

الفصل الخامس: اختيار الموارد البشرية وتعيينها

Chapter (5): Human Resources Selection & placement

- ١-5 مفهوم الاختيار والتعيين.
- ٢-5 معايير الاختيار.
- ٣-5 خطوات الاختيار والتعيين.
- ٤-5 مشاكل الاختيار والتعيين
- أسئلة الفصل الخامس واختباراته

المخرجات والأهداف التعليمية:

- ١- التعرف على مفهوم الاختيار والتعيين .
- ٢- توضيح أهمية عملية الاختيار والتعيين.
- ٣- التعرف على معايير الاختيار .
- ٤- التعرف على خطوات عملية الاختيار والتعيين.
- ٥- توضيح أهمية كل مرحلة من مراحل الاختيار .
- ٦- التعرف على أهم المشاكل التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل عدة مواضيع نستكمل من خلالها ما يتعلق بوظيفة الاستقطاب التي تم عرضها في الفصل الرابع ، إذ يهدف هذا الفصل إلى إعطاء صورة واضحة أمام الطالب حول مفهوم عملية الاختيار والتعيين وأهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال، والدور الذي يمكن أن تلعبه في انتقاء أفضل الكفاءات التي تتوافق مهاراتها وخصائصها وقدراتها مع متطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة، كما يعرض هذا الفصل لأهم المعايير التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لإتمام عملية الاختيار والتعيين والتي تختلف أهميتها تبعاً لطبيعة كل وظيفة داخل المنظمة، كما يوضح هذا الفصل المراحل التي تمر بها عملية الاختيار وتعيين الاحتياج من الموارد البشرية ودور كل مرحلة وما الذي يمكن أن تقدمه لنجاح عملية التوظيف ابتداءً من مرحلة طلبات الاستخدام وانتهاءً بمرحلة التعيين تحت الاختبار.

كلمات مفتاحية:

الاختيار *selection* ، التعيين *placement* ، التوظيف *employment* ، المرشح للوظيفة *candidate*

تعد وظيفة الاستقطاب من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية حيث تحاول المنظمة من خلالها جذب عدد كاف من الأفراد الراغبين بالعمل وبعدها تحاول اختيار الأفضل والأكثر توافقاً مع الوظائف المتوفرة، حيث يتم انتقاء أولئك الأفراد المناسبين بعد خضوعهم لمجموعة من الاختبارات والمقابلات. وفي النهاية يتم تحقيق هدف الحصول على أفراد يتمتعون بمواهب ومهارات تشكل المقومات الأساسية لأداء مهام الوظائف المراد شغلها.

٥-١ - مفهوم الاختيار والتعيين:

ينظر إلى وظيفة الاختيار والتعيين على أنها وظيفة واحدة متكاملة تأتي استكمالاً لوظيفة الاستقطاب ولكن يمكن تعريف الاختيار بشكل منفصل عن التعيين على أنه يمثل الإجراء أو العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تميز بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة. كما يمكن تعريف الاختيار بأنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذه الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. أما التعيين فيمثل الهدف النهائي لعملية الاختيار والذي يتمثل بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. البعض يعتبر التعيين عبارة عن عملية مطابقة فرد ما لوظيفة محددة، هذا وتؤثر عملية المطابقة بين الفرد والعمل على الجهد الذي يمكن أن يبذله الفرد بالعمل والتكاليف المتمثلة بتكاليف التدريب أو التشغيل مستقبلاً، حيث يؤدي تعيين أفراد غير مناسبين لوظائف معينة إلى تحميل المنظمة أعباء غير مبررة في الوقت والجهد والتكاليف.

وبالتالي من مصلحة جميع الأطراف (عامل- رب العمل) أن يكون هنالك مطابقة

بين قدرات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم ومتطلبات الوظائف الشاغرة. وهذا يعكس أهمية الاختيار والتعيين في الوصول إلى أفراد مناسبين للعمل فاخيار أكفأ الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق نتائج مثمرة على مستوى الوظيفة والمنظمة ككل.

يمكن ذكر أهم مزايا الاختيار الكفاء للموارد البشرية بالتالي:

- تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة:

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها الأول في تحقيق التوافق بين الفرد من حيث خصائصه وخبراته ومهاراته ... والوظيفة من حيث متطلباتها وشروطها...، وكلما استطاعت المنظمة تحقيق هذا التوافق بين الفرد والعمل تمكنت من توظيف واستثمار مواردها البشرية استثماراً أمثلاً.

- نجاح المنظمة:

إن انجاز عملية الاختيار بكفاءة على مستوى كل الوظائف فهذا يعني أن كل الأفراد سيعملون بنجاح وأن كل الوظائف ستؤدي بنجاح وفي النهاية سينعكس ذلك في نجاح المنظمة ككل، باعتبار أن أداء المنظمة ما هو إلا عبارة عن محصلة لمجموع الأداء الجزئي للوظائف ولشاغليها.

- توفير تكاليف التدريب:

يقود الاختيار السليم للأفراد إلى الحصول على أفراد مؤهلين وعلى درجة عالية من الكفاءة وبما يتناسب مع متطلبات الوظائف وبالتالي لن يكون هنالك احتياج جوهري للتدريب لا يتعدى ضمان توافق الفرد مع طبيعة المنظمة، على العكس عندما يتم اختيار أفراد غير مناسبين ولا يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة، عندها ستضطر المنظمة إلى بذل الكثير من الجهود والتكاليف لتدريب وإعداد هؤلاء الأفراد .

- توفير تكاليف إعادة التعيين:

تتحمل المنظمة نتيجة اختيارها السيء أو غير الكفاء لموظفيها تكاليف إضافية، جزء منها يتمثل بتكلفة إعادة الاختيار والتعيين والبحث عن البديل المناسب وتكاليف إجراءات الاختيار من فحص للسيرة الذاتية والاختبارات والمقابلات...الخ، وجزء آخر يتمثل بتكاليف التدريب للفرد الجديد لكي يتعرف على الوظيفة وبيئة العمل الجديدة. هذا التكاليف تستطيع المنظمة توفيرها عندما تقوم بالاختيار السليم لموظفيها.

- تجنب السلوك الوظيفي الرديء:

لا يتم الحكم على مدى أهلية الفرد المرشح لوظيفة معينة فقط من خلال مهاراته وخبراته بل أيضا يكون من المستحسن بل من الضروري أن تتوافق قيم واتجاهات وسلوكيات هذا الفرد مع قيم واتجاهات والسلوكيات المرغوبة بالمنظمة ، لأن اختيار أفراد بسلوكيات سيئة مثل عدم الانضباط في العمل والتسبب والاهمال... قد يتسبب بانتقال هذه السلوكيات أو تأثر الآخرين بها وما يحمل ذلك من أضرار على المنظمة. وبالتالي لا بد من الاختيار السليم للأفراد حتى يتم تجنب هكذا سلوكيات.

- التوافق مع قوانين التوظيف:

يوفر الاختيار السليم معايير يعتمد عليها اثناء انتقاء الأفراد المناسبين للوظائف ، تتنوع هذه المعايير لتشمل التعليم والخبرة والمهارات والتدريب والخصائص الشخصية، وبالتالي تتجنب المنظمة التمييز الخاطيء بين الأفراد كتفضيل عرق معين او جنس معين على حساب الآخرين.

- بناء ثقافة تنظيمية فعالة:

تعبر الثقافة التنظيمية عن العادات والقيم والسلوكيات المشتركة والسائدة

في المنظمة، هذا ويعتبر الاختيار السليم للموارد البشرية التي تمتاز بأنماط السلوك والقيم والعادات الملائمة للمنظمة من الوسائل الأساسية في بناء وتقوية الثقافة التنظيمية لها.

ويمكن ايجاز أهداف عملية الاختيار بالآتي:

- ١- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- ٢- وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
- ٣- إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال.
- ٤- تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

٥-٢- معايير الاختيار

تتمثل معايير الاختيار بتلك الصفات والخصائص التي يجب توافرها في الشخص المرشح لملء الوظيفة الشاغرة والتي تتناسب والمتطلبات الأساسية لها، و تجدر الإشارة إلى أنه لا توجد معايير ثابتة يمكن تطبيقها على كافة الوظائف الشاغرة، نظراً لاختلاف طبيعتها واختلاف مجال أعمال المنظمات وأهدافها، ولكن يمكن القول أن هناك عدة خصائص يجب توافرها في الشخص المراد اختياره بما يتلاءم وطبيعة الوظيفة الشاغرة، وهذه الخصائص هي:

- 1- مستوى التعليم: تحتاج كل وظيفة إلى مستوى تعليمي معين يتلاءم وطبيعة عملها ومسؤولياتها، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد المستوى العلمي المطلوب أو المؤهل الدراسي، والتخصص وأحياناً تقدير التخرج.

2- الدورات التدريبية: في بعض الأحيان تشكل الدورات التدريبية التي انجزها المتقدم للعمل دليلاً على مدى إلمامه أو معرفته بمهام ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

3- الخبرات السابقة: تفضل أغلب المنظمات اختيار الأفراد ذوي الخبرة السابقة في مجال عمل الوظيفة الشاغرة أو مجال عمل المنظمة ككل، حيث تعتبر الخبرات السابقة التي لها علاقة بالوظيفة الشاغرة ذات أثر كبير في تسهيل ممارسة الأعمال والمهام الخاصة بالوظيفة الشاغرة.

4- الصفات البدنية: تتطلب بعض الوظائف صفات فيزيولوجية معينة، كالتحمل والقوة والرشاقة وحسن المظهر والعمر والجنس...، هذه الصفات قد تسهل عملية المفاضلة والاختيار بين المتقدمين للعمل.

5- الصفات الشخصية: تتطلب بعض الوظائف توافر صفات شخصية معينة تتلاءم وطبيعة العمل ، ومن هذه الصفات الحالة الاجتماعية وقدرة الفرد على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وقدرته على التواصل مع الآخرين والعمل ضمن فريق أو بشكل مستقل والقدرة على العمل ضمن ظروف قاسية..إلخ.

٥-٣- خطوات الاختيار والتعيين:

يتم عادة تصميم خطوات الاختيار بأحد أسلوبين: الأسلوب التعويضي، والأسلوب غير التعويضي. ففي الأسلوب التعويضي يتم النظر في نتائج جميع المعايير المستخدمة للاختيار، حيث أن وجود عدد من المهارات لدى المتقدم يعوّض عن النقص في المهارات الأخرى، فالحصول على درجة عالية في اختبار المهارات على سبيل المثال، يعوّض عن الحصول على درجة منخفضة في امتحان الخصائص الشخصية مثلاً.

أما في الأسلوب غير التعويضي فتتضمن عملية الاختيار سلسلة من الحواجز التي ينبغي للمتقدم أن يجتازها جميعاً. ويتم استبعاد المرشح عندما يفشل في اجتياز واحدة أو أكثر من هذه الحواجز .

ولكن عموماً تمر عملية المفاضلة بين الأفراد بمجموعة من الخطوات يمكن إجمالها بالآتي:

- فحص طلبات التوظيف للتأكد من تطابق الشروط المطلوبة مع ما هو موجود فعلاً لدى المرشحين.
- المقابلات والاختبارات.
- تدقيق التوصيات الخارجية.
- الفحص الطبي .
- القرار النهائي بالقبول أو الرفض.
- التعيين.

٥-٣-١ طلبات الاستخدام:

تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها مع الشروط المبدئية والحصول على المعطيات والمعلومات عن المتقدمين بواسطة طلبات الاستخدام والتي تمثل نموذجاً رسمياً يملؤه المرشحون للعمل للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته ومعلوماته واستخدامه_عندما يلزم الأمر وعادة يتضمن ما يلي:

