



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني
الادارة العامة للتدريب المهني والأهلي
معهد التميز الكندي للتدريب

الاستقطاب والاختيار



الماضرة الخامسة || الإستقطاب والإختيار

أولاً: الإستقطاب

❖ مفهوم الإستقطاب (Recruitment):

- الإستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، وإختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.
- الإستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب.
- الإستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة.

وكما يتضح من هذا التعريف فإن القاعدة التي ينطلق منها نشاط الإستقطاب هي وجود مكان شاغر في العمل يستلزم ملؤه بالشخص المناسب. وهذا يعني أنه لكي نقوم بهذه العملية لا بد وأن تكون قد تحددت لدينا مسبقاً الأمور التالية:

- 1- مسمى الوظيفة وموقعها.
- 2- واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
- 3- شروط شغل الوظيفة، أي المؤهلات، الخبرات، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

❖ أهمية الإستقطاب:

إن عملية الإستقطاب الجيد يتجاوز تأثيرها فيما وراء الحصول على الكفاءات المنشودة إلى ضمان بقاء هذه الكفاءات داخل المنظمة وعدم تسربها إلى الخارج.

وتبرز أهمية الإستقطاب في الفوائد التالية:

- الإستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة. وكلما تعددت أساليب البحث عن الكفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين، وأصبحت الخيارات واسعة في إختيار الأكفأ والأفضل من المتقدمين كما ونوعاً.
- من خلال الإستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، حيث أن هذه العملية بما سيتبعها من فرز المصادر الأفضل والأقرب، وكذلك عملية الإختيار الفعلي ستقود في النهاية إلى الحصول على الكفاءات الفعالة.
- تحديد أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان، الإتصال الشخصي، الجامعات، المكاتب المتخصصة)، وأي هذه الوسائل يجب أن تستخدم في البحث عن كفاءات معينة.

❖ قواعد الإستقطاب:

من أجل وضع سياسات واضحة لعملية الإستقطاب لا بد أن تعتمد المنظمات القواعد والمبادئ التالية:

1- مركزية سياسة الإستقطاب.

- إن مثل هذه السياسات تساعد المنظمة في تحقيق عدة أمور منها:
- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة إليها.
- مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف التي تستدعي ذلك (تعديلات توصيف الوظائف، الهياكل التنظيمية، أو تقدير الاحتياجات، أو أساليب الإختيار).
- توحيد استراتيجية الإستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الإقتصادية، سواءً من حيث المساحات الإعلانية، أو الإتصال بمكاتب توظيف متخصصة.

2- دراسة أوضاع سوق العمل من جوانبه المختلفة، مثل:

- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- حدود سوق العمل/ محلي/ أقليمي/ أو دولي.
- الظروف الإقتصادية السائدة.
- الإغراءات التي يقدمها المنافسون.

3- التحليل المنتظم لمصادر الإستقطاب.

- وذلك من خلال معرفة أي هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية إحتياجات المنظمة.

❖ أساليب/ طرق الإستقطاب:

هناك طريقتان أساسيتان للإستقطاب أو البحث عن الكفاءات هما: الإستقطاب الداخلي والإستقطاب الخارجي.

أولاً: الإستقطاب الداخلي:

قبل الشروع في استخدام طرق الإستقطاب من الخارج تلجأ كثير من المنظمات إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة. وكلما حرصت المنظمة على الإحتفاظ ببيانات ومعلومات عن موظفيها سواءً في شكل مخزون مهارات أو خرائط إحلال كلما ساعدها ذلك على سهولة إنتقاء الأشخاص المطلوبين/المناسبين لملء الوظائف الشاغرة. وتلجأ المنظمات إلى الإستقطاب الداخلي في حالة الترقية، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية.

عيوب الإستقطاب الداخلي	مزايا الإستقطاب الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> ■ إن قفل الباب عن التعيينات الخارجية قد يصيب المتقدمين للوظائف بالإحباط، وهذا الأمر يسيء للمنظمة إذا تكرر. ■ يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة ويجعلها تدور في فلك معتقدة أنها الأفضل، ومن ثم تضيق منها فرص التطوير والإبتكار المحتملة. ■ قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين، وقد يوصم بأنه من (رجال الإدارة) أو المتعلقين حولها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين داخل المنظمة. ■ أحد أهم الحوافز المؤثرة في الموظفين. ■ إرتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من الداخل. ويزيد إخلاصهم وثقتهم بالمنظمة. ■ انخفاض تكلفة الإستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج. ■ موظفو الداخل غالباً ما يكونون أكثر إتصافاً بفلسفة وأهداف المنظمة، وأكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها وأقل ميلاً للخروج منها. ■ تصبح المنظمة أكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب أعلى.

ثانياً: الإستقطاب الخارجي:

مصادر الإستقطاب الخارجي هي مختلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بإحتياجاتها من الكفاءات البشرية. كما أن الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجي التي تتوفر فيه تلك الإحتياجات.

