

# المحاضرة التاسعة

## الاستقطاب والاختيار والتعین للموارد البشرية

### الاستقطاب والاختيار والتعین للموارد البشرية

اهداف المحاضرة :

- معرفة مفاهيم الاستقطاب والاختيار
- الوقوف على أسباب ومبررات عملية الاستقطاب
- معرفة الأساليب المختلفة في عملية الاستقطاب
- معرفة مراحل الاختيار وطرق الاختيار المتعددة
- الاختبارات والمقابلات كعملية سابقة للتعين

### موضوعات المحاضرة

- ❖ الاستقطاب
  - مفهومه وأهميته
  - أساليب الاستقطاب الداخلي والخارجي
- ❖ الاختيار
  - مفهوم الاختيار
  - خطوات الاختيار
  - فحص طلبات التوظيف
- ❖ الاختبارات والمقابلات
  - الاختبارات وأنواعها
  - المقابلات وأساليبها، محتوياتها وفعاليتها

### الاستقطاب

- مفهوم الاستقطاب : هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية يعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل، فلكي نقوم بهذه العملية لا بد أن تكون قد تحددت لدينا مسبقا الأمور التالية :
- 1- مسمى الوظيفة وموقعها.
- 2- واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
- 3- شروط شغل الوظيفة، أي المؤهلات، الخبرات، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

### أهمية الاستقطاب

- تبرز أهمية الاستقطاب في الفوائد التالية :
- 1 - الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.
  - 2 - تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
  - 3 - أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة
  - 4 - تحديد اي الوسائل افضل في عملية البحث عن الكفاءات.

### قواعد عملية الاستقطاب

أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب. فهذه السياسة تساعد المنظمة في تحقيق

- 1 - حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم.
- 2 - مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف التي تستدعي.
- 3 - توحيد استراتيجيات الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية.

ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة مثل :

- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- حدود سوق العمل/ محلي/ إقليمي/ أو دولي.

- الظروف الاقتصادية السائدة.
- الإغراءات التي يقدمها المنافسون.

**ثالثا: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب .. وذلك من خلال معرفة أي هذه المصادر أكثر نجاحا في تلبية احتياجات المنظمة.**

### طرق الاستقطاب

وسائل الاستقطاب لا تحدد لنا من سيتم تعيينه ولكن من سيتم دراسة وتحليل طلبه ومقابلته قبل اتخاذ قرار التعيين  
**أولا: الاستقطاب الداخلي : أي من داخل المنظمة نفسها.**

#### مزاياه

- ١ - ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين
- ٢ - انخفاض تكلفة الاستقطاب
- ٣ - موظفو الداخل غالبا ما يكونون أكثر التصاقا بفلسفة وأهداف المنظمة
- ٤ - تصبح المنظمة أكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية والمناصب العليا

#### عيوبه

- ١ - أن قفل الباب على التعيينات الخارجية قد يصيب بالإحباط للمتقدمين للوظائف
- ٢ - يحرم هذا الأسلوب المنظمة من فرص التطوير والابتكار المحتملة
- ٣ - قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين.

### ثانيا: الاستقطاب الخارجي وأهم الوسائل المستخدمة في الاستقطاب الداخلي

- ١ - الاعلانات
  - ٢ - مكاتب التوظيف
  - ٣ - مكاتب الاستقطاب الاستشارية
  - ٤ - المعاهد والجامعات
  - ٥ - الموظفين الحاليين بالمنظمة
  - ٦ - مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها
  - ٧ - موقع المنظمة على شبكة الانترنت
  - ٨ - الاتحادات العمالية
- ولكل وسيلة مزايا..... وعيوب ....

### تقويم فعالية وسائل الاستقطاب

- ان تحديد اي الوسيلتين اكثر فعالية يعتمد على المعايير التي تستخدمها المنظمة في التحليل واهم هذه المعايير هي التكلفة والانتاجية.
- وان اختيار اي من الوسيلتين يعتمد على نوعيه الموظفين المطلوبين للعمل، وطبيعة الأعمال المنتظر أن يزاوولوها عند الالتحاق بالمنظمة.

### الاختيار

تعريف الاختيار : العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم اجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم وهي العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوافقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

مواصفات الفرد من حيث	ومتطلبات الوظيفة من حيث
• التأهيل العلمي	• واجبات الوظيفة
• الخبرة	• مسؤوليات الوظيفة
• التدريب السابق	• صلاحيات الوظيفة
• المهارات الشخصية	
• القدرات الخاصة	
• السمات الشخصية	

## مراحل الاختيار

- ان تسلسل الخطوات يختلف من شركة لأخرى ومن مجتمع لآخر انظر شكل ( ٥ - ١٠ ) ص ٢٠٣
- الفحص الاولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية لطلبات التوظيف هي أما خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب وظيفة أو السيرة الذاتية استمارة طلب التوظيف سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظائف ويرجع اليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عند المتقدم ...

## تقسم الاستمارة للأجزاء الرئيسية التالية

- المعلومات العامة الشخصية
- معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي
- معلومات عن الحالة الصحية
- التاريخ الوظيفي السابق
- الافراد او الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية

## السيرة الذاتية

- هي مسار حياة الفرد والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل او مكاتب التوظيف معلومات متنوعة تثير الاهتمام عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية والعملية وخبراته وانجازاته السابقة في مجال العمل محتويات السيرة الذاتية يتحدد وفق
- ١- المتقدم بدون خبره
  - ٢- لديه خبره ولكن بعمل اخر
  - ٣- لديه خبرات عريضة ومميزه

## صياغة السيرة الذاتية

- استخدام ورق ذو جودة عالية
- الكتابة بطريقة سهله
- توصيل المعلومة بشكل بسيط وواضح
- الانتقاء المبتكر للمعلومات المهنية والتعليمية المناسبة للعمل المتقدم له
- تجنب اعطاء معلومات غير صحيحة
- لا يتم ادخال تفاصيل الراتب السابق
- من المفضل عدم ادخال صور شخصيه

## أبرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت أشكالها

- البيانات الشخصية للمتقدم للعمل
- البيانات العلمية والتدريبية
- البيانات المهنية والوظيفية
- بيانات اخرى مثل الهويات، الوضع الصحي، المهارات الخاصة ...

## الاختبارات

- تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما اذا كانت طبيعة المتقدم لها قيادية، او مهنية، او فنية.
- هناك شروط ومبادئ اساسية لجميع الوظائف
- ان يستند محتوى الاختبار على طبيعة العمل
  - ان يتمتع الاختبار بالوثوقية
  - المصدقية
  - يجب متابعه الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل او تقنياته.

## أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار من أجل التوظيف

- اختبارات الذكاء
- اختبارات القدرات والاستعداد
- اختبارات الشخصية

- اختبارات الانجاز او المعرفة
- اختبارات نماذج الاداء
- مراكز التقويم الاداري

## المقابلات

ان كثير من المنظمات تعتمد على المقابلات بالدرجة الاولى عند اتخاذ قرار باختيار الموظفين لملء الوظائف الشاغرة الهدف من المقابلات

- هل يستطيع المرشح المتقدم اداء الوظيفة فعلا ؟
- هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل ؟
- هل يستطيع الموظف أن ينصهر في المنظمة

## ولكن هناك اسباب لعدم مصداقة المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلا

- عدم امكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع الطرف الاخر اما بسبب جنسيته او جنسه او مظهره وشكله العام
- اختلاف نمط المقابلات، مع اختلاف أطراف المقابلة من وقت لآخر، وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة
- قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف المقابل ( المرشح ) لمقابلة في الصباح افضل من مقابلة بعد الظهر

## المقابلات الفعالة

- هناك جوانب تساعد في التغلب على صعوبات المقابلات
- مكان المقابلة والوقت المخصص لها
- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة
- التسلسل والنمطية في توجيه الاسئلة
- تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات
- مراجعه استمارة طلب الوظيفة
- تدريب المقابل على كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة سواء فيما يتعلق بالتحضير للمقابلة، أو اعداد الاسئلة ..
- التركيز على الاسئلة ذات العلاقة بالموضوع

## جوانب المقابلة : يقدم "رودجر" قائمة مقترحة بجوانب المقابلة

- الجانب الطبيعي الحيوي
- جانب المعرفة
- الذكاء العام
- القدرات الخاصة
- الهوايات
- السمات الشخصية
- مدى ملائمة ظروف الوظيفة ومميزاتها للمتقدم

## أنواع المقابلات

- تعدد انواع المقابلات باختلاف الهدف منها وهنا ما يهمنا هو انواع المقابلات الخاصة بالاختيار والتعيين ....
- المقابلات غير الموجهة : يقوم المقابل بتقديم وعرض الأسئلة كيفما كان دون سابق تنظيم أو تحديد ( الاسئلة هي اسئلة ظرفية وقد تختلف الاسئلة الموجهة الى كل متقدم )
- المقابلات المقننة : هنا تحدد الأسئلة المطلوب إثارتها مع المتقدم سلفا وينمط معين وتوجه نفس الاسئلة لكل المتقدمين وكذلك يتحدد الأساس للإجابات الصحيحة والدرجات المحددة لك إجابة
- المقابلات المتلاحقة : تطلب بعض المنظمات ان تتم المقابلة مع أطراف متعددة قد يكون من بينها مندوبا عن الجهة التي تنتمي اليها الوظيفة الشاغرة
- المقابلات الجماعية : وهنا يتم اجراء المقابلات بواسطة عدد من الخبراء مع مجموعه من المتقدمين في آن واحد. توجه الاسئلة للمتقدم ويقوم كل خبير بتقييم إجابة المتقدم من جانبه
- المقابلات المجهدة : الهدف هو تقدير كيف سيتصرف المتقدم في بعض المواقف والضغوط التي تفرضها الوظيفة ولكي تستخدم هذه المقابلة لا بد من التأكد من جانبيين هما كفاءة وخبرة القائم بالمقابلة في ادارة هذا النوع من المقابلات

وكذلك ان الوظيفة نفسها تتميز في بعض جوانبها بمواقف ضاغطة ومجهدة نفسيا يمكن استخدام هذا النوع من المقابلات في مجالات العمل التي تحتم المواجهة بين الموظفي والجمهور مثل وظائف ( العلاقات العامة، مندوبي المبيعات، علاقات العملاء )  
- المقابلات الموقفيه : تهدف الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلا . تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل

### أنواع المقابلات

- ١- المقابلات غير الموجهة
- ٢- المقابلات المقننة
- ٣- المقابلات المتلاحقة
- ٤- المقابلات الجماعية
- ٥- المقابلات المجهدة
- ٦- مقابلات الموقفية

### أخطاء شائعة في المقابلات : احيانا لا يمكن تجنب بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث خلال أو بعد المقابلة مثال :

- الحكم السريع على المتقدم
- البحث عن نقاط الضعف
- عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة
- الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة
- تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين

### • المرجعيات والتوصيات الشخصية

تعتبر المعلومات المتحصلة من الجهات المرجعية السابقة أمرا مهما للكثير من المنظمات ليساعدها في اتخاذ القرار نحو قبول الموظف أو حجب القبول عنه، فممكّن ان تستسقي المعلومات من صاحب العمل السابق، أو رئيس الموظف السابق، أو من زملائه في العمل

### • التوصيات الشخصية

التوصيات من اشخاص غير اصحاب الأعمال السابقة وبشرط أن لا يكونوا من أقربائه

### العدالة والمساواة في عملية الاختيار

- هناك قواعد ومبادئ تساعد في تحقيق العدالة والمساواة
- اعتماد الموضوعية في اجراءات الاختيار
  - الثبات والتوازن في اجراءات الاختيار
  - اعداد اجراء الاختبارات والمقابلات من خلال خبراء متخصصين سواء في عملية الاعداد والتجهيز او تصحيح النتائج
  - السرية في اجراءات الاختيار حتى لا تتسرب هذه الاجراءات
  - تجنب الايحاءات الشخصية في الاسئلة الموجهة للمرشحين للوظائف

### القواعد التي تساعد على تحقيق العدالة في عملية الاختيار

- ١- الثبات والتوازن في اجراءات لاختيار
- ٢- اعتماد الموضوعية في اجراءات الاختيار
- ٣- السرية في اجراءات الاختيار
- ٤- إن يتم اجراء الاختبارات والمقابلات من خلال خبراء متخصصين
- ٥- إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات

## بطاقة تعيين للمراتب ( ١١ ، ١٢ ، ١٣ )

معلومات شخصية	اسم المرشح وفق بطاقة الأحوال		مكانه	
	تاريخ الميلاد			
تاريخ تعيين المرشح	رقم السجل المدني			
	مسمى الوظيفة		المرتبة	
المؤهلات العلمية	تاريخ الحصول عليها		١٤ / / هـ	
	المرحلة	مصدرها	تاريخها	مصدرها
اللغات الأجنبية التي يجيدها ١..... ٢..... ٣.....				
المؤهلات التربوية	موضوع التكريب		مكاته	
	بدايته		تهийته	
لوظائف العنصر الأخرى	مسمى الوظيفة	المرتبة	رقمها	جهة الوظيفة
	مقرها	بداية شغلها الوظيفة		
المبررات الإضافية	الوظائف التي كلف أو مكلف بعملها الآن		المرتبة	جهة الوظيفة
	من		الى	
المراتب	نوعه	رقم القرار	تاريخه	أسبابه
	جهة إصداره			

مسمى الوظيفة المرشح لها	المرتبة	رقمها	تاريخ إحداثها
مقرها :			
الوكالة أو الإدارة العامة التي تنبمها الوظيفة :			
الواجبات والمسئوليات الرئيسية للوظيفة :			
.....			
.....			
الإمارات أو الأقسام الرئيسية التي تتصرف عليها الوظيفة إشرافاً مباشراً ( في حالة كونها وظيفة إشرافية )			
.....			
.....			
المهارات والقدرات المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة			
.....			
.....			
لقد تم اختيار المرشح وفقاً لما تقتضيه الترتيبات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٦٨٦/١) وتاريخ ١٤٢١/٣/١٥ هـ			
رئيس الجهاز			

<p>خاص بوزارة الخدمة المدنية</p> <p>تتوفر لدى المرشح متطلبات شغل الوظيفة وفق ما نصت عليه المادة ( الرابعة ) من لائحة الترتيبات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٦٨٦/١) وتاريخ ١٤٢١/٣/١٥ هـ ، على أن يبائن المرقي عمل الوظيفة في مقرها تنقيهاً للمادة (٣/١٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية التي نصت على أن الترقية لا تكون نافذة إلا من تاريخ المباشرة وبناء عليه تم توقيع البطاقة .</p> <p>وزير الخدمة المدنية</p> <p>د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك</p>
--