- بيانات شخصية تتضمن الاسم والسن والجنس ومكان الميلاد والحالة الاجتماعية.
 - بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي.
 - بيانات تتعلق بالنواحي الصحية والجسمانية تؤكد الخلو من الأمراض والتناسب مع ظروف أداء الوظيفة.
 - بيانات تتعلق بالخبرة السابقة، وأسباب تركه العمل سابقاً.
 - بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عنه، وعن دقة البيانات.
- تستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات، فهي تساعد على:
- تخفيض تكاليف الاختيار وتزويد من فعاليته.
 - يتم من خلالها استبعاد المرشحين غير المناسبين للوظيفة منذ المراحل الأولى.
 - تقدم معلومات أساسية يمكن استخدامها في الخطوات اللاحقة من عملية التوظيف. حيث تتم مراجعة المعلومات الواردة في طلب التوظيف من قبل أحد أفراد إدارة الموارد البشرية للتأكد من مناسبة المرشح للوظيفة.
- ومن سلبيات هذه الطريقة عدم القدرة على التأكد من صحة المعلومات الواردة في طلب التوظيف إذا لم ترفق بالوثائق الكافية.

٥-٣-٢-المقابلة الأولية:

عادة تكون هذه المقابلة مختصرة وتفسيرية يقوم بها أحد المختصين من قسم الموارد البشرية. كما تساعد على استبعاد المرشحين غير المناسبين للوظيفة منذ المراحل الأولى. وقد تتم هذه المقابلات بصورة سريعة وبشكل جماعي بغية الإمام السريع بمظهر المتقدم وعناصر شخصيته ومؤهلاته وخبراته مدى رغبته في الالتحاق للعمل بالمنظمة.

وبشكل عام فإن المقابلة الأولية تستخدم من أجل:

- التأكد من توافق مؤهلات وقدرات المرشح مع متطلبات الوظيفة
 - شرح أولي عن ماهية الوظيفة.
 - الإجابة عن تساؤلات المرشح حول الوظيفة.
- ٥-٣-٣ - الاختبارات:

تمثل الاختبارات تطبيق لبعض المقاييس والمعايير حسب إجراءات معينه على الأفراد طالبي التوظيف، والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات ، ويجب أن تتوفر في هذه الاختبارات عدة شروط حتى يمكن الاعتماد عليها منها:

- ١- سهولة التطبيق.
- ٢- الثبات والدقة، فالثبات يعني أنه لو أعيد الاختبار للشخص نفسه أكثر من مرة لكانت النتيجة واحدة تقريباً. أما الدقة فتعني أن يقيس الاختبار النواحي المطلوبة في المتقدم للوظيفة، فمثلاً اختبار الذكاء يجب أن يعكس الجوانب التي تظهر مستوى الذكاء لدى المتقدم للعمل .

٣- أن يتوفر لدى المنظمة أفراد متخصصين في مجال تصميم الاختبارات و تحليل نتائجها.

٥-٣-٣-١ أنواع الاختبارات:

هناك العديد من الاختبارات التي يمكن استخدامها في المفاضلة بين الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم واستعداداتهم للقيام بمهام الوظيفة المعلن عنها، من أهمها:

١- **اختبارات الذكاء** ويقصد بها تلك الاختبارات التي تقيس القدرات العقلية بما فيها القدرة على التعبير والقدرة الحسابية وسرعة البديهة والذاكرة . تعتبر اختبارات الذكاء من أهم الاختبارات الواجبة للمفاضلة بين المتقدمين، حيث تعتمد درجة الذكاء المطلوبة على طبيعة عمل الوظيفة الشاغرة ومستواها الوظيفي فالوظائف في المستويات الإدارية العليا تتطلب درجة أعلى من الذكاء عنها من الوظائف في مستويات إدارية أقل . كما وتحتاج بعض الوظائف درجة عالية من الذكاء وذلك كوظائف الحسابات والهندسة وأعمال التصميم والإدارة. وعلى أية حال تعتبر اختبارات الذكاء وحدها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، إذ يتوقف نجاح الفرد على عوامل أخرى ، فاختبارات الذكاء لا تقيس درجة الولاء للمنشأة أو الشجاعة أو القدرة على قيادة الآخرين، وعمّا إذا كان الفرد اجتماعياً بطبعه ويميل إلى التعاون والطموح والصدق.

