

# اختيار وتعيين الموظفين

د. محمد نيوف

# اختيار وتعيين الموارد البشرية

تعتبر عملية الاختيار والتعيين احدى الانشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تهدف الى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة  
**العوامل المحددة لعملية الاختيار :**

١- التحديد الدقيق لمتطلبات الوظيفة : وذلك من خلال تحليل وتصميم الوظائف وإعداد بطاقات توصيف الوظائف التي تحدد مكونات وخصائص الوظيفة

٢- التحديد الدقيق لخصائص الفرد : من خلال إجراء العديد من المقابلات الشخصية والاختبارات وتجميع معلومات عن الفرد من مصادر أخرى

# من يتخذ قرار الاختيار؟

- تختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية بشأن من يتخذ قرار الاختيار باختلاف حجم المنشأة :
- فى المنشآت كبيرة الحجم يقوم أخصائى الموارد البشرية بفرز المتقدمين وترتيبهم وتقديم التوصيات وتقوم الادارة الطالبة بعملية الاختيار .
- فى المنشآت متوسطة الحجم يقوم أخصائى الموارد البشرية بالمشاركة فى اتخاذ قرار الاختيار .
- فى المنشآت صغيرة الحجم تقوم الأقسام الطالبة مباشرة بعملية الاختيار.

# خطوات عملية الاختيار

- 1- ملئ المرشحين لطلبات التوظيف Applications Forms
- 2- الاتصال بالشخصيات المرجعية References check
- 3- مقابلات التوظيف Employment Interviews
- 4- الفحص الطبي Medical Test
- 5- اتخاذ قرار التعيين Hiring Decision

# أولاً : تعبئة المرشحين لطلبات التوظيف

يهدف طلب التوظيف الى تجميع معلومات أساسية عن خصائص الفرد المتقدم مثل : بيانات شخصية - الراتب الشهري المتوقع - المؤهل العلمي - خبراته - الدورات التدريبية - اللغات التي يجيدها .

يجب أن يرفق المتقدم للوظيفة كافة المستندات اللازمة لتأكيد صحة المعلومات التي في طلب التوظيف .

تلجأ بعض المنشآت الى استخدام طلبات التوظيف المرححة بالأوزان وتستخدم في الوظائف التي يوجد بها عدد كبير مثل وظيفة محاسب - سكرتير وغيرها حيث تقوم أخصائي الموارد البشرية بوضع أوزان لكل بند من بنود طلب التوظيف .

# أولاً : تعبئة طلبات التوظيف

مثال : إذا كان أهم الخصائص المؤثرة في قرار الاختيار هي مستوى التعليم – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية ( فقد يعطى مستوى التعليم ٣٠% - سنوات الخبرة ٤٠% - الدورات التدريبية ٣٠%

## مستوى تعليم:

- فوق متوسط ١٠ نقاط
- جامعي ٢٠ نقطة
- دراسات عليا ٣٠ نقطة

## سنوات الخبرة :

- أقل من ٣ سنوات ١٠ نقاط
- من ٣ - ٥ سنوات خبرة ٢٠ نقطة
- من ٥ - ٧ سنوات ٣٠ نقطة
- أكثر من ٧ سنوات ٤٠ نقطة .

## الدورات التدريبية :

- محلية وعمامة ١٠ نقاط
- محلية ومتخصصة ٢٠ نقطة
- خارجية ومتخصصة ٣٠ نقطة

وبناء على ذلك يتم استبعاد الافراد الذين لم يحققوا حد أدنى من النقاط ٥٠%

## ثانياً : الاتصال بالشخصيات المرجعية

- عادة ما يحتوى طلب التوظيف على بيان لبعض الشخصيات المرجعية التي عمل معهم الفرد فى مراحل سابقة من حياته الوظيفية ويكتفى بالسؤال عن آخر ٣ أماكن عمل بها
- الغرض من مراجعة هذه الشخصيات هو تجميع مزيد من المعلومات عن المتقدم والتأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها فى طلب التوظيف والمقابلة المبدئية وأيضاً لتكوين انطباع مبدئى حول احتمالات نجاح الفرد فى الوظيفة المرشح لها
- ويتم سؤال الشخصية المرجعية عن مدى كفاءة الفرد فى أداء مهام الوظيفة ومدى توافر المهارات والقدرات اللازمة لأداء هذه المهام وكذلك مدى التزامه وانضباطه وعلاقته برؤسائه وزملاءه فى العمل وسبب تركه العمل

## ثالثاً: مقابلات التوظيف

المقابلة هي لقاء رسمي بين ممثلى الادارة والمتقدم للعمل فى ظل موقف معين.  
تهدف المقابلة الى اختيار المتقدم الذى تتوفر فيه الامكانيات والاستعدادات اللازمة لشغل الوظيفة بأفضل طريقة وذلك مقابل دفع أقل تعويضات ممكنة

العوامل المؤثرة فى مقابلات التوظيف :

١- خصائص المتقدم للوظيفة : دوافعه - شخصيته - المظهر الخارجى

٢- خصائص القائم بالمقابلة : دوافعه - شخصيته - تعليمه

٣- الظروف التى تتم فيها المقابلة : الوقت - الضوضاء - الاضاءة - الحرارة

مصادر التحيز فى مقابلات التوظيف :

جنس المتقدم - أثر الانطباع الاول - المقارنة مع شاغلى الوظيفة سابقا - أثر التماثل )  
مدى تماثل المتقدم للوظيفة مع القائم بالمقابلة ( - الانطباع الشخصى - تعميم  
الصفات - مدى توافر معلومات عن الوظيفة - مدى توافر معلومات عن الفرد -  
الوقت المتاح لاتخاذ القرار )

# أنواع مقابلات التوظيف

## ١- المقابلات المقننة ( المخططة ) structured interviews

تعتمد على وجود قائمة أسئلة محددة يتم توجيهها لجميع المتقدمين بنفس الترتيب وتعتمد هذه الاسئلة على نتائج تحليل الوظائف بحيث تتيح الحصول على كافة المعلومات اللازمة لتقييم المتقدم

## ٢- المقابلات شبه المقننة ( المخططة ) semi- structured

تعتمد على وجود رؤوس موضوعات يسترشد بها القائم بالمقابلة عند توجيهه الأسئلة مع وجود نموذج لتدوين الاجابات وتقدير الدرجة

## ٣- المقابلات الجماعية : panel interviews

تحتوى على لجنة للمقابلة تتكون من الرئيس المباشر ، ممثل إدارة الموارد البشرية ، خبير خارجى . حيث يقوم كل عضو بتسجيل تقييمه بشكل مستقر عن الاخرين . الغرض منها هو تقليل التحيز الذى يمكن أن يقع فيه المقابل الواحد

## ٤- المقابلات السلوكية : situational interviews

وفيهما يطلب من المتقدم أحد المواقف التى يمكن أن يتعرض لها فى الوظيفة ونلاحظ كيف سيتصرف فيه . مثال : قد يطلب من المتقدم لشغل وظيفة ( مندوب مبيعات ) فى شركة أدوية وصف كيف إقناع أحد الأطباء المشغولين جدا بشراء أحد منتجات الشركة عند زيارته فى عيادته فى فترة المساء

## تدريب القائمين على المقابلات الشخصية

- أثبتت الدراسات أن ٥٥٪ من المتقدمين من الممكن أن يخرجوا من المقابلة بانطباع سيء عن الشركة بسبب سوء إجراء القائم بالمقابلة الشخصية مما يؤثر على سمعة المنشأة وذلك لأن من أهداف المقابلة هو الاعلان والترويج للشركة
- يجب على القائم بالمقابلة الالمام بكل واجبات ومهام الوظيفة
- يجب أن يعرف متى وكيف يسأل المتقدم وأن يبتعد عن الأسئلة التي تحمل أكثر من معنى
- يجب أن يكون مستمعا جيدا يستمع ٦٠٪ من الوقت ويتكلم ٤٠٪ فقط ويعطى الفرصة للمتقدم للتعبير عما بداخله عن طريق الاسئلة المفتوحة. ومن العوامل التي تساعد على الاستماع : الجلسة المريحة - المتابعة بالعين والأذن - الاستعانة بالحركات عند الضرورة - التأكيد على نقاط الاتفاق والاحتفاظ برد الفعل عند الاختلاف
- يجب على القائم بالمقابلة عدم التحيز لأحد المتقدمين وتقييمهم وفقا للمعايير المحددة في استمارة تقييم المتقدمين في المقابلات الشخصية

# استمارة تقييم متقدم بالمقابلة الشخصية

## Interview Evaluation Sheet

ملاحظات	الدرجة	عنصر التقييم
	..... من ٢٠	١- المؤهل العلمي
	..... من ٢٠	٢- الخبرة العملية
	..... من ١٠	٣- المعرفة بالوظيفة
	..... من ١٠	٤- الدورات التدريبية
	..... من ١٠	٥- الصفات الشخصية
	..... من ١٠	٦- الشكل العام
	..... من ١٠	٧- مهارات اللغة
	..... من ١٠	٨- مهارات تقنية المعلومات
	..... من ١٠٠	المجموع