مميزات وسلبيات الإستقطاب الخارجي:

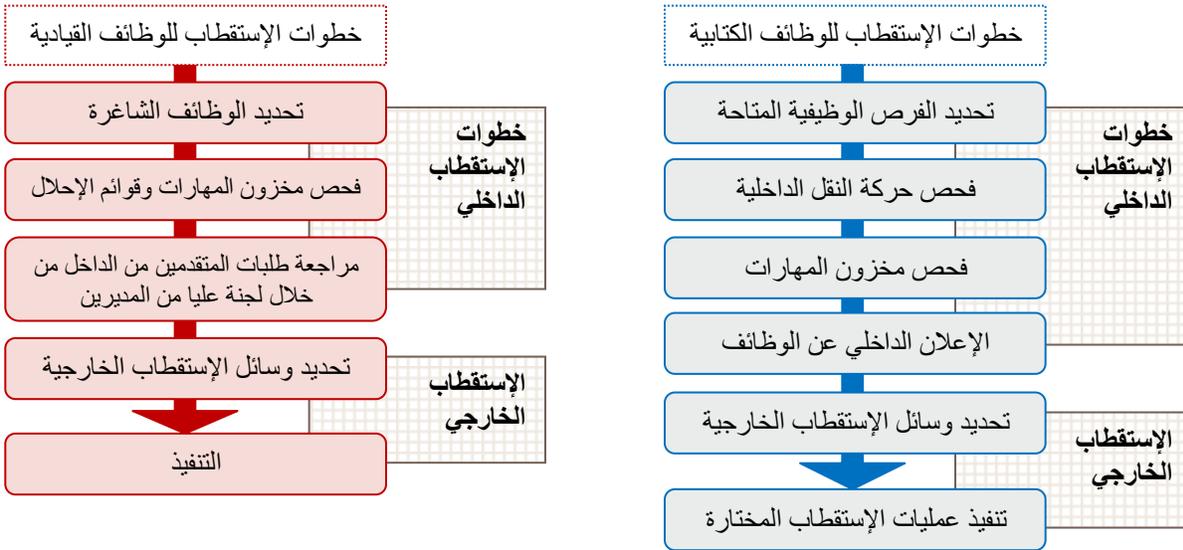
مميزات المصدر الخارجي	سلبيات المصدر الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> ■ يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة. ■ يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الإستغناء عنها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ احتمال تعيين موارد لا تحمل المواصفات المطلوبة. ■ يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

وسائل الإستقطاب الخارجي:

تتعدد وسائل الإستقطاب الخارجي المتاح استخدامها بين المنظمات، وأهم هذه الوسائل ما يلي:

- 1- الإعلانات: تمثل مصدراً جيداً من مصادر الإستقطاب الخارجي لجذب المرشحين للعمل، ويجب أن يراعى في الإعلانات جانبين هما:
 - وسيلة الإعلان: من حيث وسيلة الإعلان فتبدو الصحف المحلية كوسيلة مفضلة لإجتذاب الوظائف العادية الإدارية والكتابية والحرفية والمهنية. أما الوسيلة الثانية فهي المجالات المتخصصة العلمية والمهنية، وتستخدم للإعلان عن طلب الكفاءات الرفيعة من إدارية ومهنية وفنية.
 - بناء الإعلان وتصميمه: من حيث بناء الإعلان وتصميمه وصياغته فيجب أن تراعى فيه؛ جذب الإنتباه للإعلان، وإثارة الرغبة في الوظيفة، وتحديد العمل المطلوب من المتقدمين.
- 2- مكاتب التوظيف: تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة كوسائل للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل. منها المكاتب الحكومية، مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية، الجمعيات المهنية المتخصصة).
- 3- مكاتب الإستقطاب الإستشارية: تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف إلى البحث عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى، وتقوم نيابة عن المنظمات بعمليات الإستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات، ثم تقدم نتائج أعمالها للمنظمات الطالبة للمرشحين.
- 4- المعاهد والجامعات: المعاهد المتخصصة والجامعات تمثل مصدراً خصباً في تزويد المنظمات بإحتياجاتها البشرية. ويجب إختيار الجهات ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها... الخ.
- 5- الموظفين العاملين بالمنظمة: هذه وسيلة شائعة وناجحة لإستقطاب الإحتياجات البشرية، حيث يقوم العاملين بالمنظمة بالإتصال المباشر بالمعارف والأصدقاء والأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة.
- 6- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها: المتبع في هذا الأسلوب هو أن تعلن المنظمة عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات على مدخل المنظمة أو في فروعها.
- 7- استخدام الشبكة (الإنترنت): وهو من وسائل الإستقطاب التي شاع استخدامها وذلك من خلال الدخول إلى موقع المنظمة والبحث عن الوظائف المتاحة وكيفية التقدم لها.

يوضح الشكل الأول خطوات الإستقطاب للوظائف الكتابية، والآخر يوضح خطوات الإستقطاب للوظائف القيادية الرفيعة.



