

المحاضرة (07): الإختيار والتعيين

في هذه المحاضرة نتعرف على عملية مفهوم الإختيار والتعيين وإجراءاتهما وأساليهما الخاصة

أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:



- ✓ تمكين الطالب من فهم معنى الإختيار والتعيين
- ✓ أن يفهم الطالب إجراءات عملية الإختيار والتعيين
- ✓ أن يتعرف الطالب على الأدوات أو لأساليب الخاصة بعملية الإختيار
- ✓ أن يعرف الطالب أهمية الإختيار والتعيين

وصف موجز للدرس

الاستقطاب الجيد ينتج عنه مجموعة جيدة من الطلبات المقدمة من الأفراد الراغبين والمؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة لدى المنظمة، بحيث تشكل هذه الطلبات أساسا جيدا للقيام بالمرحلة التالية لها، وهي مرحلة الإختيار والتعيين، تعتبر عملية إختيار المرشح المناسب لوظيفة شاغرة وتعيينه من أهم العمليات التي يجب أن توليها إدارات الموارد البشرية وغيرها من الإدارات اهتماما خاصا لما لها من أثر كبير على خطط إدارة الكفاءات والمواهب وكذلك على الإنتاجية.

ما هو مفهوم الإختيار؟

-الإختيار هو عملية انتقائية، ينتقي فيها موظف الموارد البشرية أفضل المرشحين لوظيفة ما، ويعتمد الإختيار على عدة عوامل، تضمن تحقيق العدل والمساواة

-وهي عملية المفاضلة بين المرشحين للوظيفة وانتقاء الأكثر ملائمة بناء على متطلبات الوظيفة والتي تليها مرحلة التعيين ويعرف الإختيار بأنه ذلك النشاط الذي يتم بمقتضاه المفاضلة بين المتقدمين وفقا لمعايير علمية محددة سلفا، واصطفاء أصلح من فيهم لمهنة أو وظيفة معينة

الإختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها منظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات والصفات الجيدة لشغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الإختيار طبقاً لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة . بالمفاضلة بين المتقدمين

من الذي يقوم بالإختيار؟

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الإختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الإختيار يشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الإختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الإختيار، خاصة في مرحلة الإختيار النهائي



ما هي معايير الاختيار؟

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل المهارة والتعليم والخبرة السن والجنس واتجاهات المتقدم نحو العمل وطموحاته المهنية الصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة.

أهمية الاختيار

إن وضع الرجل الملائم في الوظيفة الملائمة تعتبر من أهم الخطوات في الاتجاه الصحيح، فالشخص الذي يشعر أنه عين بوظيفة لا تتلاءم مع مؤهلاته وإمكاناته، سوف يكون دائمًا في حالة من التوتر وعدم الاستقرار .

فعملية الاختيار الفعالة تشجع الحد الأدنى من الرغبات الإنسانية للموظفين حيث توفر لهم أجور عادلة، تتلاءم مع مؤهلاتهم وإمكاناتهم وخبراتهم، كما أنه يقوم بتوفير الاستقرار الوظيفي . ويعمل على زيادة الإنتاجية للموظفين؛ لأن اختيار الفرد الملائم وتعيينه في وظيفة تتلاءم مع خبراته ومؤهلاته وإمكاناته، يضمن إنتاجية عالية كما يجعل أمر تدريبه بسيط ..

إن عدم موضوعية الاختيار تجعل الموظف الذي يملأ وظيفة وغيره له أحقية أكثر منه في ملئها، يكون انتماءه للفرد الذي حباه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها.

بشكل عام تظهر أهمية عملية الاختيار من أهمية العنصر البشري ومن اعتباره أنه عنصر نجاح أي منظمة وتطورها، حيث يتم تحقيق الفائدة من الموارد البشرية المتوفرة مما يسبب في خفض تكلفة العمل وزيادة معدلات الربحية في المنظمة بالإضافة إلى استمرارها وديمومتها، وإظهار الوظائف التي تلائم راغبين العمل من حيث المهارات والقدرات مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تلائمها .

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أهمية عملية الاختيار من كونها تؤدي إلى اتخاذ قرارات خطيرة تشمل أخطاء محتملة مثل:

قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة .

رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة.

أهداف عملية الاختيار

1- اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة، ومؤهلات الفرد وحاجاته .

2- التأكد من الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان .

3- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة .

عناصر عملية الاختيار

1. تحديد أهداف المنظمة

2. تصميم الوظيفة وتحديد مسؤولياتها وواجباتها، وتحديد العمل الذي سيقوم به الفرد .