## أهم المشكلات الشائعة في مقابلات التوظيف

- ١- الفشل في حفز المتقدم للوظيفة على التحدث . وذلك يرجع الى أن القائم بالمقابلة يتحدث أكثر مما ينبغي . ولذلك يجب أن تقود زمام المقابلة دون أن تستأثر بالحديث وأن تعطى الفرصة للمتقدم للحديث لتحصل منة على أكبر قدر من المعلومات بأقل عدد من الأسئلة
- ٢- القفز الى الاستنتاجات : من الممكن أن يؤدي الى الحيلولة دون اجراء الحوار والمناقشات
- ٣- اقتراح الاجابة الصحيحة
- ٤- عدم القدرة على تقييم المعلومات تقييما صحيحا
- ٥- الجدل العنيف بين المتقدم والقائم بالمقابلة
- ٦- أن القائم بالمقابلة ينتقد النظام والأوضاع القائمة
- ٧- أن تعامل المتقدم بسخرية وكطفل
- ٨- توجيه عدد كبير من الأسئلة مرة واحدة

# أمور يجب مراعاتها أثناء المقابلات

## ١- خلق المناخ المناسب للمقابلة عن طريق :-

- توفير جو يعطى الشعور بالألفة والاطمئنان .
- ضمان سرية المعلومات عن طريق عمل المقابلة فى مكان مستقل ومغلق وبعيد عن الضوضاء والمقاطعات .
- جعل المتقدم يتحرر من التوتر على الفور وذلك عن طريق إعطاؤه وقت ليتخلص من الخوف والقلق .
- بدء المقابلة بأقل الأسئلة اثاره للقلق .
- اظهار الاهتمام بكل ما يقوله المتقدم عن طريق الاستماع الجيد والثناء على النقاط الايجابية .
- الاهتمام بعنصر الوقت عن طريق بدء المقابلة فى الموعد المحدد .

## ٢- تشجيع المتقدم للوظيفة على التحدث عن طريق :-

- الأسئلة المفتوحة - الأسئلة المغلقة - اظهار الموافقة عن طريق تعبيرات الوجه واستخدام لغة الجسم - إعادة الصياغة لبعض الأسئلة الغير مفهومة - التوقف بين توجيه سؤال وآخر وذلك لإعطاء المتقدم فرصة للتفكير والتحدث

## تابع ما يجب مراعاته أثناء المقابلة

٣- معالجة مشاكل سوء الفهم اللفظية .

٤- استخدام وسائل الاتصال غير اللفظية مثل الايماءات للتعبير عن نفاذ الصبر - التوتر العصبي - الموافقة - تعبيرات الوجه مثل ابتسامه القائم بالمقابلة من الممكن أن تغير جو المقابلة - نعمة الصوت

٥- الاستماع الفعال وذلك عن طريق التركيز فيما يقال وقت ما يقال والاتصال النظري وسجل ملاحظتك

٦- تقويم معلومات المقابلة عن طريق استخدام الأسئلة التي أثبتت الخبرة نجاحها - تسجيل الملاحظات خلال المقابلات - وضع علامة أمام البيانات التي تم الحصول عليها

يجب إنهاء المقابلة بطريقة إيجابية وإبلاغ المتقدم بموعد نتيجة المقابلة سواء بالقبول أو بالرفض .



# اختبارات التوظيف

يجب أن تحتوي هذه الاختبارات على درجة عالية من المصدقية في التنبؤ بسلوك الفرد وذلك لتقليل الخطأ في الاختيار. تهدف الى التعرف على قدرات ومهارات ومعارف وخصائص المتقدمين لشغل الوظائف .

