

مراحل عملية الاختيار

مراحل عملية الاختيار⁽¹⁾:

حتى يكون تعيين الفرد على أساس موضوعي، فإن عملية الاختيار تتم في العادة وفقاً لعدد من الخطوات، وليس ثمة صيغة موحدة لخطوات الاختيار، سواء من حيث النوعية أو العدد أم الترتيب.

ولكن بصفة عامة تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

أولاً: طلب التوظيف أو السيرة الذاتية *Application Form Curriculum Vitae*

تستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات، إذا أنها تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار، وتزيد من فعاليته. حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة، أو يرسل سيرته الذاتية، وتمثل استمارات طلب التوظيف نموذجاً رسمياً يملؤه المتقدمون لشغل الوظائف للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته، ومعلوماته، واستخدامه عندما يلزم الأمر.

وغالباً ما يشتمل طلب التوظيف على: اسم المتقدم، السن، المؤهل، العنوان، الوظائف التي تقلدها الشخص فيما مضى، والمدة التي قضها في كل وظيفة، والخبرات والمهارات المكتسبة التي يمكن أن تساعد الشخص في الأداء الفعال الوظيفي. هذا إلى جانب هويات الفرد ومواهبه واهتماماته... الخ.

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على الخطابات أو بيانات السيرة الذاتية التي يبعث بها الأفراد لتدعيم النماذج أو للتغلب على بعض عيوبها، حيث تفيد فيما يتعلق ببعض الوظائف المهنية المتخصصة وتمكن المنظمات من تغطية كل ما يتعلق بجوانب الفرد المختلفة وخلفياته وخبراته.

ثانياً: المقابلات المبدئية:

(1) د. المغربي، عبد الحميد. مرجع سابق، ص 103-112

قد تتلقى بعض المنظمات عددا هائلا من طلبات التوظيف يفوق الآلاف، ومن ثم تقوم بأخذ العدد المناسب من المتقدمين لإجراء المقابلات المبدئية معهم، حتى يمكنها إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة، وقد تتم هذه المقابلات بصورة سريعة وأحيانا بشكل جماعي، أو لاثنين أو لثلاثة من المتقدمين، بغية الإلمام السريع بمظهر المتقدم، وعناصر شخصيته، ومؤهلاته، وخبراته، ومبررات رغبته في الالتحاق بالعمل في المنظمة، وآماله وطموحاته الوظيفية. وبناء على ما سبق يتخذ المقابل قراره: إما استمرار المتقدم في خطواته، فينتقل به إلى الاختبارات بأنواعها المتعددة، وإما التوقف عند هذا الحد ورفض طلب المتقدم.

ثالثا: الاختبارات:

تواجه المنظمات التي تتبع الطرق التقليدية في الاختبار بعض المعوقات التي قد تحدّ من فاعلية عملية الاختبار، وتؤثر عليه، ولذا كان من الضروري التغلب على ذلك بإجراء بعض الاختبارات للمتقدمين، وتوجد العديد من الاختبارات التي صممت في محاولة لزيادة فعالية عملية الاختيار.

وتشمل هذه الاختبارات على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة على الأفراد طالبي التوظيف، والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات. وتوجد عدة أنواع من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الاختيار الصحيح للأفراد، وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها الأفراد، ومن أهم هذه الاختبارات:

1. الاختبارات الجسمانية *Physical Tests*

2. اختبارات الذكاء *Intelligence Tests*

3. اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات *Values Attitude Interests Tests*

4. اختبارات الإنجاز *Achievement Tests*

5. اختبارات القدرات والاستعداد *Aptitude Tests*

6. الاختبارات الطبية *Medical Tests*

7. اختبارات سرعة البديهة والاستجابة *Graphic Response Tests*

8. اختبارات الشخصية *Personality Tests*

9. الاختبارات النفسية *Psychological Tests*

ويصنف الدكتور بربر⁽²⁾، أنواع الاختبارات إلى:

1. اختبار القدرات *Aptitude Tests*

2. اختبارات الشخصية *Personality Tests*

3. اختبارات الذكاء *Intelligence Tests*

4. اختبارات الأداء اختبارات الأداء *Performance Tests*

5. اختبارات الميول والاتجاهات *Attitude Tests*

6. اختبارات الدقة *Dexterity Tests*

شروط الاختبار الجيد:

الاختبار الجيد هو الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه، أي أن جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوب قياسها.

ولكي نحكم على جودة الاختبار فهناك معايير ينبغي التأكد منها وهي:

1. التأكد من ثبات الاختبار، وإمكانية الاعتماد عليه.

2. التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب.

3. التأكد من تطبيق الاختبارات في أماكن أخرى.

4. التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.

5. التأكد من عدم تحيز الاختبارات لفئات من الأفراد دون آخرين⁽³⁾.