❖ معايير تقييم برنامج الإستقطاب:

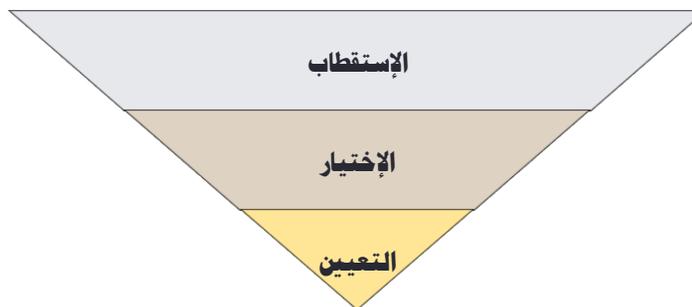
- إن تحديد أي الواسيلتين أكثر فعالية يعتمد على المعايير التي تستخدمها المنظمة في التحليل، وأهم هذه المعايير هي التكلفة والإنتاجية. وأن اختيار أي من الواسيلتين يعتمد على نوعيه الموظفين المطلوبين للعمل، وطبيعة الأعمال المنتظر أن يزاولوها عند الإلتحاق بالمنظمة .. وهذه المعايير:
- عدد وتخصص الأفراد المستقطبين.
 - مستوى المواصفات المستقطبة (عالية، متوسطة، ضعيفة).
 - المدة الزمنية التي أنجز فيها الإستقطاب.
 - تكلفة الإستقطاب (تكلفة المستقطب).
 - درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين.
 - عدد المصادر التي تم الإتصال بها.
 - عدد المقابلات التي أجريت في عملية الإستقطاب.

ثانياً: الإختيار

❖ مفهوم الإختيار:

- الإختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الإستقطاب، وهو أيضاً الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين.
- ويمكن أن نعرف عملية الإختيار أو "الإنتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الإختبارات اللازمه والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.
 - وكذلك يمكن أن نعرف عملية الإختيار بأنها: العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

ويوضح لنا الشكل التالي تسلسل هذه العملية في شكل هرم مقلوب يبدأ بعدد كبير من المتقدمين وينتهي بعدد أقل من المعينين فعلاً.



مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة:

من خلال التعريفيين السابقين يمكن القول أن المقارنة تتم بين جانبين هما:

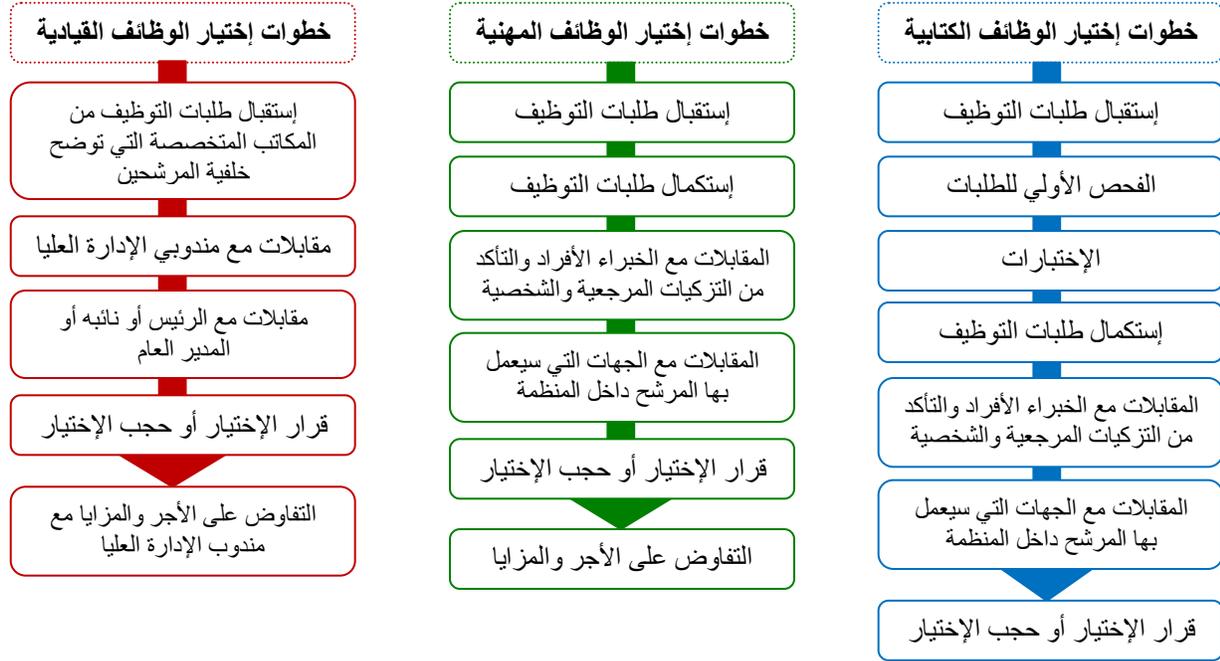
١- مواصفات الفرد من حيث:

- التأهيل العلمي.
- الخبرة.
- التدريب السابق.
- المهارات الشخصية.
- القدرات الخاصة.
- السمات الشخصية.

٢- متطلبات الوظيفة من حيث:

- واجبات الوظيفة.
- مسؤوليات الوظيفة.
- صلاحيات الوظيفة.

❖ خطوات الإختيار:



❖ الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية:

طلبات التوظيف هي أما خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب وظيفة أو السيرة الذاتية لهم أو هي جميعاً. وتشتمل على معلومات شخصية، التحصيل العلمي، الحالة الصحية، الميول والهويات، والخبرات السابقة، الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المقدمة، اسم الوظيفة المتقدم إليها، توقيع صاحب الطلب... الخ.