3. تحديد معايير الأداء الفعال ومستوى الأداء المطلوب وكيفية قياسه .

4. تحليل الوظيفة وتحديد مؤهلاتها ومتطلباتها . (خبرة ، مهارة ، تعليم)

5. اختيار أساليب (وسائل) الاختيار التي تحدد ما إذا كان الفرد يمتلك المؤهلات المطلوبة، من أجل اختياره للوظيفة



نسبة الاختيار

قبل البدء في عملية الاختيار ولتحقيق الهدف الأساسي من الاختيار، يجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تقوم بدراسة نسبة الاختيار الممثلة في المعادلة التالية:

- إذا كانت النسبة: 1/1 عملية الاختيار غير سليمة (احتمال الخطأ كبير)
- إذا كانت النسبة: 20/1 إمكانية كبيرة لاختيار أفضل المرشحين.
- ويتم التأكد من النسبة طبعاً من خلال دراسة لأسواق العمالة.

الأدوات أو لأساليب الخاصة بعملية الاختيار

الأساليب هي الوسائل التي بواسطتها نستطيع الكشف ومن ثم التعرف على المميزات الشخصية للمرشح وقياسها، ومقارنتها مع المميزات الشخصية في ضوء متطلبات الوظيفة الشاغرة، وقد تعدد الوسائل التي تستخدم في عملية اختيار أفضل المرشحين للوظيفة، وتختلف درجة الاستخدام من منظمة لأخرى، فهناك منظمات تستخدم بعض هذه الوسائل، وهناك منظمات تستخدم جميع هذه الوسائل، وطبيعة الوظيفة هي التي تحدد الوسائل التي يجب ان يعتمد عليها.

فمثلاً: وظيفة سكرتيرة مقابلة + إجراء امتحان + طلب عمل

ويمكن حصر هذه الأساليب في ما يلي:

1. طلب عمل
2. المقابلة
3. الاختبارات
4. التحريات (الاستفسارات عن الخبرات السابقة)
5. الفحص الطبي.

- طلب العمل:

تستخدم كافة المنظمات طلب العمل عند اختيار أو تعيين أي شخص ، ويعتبر وثيقة رسمية تحفظ في ملف الموظف بعد تعيينه .

• مواصفات طلب العمل:

عند تصميم طلب العمل يوضع في الاعتبار عدة عوامل ، كالدقة و الوضوح و الشمول ، لأنه يكون انطباعاً أولياً عن الفرد المتقدم للوظيفة الشاغرة، ويشتملها الطلب على العديد من البيانات منها: الشخصية ، التعليم ، الخبرة المهنية والعملية، وأية معلومات إضافية ذات أهمية.

إجراءات عملية الإختيار

1- استقبال طالبي الوظائف: تتم هذه الخطوة بعد تعبئة الطلب الوظيفي وتقديمه إلى المنظمة، ومن خلالها يتعرف المرشح على المنظمة وتتعرف المنظمة عليه.

2- المقابلة الأولية: يتم التعرف بشكل مبدئي على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم للوظيفة.

3- الاختبار: يأخذ عدة أشكال منها:

أ- اختبار المهارات والقدرات.

ب- اختبار الأداء.

ج- اختبار الاهتمامات المهنية ويستخدم للوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص.

د- الاختبار الشخصي الذي يهدف إلى التعرف على الاهتمامات الشخصية للمرشح.

شروط الاختبار الجيد:

الصدق: أي أن يكون الاختبار قادراً على قياس ما صمم من أجله.

الثبات: أي أن يعطي نفس النتائج عند تكراره في نفس الظروف.



- 4-الفحص الطبي: يتم التأكد من سلامة المرشح من الناحية الجسدية وخاصة فيما يتعلق بالأمراض المعدية والمزمنة .
- 5-المقابلة النهائية: يتم التركيز بشكل معمق على الحقائق المتعلقة بالمرشح فالمقابلة تتم وجها لوجه مما يتيح التعرف على سلوك المرشح.
- 6-الاختبار المبدئي: يتم انتقاء مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت فترة اختبار تتراوح من 3 إلى 12 شهرا.
- 7-التعيين الفعلي: أي تلقي الموظف قرار التعيين وتهدف هذه الخطوة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إذ قد يتطلب الأمر تحريك الموظف بين وظائف مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء المرشح.

تقييم عملية الاختيار

تستخدم المنظمات في الحكم على نجاح عملية الاختيار المؤشرات التالية:

- مدى كفاءة الفرد في إنجاز عمله.
- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.
- معدل دوران العمل والغياب وانخفاض الإنتاجية.

