

الفصل السادس

الاختيار

أهداف الفصل :

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على :

مفهوم الاختيار.
أهداف الاختيار.
أهمية الاختيار.
مراحل عملية الاختيار.



تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية بها، وبالتالي كان لا بد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية. وتنبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يتأتى إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته. فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة.

وتعد سياسة الاختيار إحدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ولا شك أن عملية جذب العناصر البشرية المناسبة بالعدد و النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب (الاستقطاب) يرتبط تماماً بعملية انتقاء أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة (الاختيار) حيث تتوقف فعالية الاختيار ونجاحه على فعالية الاستقطاب ونجاحه، فجذب أفضل العناصر البشرية يسهل من عملية الاختيار والانتقاء بين عدد أقل ممن تتوفر لديهم الخصائص المطلوبة للوظيفة المطلوب شغلها.

إن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة، وأنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف المراد شغلها.

ويتمثل المفهوم العلمي للاختيار في " انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات ولتحقيق هذا الهدف المنشود داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة، فإن الأمر يتطلب ضرورة الربط والتنسيق بين سياسات الأفراد (تخطيط القوى العاملة، تحليل وتوصيف الوظائف، الاختيار والتعيين..... إلخ) نظراً للتداخل

الفصل السادس : الاختيار

الواضح بينها، على نحو يضمن سلامة التخطيط ودقة التنفيذ وضمان النتائج وبلوغ الأهداف والغايات (Cook, 1998).

وتتضمن سياسة الاختيار عدة جوانب رئيسية فبجانب أنها تتيح فرصة المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، فإنها تحدد الأسس العامة التي تحكم وضع برنامج توفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة، وبصفة عامة يجب مراعاة الجوانب التالية عند وضع هذه السياسة : (French, 1998)

١. أن تتضمن السياسة تحديد الاشتراطات العامة الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة مثل الجنس، السن، المؤهل، وغير ذلك من شروط يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، وفقاً لما هو محدد بكارث الوصف، مع تحديد نوعية البيانات التي يتقدم بها طالب الوظيفة.
٢. تحديد الأسس والقواعد العامة للمنظمة للبحث عن المهارات اللازمة للمنظمة من سوق العمل، والطرق المستخدمة في البحث عن العمالة من المصادر المختلفة، والاتصال بهذه المصادر.
٣. تحديد أسس التعامل مع مكاتب الاستخدام وهل تقتصر على المكاتب الحكومية فقط أم المكاتب الخاصة أم النوعين معاً.
٤. تحديد الأسس التي تحكم الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ونوعية الوسائل الواجب استخدامها.
٥. تنظيم إجراءات الاختيار والمبادئ العامة التي تحكم تلك الإجراءات.

٣/٦ أهداف الاختيار :

تتمثل أهداف عملية الاختيار فيما يلي :

١. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
٢. وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
٣. إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال.

الفصل السادس : الاختيار

٤. تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

٤/٦ أهمية الاختيار:

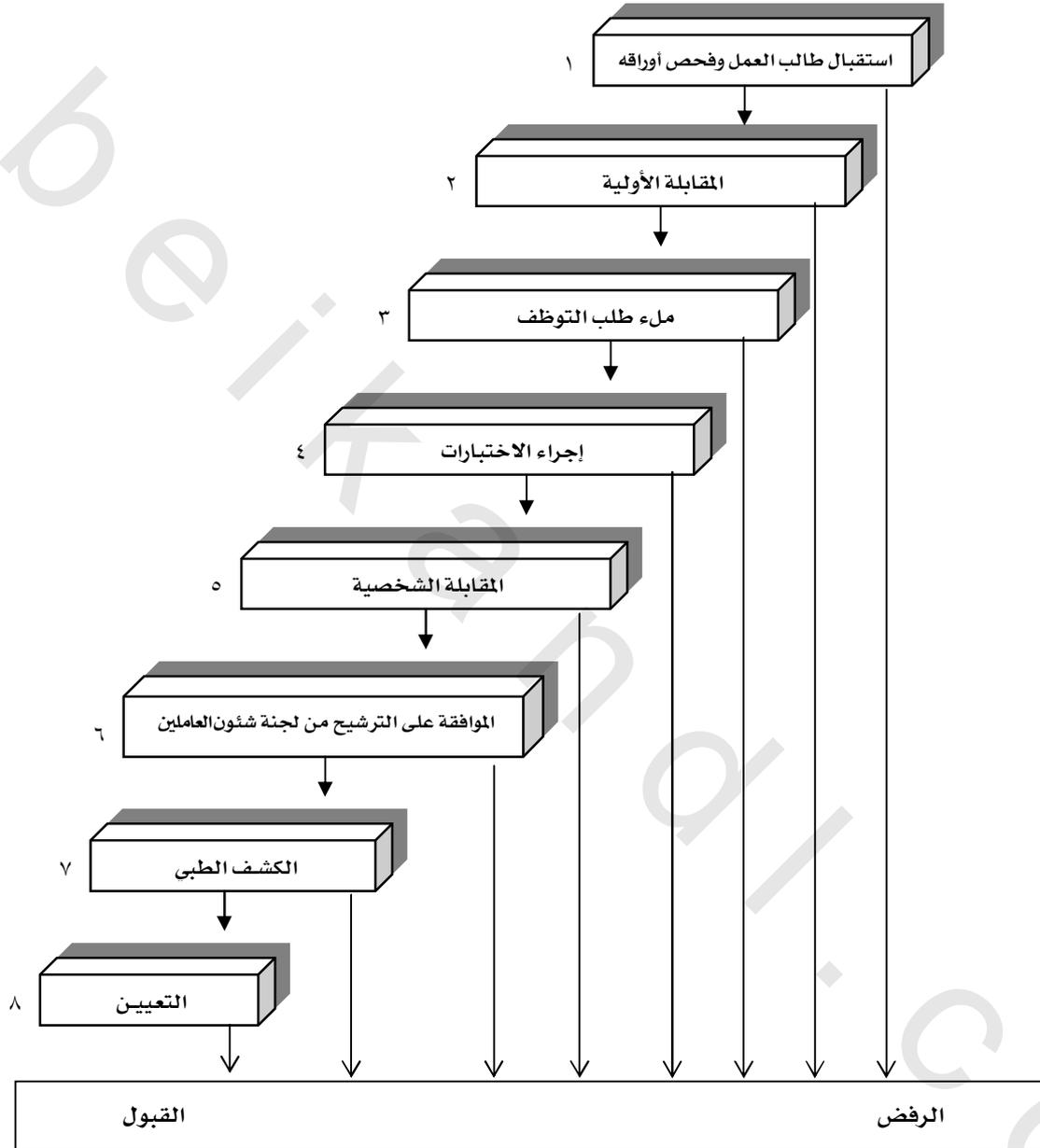
١. يعتبر الاختيار عملية ذات أهمية كبيرة لمعظم المنظمات، حيث يمكن أن يؤدي إلى ما يلي :
(إسماعيل والمعاز، ١٩٩٨)
٢. الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المنظمة، فضلاً عن بقائها واستمرارها.
٣. إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.
٤. خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المنظمة خصوصاً في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العمل.
٥. توزيع العمالة بين المنظمات على أسس سليمة.
٦. رفع الروح المعنوية للعاملين أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتحقيق الاستقرار في العمل.
٧. توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور والمرتبات.

