

الاستقطاب والاختيار بشري ٢٢١

أ.ندى الزهراني
١٤٤٢-١٤٤١



﴿وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (٥٤) قَالَ

اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي خَفِيفٌ غَلِيمٌ (٥٥)﴾

سورة يوسف

مقدمة

من بديهيات الأمور، أنك إذا اردت أن تنفذ عملاً هاماً أن توكل الأمر الى من هم أهلاً له. ويستوي في ذلك الأفراد والمنظمات تجارية كانت أو غير تجارية.

ولكي تتأكد المنظمة من قدرة من سيكلف بالعمل فإنه لا بد وأن تتخذ خطوات سابقة قبل التوظيف. فأولاً لا بد أن تحدد طبيعة العمل المطلوب، ومواصفات الرجل المطلوب، وبيئة العمل المطلوبة. فإذا ما تحددت هذه الأمور كانت الخطوة الثانية هي البحث عن سيقوم بالتنفيذ. وهنا تتعدد الطرق والخيارات المتاحة في عملية البحث، وكذلك تتعدد الطرق التي تقوم بها المنظمة لإبراز نفسها كموقع جذاب لباحثي العمل.

يتناول هذا المقرر الاستقطاب والاختيار من الجانب النظري الذي يهدف إلى المام المتدرب بعملية الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية المميزة والعمل على تقييم المتقدمين للوظائف بصورة فعالة، واستخدام وسائل متنوعة في المفاوضات للحصول على الموارد البشرية وإصدار قرار تعيينهم في نهاية الامر، ثم بعد ذلك كيفية تعريف الموظف بالمنظمة قبل البدء بممارسة العمل من خلال برنامج التهيئة المبدئية. بالإضافة إلى الجانب العملي الذي يهدف إلى اكساب المتدرب مهارات الاستقطاب والاختيار وتطبيقها في الواقع العملي.

المحتويات

7 الوحدة الأولى: الاستقطاب

- مفهوم الاستقطاب 10
- أهمية الاستقطاب 10
- قواعد الاستقطاب 11
- مصادر الاستقطاب 12
- الاستقطاب الداخلي 12
- الاستقطاب الخارجي 14
- أسئلة الوحدة الأولى 21

23 الوحدة الثانية: الاختيار

- مفهوم الاختيار 25
- خطوات الاختيار 26
- الخطوة الأولى: استقبال طلبات التوظيف وإجراء الفحص الأولي 27
- الخطوة الثانية: إجراء الاختبارات 33
- الخطوة الثالثة: إجراء المقابلات 37
- أسئلة الوحدة الثانية 43

46 الوحدة الثالثة: فحص خلفية المرشح والفحص الطبي

- الخطوة الرابعة : فحص خلفية المرشح 49
- أهمية فحص خلفية المرشح 51
- أسلوب طلب المعلومات 51
- الخطوة الخامسة: إجراء الفحص الطبي 54
- كيفية التعامل مع المرشحين الذين لم يتم قبولهم 54
- أسئلة الوحدة الثالثة 56

الوحدة الرابعة: تقييم المرشحين للوظائف 60

- قواعد تقييم المرشحين 62
- فوائد تقييم المرشحين الفعال 65
- مساوئ تقييم المرشحين الغير فعال..... 65
- أسئلة الوحدة الرابعة..... 66

الوحدة الخامسة: التعيين 68

- الخطوة الأولى: مفاوضات العرض الوظيفي 71
- فوائد مفاوضات العرض الوظيفي 71
- قواعد وارشادات مفاوضات العرض الوظيفي..... 71
- خطاب تقديم العرض الوظيفي من قبل المنظمة..... 71
- رفض العرض الوظيفي من قبل المرشح 75
- الخطوة الثانية: التعيين 76
- أسئلة الوحدة الخامسة 77

الوحدة السادسة: التهيئة المبدئية 79

- مفهوم التهيئة المبدئية 81
- أهمية التهيئة المبدئية 82
- أهداف التهيئة المبدئية 82
- طرق التهيئة المبدئية 83
- محتويات برنامج التهيئة المبدئية 84
- تقييم فعاليات برنامج التهيئة المبدئية 86
- أسئلة الوحدة السادسة 88

التدريب العملي 90

- الاستقطاب 92
- التدريب الأول 92

96 الاختيار	•
96 التدريب الأول	-
97 التدريب الثاني	-
99 التدريب الثالث	-
100 التدريب الرابع	-
103 فحص خلفية المرشح والفحص الطبي	•
103 التدريب الأول	-
105 التدريب الثاني	-
106 تقييم المتقدمين للوظائف	•
106 التدريب الأول	-
107 التعيين	•
107 التدريب الأول	-
108 التدريب الثاني	-
110 التهيئة المبدئية	•
110 التدريب الأول	-
112 التدريب الثاني	-