مشاكل عملية الاختيار

- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد الاحتياجات البشرية.
- ضعف عمليات تحليل العمل الذي ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة.

التعيين

قرار التعيين

بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين ، ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة ، حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة .

يعد التعيين هو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة ، يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة ، أي يعين في وظيفة تناسب مع قدراته وإمكانياته ، لأنه يجب أن يكون هناك أفضل استثمار لقدرات الفرد مع زيادة شعوره بالرضا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها، وهنا تبدأ عملية التوجيه وهي تقديم الشخص الذي تم تعيينه إلى المنظمة والوظيفة والزملاء والعاملين ، وذلك عن طريق إمداده بالمعلومات الكافية عن المنظمة وطريقة سير العمل وطبيعة وظيفته الجديدة ، وهذا قد يكون كتابيا عن طريق دليل صغير ، أو شفويا بأخذ التوجيهات اللازمة من المسئول المباشر ، والغرض من هذا هو:

- تخفيض تكلفة بدا العمل للموظف الجديد ، حيث تقل نسبة الأخطاء في العمل لإدراكه المطلوب منه من البداية .
- تخفيض حدة التوتر والشعور بالإحباط الذي قد يتوالد نتيجة الخوف من الفشل في تأدية العمل .
- تخفيض نسبة دوران العاملين في البداية، حيث أن هذا التخوف من الفشل وعدم المعرفة وامتلاك المعلومات اللازمة قد يدفع بالموظف الجديد للاستقالة

نظام التعيين في الوظائف العامة

- بالنسبة لوظائف رئيس و اعضاء مجلس الإدارة تشغل بقرار رئيس الوزراء



- الوظائف العليا التعيين فيها بقرار الوزير المختص .
- باقي الوظائف يكون القرار فيها بقرار من المسئول الأعلى في المنظمة .

1- الوظائف التي تشغل بامتحانات:

المنظمة هي التي تضع إعلان عن الوظائف وتقوم بإجراءات التعيين .

2- التعيين غي الوظائف التي تشغل بدون امتحان:

تحدد من قبل مجلس الإدارة الوظائف التي تشغل

3- التعيين عن طريق الترقية:

أي أن ينقل العامل إلى وظيفة أعلى من وظيفته ، وتتوافر لديه شروط الوظيفة الشاغرة .

4- التعيين عن طريق النقل:

أي نقل العامل من المنظمة التي يعمل بها إلى منظمة أخرى مماثلة أو مختلفة ، بعد حصوله على الموافقة المبدئية من الجانبين ، وهذا بناء على رغبة المنظمة الأولى.

5- التعيين عن طريق التكليف:

ويتم بمعرفة الوزارة المختصة بتعيين بعض الخريجين كالمدرسة الوطنية العليا للإدارة والمدرسة العليا للأساتذة .

6- التعيين عن طريق الندب:

بحيث يتم ندب عامل إلى وظيفته في ذات المنظمة لمدة سنة قابلة للتحديد .

مراحل عملية التعيين

نصت الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية على ان يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة . ولا توجد فترة محددة متفق عليها بهذا الخصوص الا أنها تتراوح عادة بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

لذلك تتضمن عملية التعيين المراحل التالية:

1- تقديم عرض العمل وتوقيع العقد

2- مباشرة العمل

3- تقييم الموظف خلال فترة التجربة

4- التثبيت في الوظيفة

أهم المشكلات التي تواجه عملية التعيين

هناك عدة مشكلات تواجه عملية التعيين تتمثل في التالي:

- 1- ان تكون سلطة الإختيار النهائي والتوصية بالتعيين بيد إدارة الموارد البشرية فقط دون مشاركة مديري الإدارات المعنية أو العكس ، وهذا قد يؤدي إلى تعيين فرد ما في المنظمة مع إمكانية تعيين من هو أكثر كفاءة منه .



- 2- زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب وهذا يؤدي الى صعوبة في عملية التعيين ، مما قد يؤدي الى تعيين فرد مع وجود ممن هو أكثر ملائمة.
- 3- إن التحيز من قبل بعض المدراء لبعض الأفراد المعينين، يؤدي الى عدم متابعة وتقويم هؤلاء الأفراد خلال فترة التجربة ، وإصدار تقريراً نهائياً من قبل المدير يبين فيه كفاءة الفرد بالرغم من عدم كفاءته.

أسئلة التقييم الذاتي

- 3- ما هي العوامل المؤثرة في عملية الإختيار ؟

المراجع

<https://e3arabi.com/money-and-business/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%B1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%8A%D9%8A%D9%86-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF>

