الاختيار

الاختيار Selection هو العملية الثانية بعد الاستقطاب. بمقتضاه يتم انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة. انه العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الامر. وتمتلك عملية الاختيار هدفاً مزدوجاً وهو تقييم مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة وكذلك تحقيق التوافق بين المرشح والوظيفة .

ان المنظمات الناجحة (او التي تريد النجاح بشكل متواصل) تهتم بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره أيضا. ولا بد أن يكون هناك انسجام بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وخصائص الأفراد الذين يتوقع منهم تنفيذ تلك الإستراتيجية.

وتجسد عملية الاختيار مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه، فرصة يمكن لكلا الطرفين - المنظمة والفرد- انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر. ويجب عدم انصراف الذهن إلى ان التركيز الأساسي لهذه العملية هو اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً. إذ أن الاتجاه العلمي الحديث يركز مباشرة على الجوانب المشرقة او الإيجابية في الفرد في اطار مهاراته التي يتميز بها وتلك التي يمكن استثمارها مستقبلا. بتعبير آخر، ليس الهدف هو تحديد مدى مناسبة ذلك الفرد للعمل الحالي في المنظمة وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المنظمة مستقبلا. أي أنه (أي الاختيار) لا ينطلق من نظرة ضيقة وعلى ضوء المتطلبات الحالية لوظيفة معينة ، وإنما على ضوء إمكانية الاستفادة منه ومن قدراته في المنظمة مستقبلاً .

أولا: خطوات عملية الاختيار

يتطلب الاختيار الناجح مجموعة من الخطوات التي تساعد متخذ القرار في التنبؤ بمدى النجاح المستقبلي للمتقدم في اداء العمل . ويمكن النظر الى كل خطوة من هذه الخطوات التي سنذكرها ادناه على انها بمثابة حاجز Hurdle لابد أن يجتازه المتقدم للوظيفة بنجاح لكى يفوز بالوظيفة ويمكننا ان نطلق تسمية الاختيار المرحلي على هذه العملية التي يجسدها الشكل رقم - وفيما يلي شرح مراحل او خطوات عملية الاختيار.

1. استقبال طالبي العمل

بعد أن تتم عملية الاستقطاب تبدأ عملية استقبال طالبي العمل الذي يتوافدون إلى المنظمة وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة والميزات التي سيحصل عليها والأشياء المطلوب توفيرها وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها . وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر طالبو العمل الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل عدم المواصلة في استكمال الإجراءات للاختيار وبذلك يتم تصفية الذين لا يميلون للعمل في المنظمة الأمر الذي يزيد من فرص اختيار أصلح الأفراد من جهة ، وتقليل أعباء نفقات الاختيار من جهة أخرى.

2. الفحص الاولي لطلبات التوظيف

طلبات التوظيف هي إما خطابات من المقدمين أو نماذج استمارات طلب التوظيف، آو السيرة الذاتية لهم Resume ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتاكد من ممطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط. ويوضح الشكل رقم (3) نمودج لطلب التوظيف

تجدر الإشارة إلى انه ونتيجة للكثير من التغيرات الاجتماعية الحاصلة في البيئة الدولية وكذلك التشريعات الخاصة بحقوق الانسان اصبحت بعض الفقرات التي اشرنا عليها في الطلب اعلاه مهمة على الشركة السؤال عنها في المرحلة الاولى من خطوات الاختيار .

3. الاختبارات Tests

تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل اختيار انسبهم وإذا ما تقرر استخدام الاختبارات في هذا المجال فلا بد لإدارة الموارد البشرية أن تنظر إلى نتائج هذه الاختبارات في ضوء الحقائق التالية:

• أن الاختبارات تمثل جزء من عملية المفاضلة ولا يصح الاعتماد عليها فقط في اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم او عدم صلاحيته.

• تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى امانة المشرفين عليه، ومدى إلمامهم بأبعاده

• تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين لكنها لا تضمن أنه سيؤدي ذلك لعمل على الوجه الأكمل في المستقبل.

هذا ، وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح ومن بين هذه الاختبارات ما يأتي:

أ.اختبارات الأداء Performance Tests

تهدف إلى قياس الأداء العضلي والمهارة التي يملكها المتقدم لشغل وظيفة معينة توجد فيها معايير مادية لقياس كيفية أداء العمل كما هو الحال بالنسبة لوظيفة كاتبة طابعة مثلا.

ب. اختبارات الذكاء Intelligence Tests

الهدف من هذه الاختبارات هو التعرف على القدرات العقلية للمتقدمين لشغل الوظائف.

وتقيس هذه الاختبارات المجالات التالية:

• القدرة على تركيز الانتباه .

• القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال

• الذاكرة.

• القدرة اللفظية والقدرة على التعيير والحكم المنطقي .

• حل الأسئلة الحسابية.

ج. اختبارات القدرات والاستعدادات Aptitude Tests

وتهدف إلى اختبار إمكانيات المقدم للنجاح، والنمو داخل المنظمة ومن بين هذه الاختبارات، الذاكرة، التنسيق، اتخاذ القرارات، الفهم، الابتكار، وهكذا.

د. اختبارات الشخصية Personality Tests

تحتاج الوظائف القيادية إلى مقومات معينة في شخصية شاغليها من حيث طريقة معالجتها للمشاكل التي يواجهونها وأساليب معاملتهم للاخرين أو فلسفتهم في الحياة ومدى توافق تركيبهم الشخصي. وتبنى هذه الاختبارات على فرض أساسي هو ان السلوك المستقبلي للشخص بالإمكان التنبؤ به في ضوء المعلومات التي تجمع عن سلوكه الماضي . وتهدف الاختبارات الشخصية إلى قياس بعض ابعاد شخصية الفرد كالدافعية وعلاقاته الاجتماعية. وأهم هده الاختبارات ما يلي:

- الاعتماد على الذات.

