**المحاضرة 11**

**الاختيار والتعيين**

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، أي الشخص الذي تتوافر فيه مقومات شغل الوظيفة أكثر من غيره.

من يقوم بالاختيار: يقوم المدراء التنفيذيون بعمليات الاختيار في المنظمات الصغيرة أما المنظمات الكبيرة تقوم بالمهمة أكثر من طرف ( إدارة الموارد البشرية، والمدراء التنفيذيون).

ماهي معايير الاختيار؛ تعبر معايير الاختبار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة، وهذه المواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف لغرض الحصول على مستوى عالي من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الشخصية. ومن أهم هذه المعايير:-

1-مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديده قبل الإعلان عن الوظائف.

2-الخبرة السابقة: تفضل معظم المنظمات الأفراد الذين لديهم خبرات سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لان هذه الخبرة تجعل من ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبرا مؤشر لنجاح الفرد في عمله مستقبلا.

3-الصفات البدنية( الجسمانية): تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول أو قوة الذراع، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، على سبيل المثال شركات الطيران تطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة مضيفة جوية، كذلك الحال في بعض المؤسسات السياحية والفنادق.

4- الصفات الشخصية: وتشير هذه الصفات إلى نمط شخصية الفرد، فعندما يكون الشخص متزوج ولديه أطفال فان ذلك مؤشر على انه مستقر نفسيا، واحتمالات تركه الوظيفة اقل من الأعزب كذلك معدل أدائه أعلى. كذلك يركز على العمر.

5- المعرفة السابقة بالشخص: تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا بارزا في قرار الاختيار، فتقدم الشخص للتعيين من خلال احد المعارف الموثوق بهم يكون مدعاة للثقة وفرصته اكبر من غيره.

إجراءات الاختيار

1- المقابلة الأولية Preliminary Interview، وتكون قصير وتركز على المظهر العام واللياقة في التحدث.

2-استمارة طلب التوظيف Application Form، وتحتوي عل بعض الفقرات مثل المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة والحالة الاجتماعية.

3-الاختبارات The Tests، حيث يتم تحديد مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات الوظيفة.

4-المقابلات Interviews، تهدف هذه الخطوة للحصول على معلومات حول المتقدم للوظيفة وهي مهمة في اتخاذ قرار التعيين من عدمه ولابد من أن تكون منظمة تجنبا للمشاكل وبهدف الحصول على المعلومات المطلوبة .

5-مراجعة التوصيات والأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوكه.

6-الكشف الطبي Medical Cheek، وهي للتأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح .

7-قرار التعيين Placement، وهي الفقرة الأخيرة التي يتخذ فيها قرار التعيين وتحديد الراتب والأجور ومكان العمل.

**نصائح لمن يقوم بالمقابلات**

1-يفضل أن يكون لديك أسئلة معدة سلفا.

2-اعرف الوظيفة، والمواصفات المطلوب توافرها فيمن سيشغلها.

3-درب نفسك على أن لا تتحيز في المقابلات، وذلك بسبب شكل وملابس الشخص المقابل أو جنسه أو بلده.

4- لا تعطي تقديرات متساهلة، أو متشددة، أو متوسطة لكل المرشحين.

5-ركز على الصفات التي يمكن الكشف عنها خلال المقابلة.

6-شجع الطرف الآخر أن يتحدث، اسمع منه، وأومئ برأسك، ولا تتحدث كثيرا.

7-أرجئ قرارك بعد نهاية المقابلة، وافحص مجرياتها.

8- انتبه لطريقة التعبير الخاصة بالشخص، وجلوسه، وحركة عينيه، وخلجات وجهه، وحركة جسمه.

**العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختيار**

تحتاج وظيفة الاستقطاب والاختيار في أدائها إلى تكاليف كثيرة، أهمها الآتي:\_

-تكلفة مراجعة مواصفات شاغل الوظيفة.

-تكلفة الإعلان عن الوظيفة.

-تكلفة تصميم واستخدام طلبات التوظيف.

-تكلفة المراسلات والاتصالات بالمتقدمين لشغل الوظيفة.

-أتعاب وكالة التوظيف أو مستشار التوظيف.

-تكلفة الاختبارات.

-تكلفة المقابلات.

-تكلفة الاختبارات الطبية.

-تكلفة الضيافة لطالبي التوظيف

- تكلفة الترتيبات والإجراءات الخاصة بالتعيين.

- تكلفة البدلات والمسوحات الخاصة بالمواصلات، والبحث عن سكن للموظف الجديد.

**أما من حيث العائد، فانه غير مباشر ويتميز بأنه معنوي ويتمثل في حسن الأداء** **العام أو في حسن أداء باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.**

وفيما يلي بعض النسب والمؤشرات التي يمكن لمدير الموارد البشرية أن يستخدمها لحساب التكلفة وحسب ظروف منظمته.

تكلفة استقطاب واختيار الفرد=تكلفة الاستقطاب والاختيار الإجمالية ÷عدد المعينين

نسبة الاختيار= عدد المتقدمين ÷عدد المعينين

الوقت اللازم للاستقطاب والاختيار=تاريخ إعلان الاحتياج-تاريخ قرار الاختيار

الوقت اللازم لشغل الوظيفة=تاريخ استلام طلبات التوظيف-تاريخ استلام الوظيفة

تكلفة مقابلة الفرد=تكلفة المقابلات كلها÷عدد الذين تم مقابلتهم

تكلفة اختبار الفرد=تكلفة الاختبارات كلها÷ عدد المعينين