٥/٦ مراحل عملية الاختيار:

على الرغم من عدم وجود اتفاق تام بين الكتاب حول المراحل التي يمكن اتباعها عند الاختيار إلا أن هناك شبه إجماع بين هذه الآراء على الخطوات التالية والتي يمكن تصويرها في الشكل (١/٦) التالي (Shackleton, 1995):

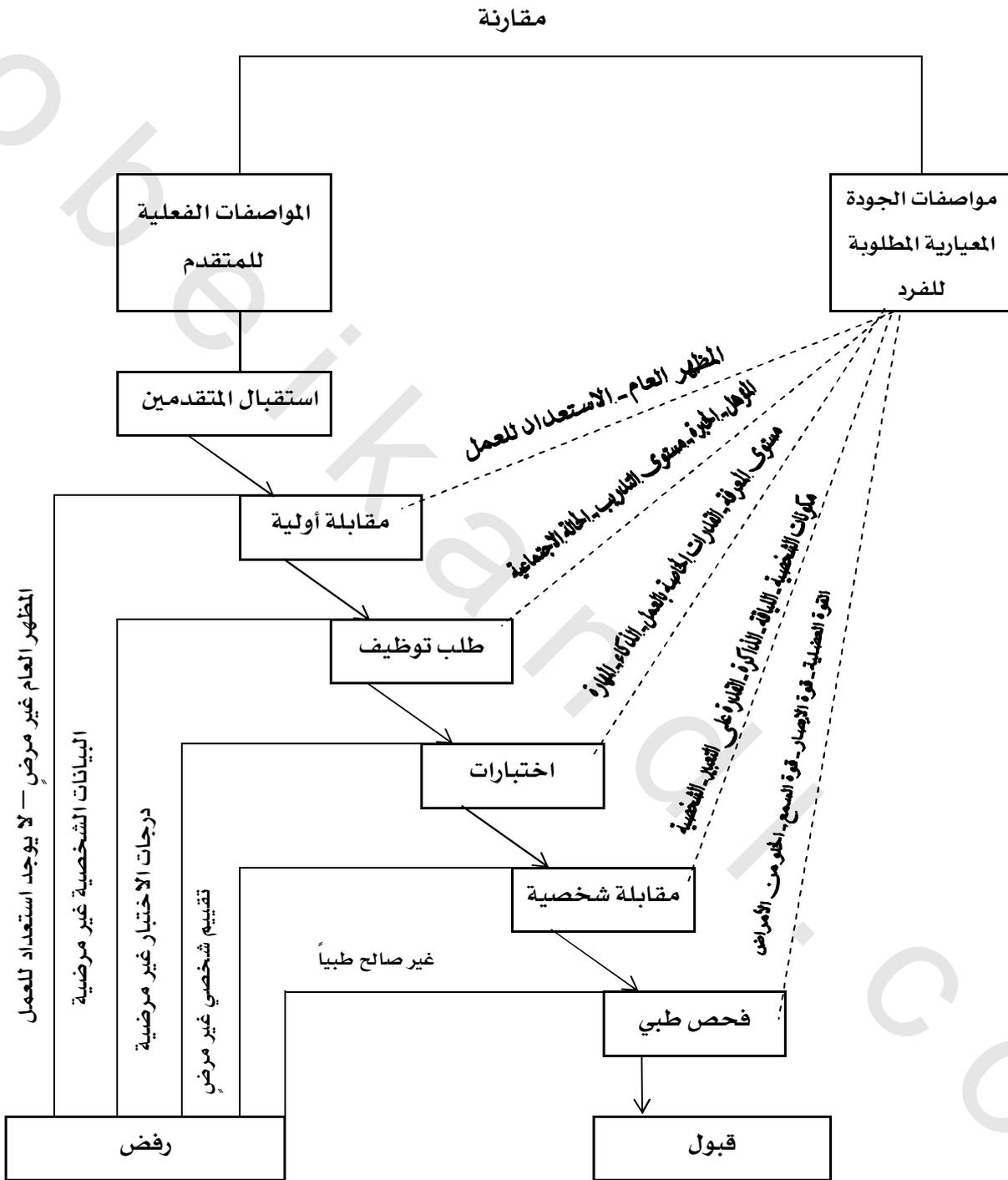
الفصل السادس : الاختيار