- الاتزان النفسي .

- الثقة في النفس .

- التكيف الاجتماعي (القدرة على التعامل مع الأخرين) .

- السيرة أو حب القيادة والزعامة على الآخرين .

- التكيف العاطفي .

المقابلة Interview

تعتبر المقابلة من اكثر وسائل الاختيار استخداما في المنظمات ويمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين او اكثر (مثل ممثل إدارة الموارد البشرية وممثل عن الإدارة المعنية والمرشح للوظيفة) وذلك من اجل الوقوف على ما يلي :

• هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلا ؟

• هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل ؟

• يستطيع المرشح ان يتكيف مع العاملين في المنظمة ؟

• ورغم شيوع استخدام المقابلات في عملية اختيار الموظفين إلا أن مصداقيتها ضعيفة في التنبؤ بإدارة الموظفين مستقبلا، وذلك لأسباب عديدة كعدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع المرشح أما بسبب جنسه أو مظهرة وشكلة العام، إلى جانب اختلاف نمط المقابلات مع اختلاف اطراف المقابلة من وقت لآخر وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة. ولجعل المقابلة اكثر فعالية يتوجب الاهتمام بمكان المقابلة والوقت المخصص لها، وتجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة, والتسلسل في توجيه الأسئلة وتقويم المقابلة وتوزع الدرجات على فقراتها بموضوعية هذا إلى جانب ضرورة إطلاع المقابل مسبقاً على المعلومات الموجودة في طلب الوظيفة لمعرفة نقاط القوة والضعف في مواصفات المتقدم للوظيفة.

الأسئلة المتوقعة في المقابلات

تثار في المقابلات وخاصة المقابلات الأولية اسئلة عديدة يوجهها مسؤول إدارة الموارد البشرية للموظف المرشح للوظيفة الشاغرة، من بينها الاسئلة التالية :

- لماذا تركت آخر وظيفة؟

- لماذا تريد هذه الوظيفة؟

- يلاحظ التغيير المستمر في مجال عملك- لماذا؟

- ما هي في رأيك أهم جوانب قوتك وضعفك؟

- كيف نما إلى علمك وجود وظيفة لدينا ؟

- هل يمكنك الانتقال إلى مدينة أخرى إذا طلب منك ذلك ؟

- ما هي الجوانب التي تتعامل معها بكفاءة، الناس، المعلومات، أم الاشياء ؟

- ما هي طموحاتك المستقبلية ؟

- متى تستطيع أن تبدأ العمل ؟

- هل تمانع في أن نقوم بالاتصال بمرجع السابق, في العمل ؟

أنواع المقابلات

تتعدد أنواع المقابلات باختلاف الهدف منها، وما يهمنا هنا هو الأنواع الخاصة بالاختيار والتعيين. ومن بين هذه المقابلات ، المقابلة الموجهة والمقابلة غير الموجهة، والمقابلة الموقفية وسنعرضها تباعا :

المقابلة الموجهة Directive Interview

تتميز بالتخطيط الدقيق والعناية في اختيار المرشحين، ويحدد مسبقا الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها ، وتترك للمقابل Interviewer حرية توجيه الأسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة. وكما تلاحظ هنا فأن حرية المرشح للوظيفة تكاد تكون معدومة نظرا لخضوعه إلى أسئلة مقننة معده مسبقاً من جانب المنظمة.

المقابلة غير الموجهة In directive Interview

وهي عكس المقابلة الموجهة تماماً ، حيث يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما اتفق دون سابق تنظيم أو تحديد كما يترك للمرشح حرية الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه بالأسلوب الذي يراه مناسبا. وبهذا فهي تحقق قدرا اكبر من الحرية والعدالة مقارنة مع المقابلة الموجهة.

المقابلة الموقفية Situational Interview

ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلا . فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها نركز على ملاحظة تصرفات الفرد كلاما وفعلا . على سبيل المثال قد يسأل أحد أعضاء لجنة المقابلة المرشح عن كيفية تصرفه ازاء موقف معين قد يعترضه في العمل وقد يعطى مشكلة معينة يطلب منه معالجتها كما لو كانت تواجهه حقيقة . وعلى ضوء إجابته وتصرفاته تستطيع اللجنة الحكم على خبرته وتجاربه وما إذا كان بإمكانه مواجهة ظروف العمل مستقبلاً . طبعا هذا النوع من المقابلة سيمكن اللجنة من ملاحظة سلوكة وردود افعاله تحت حالة من الضغط والتوتر . وتشير البحوث في هذا الصدد إلى أن هذه الطريقة اكثر قدرة على التنبؤ بسلوك المرشح مستقبلا .

5. الاختيار الأولي

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من اجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة الشاغرة. وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها ان نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلا كافيا على احتمال نجاح الفرد مستقبلا في العمل المعلن عنه.

6- القرار النهائي

بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار او المقابلة بنجاح، وبعد اخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة أو إلى الجهة المخولة بالتعيين بغية اصدار الامر الاداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك.

7. الفحص الطبي Medical Examination

تلك هي المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكد الإدارة من أن المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل، وأنه خالٍ من الأمراض المعدية لذلك فإن المرشح بحاجة إلى اختبار طبي كخطوة أخيرة قبل صدور قرار التعيين.