

جامعة المستقبل  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الاعمال



عنوان المحاضرة الخامسة

# (اختيار العاملين)

إعداد الاستاذ

م.م كرار حيدر حسون

## الاختيار

تحرص اغلب المنظمات على اتباع سياسات و اجراءات خاصة لعملية الاختيار بصورة تحقق العدالة و التنافس الصحيح للأشخاص الراغبين بالحصول على وظيفة من يجدون في انفسهم الكفاءة لشغل الوظائف المعلن عنها من قبل المنظمات اذ تتضمن عملية الاختيار المفضلة بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحياتهم لتلك الوظيفة وذلك لتحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بإيجاد التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات هناك فروقاً بين الافراد من حيث الاستعداد و القدرات والميول فضلاً عن اختلاف الوظائف من حيث المستلزمات و الخصائص العقلية و الجسمانية التي تتطلبها تلك الوظائف .

و قد ورد تعريف اخر للاختيار بأنه عملية موائمة متطلبات الوظيفة و شروط شغلها بالقدرات وعرف الاختيار على انه العملية التي بموجبها يتم تقسيم المرشحين للتعيين الى مجموعتين ، مجموعه قبل لشغل الوظائف الشاغرة و مجموعه اخرى ترفض ، كما يضيف بأنه مجموعه من الخطوات التي يتم بمقتضاها دراسة المرشحين لعمل ما للتأكد من مدى صلاحيتهم له تمهدى لاتخاذ قرار قبولهم او رفضهم .

في حين عرف الاختيار بأنه (العملية التي من خلالها يتم جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل من اجل تحديد الذي يجب تشغيله للوظائف الشاغرة .

كما يعرف الاختيار بأنه ( العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين الى الوظيفة من توافر فيهم اعلى فرصه لتلبية احتياجات المنظمة .

نتبين من ذلك ان جميع تعاريف الاختيار تتفق على ان عملية الاختيار هي عملية او مجموعه من العمليات التي تقوم بها المنظمة لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وفقاً للمعايير والمقاييس التي تضعها المنظمة والمتمثلة بالكفاءة والمؤهل العلمي ، المهارة ، الخبرة ..... الخ.

وعلى هذا الاساس لابد من اعطاء التخطيط لعملية اختيار الموارد البشرية في المنظمات الفندقية الاهتمام الاكبر لما له من تأثير مهم في مواجهة التحديات على المستوى البعيد حيث نجد ان معظم ادارات المنظمات الفندقية تهمل في بعض الاحيان او تفشل في عملية التخطيط هذه ولا تفكر في طريقة اختيارها للعاملين الا عند حصول شاغر وظيفي لديها .

### اجراءات عملية الاختيار .

تبدأ اجراءات عملية الاختيار عندما تنتهي ادارة الموارد البشرية في المنظمة من عملية الاستقطاب للموارد البشرية في محاولة لإيجاد اكبر عدد من المتقدمين المؤهلين في الحصول على الوظائف الشاغرة في المنظمة اذ تبدأ عملية الاختيار بتلقي طلبات التوظيف ثم المرور بمجموعة من المراحل او الاجراءات وصولاً الى اصدار اوامر التعيين ان إدارة الفنادق عمل خدمي ، وتعتمد اعتماداً كبيراً على العنصر البشري الذي يختلف في هذه الصناعة عن بقية الصناعات الأخرى من حيث وجود العلاقات المباشرة بين المنتج والمستهلك ، اي ان الرأي بالخدمة المقدمة سيسلام مباشرة ويجب معالجته . فلابد من وجود اساليب وطرق واجراءات تعتمد عليها المنظمة في كيفية اختيار

الموارد البشرية في المنظمة السياحية . وبهذه الاساليب تتمكن المنظمة من خلالها تصفية مرشحها وانتقاء الاكفاء منهم لتحقيق اهداف المنظمة في الاختيار الفعال والتعرف على الاشخاص غير المناسبين للعمل قبل ان يضعوا اقدامهم على الباب وليس بعد ذلك .

و هذه الاجراءات تتمثل بما يلي :-

#### 1- الاستقبال :

و هو اول اتصال مباشر و رسمي ، بين طالب العمل وجهة العمل وهي خطوة مهمة ويتوارد على المؤسسة استقبالهم بشكل ودي في مكان لائق ونظيف وحسن الاضاءة والتهوية واعطائهم فكرة عن نشاط المؤسسة .

#### 2- المقابلات الاولية التمهيدية .

أي استقبال طالبي العمل وهو خطوة هامة جدا ، وتعني اجراء مقابلات شخصية لطالبي العمل في مكان لائق و المناسب من حيث ( النظافة والاضاءة والاثاث والتهوية والنشرات والمجلات ..... ) واستقبالهم بشكل حسن . والغرض من اجراء المقابلة هو التعرف على شخصية وهيئة المتقدم ومؤهلاته العلمية وخبراته السابقة ومعرفة سبب رغبته في الوظيفة ومن خلال هذه المقابلة يمكن بشكل اولي اختيار مجموعة واستبعاد مجموعة لا تتوفر فيها الصفات المطلوبة للوظيفة .

#### 3- ملئ طلب التعيين:

طلب التعيين نموذج يصمم من قبل ادارة الموارد البشرية و يملؤه الافراد الذين يجتازون مرحلة المقابلة المبدئية و يحتوي عادة على معلومات شاملة تساعد في التمييز بين من يصلحون للوظائف ومن لا يصلحون لها . ويزود اعضاء مقابلة الاختيار بالبيانات التي تساعد على بدأ المقابلة وتوجيه الأسئلة . ويمكن اعتبار النموذج سجلا يرجع اليه بعد التعيين و دراسته تعتبر مرحله هامة من اجل تكوين فكره عن مدى صلاحية المتقدم للتعيين لعمل معين و مجالات التقدم التي يصلح لها .

#### 4- الاختبارات:

هدف مرحلة الاختبارات هو الحكم على الافراد المتقدمين للعمل بمدى صلاحيتهم وبشكل دقيق لشغل الوظائف الشاغرة ويتم في هذه المرحلة اللجوء الى مجموعة من الاختبارات ومنها :

- اختبار الذكاء : وهي اختبارات لقياس القدرات الذهنية للأفراد .
- اختبار الاداء: حيث يطلب من المتقدم اداء الاعمال نفسها التي سيكلف بها في حالة تعيينه في المنظمة وذلك وفقا لمعايير يتم تحديدها
- اختبار القدرات: وفيه يتم تحديد اي قدرات لدى المتقدم يمكن ان تستخدم بغية تطوير العمل ، مثل القدرة على الابتكار ، القدرة على التعبير.
- اختبار الشخصية: وفيه يتم التعرف على الصفات الشخصية لدى المتقدم كالأمانة والاخلاص والتحكم في الاعصاب

- اختبار قائمة الشخصية : وهو عباره عن قائمه من الأسئلة يطلب من المتقدم الإجابة للحكم على مكوناته الشخصية على ضوء اجابتها.

- اختبار الاسقاط: ويعتبر من الاساليب الحديثة وفيه يعرض للمتقدم صور وأشكال ويطلب منه ان يؤلف قصه عما يراه.

- اختبار الميلو: ويهدف الى التعرف على مدى حب الفرد للعمل والمهنة التي سيزاولها ومدى انسجامه معها ومع زملائه .

#### 5- مناقشة الخبرات السابقة للمتقدم .

اي التعرف على الوظيفة السابقة لطالب الاستخدام مثلا سلوكه في العمل السابق واسباب ترکة العمل والتاکد من صحة البيانات التي وردت في طلب الاستخدام فإذا كانت سلوكياته في الوظيفة السابقة جيدة فانه يقبل للتوظيف بشكل مبدئي .

#### 6- الفحص الطبي

يحال الموظف المعين الى العيادة او الطبيب الذي تعتمد المعايير المنظمة للفحص الطبي وقد تشمل الفحوصات الطبية ما يلي :

- فحص اللياقة العامة.

- فحص تعاطي المخدرات.

- فحص خلو من امراض الايدز.

- فحص الجينات الذي يعد من الفحوصات الحديثة ومن المتوقع ان ينتشر استخدامه مستقبلا "اذا يهدف الى ربط الخصائص الجينية للمتقدم بظروف العمل والمخاطر التي يتعرض لها وكذلك التعريف بالمشاكل الجينية التي قد تنشأ في ظروف عمل معينة التي قد تؤثر على المتقدم للعمل فبعض ظروف العمل تساعد على تردي الحالة الصحية تبعا للخصائص الجينية.

#### 7- التثبيت في الوظيفة .

بعد اجتياز المتقدم للاختبارات والمقابلات والفحوصات الطبية يبقى اداء الموظف الفيصل النهائي في الحكم على مقدرته لأداء الوظيفة تعتمد المعايير التالية لاجتياز فترة التعيين المؤقت وكما يلي:

- قدرة الموظف على التأقلم و التكيف مع العمل الجديد.

- استعداد الموظف للتعاون مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ( العمل كعضو في فريق )

- قدرة الموظف على تحقيق معايير الاداء في عمله.

- مدى انضباطه وتقيده بأنظمة وتعليمات العمل.

و عادة ما يطلب من الرئيس المباشر او المشرف على الموظف الجديد اعداد تقارير دورية تبين مستوى ادائه وكفاءته وصلاحيته للعمل بشأن تثبيت الموظف او فصلة او اخضاعه الى برامج مناسبة لمعالجة نقاط الضعف لديه او نقله الى اقسام اخرى تتناسب و تخصصه قدراته .

### المبادئ المعتمدة في الاختيار.

من المعروف بأن هناك فروقا فردية بين الافراد ومن هذا المنطلق يمكن رسم سياسة الاختيار وفق المبادئ التالية .