شكل (١/٦) مراحل عملية الاختيار



الفصل السادس : الاختيار

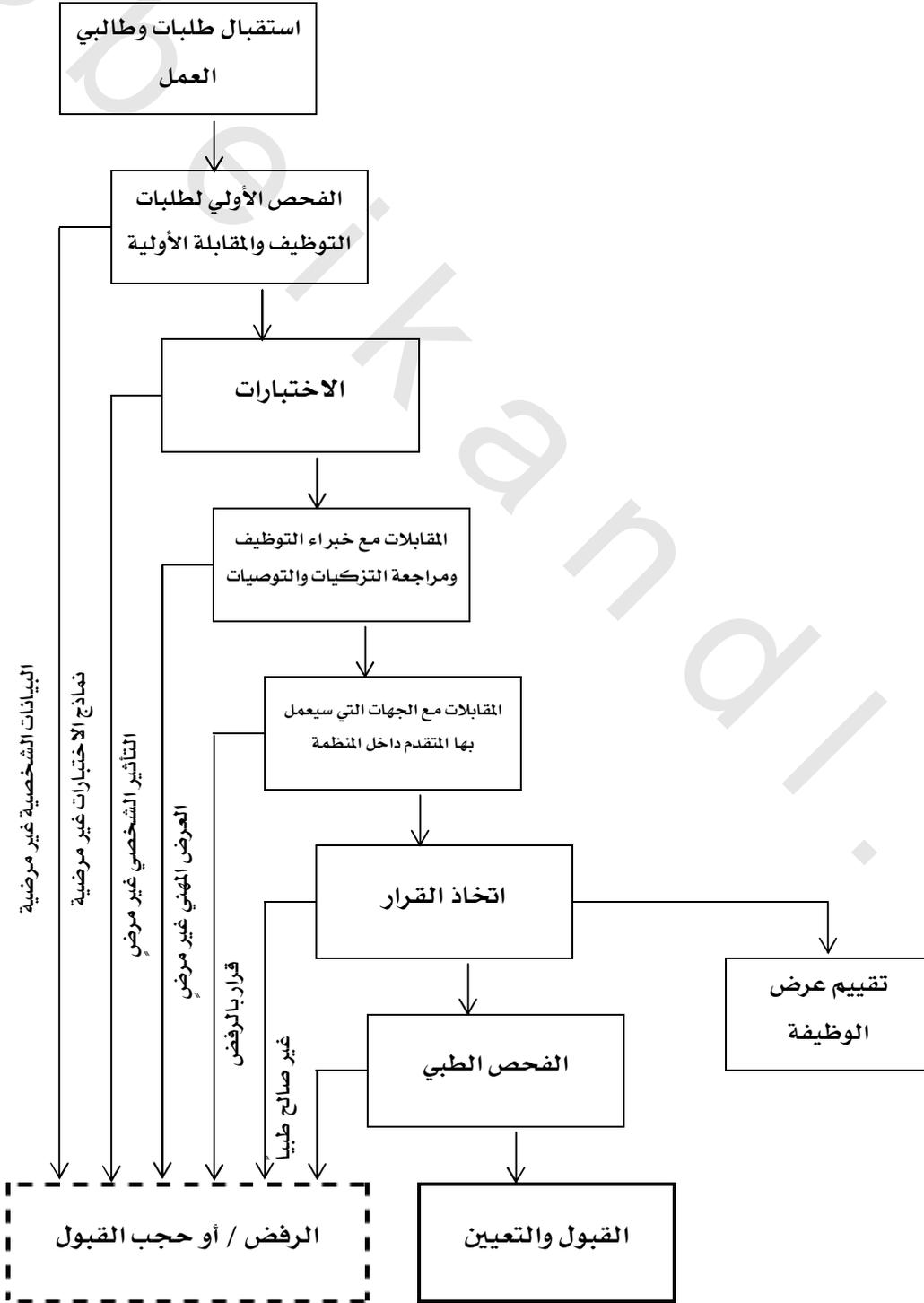
شكل (٢/٦) نموذج مقترح لاختيار الأفراد المتقدمين



الفصل السادس : الاختيار

ويوضح لنا الشكل رقم (٣/٦) مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار ثم آخر مراحل الاختيار وهو التعيين .

