

الوحدة الحادية عشر: اختيار وتعيين العاملين

١٤٣٦

تعريف الاختيار

▶ (اختيار العاملين): العملية التي يتم من خلالها مقابلة

وتقييم المرشحين المتقدمين على وظيفة محددة لانتقاء

أحدهم بناء على معايير محددة ([Business dictionary](#))

يجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص

أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس

الجدارة والاستحقاق .

خطوات عملية الاختيار

١. الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة
٢. تلقي الطلبات والسير الذاتية
٣. تصفية الطلبات وحصر المناسب منها
٤. إجراء مقابلات مبدئية
٥. إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل
٦. إجراء المقابلات الرسمية
٧. إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية
٨. القيام بعملية التوظيف مع فترة تجريبية
٩. إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء)
١٠. تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

أهمية الاختيار الفعال

١. يعتمد أداء أية منظمة بشكل أساسي على أداء العاملين فيها.
٢. تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار عملية مكلفة من حيث المال والوقت.
٣. قد يؤدي الإهمال في إتمام عمليات الاختيار إلى تعرض المنظمة للمساءلة القانونية.

أدوات الفحص والإختيار

١. إستمارة التقدم للتوظيف

٢. الاختبارات

٣. مراكز التقييم

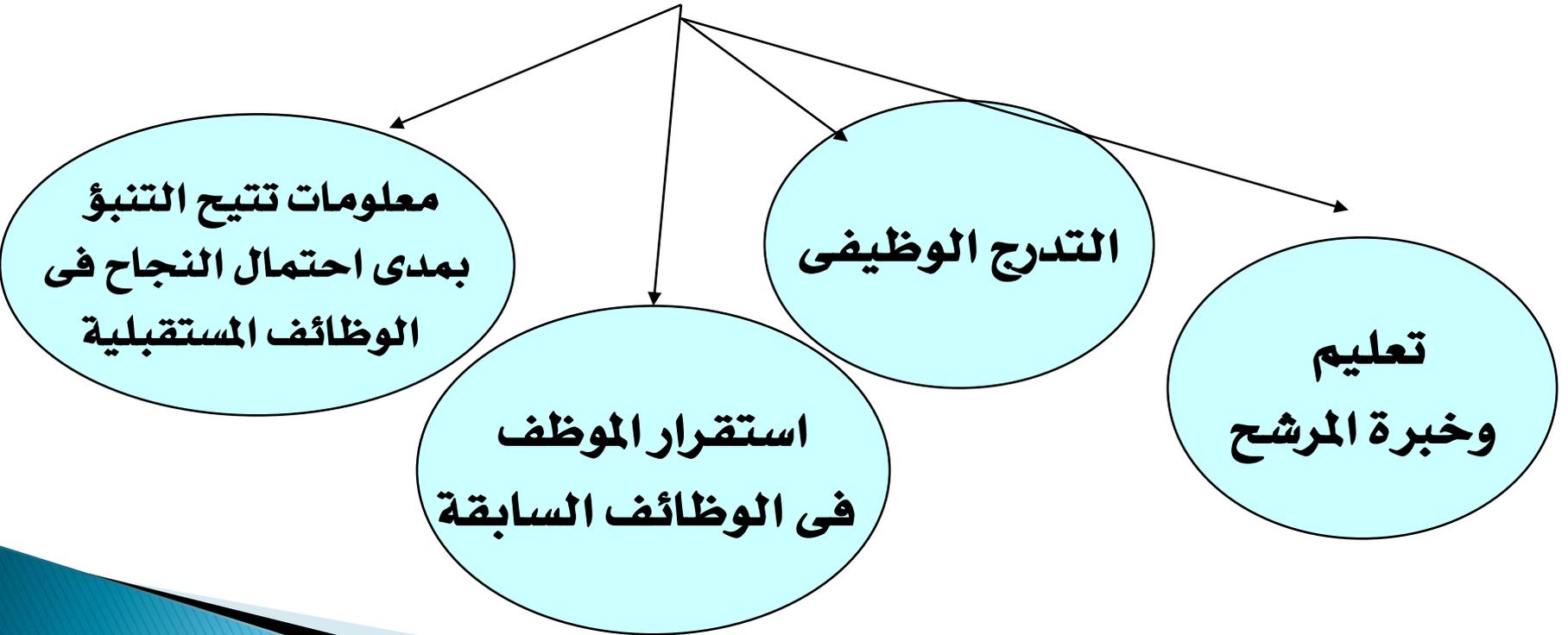
٤. المقابلة

٥. التحري عن المرشح

٦. الفحص الطبي

أولاً: استمارة التقديم للتوظيف:

▶ وتعتبر استمارة التقديم للتوظيف **Application Form** هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار، وعادة ما نستطيع أن نحصل من هذه الاستمارة على أربعة أنواع من المعلومات :



ثانياً: الاختبارات

يجب الانتباه إلى أمرين أساسيين:

الثقة Reliability

درجة الثقة للاختبار هي مدى ثبات الدرجات التي يحرزها نفس الشخص المؤدى للاختبار عند إعادة اختباره بنفس الاختبار ، أو اختبار مثيل له.