ويمكن أن يقسم نموذج طلب التوظيف إلى الأجزاء الرئيسية التالية:

- المعلومات الأساسية العامة (الشخصية): مثل: الإسم، العنوان، العمر... الخ.
- معلومات عن الوظيفة المطلوبة: مسمى الوظيفة المرغوبة، الأجر المتوقع، نوع العمل المفضل.. الخ.
- معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي: الجامعة/ الكلية/ المعهد، البرامج، التخصص، المهارات الخاصة.. الخ.
- معلومات عن الحالة الصحية.
- التاريخ الوظيفي السابق.
- الأفراد أو الجهات الذين يمكن الإتصال بهم للإستفسار والتزكية.

❖ الإختبارات (Tests):

تختلف طبيعة الإختبارات كوسيلة من وسائل إختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة (قيادية، مهنية، فنية). وبغض النظر عن تصنيفات الوظائف فإن هناك شروطاً ومبادئ أساسية يجب أخذها في الإعتبار عن إعداد وتنظيم هذه الإختبارات:

- أن يستند محتوى الإختبار على طبيعة العمل أو الوظيفة المراد شغلها.
- أن يتمتع الإختبار بالموثوقية (Reliability)، وهي تعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الإختبار إذا ما تم تكراره على نفس الشخص الواحد.
- المصدقية، وهو أن يتصف الإختبار بتحقيق ما نرغب فعلاً في معرفته من المرشح المتقدم للعمل.
- يجب متابعة الإختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته، أي أن تكون مرنة.

ومن أهم الإختبارات المستخدمة في عملية الإختيار من أجل التوظيف (إختبارات الذكاء / إختبارات القدرات والاستعداد / إختبارات الشخصية / إختبارات الإنجاز أو المعرفة / إختبارات نماذج الأداء).

وعادة ما تُصنف هذه الإختبارات إلى قسمين هما: **إختبارات الإنجاز**، وتستخدم للمتقدمين للوظائف الدنيا. و**الإختبارات السلوكية (النفسية)** وتستخدم للمتقدمين للوظائف العليا.

١ - إختبارات الذكاء (Intelligence Tests):

الهدف من هذه الإختبارات هو الوصول إلى ما يتميز به الفرد من ذكاء عام وبقطة، ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة. وكلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها ... وتقيس هذه الإختبارات المجالات التالية:

- القدرة على تركيز الإنتباه.
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.
- الذاكرة.
- القدرة اللفظية أو الإستدلال اللفظي، والقدرة على التعبير والحكم المنطقي.
- الإستدلال الحسابي، وحل أسئلة التفكير الحسابي.

٢ - إختبارات القدرات والإستعداد (Aptitude Tests):

يُستدل بإختبارات القدرات والإستعداد على التنبؤ بمدى قدرة وإستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح، كما يُعد توفر القدرات أساس القابلية والإستعداد للتعلم والتدريب. و عموماً هناك قدرات مشتركة ينبغي أن تكون مقياساً لأداء الفرد في أعماله في المستقبل .. وأمثلة هذه القدرات ما يلي:

- الذكاء العام (القدرات الذهنية).
- القدرات اللفظية والقدرة على فهم الرموز واستخدامها.
- القدرات الحسابية.
- القدرة الكتابية.
- المهارات اليدوية.
- مهارة استخدام الأصابع.

٣ - إختبارات الشخصية (Personality Tests):

إختبارات الذكاء والقدرات الذهنية والجسدية قد لا تعطي مؤشرات كافية على مدى نجاح الفرد في العمل مستقبلاً. لذا فإن استخدام مؤشرات الشخصية إلى جانب المؤشرات السابقة قد يضيف إلى دقة التوقعات المستقبلية عن إدارة الفرد الوظيفي. وتهدف إختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية، وعلاقاته الإجتماعية، وأهم جوانب هذه الإختبارات ما يلي:

- الإعتماد على الذات.
- الإتزان النفسي.
- الثقة في النفس.
- التكيف الإجتماعي (القدرة على التعامل مع الآخرين).
- السيطرة أو حب القيادة والزعامة على الآخرين.
- التكيف العاطفي.

٤ - إختبارات الإنجاز أو المعرفة المهنية (Achievement Tests):

في الوقت الذي تقيس فيه إختبارات القدرة والإستعداد مدى قدرة الفرد على التعلم، فإن إختبارات الإنجاز تقيس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه. وحيث أن هذه الإختبارات تصمم على أساس قياس تصرف الفرد وسلوكه حالياً تجاه ما استفاد منه من تجارب ماضية، فإن نتائج هذه الإختبارات يستدل بها على تصور سلوك وتصرف الفرد مستقبلاً في مجال العمل. وتتعدد إختبارات الإنجاز، وفقاً لنوع الوظيفة ولتوصيفها الوظيفي، ومن أمثلتها:

- الأعمال الكهربائية.
- الأعمال الميكانيكية.
- البرمجة الآلية أو تشغيل الحاسبات.
- الطباعة.
- الإختزال.