رابعاً: المقابلات:

تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف، من خلالها تجرى محادثة مع الأشخاص وجها لوجه، يبحث المقابلون مع المتقدمين الإجابة عن ثلاثة تساؤلات جوهرية:

(2) د. بربر، كامل. مرجع سابق، ص86

(3) د. ماهر، أحمد. مرجع سابق، ص165

- هل يستطيع المتقدم أن يقوم بالعمل (القدرة)؟
- وهل يرغب المتقدم في أداء العمل (الرغبة)؟
- كيف يمكن مقارنة المتقدم مع الآخرين ممن يؤدون نفس العمل؟

وتعدّ المقابلة من أهم الأساليب واسعة الانتشار في مجال الاختيار لما تتميز به مرونة وإمكانيات التطبيق سواء مع العمالة الماهرة أو غير الماهرة، ومع المستويات الإدارية أو الفنية والمهنية، بالإضافة إلى اعتبارها قناة لتبادل المعلومات في اتجاهين، فالمقابلون يحصلون على كافة المعلومات عن المتقدمين، والمتقدمون يتعرفون على ما يريدونه من معلومات عن طريق المقابلين.

أهداف المقابلات:

- تتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من مقابلات الاختيار فيما يلي:
1. الحصول على المعلومات: تسعى المقابلة بشكل أساس إلى الحصول على كافة المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة ومدى ملاءمة طالبي الوظيفة لتحقيق الإنجاز الذي تتطلبه تلك الوظيفة.
 2. إمداد المتقدمين بالمعلومات: تهتم المقابلة بإمداد المتقدمين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وتاريخها ومنتجاتها...، وكذلك معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومهامها وعلاقتها... وغيرها.
 3. المراجعة الشخصية لطالبي الوظيفة: تركز المقابلة على لقاء الأفراد المتقدمين وجها لوجه، فمن خلال المقابلة يمكن للمديرين والمشرفين وزملاء العمل تغيير أنماط شخصية المتقدمين والتعرف على قيمهم واتجاهاتهم وثقافتهم ومدى توافقهم مع ثقافة المنظمة، هذا ما تقيّم النواحي المادية الأخرى المؤثرة على الأداء الوظيفي.

مبادئ إجراء المقابلات الفعالة:

هناك بعض الاقتراحات التي تزيد من فعالية عملية إجراء المقابلات، ومنها:

1. الاعتناء والاهتمام باختيار وتدريب القائمين بإجراء المقابلات، فلا بد أن يكون القائمون بالمقابلة اجتماعيين، ويتميزون بالعلاقات الطيبة مع الآخرين، وأن يكون من السهل تكيفهم من الناحية النفسية.
2. شمول خطة المقابلة على الخطوط العريضة، التي تحدد المعلومات المطلوب الحصول عليها، والأسئلة التي يجب طرحها. كما يجب أن تتضمن الخطة، المكان الذي سيتم فيه إجراء المقابلة. حيث يمثل توافر الخصوصية، ودرجة من الراحة النفسية أهمية كبيرة في المقابلة.
3. محاولة المقابل تسهيل الأمور للمتقابل. بمعنى ألا يجادل القائم بالمقابلة المتقابل بصورة تضعه في موضع حرج، أو يضيق عليه النقاش. بل يجب أن تكون المناقشة مختصرة عن موضوع عام يكون موضع إثارة واهتمام.
4. تسجيل ما تم جمعه من حقائق ومعلومات خلال المقابلة فوراً. فالملاحظات العامة يجب أن تسجل أثناء المقابلة.
5. تقييم فعالية عملية المقابلات. وإحدى الطرق التي يمكن استخدامها؛ لتقييم فعالية المقابلة هي، مقارنة تقييم أداء الفرد الذي تم تعيينه، بالتقدير والحكم عليه والذي تم أثناء المقابلة⁽⁴⁾.

خامساً: المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية:

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد على المصادر المرجعية في الحصول على المعلومات الخاصة للمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوي الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف، وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسباً لها، فقد تعتمد على المنظمات السابقة التي عمل بها الفرد، أو أساتذته أو مديروه أو أصدقائه.

ويمكن الاعتماد على هذه المصادر في أي مرحلة من مراحل عملية الاختيار، وفقد تكون مع تقديم طلبات التوظيف، وقد تكون قبل إجراء المقابلة الأخيرة مع المتقدم، كما قد تكون بعدها.

(4) د. حسن، راوية. مرجع سابق، ص147، 148

وتتمثل أهم البيانات التي تبحث عنها المنظمات من تلك المصادر في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي المدة التي قضاها الفرد في العمل لديهم؟
- الوظائف التي مارسها الفرد؟
- الأجور والمرتبات والحوافز التي تلقاها الفرد؟
- عدد مرات الغياب والأيام التي تغيب فيها كل مرة.
- درجة رضا صاحب العمل عن أداء الفرد.
- أسباب ترك العمل.
- سلوك وتصرفات الفرد أثناء عمله أو دراسته.

وهناك بعض الاعتبارات التي ينبغي توافرها في المُرَكَّبِي، وهي:

1. أن يكون المُرَكَّبِي على معرفة تامة بالمتقدم وبمستوى أدائه لكي يكون قادرا على تقييمه.
2. أن يقوم المُرَكَّبِي بتقييم أداء المتقدم بكفاءة وبجيدة، لكي يمد صاحب العمل الجديد ببيانات موضوعية.
3. أن يكون المُرَكَّبِي موثوقا به⁽⁵⁾.