المصداقية Validity

هل يقيس الاختبار ما هو مفترض أن يقيسه؟

المصدقية

▶ مصداقية المعايير:

يتم إثبات مصداقية المعايير لاختبار الاختيار من خلال إثبات أن الذين يحرزون درجات عالية في الاختبار يكون أدائهم الوظيفي أيضا مرتفع. وبالتالي يتسم الاختبار بمصدقية المعايير بمقدار الأداء الوظيفي الجيد لذوى الدرجات المرتفعة في الاختبار.

▶ مصداقية المحتوى:

يتم إثبات مصداقية المحتوى للاختبار من خلال بيان أن الاختبار يحتوى على عينة عادلة من محتويات الوظيفة.

أنواع الاختبارات

١. اختبارات القدرات الذهنية:
٢. اختبارات القدرات الحركية والبدنية:
٣. اختبارات السمات الشخصية:
٤. اختبارات التحصيل العلمي:

ثالثاً: مراكز التقييم الإداري

Management Assessment Centers

▶ من الأنشطة والتمارين المستخدمة في مراكز التقييم الإداري ما يلي :

• سلة الوارد

• النقاش الجماعي دون قائد

• العروض الفردية

• الألعاب الإدارية

• اختبارات موضوعية

• المقابلة الفردية

خامساً: المقابلات

▶ **تعريف المقابلة:** المقابلة هي آلية مصممة للحصول على معلومات

من فرد ما من خلال ردود شفوية على استفسارات شفوية.

▶ **أما مقابلة الاختيار،** فهي آلية اختيار مصممة للتنبؤ بالأداء

المستقبلي في الوظيفة بناءً على الردود الشفهية لطالب العمل على

الاستفسارات الشفهية الموجهة له.

أنواع المقابلات:

١. مقابلة التقييم: عبارة عن مناقشة، تلي مرحلة تقييم أداء العامل أو الموظف، تتم بين الموظف والمدير المباشر له لمناقشة ما أحرزه الموظف في تقرير تقييم الأداء وما يمكن عمله لتحسين الأداء المستقبلي.
٢. مقابلة الخروج: تتم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية فور قرار الموظف بترك العمل لأي سبب كان. وتستهدف مقابلة الخروج التوصل إلى معلومات حول الوظيفة أو ظروف العمل وتقديم تفسير عما دفع الموظف إلى ترك العمل.
٣. مقابلة الاختيار: والتي يتم التركيز عليها هنا.