٢- **اختبارات الاستعداد والقدرات** هي الاختبارات التي تقيس قدرة الأفراد على متطلبات النجاح بأداء الوظيفة مثل القدرة على التعلم والاستفادة من

المواقف التي يتعرضون لها، والقدرات اللغوية والتذكر والابتكار. بالإضافة لاختبارات القدرات البدنية والحركية والتي تستخدم للمفاضلة بين المتقدمين لوظائف المهن اليدوية والتنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها.

٣- **اختبارات الميول** تسعى هذه الاختبارات للكشف عن ميول الفرد واهتماماته التي لها علاقة بأداء مهام الوظيفة المعلن عنها، حيث يمكن من خلالها تحديد دوافعه للعمل والتنبؤ باحتمالات نجاحه، فالأفراد الذين يحبون أداء عمل معين يكون لهم دوافع وميول قوية للقيام به وبالتالي فهم أكثر احتمالاً للنجاح والاستقرار الوظيفي. وتستخدم اختبارات الميول في الغالب للوظائف المهنية كمرشد للاختيار، وليس كمعيار أساسي للاختيار.

٤- **اختبارات الشخصية** اتفق علماء النفس على وجود خمسة أبعاد أساسية للشخصية هي الانبساطية والاستقرار النفسي والتقبل والإحساس الداخلي والانفتاح على التجارب، ولم يتفقوا على الأهمية النسبية لكل من هذه الأبعاد. ولذلك تتعدد اختبارات الشخصية وتأخذ أشكالاً مختلفة، فمنها اختبارات السمات واختبارات الاهتمامات، واختبارات القيم الخاصة بالشخص، واختبارات السلوك في العمل وتستخدم هذه الاختبارات في الحكم على القيم الشخصية للمتقدم، كأخلاقه وطباعه وقدراته على القيادة ودرجة حساسيته وشجاعته وتحكمه في أعصابه. إلا أن الاختبارات الشخصية تبقى قاصرة عن المفاضلة بين المرشحين، باعتبار أن خصائص الشخصية غير ملموسة ولا يمكن قياسها بدقة.

٥- اختبارات الاتجاهات ويقصد بها تلك الاختبارات التي تهدف إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص، وموقفه من بعض القضايا العامة ومن الأشخاص المحيطين به ومن نظم العمل وذلك بهدف معرفة الدرجة التي يمكن أن يتكيف بها المرشح مع ظروف العمل التي ستحيط به في الوظيفة الشاغرة.

يمكن التأكد من مواصفات المرشح للوظيفة إما بطريقة تحريرية أو عملية أو شفوية.

١- الاختبارات التحريرية تتمثل بمجموعة من الطرق مثل:

- أسلوب المقالة. (لاكتشاف مهارات الصياغة والتعبير عن الأفكار والتسلسل المنطقي للأفكار،،،)

- أسلوب الأسئلة (يتضمن مجموعة من الأسئلة):

- أسئلة الصح والخطأ.
- أسئلة الاختيار المتعدد.
- أسئلة التكملة (إن أفضل الأساليب القيادية هو.....)

٢- الاختبارات العملية فتهدف إلى الكشف عن قدرة المرشح على أداء أعمال معينة والتي يصعب اكتشافها من خلال الاختبارات التحريرية، مثل الوظائف الفنية التي تحتاج إلى معرفة قدرة الفرد على أدائها مثل فني تكييف، مشغل كمبيوتر، فني صيانة،

٣- الاختبارات الشفوية (المقابلات): فتهدف إلى التعرف على صفات شخصية ونفسية يصعب اكتشافها في الاختبارات السابقة مثل المظهر الشخصي وطريقة التعبير والتواصل وقوة الشخصية والقدرة على الإقناع... ومن أمثلتها الوظائف الإدارية ومندوبي المبيعات والعلاقات العامة ..