٥ - إختبارات نماذج الأداء (Work-Samples Tests):

تمثل إختبارات الأداء خطوة إضافية في التأكد من مقدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومدى معرفته لطبيعة هذا العمل، ومن أمثلتها:

- إختبارات الطباعة للسكرتيريين.
- إختبارات العاملين في خطوط الإنتاج.
- إختبارات إعداد الميزانيات للمحاسبين.
- إختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بطبيعة العمل.

❖ المقابلات:

تتضمن أهداف المقابلات كوسيلة للإختيار معرفة ما يلي:

- هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلاً؟
- هل يمتلك المرشح المؤهلات القيادية والفنية والسلوكية للعمل المطلوب؟
- هل لدى المرشح الدافعية للإستمرار في العمل لوقت طويل؟
- هل يستطيع المرشح أن ينصهر في المنظمة؟

أ) شروط المقابلات الفعالة:

من أجل التغلب على صعوبات المقابلات فإن على المنظمات التي تلتزم بهذا الأسلوب في الإختيار، الإهتمام ببعض العناصر الخاصة بإطار المقابلة لتحقيق أقصى فائدة منها. ومن ضمن ما يشار إليه عادة من جوانب الإهتمام ما يلي:

- ١- مكان المقابلة والوقت المخصص لها: إعداد مكان جيد ومريح للمقابلة وتخصيص وقت متناسو لكل من المتقدمين للمقابلة.
- ٢- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة: وصف الوظيفة، طلب الوظيفة، السيرة الذاتية، قائمة الجهات المرجعية، قائمة أسئلة المقابلة.

- ٣- التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة، بحيث تشمل مثلاً: التاريخ الوظيفي السابق، المستوى التعليمي، المهارات الخاصة، وخبرته وتجاربه السابقة في محيط العمل المتقدم إليه.
- ٤- تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات: التحديد المسبق لطريقة تقويم إجابات المرشحين وطريقة توزيع الدرجات على أساس تدرجها حسب أهمية الجوانب المختلفة لوصف الوظيفة.
- ٥- مراجعة استمارة طلب الوظيفة: يستحسن إطلاع المقابل مُسبقاً على المعلومات الموجودة في الطلب لمعرفة جوانب الضعف والقوة، أو وضع اليد على بعض الجوانب التي تحتاج إيضاح أو تفسير من جانب المرشح.
- ٦- تدريب المقابل على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة ... التحضير وإعداد الأسئلة ورصد الإجابات والنتائج.
- ٧- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، وعدم إثارة أية أسئلة تدخل في إطار الخصوصية الشخصية للمرشح.

(ب) أنواع المقابلات:

- تتعدد أساليب المقابلات باختلاف الهدف وما يهمنها هنا هو أساليب المقابلات الخاصة بالإختيار والتعيين .. وسنعرضها تباعاً:
- **المقابلات غير الموجهة:** يقوم المقابل بتقديم وعرض الأسئلة كيفما كان دون سابق تنظيم أو تحديد (الأسئلة هي أسئلة ظرفية وقد تختلف الأسئلة الموجهة إلى كل متقدم).
 - **المقابلات المقتنة:** هنا تحدد الأسئلة المطلوب إثارتها مع المتقدم سلفاً وبمنط معين وتوجه نفس الأسئلة لكل المتقدمين وكذلك يتحدد الأساس للإجابات الصحيحة والدرجات المحددة لك إجابة.
 - **المقابلات المتلاحقة:** تتطلب بعض المنظمات أن تتم المقابلة مع أطراف متعددة قد يكون من بينها مندوباً عن الجهة التي تنتمي إليها الوظيفة الشاغرة. وهنا تأخذ هذه العملية سلسلة من المقابلات المختلفة والمتلاحقة.
 - **المقابلات الجماعية:** وهنا يتم إجراء المقابلات بواسطة عدد من المسؤولين مع مجموعة من المتقدمين في آن واحد. توجه الأسئلة للمتقدم ويقوم كل خبير بتقييم إجابة المتقدم من جانبه.
 - **المقابلات المجهدة:** الهدف هو تقدير كيف سيتصرف المتقدم في بعض المواقف والضغوط التي تفرضها الوظيفة. ولكي تستخدم هذه المقابلة لابد من التأكد من جانبيين هما كفاءة وخبرة القائم بالمقابلة في إدارة هذا النوع من المقابلات، وكذلك أن الوظيفة نفسها تتميز في بعض جوانبها بمواقف ضاغطة ومجهدة نفسياً. (يمكن استخدام هذا النوع من المقابلات في مجالات العمل التي تحتم المواجهة بين الموظف والجمهور، مثل وظائف: العلاقات العامة، مندوبي المبيعات، علاقات العملاء).
 - **المقابلات الموقفية:** تهدف إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً. فهي لا تنطرق للتاريخ السابق للفرد في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل.