1- المهارات والقدرات وهي مقدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية وتوظيف ذلك في اداءه لعملة .

2- الخبرات السابقة وهي تكسب الفرد ثقة بنفسه وتمنحه ثقة زملائه به ضمن مسؤولية العمل.

3- الكشف ويعني استعدادات وقابليات الافراد للتعلم والتدريب للأعمال وطريقة اداءها .

4- العمر تتطلب بعض الاعمال الخبرة ويعني هذا طلب اعمار متقدمة وبعضها لا يتطلب الخبرة وهنا يفضل الشباب للاستفادة من افكارهم وابداعاتهم المندفعة .

5- الشخصية وهي مزيج من الخصائص والمميزات الجسمية والبناء النفسي المعقد ومن خلال الاختبار الشخصي يمكن تحديد ملامح الشخصية المطلوبة لنوع العمل .

6- الجنس تتطلب بعض الامكانات الجسمية معينة فيمكن الاعتماد على الرجال فيها ، وبعض الاعمال يمكن ان تشغله النساء كالأعمال الادارية وغيرها .

7- تحمل المسؤولية. وتعني ان يكون الفرد مسؤولا عن عمل مرؤوسه او عن قراراتهم . و

8- التحصيل الدراسي طبيعة العمل قد تتطلب معارف ومؤهلات كمهنة التعليم او مهارات تقنية يمكن ان يتعلمها عن طريق الدورات التدريبية .

### العوامل المؤثرة في الاختيار:

لكي تكون عملية الاختيار ناجحة يجب ان نأخذ بنظر الاعتبار الظروف التي تعيش فيها المنظمة والتي تعد بمثابة محددات وهذه المحددات يكون مصدرها المنظمة او الفرد والبيئة الخارجية وهذه المحددات تتضمن الاتي:

## 1-السياسه التنظيمية:

وتتضمن الخطط والاجراءات ومتطلبات عمل المنظمة التي اختارت لنفسها السير بموجبها او فرضت عليها بموجب القوانين والتشريعات او المتغيرات الاجتماعية والانسانية في علاقتها بالأفراد العاملين .

ومن السياسات التي يمكن ان تؤثر في عملية الاختيار.....

--سياسة الترقية من الداخل: حيث ان اتباع المنظمة لهذه السياسة يعني اعطاء الفرص للعمال الحاليين او لا للحصول على الوظائف التي تشعر مما يؤدي الى زيادة معنويات العاملين كما انها بالمقابل تقلل من تدفق العاملين والافكار الجديدة الى المستويات المختلفة من المنظمة.

--سياسة التعويضات: ان احد القيود التي تؤثر في عملية الاختيار والتعيين هي سياسة الدفع فالمنظمات التي تمتلك اقساماً للموارد البشرية عادة ما تقوم بتحديد معدلات دفع للوظائف المختلفة ويجب الأخذ بنظر الاعتبار معدلات الاجور في السوق عند تحديد هذه المعدلات.

## 2-البيئه الخارجيه:

ان الظروف البيئية الخارجيه ذات تأثير قوي في عملية الحصول على الموارد البشرية ومن هذه الظروف التغيرات الحاصلة في سوق العمل والمستوى الاقتصادي ومدى توافر المهارات وقوانين العمل .

## 3- شروط النقابات:

ان النقابات يمكن ان تؤثر بطرق عديدة في عملية الاختيار التي تقوم بها المنظمة فأحياناً تستلزم شروط النقابات العمالية ان تكون الأقدمية هي المعيار الوحيد او الرئيس على الاقل في عملية الاختيار

## 4- مقدار الوقت المتوفر للاختيار:

ان مقدار الوقت المتوفر لصنع قرار الاختيار يؤثر في عملية الاختيار فإذا كان هناك وقت الكافي تكون المنظمة قادره على استخدام جميع ادوات الاختيار التي تستخدمنها عادة ولكن اذا كان هناك حاله طارئه يتم اختصار قرار الاختيار بإهمال خطوه او عدة خطوات في عملية الاختيار.

## 5- موقع المنظمة:

يعد موقع المنظمة عامل مؤثراً في عملية الاختيار فقد قامت منظمات عده باختيار مواقع لمصانعها بالقرب من المناطق التي تكون زاخرة بالمعروض من طالبي الوظائف وبالتالي جذبت لنفسها افراد مؤهلين و مدربين تدريبياً جيداً للعمل في المنظمة.

## 6-العوامل السياسية:

ومن بينها تأثيرات في التأكيد على زيادة الاستثمار في طاقات الافراد العاملين في ظل ظروف معينة كتشغيل المعوقين او تشغيل المرأة في بعض المهن المناسبة لها او وضع شروط او ضوابط معينة تتعلق بالكفاءة في العمل بعيدا عن الاعتبارات الاجتماعية كالقرابة والصدقة