شكل (٣/٦) نموذج آخر مقترح لعملية الاختيار



الفصل السادس : الاختيار

المرحلة الأولى: مرحلة استقبال طالبي العمل:

في هذه المرحلة يتم تسجيل أسماء الراغبين في العمل، والرد على استفساراتهم، وفحص ما قدموه من أوراق أو مستندات وذلك للتأكد من مطابقتها لما جاء بشروط الإعلان، مع استبعاد تلك الأوراق غير المستوفاة والمهارات والخبرات غير المطلوبة. وهذه المرحلة تعتبر بمثابة مرحلة تصفية مبدئية تساعد في توفير الجهد والتكاليف الخاصة بالخطوات التالية للاختيار.

المرحلة الثانية : مرحلة المقابلة الأولية:

تهدف هذه المقابلة إلى استكمال البيانات الأولية عن المتقدمين وذلك من خلال مقابلتهم واستكمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة. حيث يتم استبعاد من يفتقرون لبعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الاختيار التالية بشأنهم، هذا بالإضافة إلى إعطاء المتقدمين لشغل الوظائف صورة واقعية عن المنظمة من ناحية ظروفها وتاريخها وإنجازاتها وكذلك القيود والمشاكل التي تواجهها وظروف العمل بها، والأجور وفرص التقدم المتاحة بالمنظمة.

المرحلة الثالثة : مرحلة تلقي طلبات التوظيف (الالتحاق):

تبدأ هذه المرحلة بعد إجراء التصفية المبدئية على ضوء نتائج المقابلة الأولية، حيث يتم تلقي طلبات التوظيف هذه إما عن طريق حضور المرشح شخصياً أو عن طريق البريد. طلب التوظيف هو عبارة عن نموذج يملؤه المتقدم لشغل الوظيفة يوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة.

وتتمثل أهداف استخدام طلبات التوظيف في (Armstrong, 1996):

٧ توفير المعلومات المطلوبة عن المتقدم في صيغة تساعد على تقييم خصائصه مثل المؤهل والتدريب والخبرة العملية السابقة والسن والحالة الاجتماعية. وذلك يساهم في التنبؤ بالاحتمالات المتوقعة لنجاحه في الوظيفة المراد شغلها.

٧ تعتبر طلبات التوظيف أساساً للملفات الشخصية للمرشحين الذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف الشاغرة، أي تستخدم كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم عندما تدعو الحاجة للرجوع إليها.

الفصل السادس : الاختيار

٧ يساعد في استبعاد المتقدمين غير المناسبين والذين لا تتوافر لديهم شروط شغل الوظائف، وهذا في حد ذاته يوفر كثيراً من النفقة والوقت والجهد المبذول في عملية الاختيار.

صياغة طلب التوظيف:

يلاحظ أنه في حالة اختلاف طبيعة ومتطلبات الوظائف المراد شغلها، يجب تصميم نموذج خاص لطلب التوظيف لكل نوع من أنواع الوظائف، وبذلك توضع الأسئلة الخاصة بكل طلب وظيفة على حدة، وعلى أساس بطاقة الوصف الخاص بها، كأنسب مرشد لنوع الأسئلة التي ستوجه للمتقدم خلال مقابلة الاختيار أو نوع المعلومات المطلوبة معرفتها.

ومن الطبيعي أن تختلف صيغ طلب التوظيف في مكوناتها وتفصيلاتها من منظمة لأخرى، طبقاً لفلسفة وأساليب كل منظمة بالنسبة لعملية الاختيار. فقد تستخدم منظمة صيغة مختصرة لطلب التوظيف عند الحاجة لإجراء تصفية أولية للطلبات أو في حالة عدم حاجتها الفورية لشغل الوظيفة، أو قد تستخدم المنظمة صيغة أطول عندما تكون فعلاً بصدد اختيار المتقدم.

عناصر طلب التوظيف:

يمكن أن نقسم نموذج طلب التوظيف إلى الأجزاء الرئيسية التالية: المعلومات العامة والشخصية، معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي، معلومات عن الحالة الصحية، التاريخ الوظيفي السابق، الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية ويتضح هذا من خلال هذا النموذج لطلب التوظيف:

شكل (٤/٦) نموذج لطلب التوظيف

طلب توظيف بوظيفة

الاسم (ثلاثياً)

تاريخ الميلاد:

النوع: ذكر أنثى

الجنسية:

الحالة الاجتماعية أعزب متزوج أرمل مطلق

عدد الأولاد: الأول السن

الثاني السن

الثالث السن

الموقف التجنيدى مؤدى للخدمة مؤجل تجنيده

معافى مؤقت معافى نهائي

العنوان الحالي:

رقم التليفون:

البريد الإلكتروني:

الحالة الصحية: هل تعرضت لأمراض أو أجريت عمليات جراحية؟
في حالة الإيجاب ما هي:

التاريخ	المرض / العملية
.....
.....
.....

الفصل السادس : الاختيار

هل لديك أقارب بالشركة ؟ في حالة الإيجاب أذكر

الاسم :

الوظيفة :

المؤهلات الدراسية

المؤهل	المدرسة/المعهد/الكلية	تاريخ التخرج
.....
.....
.....
.....

- هل لديك خبرة سابقة ؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح :

م	الجهة	الوظيفة	تاريخ شغلها		سبب ترك العمل
			من	إلى	
.....
.....
.....
.....