113 المراجع
-----	---------------

1

الوحدة الأولى
الاستقطاب

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بمفهوم الاستقطاب وقواعده ومصادره.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم وأهمية الاستقطاب.
- ✓ التعرف على قواعد الاستقطاب.
- ✓ التعرف على مصادر الاستقطاب.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

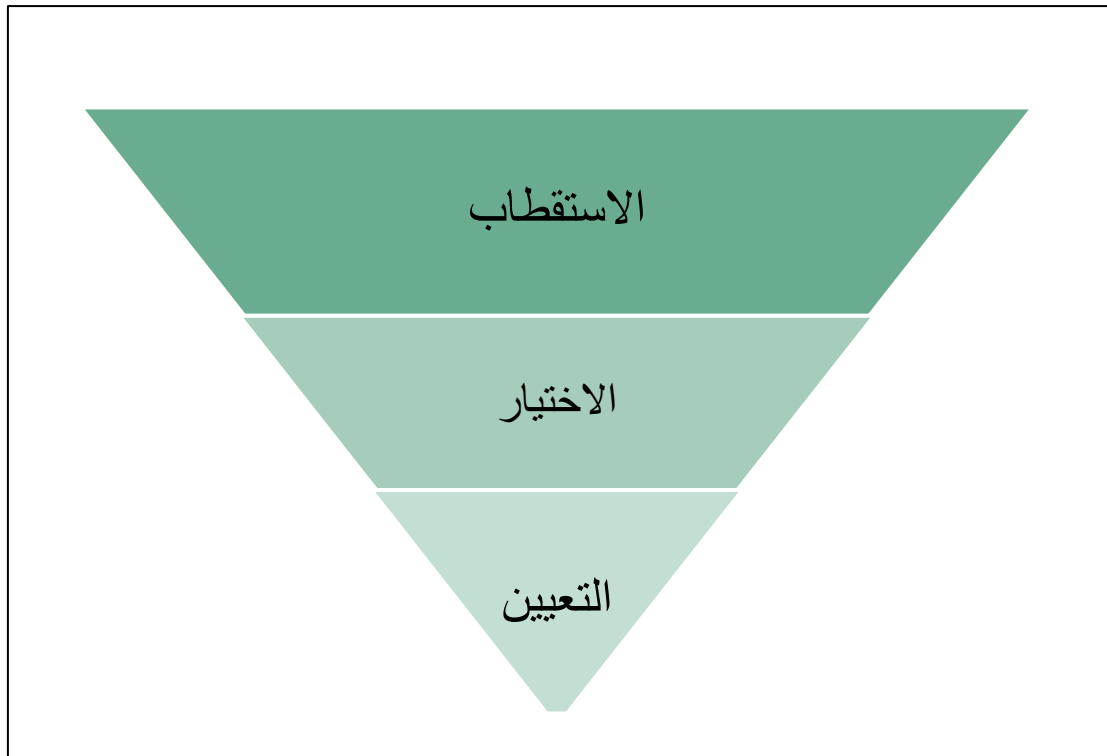
- مفهوم الاستقطاب
- أهمية الاستقطاب
- قواعد الاستقطاب
- مصادر الاستقطاب
- أسئلة الوحدة الأولى

الوقت المتوقع للتدريب

٤ ساعات

الاستقطاب

بعد عملية تحديد الاحتياج ثم تحديد مواصفات العمل المطلوب والمؤهلات المطلوبة، تأتي مرحلة التوظيف. حيث يمر التوظيف بعدة عمليات تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين. ويوضح لنا الشكل رقم (١-١) تسلسل هذه العمليات في شكل هرم مقلوب يبدأ بعدد كبير من المتقدمين وينتهي بعدد أقل من المعينين فعلا.



الشكل رقم (١-١) يوضح عمليات التوظيف حيث تبدأ بالاستقطاب، ثم الاختيار، وأخيرا التعيين.

◆ مفهوم الاستقطاب:

تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب متقدمين لسد الشواغر الوظيفية فيها.

وكما يتضح من هذا التعريف فإن القاعدة التي ينطلق منها نشاط الاستقطاب هو وجود مكان شاغر في العمل يستلزم ملؤه بالشخص المناسب. وهذا يعني أنه لكي نقوم بهذه العملية لابد أن تكون قد تحددت لدينا مسبقاً الأمور التالية :

- العدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة.
- مسمى الوظيفة وموقعها، وواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، شروط شغل الوظيفة (أي المؤهلات، الخبرات، القدرات).