(ج) الأخطاء الشائعة في المقابلات:

- رغم محاولة الباحثين والمنظمات في زيادة مصداقية المقابلات كأسلوب متميز في عملية اختيار المرشحين، إلا أنه أحياناً لا يمكن تجنب بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث خلال أو بعد المقابلة، وأمثلة هذه الأخطاء ما يلي:
- **الحكم السريع على المتقدم:** إيجابياً أو سلبياً وقد يكون ذلك تحت تأثير مظهر الشخص وهندامه، أو إجابته على السؤال الأول، أو المعلومات المسجلة في طلب التوظيف والسيرة الذاتية.
 - **البحث عن نقاط الضعف واصطياد الأخطاء:** ميل المقابل إلى اكتشاف نقاط الضعف في المتقدم من المعلومات المتوفرة عنه أو اصطيد أخطائه من البداية، وهنا يصعب على القائم بالمقابلة تغيير الانطباع الأولي عن المتقدم مهما كانت إجابته التالية صحيحة ومحكمة.
 - **عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة:** قد يؤدي ذلك إلى عدم دقة الأسئلة الموجهة للمتقدم أو عدم القدرة على تقييم إجابته وإعطائه الدرجة المناسبة.
 - **الحاجة العاجلة لملاء الوظائف الشاغرة:** إن مثل هذه الظروف يشكل ضغطاً على القائم بالمقابلة، وقد تكون النتيجة إعطاء تقييم غير واقعي لقدرة المتقدم.
 - **تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المرشحين:** هناك تأثير على الدرجات التي يعطيها القائمين بالمقابلات حينما يستخدم طرفي المقابلة بعض الجوانب الحسية غير اللفظية. فمثل هذه الأمور قد تعطي مدلولات إيجابية أو سلبية للمقابل أو المتقدم.
 - **مقارنة المرشحين المتقدمين بدل الإختيار على أساس المعايير المحددة مسبقاً.**
 - **خطأ التأثر بالهالة:** حسن المظهر، حسن الكلام.
 - **خطأ التماثل:** نفس القرية، نفس الجامعة .. إلخ.
 - **خطأ الأسئلة المخرجة.**

(د) العدالة والمساواة في عملية الإختيار:

من الأهمية بمكان أن تحرص المنظمات على تحقيق العدالة والمساواة في إجراءات الإختيار للوظائف سواءً من خلال الإختبارات إعداداً وتصحيحاً، أو من خلال المقابلات. ومن أجل تجنب المساءلات النظامية والقانونية نتيجة للإخلال بمبادئ العدالة والمساواة، فإن هناك قواعد ومبادئ تساعد في تحقيق ذلك:

- اعتماد الموضوعية في إجراءات الإختيار.
- الثبات والتوازن في إجراءات الإختيار.
- إعداد معايير موحدة للإختبارات والمقابلات والإجراءات.
- إعداد إجراءات الإختبارات والمقابلات من خلال خبراء متخصصين سواءً في عملية الإعداد والتجهيز، أو تصحيح النتائج.
- السرية في إجراءات الإختيار، حرصاً على عدم تسرب هذه الإجراءات.
- تجنب الإبحاءات الشخصية في الأسئلة الموجهة للمرشحين للوظائف، والتي يمكن أن تميز بينهم من حيث اللون، الجنس، الإنتماء السياسي أو العرقي أو المكاني.