الدورات التدريبية السابقة:

مسمى الدورة	جهة التدريب	موضوع التدريب	مدة التدريب وتاريخه
.....
.....
.....
.....

مدى إجادة لغات أجنبية

اللغة	قراءة			تحدثاً			كتابة		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط
.....
.....
.....
.....

أذكر أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار عنك:

الفصل السادس : الاختيار

الاسم	الوظيفة	العنوان	التليفون	الفاكس	E-mail
.....
.....
.....
.....

رأى المقابل أو لجنة المقابلة :

- الرأي : مقبول مرفوض

الوظيفة التي تعين بها السبب أو الأسباب

الفئة

الراتب

المرحلة الرابعة: مرحلة إجراء الاختبارات:

تهدف الاختبارات إلى الكشف عن قدرات ومواهب المتقدمين للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة، فليس المقصود بالاختبارات مجرد قياس مدى تحصيل المتقدم واستيعابه وتذكره لمعلومات ومعارف محددة بقدر ما يقصد منها قياس مدى قدرته على استخدام معلوماته، وإفادته منها في التطبيق العملي وقدرته على الحكم والاستدلال والكشف عن ميوله واستعداده وكفاءته بما يمكنه من الالتحاق بعمل يتفق مع استعداده وقدراته وخبراته. هذا بالإضافة إلى قدرة الشخص على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسئوليات أكبر. وتفتح الاختبارات باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات العمل (عمران، ١٩٩٩).

صور الاختبارات :

للاختبارات صور مختلفة تستخدم في تحديد مدى صلاحية الفرد لشغل الوظيفة (Toplis, et al., 1989) وتتمثل في :

✓ اختبارات تحريرية :

الفصل السادس : الاختيار

تتضمن أسئلة يجيب عليها المتقدم تحريرياً، لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها. وقد تكون الأسئلة مفتوحة حيث يترك للمتقدم أن يجيب على الأسئلة بأسلوبه الخاص، أو قد تكون أسئلة محددة ومتعددة الإجابات حيث يختار من بينها، وقد تجمع بين النوعين.

٧ اختبارات الأداء :

وتنقسم إلى اختبارات فنية أو مهنية وذلك لقياس القدرة على أداء أعمال محددة مثل النسخ على الكمبيوتر بمعدل محدد للسرعة والدقة. وهناك اختبارات القدرات أو المهارات لتحديد القدرات والمهارات الشخصية مثل القدرة العضلية أو اللغوية ومثل المهارة اليدوية أو الحركية ومثل القدرة على الاحتمال وعلى الاحتفاظ بأقصر جهد لفترة زمنية معينة.

٧ اختبارات نفسية:

وهي تتناول بشكل عام بعض مظاهر السلوك الفردي ليستنتج منها السلوك أو الأداء العام للفرد مستقبلاً ومن هذه الاختبارات .

١ . اختبارات الشخصية: والتي تسعى لقياس النمو العام لشخصية المتقدم متضمناً سمات مثل درجة النضج والحساسية والانتماء والمرونة والتعاون والانطواء.

٢ . اختبارات القدرة والقابلية للتعلم والتي تسعى لاختبار القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها وتألقها من خلال التعلم.

٣ . اختبارات الذكاء العام و القدرات العقلية: والتي تهدف إلى قياس مستوى الذكاء العام لدى المتقدمين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ومعرفة قدرتهم على التصرف أو السلوك، وكذلك تهدف هذه الاختبارات إلى قياس بعض القدرات العقلية مثل القدرات اللفظية أو الحسابية.

٤ . اختبارات الميول والاهتمامات. والتي تهدف لقياس درجة ميل الفرد نحو عمل أو سلوك معين، من خلال توجيه أسئلة أو طلب إكمال جمل أو صور لكشف مجالات الاهتمامات الرئيسية.

وتقاس فعالية الاختبار بالمدى الذي يتيح له للتنبؤ بنجاح الفرد في عمل معين، ولا تنحصر فائدة الاختبارات في مجرد الاختيار والتعيين في بداية درجات السلم الوظيفي بل أيضاً في التنبؤ بالنجاح

الفصل السادس : الاختيار

المتوقع عند الاختيار من بين المرشحين للبرامج التدريبية، وكذلك في تقييم الأفراد المحتمل ترقية أو نقلهم، والتنبؤ باحتمالات نجاحهم في المناصب المرشحين لشغلها.

المرحلة الخامسة: مرحلة المقابلة الشخصية:

تعد المقابلة الشخصية من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار طالبي التوظيف، حيث يتم التعرف على معلومات كثيرة من خلال التفاعل الشخصي، ولا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى.

وتهدف المقابلة الشخصية إلى تهيئة معلومات تفيد في قياس:

١. السمات الشخصية للمتقدم مثل الاعتداد بالنفس والحساسية واللباقة والكيافة والمظهر الشخصي والاتجاهات والأهداف والميول.
٢. الخبرة العملية السابقة من حيث الاختصاصات والمسئوليات ودرجة النجاح والإنجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه.
٣. الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتقدير والتخصص العملي وسبب تفضيله.

ويمكن تقسيم المقابلة الشخصية من حيث الأسلوب إلى :

١. المقابلة الموجهة : (الأعرجي والشيخلي ، ...)