“

يقول "ولتر ريستون" الرئيس التنفيذي المتقاعد لمجموعة (سي تي كورب) الأمريكية: (اعتقد ان اللعبة الوحيدة التي تبنى عليها النجاحات هي لعبة الافراد، فاذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك اية مشكلة بعد، اما إذا وضعت شخص غير مناسباً في وظيفة ما فلن تستطيع أي ادارة على وجه الارض انقاذ الموقف).



citi

ويؤكد هذه المقولة "اكيو مورينا" الرئيس التنفيذي لشركة سوني اليابانية حيث يقول: (ان مستقبل منظمك على الامد البعيد انما هو في يد من تستأجرهم – ولا ابالغ حين اقول ان مستقبل منظمك قد يكون في أيدي أصغر موظفيك سناً).



SONY

◆ أهمية الاستقطاب:

- وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية :
١. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما تعددت أساليب البحث عن الكفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين للعمل، وكلما أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من المتقدمين كماً ونوعاً.
 ٢. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
 ٣. يعتبر نجاح عملية الاستقطاب الأساس في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، ويعود ذلك لأن هذه العملية تفرز المصادر الأفضل والأقرب.
 ٤. تحدد لنا عملية الاستقطاب الوسائل الأفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان، الاتصال الشخصي، المعاهد والجامعات، المكاتب المتخصصة)، وتستخدم هذه الوسائل في البحث عن كفاءات معينة مثل: كفاءات كتابية، فنية، مهنية، إدارية، إدارية وسطى، وإدارية عليا).
 ٥. توفير النفقات المهدرة على تدريب غير الأكفاء.

◆ قواعد الاستقطاب:

من أجل وضع سياسات واضحة لعملية الاستقطاب لابد أن تعتمد المنظمات القواعد والمبادئ التالية:

أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب:

- إن مثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور منها :
- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة إليها.
 - مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف التي تستدعي ذلك، مثل (تعديلات على توصيف الوظائف، الهياكل التنظيمية، أو تقدير الاحتياجات، أو أساليب الاختيار).
 - توحيد استراتيجية الاستقطاب ومصادره بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواءً من حيث المساحات الإعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل:

لابد من دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة مثل:

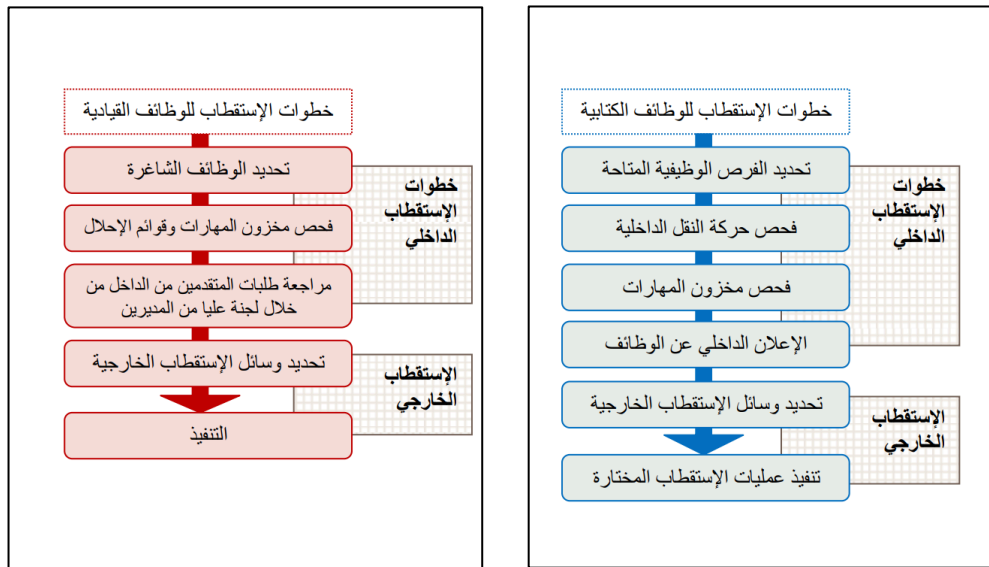
- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / أو دولي.
- الظروف الاقتصادية السائدة.
- الإغراءات التي يقدمها المنافسون.

ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب:

وذلك من خلال معرفة أي من هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة .

◆ مصادر الاستقطاب:

هناك مصدران أساسيان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات هما: الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي. انظر الشكلان (٢-١) و (٣-١).



شكل رقم (٣-١) خطوات الاستقطاب للوظائف القيادية

شكل رقم (٢-١) خطوات الاستقطاب للوظائف الكتابية.