سادسا: الفحص الطبي:

تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل، والفحص الطبي مسؤول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريرا طبيا عن حالته الصحية مستقبلا، ولهذا فالغرض الرئيسي لعمليات الفحص يتمثل في الحصول على المعلومات المتكاملة عن حالة المتقدم الصحية واستبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية، هذا بالإضافة إلى توزيع الأفراد على الأعمال وفقا لحالتهم الصحية، ومن بين المجالات الصحية الواجب التأكد منها:

(5) د. ماهر، أحمد، مرجع سابق، ص 172

- سلامة الجسم والأعضاء.
- عمل الأشعات اللازمة والكشف على القلب.
- عمل تحليلات الدم المطلوبة.
- قياسات ضغط الدم.
- إعداد رسم المخ⁽⁶⁾.

ABAHE

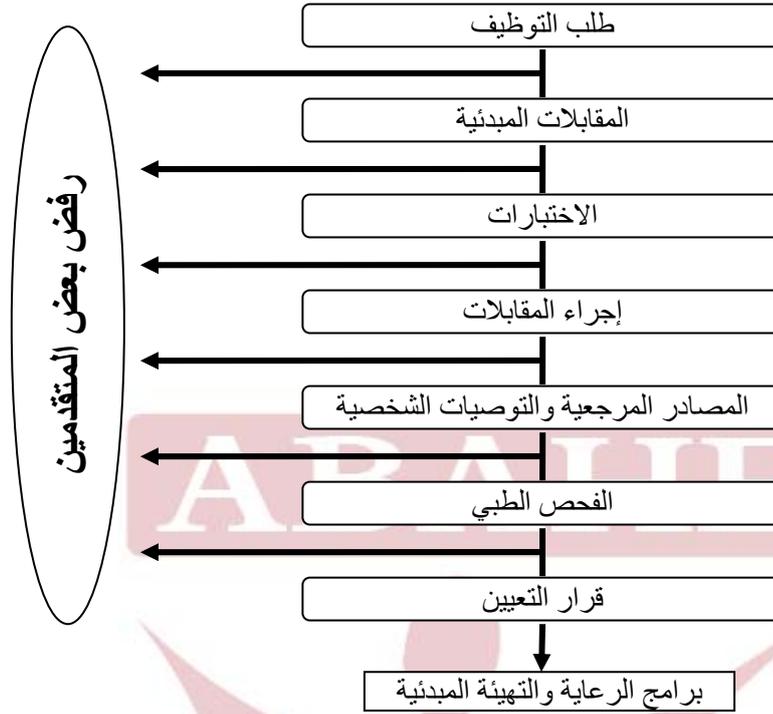
سابعا: قرار التعيين والتهيئة المبدئية:

إن قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيرا تنتهي مع التعيين، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقتها، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتا.

بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم وتخطوا بنجاح جميع مراحل عملية الاختيار يصبح من الضروري استقباهم كعاملين جدد وتزويدهم بالمعلومات التفصيلية والعمل على دمجهم في سياسات وقيم وثقافة المنظمة، ويتطلب ذلك برامج للتوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية هدفها تعريف الموظف الجديد بمنظمتها وأهدافها وفلسفتها وعملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة ورؤسائه وزملائه وذلك في المرحلة الأولى من تسلم العمل.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:

(6) د. ماهر، أحمد. مرجع سابق، ص174 بتصرف.



بعض الإرشادات العامة في عملية الاختيار والتعيين:

1. افحص خطابات التوصية جيدا، فالأداء السابق للفرد أفضل معبر عن أدائه في المستقبل.
2. لا تخبر المتقدم في بداية المقابلة بكل ما يتعلق بالوظيفة حتى لا يتحيز.
3. اسأل المتقدم عن إنجازاته وأدائه السابق.
4. أكثر من استخدام الأسئلة المفتوحة التي تشجع الفرد على التحدث بحرية.
5. لا تبالغ في إظهار مزايا الوظيفة الشاغرة.
6. المسؤولون عن عائلات أكثر تحملا للمسؤولية.
7. تأكد من توافر درجة معقولة من الصفات التي يتطلبها الخريجون الجدد مثل التحدي والتعلم وفرص التقدم.
8. تعامل مع جميع المتقدمين باحترام وأشعرهم بالاحترام والود والتفاهم.
9. حاول التخلص من تحيزاتك الشخصية قبل الحكم على الأفراد.

10. تأكد أن اختبارات القبول تعكس بالفعل القدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.
11. لا تتسرع في الاختيار قبل مقابلة عدد كاف من الأشخاص.
12. أخطر المتقدمين بموعد اتخاذ قرار الاختيار.
13. سجل ملاحظاتك فور انتهاء المقابلة كذلك قم بعملية التقييم وتوصل إلى التقييم العام للمتقدم.
14. أعط عملية المقابلة الوقت الكافي حتى تتأكد من تقييمك لكل متقدم⁽⁷⁾.

15. All Rights Reserved © [Arab British Academy
for Higher Education](http://www.abahe.co.uk)

(7) د. القحطاني، محمد بن دليم. مرجع سابق، ص128