هي أكثر أنواع المقابلات استخداماً وتقوم على أساس إعداد نموذج أو قائمة تتضمن عدداً من الأسئلة، تقوم هذه الأسئلة على تحليل مقومات ومواصفات العمل، وعادة ما يحدد هذا النموذج الإطار العام للمناقشة، والنواحي التي تجمع عنها المعلومات والبيانات عن المتقدم لشغل الوظيفة، لكن ذلك لا يعنى تقييد حرية المقابل في توجيه الأسئلة، حيث له الحرية في توجيه أية أسئلة من شأنها الحصول على المعلومات المطلوبة عن المتقدم وذلك في حدود الإطار العام للمقابلة (حسن، ١٩٩٦).

٢. المقابلة غير الموجهة :

الفصل السادس : الاختيار

في هذه الحالة يوجه المقابل للمتقدم سؤالاً مفتوحاً أو يطلب منه التحدث في موضوع يتصل بالوظيفة المطلوب شغلها مستهدفاً قياس المشاعر التي يعبر عنها من خلال تتبع حديثه وتعبيراته، أي يكون هناك حرية كاملة في الحديث معظم الوقت حتى يفصح عن دوافعه ونزعاته ويكشف بدرجة أكبر عن نفسه، ويدلى بأية بيانات ومعلومات يرى أنها لازمة. كما يكون للمقابل الحرية المطلقة في أن يطرح الأسئلة التي يراها لازمة، لجمع المعلومات أو البيانات اللازمة عن مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة. وهذا النوع من المقابلات يتطلب درجة عالية من المهارة من جانب المقابل، حيث أن عليه أن يدير المقابلة بذكاء وعناية لتحقيق الهدف المنشود منها، كما أن دوره الأساسي يتمثل في الاستماع والإنصات للطرف الثاني وتحليل ما يقوله للوصول إلى المعلومات والبيانات المستهدفة.

٣. المقابلة المرسومة أو المقننة :

ويشبه هذا النوع من المقابلة إلى حد كبير النوع الموجه إلا أنها مع ذلك تعتبر أكثر دقة لأنها تحدد ماهية الأسئلة المفروض أن يستعملها المقابل أثناء المقابلة وهو بهذا يتقيد بأسئلة معينة بالذات ليس له أن يحدد عنها شعوره وأن يلقيها بالترتيب والطريقة المرسومة .

ويتميز هذا النوع بطبع هذه الأسئلة في قوائم خاصة بها أماكن خالية حيث يدون المقابل إجابات طالب العمل بها وهذا النوع من المقابلة لا يتطلب من المقابل خبرات واسعة أو مهارات كبيرة لأن الطريق الذي سيسلكه في المقابلة وتوجيه الأسئلة والمناقشة قد حددت بل رسمت له . ويؤخذ على هذا النوع بأنه جامد لا يساعد المقابل على إقامة علاقات ودية مع طالب العمل إضافة إلى أنها تقيدته بأسئلة معينة بحيث تمنعه من تغيير المناقشة حسب رغبة طالب العمل .

٤. المقابلة الانفعالية :

ظهرت هذه المقابلة أثناء الحرب العالمية الثانية واستعملت لاختبار الأفراد الذين سيقومون بأعمال الاستطلاع والتجسس الحربية وهنا يعتمد المقابل على الأسئلة المفاجئة الاستفزازية ويلقيها بطريقة جافة لاختبار رد فعل الشخص .

٥. المقابلة عن طريق لجنة :

الفصل السادس : الاختيار

وهي تحتوي على مجموعة من المقابلين يقومون بالسؤال والملاحظة ثم يتشاورون فيما بينهم في التقرير الذي يعطى لطالب العمل .

٦ . المقابلة الجماعية :

تجرى هذه المقابلة باشتراك عدد معين من طالبي الوظائف عادة بين ٤ - ٦ أشخاص وتدور المناقشة معهم وبينهم كأن يختار واحداً منهم لرئاسة جلسة معينة لبحث أمر معين وملاحظة المناقشات التي تدور بينهم حول هذا الموضوع .

التخطيط للمقابلة:

لا بد من وجود تخطيط وإعداد مسبق للمقابلة قبل إجرائها (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٠) وعادة ما يتضمن ذلك:

- أ- تحديد أنسب نمط أو أسلوب للمقابلة.
 - ب- تحديد طبيعة المعلومات المطلوب معرفتها.
 - ج- الاختيار السليم للمقابل أو هيئة المقابلين بما يتناسب ونمط المقابلة الذي سيستخدم، ويراعى في الاختيار نوع ودرجة المهارة اللازمة في إدارة المقابلة والمستوى الوظيفي والخلفية العلمية المناسبة.
 - د- التوقيت المناسب للمقابلة.
 - هـ- تحديد مدة كافية للمقابلة بما يهيئ الحصول على قدر كاف من المعلومات المطلوبة.
- مبادئ وأسس إدارة المقابلات:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي تحكم الإدارة الفعالة للمقابلات، ومن أهمها:

- ١ . مبدأ التعاون والاهتمام، حيث يجب على المقابل السعي لكسب تعاون واهتمام الشخص الذي تجرى معه المقابلة، وهذا سوف يؤدي إلى خلق جو وروح تعاوني بين الطرفين يسهل من عملية الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.
- ٢ . التشجيع، حيث يجب على المقابل أن يشجع الشخص الذي تجرى معه المقابلة على التحدث بحرية والكشف عن حقيقة نفسه.