تصنيف مقابلات الإختيار

١. درجة الإعداد للمقابلة:

○ مقابلات مهيكلة

○ مقابلات غير مهيكلة

٢. محتوى المقابلة: نوعية الأسئلة:

○ Situational Interviews المقابلات الموقفية

○ Behavioral Interviews المقابلات السلوكية

○ Job-Related Interviews المقابلات المرتبطة بالوظيفة

○ Stress Interviews مقابلات الضغط

٣. أسلوب إدارة المقابلة :

○ المقابلات الفردية

○ المقابلات الجماعية:

○ المقابلات من خلال الهاتف

○ المقابلات من خلال الحاسب الآلي

بعض الأخطاء الشائعة في مقابلات الاختيار:

١. تأثير الانطباع الأول
٢. عدم الإلمام الكافي بمكونات الوظيفة
٣. التأثر بترتيب المرشحين
٤. الضغط الزمني لإتمام الاختيار
٥. تأثير السمات الشخصية

كيفية تصميم المقابلة الفعالة:

١. الخطوة الأولى هي تحليل الوظيفة وكتابة توصيف للوظيفة.
٢. تقييم مهام الوظيفة ووضعها في جدول أولويات حيث تكون الأولوية الأولى للمهمة الأكثر ارتباطا بنجاح العمل والتي من المتوقع أن تستغرق وقتا أطول من غيرها.
٣. تصميم أسئلة المقابلة بحيث تكون مبنية على مهام الوظيفة، ويكون العدد الأكبر منها مرتبطا بالمهام الأكثر أهمية. ولقد ثبت أن الأسئلة المعدة سابقا (الموقضية)، والمرتبطة بالوظيفة، هي الأكثر فعالية.
٤. وضع إجابات مرجعية وإضافة مقياس تقييم.
٥. تعيين لجنة لإجراء المقابلة وتحديد أدوار كل عضو فيها.

كيفية تنفيذ المقابلة الفعالة:

- ربط الأسئلة بالمهام الحقيقية للوظيفة.
- استخدام أسئلة موقفية وسلوكية وأسئلة مرتبطة بالوظيفة ووضع معايير موضوعية للتقييم.
- تدريب المسؤولين عن إجراء المقابلات
- استخدام نفس الأسئلة مع جميع المرشحين ، قدر الإمكان.
- الاعتماد على أكثر من محاور أو لجنة محاورين إن أمكن.
- تجهيز مكان عقد المقابلة بحيث يتم تقليص فرص الإزعاج
- معاملة المرشح للوظيفة بؤد واحترام.
- طرح الأسئلة وإعطاء المرشح وقتاً كافياً للرد.
- إنهاء المقابلة بصورة إيجابية
- أخيراً، مراجعة ما تم في المقابلة ومراجعة الملاحظات المكتوبة وتنقيحها.

سادساً: التحري عن المرشح (Background Check)

► ومن أهم الأسباب الداعية للتحري عن المرشح:

- ✓ (١) التأكد من صحة المعلومات والوقائع المكتوبة في سيرته الذاتية،
- ✓ (٢) كشف صحة أية معلومات سلبية لم يتم ذكرها، مثل سوابق جنائية أو مخالفات قانونية.

وهناك بعض الاقتراحات لزيادة فعالية هذه الوسيلة :

١. تضمين فقرة في استمارة التقديم للتوظيف تنص صراحة على موافقة المرشح للوظيفة على إجراء الاستعلام
٢. الاعتماد على الاستعلام من خلال الهاتف أكثر من الاستعلام من خلال الخطابات المحررة
٣. استخدام المصادر المذكورة من قبل المرشح للوظيفة للتوصل إلى مصادر أخرى

سابعاً: الفحص الطبي:

► أسباب طلب الفحص الطبي من المرشحين:

١. أهمية التأكد من ملائمتهم للمتطلبات المادية المرتبطة بالوظيفة.
٢. كشف أي قصور في الحالة الصحية يجب أخذه في الاعتبار قبل التعيين،
٣. إعداد سجل عن الحالة الصحية للمرشح يمكن الاستناد إليه في إتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلاً،
٤. مواجهة أية دعاوى تعويضات عن أضرار صحية مهنية قد تنشأ بعد ذلك.

المصطلحات باللغة الإنجليزية
وردت داخل هذه الوحدة