المحاضرة السادسة || التعيين والتهيئة البدنية

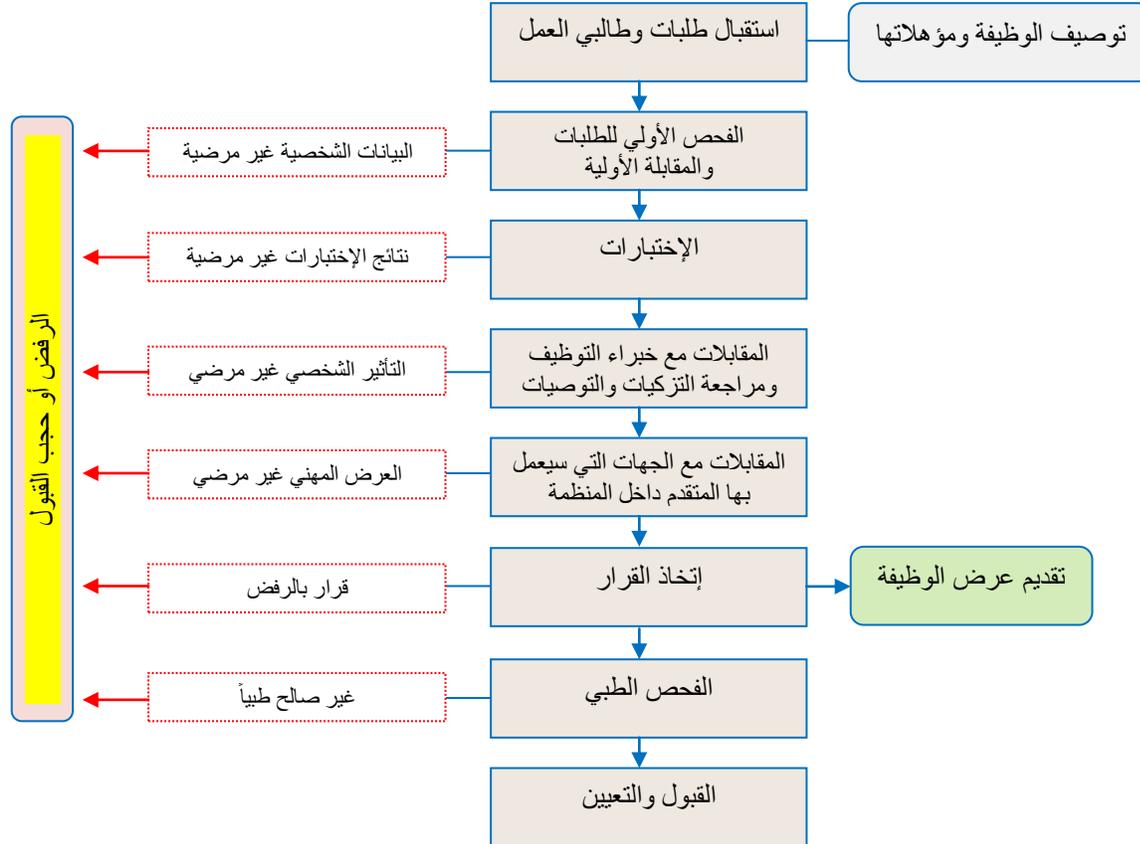
أولاً: التعيين

❖ مفهوم التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من عملية تحديد الإحتياج، ثم مواصفات العمل المطلوب والمؤهلات المطلوبة، ثم الإستقطاب والانتقاء، وأخيراً التعيين.

❖ سلسلة عملية الإختيار والتعيين:

خطوات الإختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة إتخاذ قرار التعيين أو حجب. ويوضح الشكل التالي مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الإختيار، ثم آخر مراحل الإختيار هو التعيين.



وكما يتضح في الشكل أعلاه فإن المرحلة التي تنتهي بإتخاذ القرار تتوقف نتائجها على مدى موافقة المتقدم على عرض الوظيفة من حيث أجرها، وموقعها ومميزاتها، وكذلك نتائج الفحص الطبي.

❖ مفاوضات عرض العمل:

حينما تقترب خطوات الإختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الإختبارات والمقابلات العامة والمخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل إتخاذ قرار التعيين.

وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساساً في الخطوات السابقة في عملية الإختيار. وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو في صالح المنظمة؛ كأن يكون المتقدم قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض، أو أن يكون القائم بالعرض قد اكتشف قدرات إضافية أخرى لدى المتقدم.

وعموماً، فإن هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

- 1- أن يُحدد مقدماً الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة - ويفضل أن تكون مكتوبة - مثل (بداية الراتب ونهايته، العلاج، بدل السكن، بدل غلاء المعيشة، والبدلات الأخرى). وكذلك المسار الوظيفي واحتمالات خطوات التقدم إلى مراكز أعلى في العمل).
- 2- إطالة عملية التفاوض: كلما طالبت فترة التفاوض كلما كانت هناك فرصة لأن يخفف المتقدم من شروطه.
- 3- في حالة الاعتراض على الأجر أو الراتب: إذا كان الأجر أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة، ففي هذه الحالة يمكن للمنظمة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، إعطاء المتقدم فترة للتفكير).

ثانياً: التهيئة المبدئية للعمل

❖ تعريف التهيئة المبدئية:

- تعرف التهيئة المبدئية بأنها "عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والإنسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل".
- كذلك يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمته، أهدافها وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها، وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول.
- وأيضاً يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها.

❖ أهمية التهيئة المبدئية:

- يمثل اليوم الأول في العمل تغيراً جوهرياً في حياة الفرد فمجرد صدور قرار التعيين الذي يحدد فيه بداية تاريخ العمل، حتى يبدأ الفرد في دوامة كبيرة من القلق والانتظار ... ويبدأ في سلسلة من التفكير والأسئلة:
 - ترى كيف سيكون عمله الجديد؟
 - ترى كيف سيكون رئيسه؟
 - هل سيستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟
 - هل سيستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟
 - هل سيكون العمل مرهقاً أم جذاباً؟
 - كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟
 - هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء؟
 - هل أجواء العمل سارة؟
 - هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي سيعمل بها؟
 - هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

إن أهمية التهيئة المبدئية يمكن أن تحدد في الجوانب التالية:

- ١- أن أي انطباق سيء عن العمل في بدايته الأولى سيحمله معه الفرد دائماً وسينعكس على أدائه ونشاطه مستقبلاً.
- ٢- التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته.
- ٣- تخفيف مشاعر الإضطراب والقلق لدى الموظف الجديد، حول احتمالات فشله في العمل، ثقته في مقدراته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أو لا.