الفصل السادس : الاختيار

٣. مبدأ الاستماع والإنصات، حيث يجب على المقابل أن يستمع وينصت جيداً لكل ما يقوله الشخص الذي تجرى معه المقابلة حتى يمكن الحصول على المعلومات والبيانات الكاملة والمطلوبة.

٤. عدد أعضاء لجنة المقابلة، حيث يجب ألا تكون هناك مغالاة في عدد الأعضاء حتى لا يؤثر ذلك على نفسية المتقدمين ويدخل الخوف في نفوسهم مما يؤثر على مقدار المعلومات و البيانات التي يدلون بها.

أخطاء المقابلة:

يمكن أن يقع المقابل أو المقابلون خلال المقابلة في بعض الأخطاء ومنها (سليمان ، ١٩٩٥):

١. ميل المقابل إلى تحكيمه الشخصي غير الموضوعي للمتقدمين فمثلاً إذا كان لديه انطباع بأن الإناث لا يعملن بصورة جيدة فإنه سينظر إليهن من خلال هذا المنظور.
٢. توجيه أسئلة إيحائية، حيث السؤال هنا قد يقترح الإجابة التي يريدها المقابل.
٣. توجيه أسئلة غير مخططة أو غير مصممة على أساس نتائج تحليل ووصف الوظائف.
٤. توجيه أسئلة نمطية بشكل موحد للمتقدمين لشغل وظائف مختلفة، فتفشل هذه الأسئلة في قياس مدى توافر الاشتراطات اللازمة لكل وظيفة على حده.
٥. البحث عن نقاط الضعف حيث يميل بعض القائمين بالمقابلات إلى اكتشاف نقاط الضعف في المتقدم من المعلومات المتوفرة عنه أو اصطياذ أخطائه من البداية .
٦. الحاجة العاجلة لشغل الوظائف الشاغرة .
٧. تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين مثل الابتسامة والنظرة الغريبة للقائم بالمقابلة وكيفية الحديث وطريقته (علاقي ، ١٩٩٩م) .

المرحلة السادسة: الموافقة على الترشيح من لجنة شئون العاملين :

الفصل السادس : الاختيار

في هذه المرحلة يتم الحصول على موافقة لجنة شئون العاملين على من تم اقتراح ترشيحهم لشغل الوظائف الشاغرة، وعادة ما تقوم هذه اللجنة بإعداد مراجعة شاملة وسريعة لبرنامج الاختيار والخطوات المختلفة التي بني عليها هذا الترشيح.

المرحلة السابعة: الكشف الطبي :

تعتبر الحالة الصحية من أهم عوامل الاختيار الأساسية. فالاختبارات الطبية في مرحلة الاختيار وقبل التعيين تكون أساسية لتعظيم فعالية التنبؤ بمدى الصلاحية الصحية للمتقدم وبالتالي فعالية أدائه. كما أن الاختبارات الطبية تقلل من تكاليف مراحل الاختيار الأخرى إذا أجريت في مرحلة مبكرة، مثل اختيار المتقدمين لشغل وظيفة طيار. ولا تقتصر فائدة الفحص الطبي على مرحلة الاختيار بل إنه في مرحلة التعيين يفيد في تحديد أنسب وظيفة للمرشح بحيث تتفق مع قدراته الجسمانية فتساعده على الأداء الفعال. وتقلل من احتمالات عدم تكيفه مع العمل، ومن معدلات الغياب بسبب عدم التكيف أو المرض. وبذلك يهدف الكشف الطبي إلى حماية المتقدم لشغل الوظيفة وذلك عن طريق ضمان وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته الصحية.

المرحلة الثامنة : مرحلة التعيين :

ويقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضاً واجبات ومسئوليات الوظيفة (Corbridge, & Pilbeam, 1998).

تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل الاختيار وهي تتضمن إلحاق من تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة وعادة ما تحتفظ الإدارة العليا بسلطة إصدار القرارات النهائية لتعيين شاغلي الوظائف الرئيسية بالمنظمة.

وبعد صدور قرار التعيين واستلام العاملين الجدد للأعمال والوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، يتم تقديمهم إلى رؤسائهم وزملائهم الذين سيعملون معهم فيما بعد. ولا بد أن يفسح رئيس القسم صدره لكل استفسار أو تساؤل من العاملين الجدد، ويفضل دائماً إعداد برنامج توجيهي أو تأهيلي للعاملين الجدد وذلك لتعريفهم بأهداف المنظمة وسياساتها ونظم العمل بها وعلاقتها بالمنظمات الأخرى، وكذلك لتعريفهم بحقوقهم والالتزامات المفروضة عليهم.

الفصل السادس : الاختيار

وتسمى الفترة التي يقضيها الموظفون الجدد في العمل تحت الملاحظة والاختبار بفترة الاختبار، فإذا أمضوها بنجاح وثبتت كفاءتهم يتم تعيينهم بصفة نهائية أما إذا ثبت العكس فإنهم يفصلون من العمل.

بعض الإرشادات العامة في عملية الاختيار والتعيين :

١. افحص خطابات التوصية جيداً فالأداء السابق للفرد أفضل معبر عن أدائه في المستقبل .
٢. لا تخبر المتقدم في بداية المقابلة بكل ما يتعلق بالوظيفة حتى لا يتحيز .
٣. اسأل المتقدم عن إنجازاته وأدائه السابق .
٤. أكثر من استخدام الأسئلة المفتوحة التي تشجع الفرد على التحدث بحرية .
٥. لا تبالغ في إظهار مزايا الوظيفة الشاغرة .
٦. المسئولون عن عائلات أكثر تحملاً للمسئولية .
٧. تأكد من توافر درجة معقولة من الصفات التي يتطلبها الخريجون الجدد مثل التحدي والتعلم وفرص التقدم .
٨. تعامل مع جميع المتقدمين باحترام وأشعرهم بالاحترام والود والتفاهم .
٩. حاول التخلص من تحيزاتك الشخصية قبل الحكم على الأفراد .
١٠. تأكد أن اختبارات القبول تعكس بالفعل القدرات اللازمة لشاغل الوظيفة .
١١. لا تتسرع في الاختيار قبل مقابلة عدد كافٍ من الأشخاص .
١٢. اخطر المتقدمين بموعد اتخاذ قرار الاختيار .
١٣. سجل ملاحظاتك فور انتهاء المقابلة كذلك قم بعملية التقييم وتوصل إلى التقييم العام للمتقدم .
١٤. أعط عملية المقابلة الوقت الكافي حتى تتأكد من تقييمك لكل متقدم .

في هذا الفصل ناقشنا مفهوم الاختيار وعرضنا الجوانب الهامة التي يجب مراعاتها عند وضع سياسة الاختيار، ثم انتقلنا إلى أهداف وأهمية سياسة الاختيار.

ثم ناقشنا بعد ذلك مراحل وخطوات الاختيار من استقبال للراغبين في العمل حيث يتم التصفية المبدئية لهم وبعدها تأتي المقابلة الأولية التي يتم من خلالها استكمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة، ثم يتم تلقي طلبات التوظيف وهنا تعرضنا إلى مفهوم طلب التوظيف وأهدافه وكيفية صياغته وقدمنا نموذجا لطلب التوظيف ثم ناقشنا عملية الاختبارات والصور المختلفة لها من اختبارات تحريرية واختبارات أداء واختبارات نفسية. ثم عرضنا وسيلة المقابلة الشخصية التي تعتبر أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار طالبي التوظيف وتناولنا أنواع هذه المقابلات وأهدافها والمبادئ

والأسس التي تقوم عليها إدارة المقابلات والأخطاء التي تتم عند المقابلة. ثم انتقلنا إلى موافقة لجنة شئون العاملين على المرشحين للوظائف الشاغرة واستعرضنا عملية الكشف الطبي إلى أن وصلنا أخيراً إلى مرحلة التعيين التي تعتبر آخر مراحل الاختيار والتي من خلالها يتم صدور قرارات التعيين للعاملين الجدد واستلامهم للأعمال والوظائف، ثم يتم إعداد برنامج توجيهي وتأهيلي لهم لتعريفهم بالمنظمة وسياساتها، إلى أن يتم بعد ذلك تدريبهم على أداء الوظائف بأحسن مستوى ممكن وتنمية مهاراتهم وتطوير أسلوب أدائهم وهذا ما سنتعرض له في الفصل القادم وهو يعتبر العنصر الخامس من العمليات التحويلية لنظام الموارد البشرية.

س/ تعد سياسة الاختيار إحدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة - حيث تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية لها.

في ضوء هذه العبارة وضح الجوانب الآتية:

✓ مفهوم عملية الاختيار.

✓ أهداف عملية الاختيار.

✓ أهمية عملية الاختيار.

.....

.....

.....

.....

س/ أكتب بإيجاز عن المراحل المختلفة التي يمكن إتباعها عند عملية الاختيار.

.....

.....

.....

.....

س/ تكلم عن الأنواع المختلفة من الاختبارات التي يمكن إجراؤها على المتقدمين لشغل الوظيفة.

.....

.....

.....
س/ تعتبر المقابلات إحدى المراحل الهامة التي تمر بها عملية الاختيار والتي من خلالها يمكن التعرف على قدرات ومواهب المتقدمين للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة.

ناقش هذه العبارة موضحاً ؟

✓ أنواع المقابلات التي يمكن استخدامها في عملية الاختيار.

✓ المبادئ والأسس التي تحكم الإدارة الفعالة للمقابلات.

✓ الأخطاء التي يقع فيها المقابلون خلال المقابلة.

.....
.....
.....
.....

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١ . أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠)، مرجع سابق ذكره.
- ٢ . حنفي سليمان (١٩٩٥)، الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصرية.
- ٣ . عادل حسن (١٩٩٦)، إدارة الأفراد، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- ٤ . كامل على متولي عمران (١٩٩٩)، مرجع سابق ذكره.
- ٥ . محمد عثمان إسماعيل، حمدي مصطفى المعاز (١٩٩٨)، مرجع سبق ذكره.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

6. Armstrong, Michael, (1996), Strategies For Human Resources Management, A Total Business Approach, Kogan Page, London.
7. Cook, M. (1998), Personnel Selection, Op. Cit.
8. Corbridge, M. & Pilbeam, S. (1998), Op. Cit.
9. French, L. Wendell, (1998), Resources Management, Houghton Mifflin Co., Boston.
10. Shackleton, ViV, (1989), How to Pick people for Jobs, London:Fontana.
11. Toplis, John (1989), Psychological Testing: A Practical Guide. London: Institute of personal Management.