٥-٣-٤ - المقابلة الثانية:

وهي من الخطوات الهامة في عملية الاختيار، الهدف منها استكمال المعلومات المجمعّة خلال المراحل السابقة، لتقرير مدى مناسبة المرشح للوظيفة الشاغرة. ويتم إجراؤها بسبب الاعتقاد أن طلبات الاستخدام والاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة كما أنها تمكن من قياس بعض النواحي بدقة تفوق الاختبارات كالحكم على شخصية الفرد وميوله ومظهره خاصة، وكذلك تتيح المناقشة بين المرشح للوظيفة والإدارة حول الشروط والسياسات والنواحي الغامضة حول الوظيفة والشركة.

٥-٣-٤-١ أنواع المقابلات:

- المقابلة المهيكلة (الموجهة)
- المقابلة غير المهيكلة (غير الموجهة)
- المقابلة تحت الضغط.
- المقابلة من قبل شخص واحد. (وجود فرد واحد يقوم بإجراء المقابلة)

- المقابلة من قبل لجنة. (وجود أكثر من فرد للقيام بإجراء المقابلة)
- المقابلة الجماعية .
- المقابلة الفردية.

أولاً- المقابلة الموجهة:

يعد نموذج خاص بمجموعة من الأسئلة المستقاة من متطلبات الوظيفة الشاغرة بحيث تهدف الإجابة عنها من قبل المرشح في تحليل مدى تطابق مؤهلاته ومقدراته مع متطلبات الوظيفة. ولا يشترط أن تكون الأسئلة محددة بحيث لا يستطيع المقابل ان يخرج عنها وإنما يمكنه إضافة أسئلة أخرى أثناء المقابلة إذا رأى في ذلك فائدة. بحيث لا يخرج عن الإطار العام لموضوع الأسئلة.

ثانياً- المقابلة غير المهيكلة (غير الموجهة):

وفق هذا النوع يتترك للمرشح الحرية الكاملة في التحدث معظم الوقت والهدف معرفة معلومات عن دوافعه وطريقة تفكيره واتجاهاته... كما يكون للمقابل الحرية في أن يطرح أسئلة يراها ضرورية للحصول على المعلومات الكافية.

وهذا النوع يتطلب مهارة كبيرة في إدارة المقابلة من قبل المقابل. حيث يتمثل الجزء الأكبر من مهمته في الاستماع وتحليل شخصية ودوافع المرشح والأسباب الأساسية التي تحكم سلوكه.

٥-٣-٥- التحقق من المراجع:

- أي يمكن التحقق من المعلومات التي صرح بها المرشح عن طريق الرجوع إلى الأفراد الذين كان يتعامل معهم في وظيفته السابقة مثل:
- الزملاء .
 - المرؤوسين .
 - الرؤساء .

ولكن يعاب على هذه الطريقة إمكانية التحيز الايجابي أو السلبي من قبل الأفراد الذين يتم سؤالهم عن المرشح.

٥-٣-٦ - الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنشأة بإعداد كشوف بأسماء المرشحين للتعين تمهيدا لعرضها على الإدارة العليا وإصدار قرارات التعيين.

٥-٣-٧ - الكشف الطبي:

ويهدف إلى تحقيق أهداف رئيسة هي:

- حماية الموظف وذلك بتكليفه بالمهام التي تتلاءم مع طبيعته الجسمية والصحية.
- حماية باقي الموظفين من احتمال إصابة الموظف الجديد بمرض معد وانتقاله لهم.
- ضمان استفاة المنشأة بالحد الأقصى بتعيين الموظف في المكان المناسب من الناحية الطبية.
- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل المرض والغياب.

- ويتم الكشف الطبي في المرحلة الأولى أو الأخيرة من الاختبارات وذلك تبعاً لطبيعة الوظيفة والمنشأة فالطيارين يجب فحصهم طبيًا في المرحلة الأولى.

٥-٤- المشاكل التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين:

- وفيما يلي أهم المشاكل التي تصاحب عملية الاختيار والتعيين
١. غياب الاستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية تجعل من عملية اختيار العاملين وتعيينهم غير واضحة.
 ٢. سوء تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى عدم دقة الاحتياجات ويضع الإدارة أمام مسؤوليات غير محددة.
 ٣. ضعف عملية التحليل الوظيفي الذي يؤدي إلى عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة
 ٤. ضعف عملية الاستقطاب يؤدي إلى إلحاق أفراد غير مؤهلين لملء الوظيفة الشاغرة.
 ٥. عدم تكامل إجراءات الاختيار، أي اعتماد خطوة أو عدد من الخطوات في تقييم المتقدمين، وهذا قد يؤدي إلى استبعاد بعض المرشحين المناسبين لأسباب عارضة.
 ٦. عدم واقعية التقييم خلال فترة التجريب، بسبب ضعف المرافقة والمعاشرة الميدانية للموظف .
 ٧. عدم كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين.
 ٨. زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

أسئلة الفصل الثاني واختباراته: (اختبار القدرات المعرفية)

١) أسئلة صح / خطأ True/False

- ١- (صح) الاختيار يسبق تقويم الأداء ويلي الاستقطاب.
- ٢- (صح) المعلومات الواردة في طلبات الاستخدام يتم الاستفادة منها في الخطوات اللاحقة.
- ٣- (خطأ) المقابلة الأولية تكون فردية.
- ٤- (خطأ) المقابلة الأولية تكون مكثفة وموسعة.
- ٥- (خطأ) الهدف من الاختيار استقطاب الكفاءات ذوي الأداء العالي.
- ٦- (خطأ) معايير الاختيار واحدة في كل الوظائف.
- ٧- (خطأ) يجب ان يكون الكشف الطبي في المراحل الأولى من مراحل الاختيار.
- ٨- (خطأ) طلب التوظيف لا يتضمن عادة الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عن طالب التوظيف.
- ٩- (خطأ) تفيد اختبارات الأداء في قياس الاتجاهات النفسية لدى الفرد كالأمانة والقيم والحافزية والالتزام والتعاون

٢) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

اختر الإجابة المناسبة بالنسبة للأسئلة التالية:

- ١- من سلبيات طلبات الاستخدام :
 - a) صحة المعلومات الواردة في طلب التوظيف.
 - b) يحوي معلومات كثيرة عن طالب العمل.
 - c) يعطي صورة واضحة عن المرشح للعمل.

(d) ليس مما ذكر .

٢- تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة من مزايا:

(a) الاستقطاب

(b) الاختيار

(c) تحليل المنظمة.

(d) كل ما سبق صحيح.

٣- تحتاج كل وظيفة إلى مستوى تعليمي معين يتلاءم مع:

(a) طبيعة عملها.

(b) مسؤولياتها.

(c) A+B

(d) ليس مما ذكر

٤- تعبر سلسلة الحواجز التي ينبغي للمتقدم أن يجتازها جميعاً في عملية الاختيار عن.

(a) الأسلوب غير التعويضي

(b) الأسلوب التعويضي

(c) استبعاد المرشح عندما يفشل في اجتياز واحدة أو أكثر من هذه الحواجز.

(d) A+C

٥- طلبات الاستخدام تتضمن بيانات:

(a) تتعلق بالنواحي الصحية والجسمانية تؤكد الخلو من الأمراض .

(b) تتعلق بالخبرة السابقة، وأسباب تركه العمل سابقاً.

(c) تتعلق بالأشخاص أو الجهات المرجعيين.

(d) كل ما سبق صحيح.

٦- نوع من المقابلات يتطلب مهارة كبيرة في إدارتها من قبل المُقابل:

(a) المقابلة المهيكلة.

(b) المقابلة غير المهيكلة.

(c) المقابلة المخططة.

(d) كل الاجابات خاطئة.

(٣) أسئلة مقالية:

١- ما المقصود بالاختيار وبماذا يختلف عن التعيين؟

٢- عدد أنواع المقابلات وتكلم عن المقابلة الموجهة.

٣- بماذا تقيد الجهات المرجعية.

٤- ما هي فوائد طلبات الاستخدام.

٥- تحدث عن أنواع الاختبارات في عملية الاختيار والتعيين.

٦- عدد خمساً من المشاكل المصاحبة للاختيار والتعيين.

٧- من مراحل الاختيار اجراء اختبارات معينة، اذكر ما تعرفه عن اختبارات

الميول.