أشارت الدراسات الغربية الى أن ٨٤٪ من المنظمات تعتمد على هذه الاختبارات في عملية الاختيار

من أهم أنواع الاختبارات :

١. اختبار القدرات الذهنية
٢. اختبارات القدرات المحددة
٣. اختبارات الشخصية والدوافع
٤. اختبارات الجدارة
٥. اختبارات الأداء

# ١- اختبار القدرات الذهنية

تستخدم لقياس الامكانيات العقلية وهو ما يعرف باسم اختبار الذكاء  
تغطي اختبارات القدرات المعرفية مجالات مختلفة مثل القدرات الحسابية  
- اللغوية - العلاقات المكانية - سرعة الادراك - التفكير التقاربي  
- التفكير التباعدى وغيرها

**مثال اختبار القدرات الحسابية :**

ساعة أخرجت دقيقة واحدة و ١٨ ثانية فى ٣٩ يوم فكم ثانية تأخرها  
يومياً؟

## ٢- اختبارات القدرات المحددة

تستخدم لقياس مدى توافر قدرات محددة لدى الفرد مثل :

١- **اختبار القدرات الكتابية** : وتستخدم لمعرفة مدى مناسبة الفرد لشغل الوظائف الكتابية مثل أعمال السكرتارية ، ويعتمد على المقارنات السريعة بين مجموعات من الأرقام ومجموعات من الأسماء ويطلب من الفرد معرفة المجموعات المتماثلة وغير المتماثلة للكشف عن قوة ملاحظته للفروق الدقيقة بين الأشياء

٢- **اختبار القدرات الميكانيكية** : تقيس الاستعدادات الميكانيكية لدى الفرد وتفيد في التعرف ما إذا كان الفرد يستطيع التعامل مع المواقف التي تعتمد على الفهم الميكانيكي للأشياء أم لا وكذلك تلك التي تعتمد على قدرته على التخيل

٣- **اختبارات القدرات الحركية** : تقيس مدى التوافق العصبي لدى الفرد ومن أهمها اختبارات التوازن ، المرونة ، التناسق العضلي ، وغيرها من القدرات العضلية التي تستخدمها الكليات العسكرية لاختبار قبول الطلاب

## ٣- اختبارات الشخصية والدوافع

تستخدم للكشف عن بعض جوانب شخصية الفرد أو دوافعه الكامنة . من أشهر اختبارات الشخصية ما يعرف باسم الخمسة أبعاد الذى يقيس ه أبعاد أساسية فى الشخصية هى :

١- الانطوائى / الاجتماعى

٢- الاستقرار العاطفى

٣- التوافق مع الآخرين

٤- الانفتاح الذهنى

٥- الاعتماد على الذات

ومن أشهر اختبارات الدوافع الذى يكشف عن ( دافع النفوذ - دافع الانجاز - دافع الولاء ) ويتكون من مجموعة من الصور الفوتوغرافية التى تحتوى على شخص أو أكثر فى موقف معين ، ويطلب من الفرد كتابة قصة قصيرة تصف الموقف التى تحتويه الصورة . ولأن الصورة بها قدر كبير من الغموض فإن القصص التى يكتبها الفرد غالبا ما تكشف عما بداخله من دوافع من خلال عملية الاسقاط

## ٤- اختبارات الجدارة

أحد الاختبارات الحديثة التي تم تصميمها للتنبؤ بجودة أداء الفرد في عمله .  
صممت هذه الاختبارات لتحديد مدى اذا كانت تفضيلات الفرد في العمل تتفق مع خصائص  
العمل المرشح له أم لا

يعطى الفرد مجموعة من العبارات ويطلب منه تحديد أى العبارات أكثر تفضيلا بالنسبة له  
وأيتها أقل تفضيلا

تم صياغة هذه العبارات بناءا على تحليل الوظائف والتعرف على أكثر الخصائص شيوعا  
في الوظيفة المطلوب شغلها ، ومن أمثلة العبارات ما يلي :

- أن أكون قادرا على ترتيب مهام عملي
- أن أظل نشيطا جسمانيا عند أداء عملي
- أن يكون لدى العديد من الأنشطة التي تثير التحدي
- أن أرى بوضوح نتائج اجتهادي في العمل

## هـ- اختبارات الأداء

- تتم في نفس ظروف وبيئة العمل وباستخدام نفس أدواته
- تتضمن اختبارات الأداء اختيار عينة من مهام وأنشطة العمل والتأكد من امتلاك الشخص المهارات اللازمة لأدائها
- مثال : المرشحين لشغل وظائف السكرتارية يطلب منهم أداء بعض الأعمال مثل :
  - الكتابة على الحاسب
  - تصنيف المستندات وحفظها
  - الرد على الهاتف وتسجيل المواعيد
- تستخدم هذه الاختبارات بفعالية في التعرف على الجوانب الظاهرة في سلوك الأداء

# بعض الاسئلة التي يمكن الاستعانة بها في المقابلات

- هل يمكنك أن تحدثني عما تعرفه عن مؤسستنا؟
- ما هو تقديراتك في شهادتك التي حصلت عليها؟
- لماذا تريد هذه الوظيفة ؟ ولماذا يجب أن نوظفك؟
- تكلم عن نفسك وما هي منجزاتك الرئيسية ؟
- ما هي نقاط قوتك وضعفك والمجال الذي تعتبر نفسك جيدا؟
- ما هي هواياتك وكيف تقضى وقت فراغك؟ ورؤيتك المستقبلية؟
- ما هو المرتب الذي تتوقعه وماذا تفعل لو لم تحصل على هذا العمل ؟
- صف لنا موقفا صعبا وكيف تصرفت فيه .
- أى وظائف أخرى تقدمت إليها مؤخرا ولماذا كنت عاطلا عن العمل لفترة ؟
- ما هي القرارات السهلة والصعبة لك ؟
- كم تخطط أن تبقى معنا ومتى تتوقع ترقيةك ؟.
- ما هو التدريب الذي تحتاجه للقيام بهذا العمل ؟

## رابعاً : الفحص الطبي

تلجأ المنشآت الى اجراء فحص طبي على المتقدمين للوظيفة قبل اتخاذ قرار الاختيار للأسباب الآتية :

- ١- التعرف على الحالة الصحية العامة للفرد عند شغل الوظيفة مباشرة
- ٢- استبعاد هؤلاء الذين يعانون من أمراض قد تضر الآخرين أو يزداد حدتها بشغل الوظيفة
- ٣- التأكد من أن المتقدم قادر من الناحية الصحية على القيام بمهام الوظيفة المتقدم لها



## خامساً : اتخاذ قرار التعيين

- يعتبر الخطوة الأخيرة فى عملية الاختيار
- يشترك مسؤول الموارد البشرية مع الادارة فى ترتيب المتقدمين حسب أفضليتهم وإصدار قرار التعيين
- يقوم مسؤول الموارد البشرية بعمل نوع من تحليل التكاليف / العائد حيث يقوم بتقدير التكاليف ومقارنتها بخسائر سوء الاختيار
- مثال : المقابلة المبدئية : التكاليف التقديرية منخفضة
- طلبات التوظيف : التكاليف التقديرية منخفضة
- الاختبارات : التكاليف التقديرية مرتفعة
- الاتصال بالشخصيات المرجعية : التكاليف التقديرية منخفضة
- مقابلات التوظيف : التكاليف التقديرية متوسطة
- الفحص الطبى : التكاليف التقديرية مرتفعة

# تهيئة الموظفين الجدد Orientation

أهداف البرامج التعريفية للموظفين الجدد :

- ١- تعريف الموظفين الجدد طبيعة ونظام العمل بالمنشأة
- ٢- إزالة الخوف والرغبة والقلق لدى الموظف الجديد
- ٣- التأكيد للموظفين الجدد على أهمية جودة الخدمة ورضا العملاء كميزة تنافسية للمنشأة

٤- تقليل معدل تسرب العمالة

من المسؤول عن البرامج التعريفية للموظفين الجدد :

يشترك في المسؤولية كل من :

- ١- إدارة الموارد البشرية : مسؤولة عن تعريف الموظف ما عليه من واجبات وما له من حقوق وما على المنشأة من حقوق وواجبات
- ٢- المشرف المباشر للموظف ويقوم بتعريف الموظف مهام وواجبات وظيفته ويقدمه الى رؤسائه وزملاءه



# البرنامج التعريفى للموظفين الجدد

يغطى البرنامج التعريفى النقاط الآتية :

- ١- معلومات عن المنشأة ( نشأتها وتاريخها - رؤية ورسالة المنشأة - الهيكل التنظيمى - أسماء وألقاب الإدارة العليا - المسمى الوظيفى للموظف الجديد والإدارة والقسم التابع له - الدرجة والمرتبة - مدة الاختبار قبل التعيين النهائى - سياسات ولوائح الشركة - اللائحة الداخلية ونظام العمل - إجراءات السلامة والأمان )
- ٢- معلومات عن فوائد ومميزات الوظيفة ( الراتب الأساسى - سلم الرواتب - السلم الوظيفى - البدلات والعلاوات - الأجازات - فترات الراحة - برامج التعليم والتدريب والتطوير - نظام التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية)
- ٣- تقديم الموظف الى مشرفه المباشر - رؤسائه - زملاءه
- ٤- تعريف الموظف بمكان وظيفته- مهام وواجبات الوظيفة - أهداف الوظيفة - علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى - إجراءات السلامة والأمان فى الوظيفة