❖ فوائد التهيئة المبدئية:

تشير بعض الدراسات والبحوث إلى عدة فوائد في عملية التهيئة المبدئية، من هذه الفوائد ما يلي:

- ١- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- ٢- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لإلتحاقه بالعمل.
- ٣- الإستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل، نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للإستفسار والإجابة.
- ٤- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

هناك فوائد أخرى يمكن أن تتحقق عن عملية التهيئة المبدئية ومنها:

- انخفاض في تكلفة بداية العمل - تشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي أخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون أقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله، وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة.
- ازدياد كفاءة وفعالية الموظف الجديد: نظراً لمعرفته للأمور من حوله - مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الإستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات والفاكس.
- الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين - أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

❖ أهداف برنامج التهيئة المبدئية:

من أجل تحقيق كفاءة ونجاح نظام التهيئة فإن تخطيط هذا البرنامج يجب أن يستند على تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية إنصهارهم بالمنظمة في أسرع وقت ممكن.
- ٢- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها، نشأتها وتطورها، الهياكل التنظيمية، منتجاتها وخدماتها، المباني والخدمات المساندة.
- ٣- التعرف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة، مثل (الإستقطاب، الحوافز، تقييم الأداء، الإنضباط والجزاءات، الترقية ... الخ.
- ٤- التعرف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
- ٥- التعرف بأماكن الخدمات المختلفة، مثل البريد والفاكس، الكافتريا العيادات الطبية، مواقف السيارات ... الخ.

❖ طرق التهيئة المبدئية:

يمكن أن تتم التهيئة المبدئية للموظفين من خلال الطرق التالية:

- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
- الأفلام التسجيلية.
- جولة على مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل.

على أننا نود أن نؤكد أن البرنامج الناجح لعملية التهيئة المبدئية لابد وأن يتبنى الطرق الثلاثة السابقة مجتمعة.

تذكر أيضاً: أن التهيئة المبدئية هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، ثم مسؤولية الرئيس المباشر بعد ذلك.

تذكر: أن برنامج التهيئة المبدئية لابد وأن يبدأ في الساعات الأولى من اليوم الأول لمباشرة العمل. وقد يستمر ليوم أو أكثر حسب طبيعة العمل.

ثالثاً: محتويات برنامج التهيئة المبدئية

يود الموظف الجديد عند التحاقه بالعمل التعرف على أمور كثيرة في مكان عمله الجديد. ومن أجل ذلك فإن على إدارة الموارد البشرية أن تنظم برنامجاً متكاملًا ومتناسقاً لهذه العملية. ويصور لنا الجدول التالي أهم العناصر التي يجب أن يشتمل عليها أي برنامج جيد للتهيئة والتوجيه.

العناصر	المحتويات
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> ■ تاريخ إنشائها وتطورها. ■ أسماء القيادات الرئيسية، ومسميات مناصبهم. ■ أساليب العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات. ■ أنظمة الحوافز، والإنضباط والجزاءات، والسلامة. ■ فترة العمل تحت التجربة.
الإمتميازات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> ■ نظم الأجر اليومي/ الأسبوعي/ الشهري. ■ إستراحات العمل القصيرة، فترة الشاي/ الغذاء. ■ أنظمة التأمين والعلاج الصحي. ■ فرص الترقية والتقدم الوظيفي. ■ المميزات المادية.
التعريف بالأفراد	<ul style="list-style-type: none"> ■ التعريف بالرئيس. ■ المديرين ذوي العلاقة.
واجبات الوظيفة	<ul style="list-style-type: none"> ■ مواقع الوظيفة. ■ أهداف الوظيفة. ■ إجراءات السلامة المطلوب ممارستها.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ الهياكل التنظيمية. ■ المنتجات أو الخدمات. ■ السياسات والقواعد والإجراءات. ■ مواقع المباني، والخدمات المساندة. ■ دليل المنظمة.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإجازات والعطلات. ■ الفرص التعليمية والتدريبية المتاحة. ■ نظام التقاعد، وإنهاء الخدمة. ■ برنامج إعادة التأهيل المهني. ■ الخدمات الإجتماعية.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ التعريف بالزملاء.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ واجبات الوظيفة. ■ علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى.

ولكي تكون جولة التهيئة والتعريف ذات نهاية سعيدة، فقد يُدعى الموظف الجديد من قبل رئيسه على الغذاء بمقر المنظمة أو في مطعم قريب، حيث يكون الجو السائد أكثر عفوية وأقل في الرسمية المقيدة.

❖ بالنسبة للتعريف بالمنظمة والإمتميازات الوظيفية يمكن أن تكون مكتوبة في دليل مطبوع أو مسجلة في شريط فيديو يمكن عرضه على الموظفين الجدد.

رابعاً: تقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

من أجل ضمان فعالية برنامج التهيئة المبدئية فإن على المنظمة أن تقيس ما بين وقت وآخر مدى تحقيق أهداف هذه البرامج. ومن أجل ذلك فقد تلجأ المنظمات إلى استخدام أحد أو بعض أو كل الأساليب التالية:

- 1- استخدام استبيانات الإستقصاء للموظفين الجدد، ومن الأفضل أن يتم إرسال هذه البيانات بعد إكمال الأسبوع الأول من العمل.
- 2- إستقصاء مديري الإدارات. والهدف من هذا الإستقصاء هو التعرف على أكثر الجوانب استفساراً من قبل الموظفين الجدد والتي لا يغطيها برنامج بشكل كاف.
- 3- يمكن إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة مع الموظفين الجدد لتحقيق الأهداف التالية:
 - إختلاط الموظفين الجدد بزملائهم السابقين (الذين على رأس العمل) الأمر الذي يسهل عملية الإنسجام والإنصهار السريع.
 - تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات المنظمة.
 - إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطويراً جيداً يستند على الخبرة والممارسة.