

الاختيار والتعيين

يعتبر توظيف الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تُنجز بكفاءة وفعالية عالية، لأن هذه العملية تصبح كاملة بإنجاز الأنشطة المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين فسلامة عملية التوظيف تحدد مدى إيفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية واتباع الإجراءات السليمة في ذلك.

1- الاختيار:

مفهوم الاختيار: مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المترشحين للوظائف المتاحة لدى المنظمة، والذين تتوفر فيهم مقومات الوظيفة من مؤهلات وكفاءات وقدرات فكرية وفنية وإنسانية، أي أن الاختيار هو عملية توافق متطلبات وشروط الوظيفة مع قدرات ومؤهلات ومهارات المترشحين لها.

➤ أهمية الاختيار:

- توفير درجة عالية من الاتساق بين المترشح المختار وطبيعة المسار الوظيفي المستهدف، بتعيين الفرد بما يتلاءم وقدراته ومؤهلاته لضمان الراحة النفسية والاستقرار في العمل.
- اشباع الحد الأدنى من حاجات الأفراد بتوفير أجور عادلة تتناسب مع الجهد المبذول والقدرات والمؤهلات.
- تحقيق الكفاءة والفعالية من حيث تمتع الفرد المختار بدرجة عالية من المهارات والكفاءات والقابلية للعمل المطلوب، مما يجعل أمر تدريبه أمرا سهلا وبتناج مضمونة.
- تقليص التكاليف المرتبطة باختيار أفراد ذوي قابلية متدنية ، فعند اختيار فرد ليشغل وظيفة لا تتماشى مع قدراته وغيره أحق بها فإن ذلك يؤدي الى انعدام الولاء، وزيادة التكاليف باعتبار إلزامية تنمية وتطوير كفاءاته من خلال التدريب.

➤ معايير الاختيار:

- **مستوى التعليم:** بتحديد مستوى التعليم المطلوب قبل الاعلان عن التوظيف، باعتباره مؤشرا للقدرات الحالية للفرد وبالتالي تحدد الإدارة المستوى والتخصص العلمي لكل وظيفة.

- **الخبرة السابقة:** تظهر أفضلية أصحاب الخبرة دائما في التوظيف باعتبارها تجعل العمل سهلا وهي مؤشر لنجاح الفرد في عمله مستقبلا تبعا لنجاحاته في عمله السابق.
- **الصفات الجسمية:** تتطلب بعض الوظائف صفات معينة تتماشى ونوع الوظائف المرغوبة.
- **الصفات الشخصية:** تُظهر نمط شخصية الفرد وقدرته على إظهار نفسه مهاريا وتبيين قوة تأثيره في الآخرين.
- **المعرفة السابقة:** وتستند إلى ما يتمتع به الفرد من سمعة طيبة ومهارات، أو من خلال عمل سابق أو خبرة في مكان عمل آخر، أو تبعا لتزكية من المعارف أو أن تكون للمسؤولين معرفة كاملة وثقة بأدائه.

➤ خطوات الاختيار:

- **استقبال طلبات العمل:** تتم بعد ملء استمارة الترشح لشغل الوظيفة، وتأتي هذه الخطوة عادة بعد الاستقطاب وحصر المترشحين بشكل نهائي، وقد تؤدي هذه الخطوة ومنذ البداية إلى استبعاد مترشحين غير مناسبين.
- **المقابلة الأولية:** تحاول المنظمة من خلالها التعرف بشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في المترشح، وقد يتم التركيز فيها على بعض المظاهر الشخصية كالمظهر والسلوك وأسلوب الاجابة.
- **الاختبار:** تستهدف هذه الخطوة التعرف على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، باختبار المهارات وقياس درجة الذكاء والقدرات المتخصصة، وأيضا إظهار سلوكياته في التعامل عند أداء الأعمال والمهام والواجبات المطلوبة منه.
- **الفحص الطبي:** التأكد من سلامة الفرد وقدراته وسلامته من الأمراض وصلاحيته من الناحية الطبية، وذلك لوجود بعض الوظائف التي تتطلب التأكد من كفاءة الموظف.
- **المقابلة النهائية:** تعدّ نوعا من أنواع الاختبارات الشفهية التي من خلالها يتم التركيز بشكل دقيق على بعض الحقائق المتعلقة بالمترشح لشغل الوظيفة، باعتبار لقاء المترشح مباشرة والاطلاع على سلوكه وتصرفاته وجمع أكبر قدر من المعلومات ومقارنة ذلك مع ما تمّ تدوينه في استمارة طلب العمل، وأيضا التعرف على المهارات الفكرية والعقلية والانسانية، وطبيعة

العلاقة المرغوبة في العمل من تعاون وتواصل وثقة وولاء. وبعد الانتهاء من المقابلة يتم عادة تقييم المعلومات حتى يكون التقييم قريبا للموضوعية منه إلى الحكم الشخصي غير الدقيق. تأخذ المقابلات صورا عدة، فقد تكون فردية تتبين صاحب العمل وطالب الوظيفة وتوفر هذه المقابلة دورا كبيرا للتفاعل بينهما، والتعرف عن قرب عن عديد المعلومات ذات الأهمية بالنسبة للعمل المرغوب. وقد تكون المقابلات جماعية تعتمد على أكثر من متخصص أو تشكيل لجنة مقابلة مع عدد معين من طالبي الوظائف، وهو ما يبين أن المقابلة يجب أن تتحكم فيها متغيرات تتعلق بالمستوى الوظيفي والمواصفات ومدى دقتها والخبرات المتراكمة لدى صاحب العمل.

تأتي المقابلة على ثلاثة أشكال:

- **مقابلة مخططة:** أي أن تعتمد وضع مجموعة من الأسئلة المحددة والتي لا ينبغي أن تحيد عنها المقابلة وبشكل دقيق ومركّز.
- **مقابلة غير مخططة:** وتكون عبارة عن لقاء ودي بين صاحب العمل وطالب الوظيفة، مع شرط الحصول على المعلومات التي تُعتمد كقاعدة للاختيار.
- **مقابلة مختلطة:** تحتوي أسئلة محددة سلفا وأيضا إمكانية تبادل أطراف الحديث للحصول على معلومات وبصورة غير مخططة.

– **الاختيار الاولي:** يتضمن انتقاء مجموعة من طالبي الوظائف ووضعهم تحت الاختبار الميداني وتسمى بفترة التجربة بهدف الاطلاع الميداني على الخصائص والمهارات والقدرات المعرفية والسلوكية للفرد أثناء القيام بمهامه وواجباته ومسؤولياته ميدانيا في العمل.

– **التعيين:** قد تتطلب فترة التجريب تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بوضع تقارير عن أداء وسلوكيات الأفراد، ومن خلالها يتم تحديد الوظائف بدقة وتوجيه الأفراد إلى ما يناسب مهاراتهم وقدراتهم من وظائف.

➤ **مشاكل الاختيار والتعيين:**

- غياب دور إدارة الموارد البشرية مما يجعل العملية عشوائية.
- سوء تخطيط الموارد البشرية وعدم تحديد الاحتياجات بدقة.
- ضعف عمليات التحليل الوظيفي مما يؤثر على معرفة متطلبات الوظائف ومهام شاغليها.

- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما يؤدي بالحاق أفراد غير مؤهلين بالمنظمة.
- عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار..
- شكلية الفترة التجريبية بسبب ضعف إدارة الموارد البشرية.
- عدم كفاءة القائمين بالاختيار والتعيين.
- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة الإجراءات واستنفاذها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة.