتضمن طلب الاستخدام في الغالب أهم البيانات فيما يخص: البيانات الشخصية، البيانات الخاصة بالتأهيل العلمي، البرامج التدريبية التي حصل عليها ومكافئها ومدتها وتقديره فيها وتاريخها وذلك إذا كان التدريب له علاقة بالعمل. كما يتضمن الخبرات السابقة، أسئلة خاصة بالترغبات والميول الشخصية وهي توضح مدى تقبله وتفاعله مع الوظيفة، أسئلة تتعلق بالنواحي الصحية كالإصابات التي تعرض لها والعمليات الجراحية التي أجريت له وكل ذلك لتوضيح مدى قدراته على القيام بأعباء الوظيفة. هذا ويعتبر ملء نموذج التوظيف من الإجراءات الأساسية والأولى المتبعة في عملية الاختيار، وذلك لما يوفره من معلومات مهمة عن طالب الوظيفة تسهل في اتخاذ قرار التوظيف، كما أنها تستغل في الإجراءات اللاحقة، زيادة على أنها قد تكون كافية لاستبعاد بعض المترشحين منذ الوهلة الأولى، ولا داعي لمواصلة الإجراءات الأخرى المكتملة لعملية الاختيار. ومن أهم شروط صياغة أسئلة نموذج التوظيف الحيد والوضوح والصياغة السليمة، وذلك لضمان توفير فرص متكافئة للجميع بغض النظر عن النوع، العقيدة، الموطن الأصلي وما إلى ذلك من الأسئلة التحيزية. وحتى يكون النموذج سليما يفترض أن يخضع لبعض المراحل الإجرائية كالمراجعة من قبل مختصين والتأكد من مدى صدق المعلومات بالنموذج، حيث لا يجوز

اتخاذ المعلومات كقضية مسلم بها، وإنما ينبغي الرجوع إلى مصادر مرجعية للتأكد من صحة المعلومات المتوفرة. كما أن بعض الأنواع من نماذج التوظيف (نماذج التوظيف ذات الأوزان المرجحة) تستدعي ضرورة التأكد من صدقها. (راوية، 99، 139 -). وترفق مع هذه البيانات الوثائق والمستندات الإثبات، إلى جانب الأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليهم للتأكد من صحة البيانات الواردة في طلب الاستخدام. ولذلك تعتمد عملية الاختيار على البيانات بدرجة كبيرة.

التقييم	مقبول	وسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	مرفوض
المؤشر						
النوع						
التعليم						
الخبرة						
الحالة الاجتماعية						
الإمكانات المستقبلية						

المحلل: التوقيع: التاريخ:

المصدر: كامل بربر، مرجع سابق، ص 90

7. المقابلة المبلّية (أو التمهيديّة)، وتهدف إلى التأكد من مدى توافر شروط شغل الوظيفة في المتقدمين قبل الشروع في إجراءات الاختبار.

8. الاختبار، ويمرّ الاختبار بفرض الكشف عن مدى صلاحية الفرد للنجاح في أداء العمل. ولهذا فقد بدأ توجه إدارة الأفراد الحديثة تجرّي مجموعة من الاختبارات الموضوعية والنفسية التي تهدف إلى وصف قدرات الشخص وإمكاناته والتنبؤ باحتمال نجاحه في أداء عمل معين. واستناداً إلى علمي السلمي فإن فكرة الاختبارات تقوم على فرضيتين أساسيتين، تتمثل الفرضية

هي تلك النماذج التي تعين أوزان مختلفة للأسئلة المختلفة، ويتم تنمية الأوزان من خلال تحديد أي بنود الاستجابات كانت أكثر تكراراً للمتقدمين الذين أثبتوا مستوى أداء عالي، وفي نفس الوقت تكون هذه البنود أقل تكراراً للمتقدمين الذين أثبتوا مستوى أداء ضعيف. للمزيد من المعلومات: أنظر راوية حسن المرجع السابق.

الأولى فيما يلي: إن المهارات والقدرات الإنسانية المختلفة موزعة على الأفراد توزيعاً يقرب من التوزيع الطبيعي. وتحاول الاختبارات الكشف عن الأقلية الممتازة. أما الفرضية الثانية فمؤداها: هناك ارتباط بين توافر درجة معينة من المقدرة وبين احتمالات النجاح في العمل. وهناك العديد من الاختبارات لعل أكثرها استخداماً ما يلي: اختبارات الاستعدادات (Aptitude Testes)، اختبارات القدرات النفسية الحركية (Psychomotor Testes)، اختبارات المعرفة بالوظيفة والإتقان أو المهارة (Job Knowledge & Proficiency Testes)، اختبارات الاهتمامات (Interest Testes)، الاختبارات النفسية (Psychological Testes)، اختبار الرسم التخطيطي المتعدد أو أداة كشف الكذب (Polygraph Teste)، واختبارات الخط اليدوي (Graphology). والملاحظ أن مثل هذه الاختبارات التي يتلقاها المتقدم للوظيفة تفقد جدواها إذا لم تتوفر آليات للتأكد من مدى صدقها وثباتها. (للمزيد من التفاصيل حول هذه الاختبارات، ارجع إلى: راوية، إدارة الموارد البشرية، 1999، ص ص 142-148).

9. استكمال خطوات قانونية (كالفحص الطبي).

10. فترة الاختبار (التربص).