١. الإستقطاب الداخلي

قبل الشروع في استخدام طرق الاستقطاب من الخارج تلجأ كثير من المنظمات إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة . ويتم الاستقطاب الداخلي بعدة طرق:

أ. **الإعلان الداخلي:** هو الإعلان داخل المنظمة عن الوظيفة أو الوظائف الشاغرة. ويكون

الإعلان عن طريق:

- لوحة الإعلانات.
- تعميم كتابي. انظر الشكل رقم (٤-١).
- الشبكة الداخلية (الانترانت).
- الايميل.



جامعة دمياط
مكتب أمين الجامعة

إعلان داخلي

تعلن جامعة دمياط عن حاجتها لشغل وظيفة مدير بوابات مشروع البوابة الالكترونية من شغلي الدرجة (الأولي) بالمجموعة النوعية التخصصية لوظائف الإحصاء والرياضيات والحاسب الآلي من بين السادة العاملين بكتليات وإدارة جامعة دمياط ، على أن يكون خريج إحدى الكليات الأنسية (حاسبات ومعلومات - تربية نوعية حاسب آلي) ويكون لديه خبرة بالعمل بمشروعات (ICTP)

و على من يرغب في التقديم لشغل هذه الوظيفة من داخل كتليات وإدارة جامعة دمياط أن يتقدم بطلب باسم السيد / أمين عماد الجامعة ومرتق به بيان حالة وظيفية مؤيدا بالاستندات وذلك خلال أسبوعين من تاريخه.

أمين الجامعة



مجدي كامل العسيلي





دمياط، الجديدة، الحى الرابع - رقم بريدى ٢١٥١٧ / فاكس ٢١١٢٣٧٦ (٠٥٧) ٢ / 4th District, New Damietta, Post Code : 34517 Tel/Fax : +2 (057) 2412376 E-mail: dsuoffice@gmail.com

شكل (٤-١) نموذج تعميم كتابي لإعلان عن وظيفة داخلية.

ب. الترقية: انتقال الموظف من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى ذات واجبات ومسؤوليات أكبر

يصاحب ذلك عادة زيادة في الراتب. ومن الأساليب المستخدمة في الترقية:

✓ الأقدمية:

✓ الكفاءة:

✓ الأقدمية والكفاءة معا:

لإيجاد نظام عادل للترقية لابد من إعداد خطة متكاملة للترقية، ووضع معايير علمية معلنة للترقية، وعدم التمييز في تطبيقها على الموظفين، وجعل الكفاءة والفاعلية مقدمة على الأقدمية.

ج. التعاقب الوظيفي: هي نقل الموظفين من قسم لآخر بشكل دوري، لإثراء خبراتهم العملية.

ويختلف التعاقب الوظيفي عن النقل، بأن التعاقب الوظيفي مؤقت ودوري بينما النقل دائم.

د. الانتداب والتكليف:

- الانتداب: قيام المورد البشري بمهام وظيفة أخرى في نفس القسم أو قسم آخر

لحاجة العمل له، وتكون مرجعته لإدارته الأصلية.

- التكليف: هو إضافة عمل آخر إلى عمل الفرد الأصلي.

٢. الاستقطاب الخارجي:

تتعد طرق الاستقطاب الخارجي المتاحة استخدامها بين المنظمات، ويأتي على رأس أهم هذه

الطرق ما يلي :

أ. الإعلان الخارجي: تمثل الإعلانات مصدرا جيدا من مصادر الاستقطاب الخارجي

لجذب المرشحين للعمل من خارج المنظمة، ومع ذلك فيجب أن يراعى في الإعلانات عن

الوظائف جانبين هما:

- وسيلة الإعلان: الصحف اليومية، والمجلات، والراديو، والتلفزيون، ومواقع التواصل

الاجتماعي، صفحات الانترنت وغيره.

- أسلوب بناء الإعلان: عند بناء الإعلان وتصميمه وصياغته يجب أن يراعى فيه ما يلي:

• جذب الانتباه للإعلان من حيث اختيار المكان المناسب للإعلان وعدم حشره في مكان

مزدهم بالإعلانات أو المواد التحريرية، أو من حيث تكبير المساحة المخصصة له، أو من

حيث عرضه بطريقة بارزة في الصفحة المخصصة للإعلانات).

- إثارة الرغبة في الوظيفة حيث يفضل ويستحسن أن يلمس الإعلان إثارة طموح ورغبات المتقدمين سواء من حيث إبراز المزايا الوظيفية في مكان العمل، أو إبراز أهمية العمل وتحدياته أو إبراز فرص التقدم الوظيفي أو الفرص التدريبية والتعليمية المتاحة.
- لا بد أن يحتوي الإعلان على المسمى الوظيفي أو وصف عام عن الوظيفة الشاغرة، وشروط الوظيفة.
- لا بد وأن ينتهي الإعلان بتحديد ما هو المطلوب من المتقدمين، سواء كان ذلك في الحث على الاتصال التليفوني، أو مقابلة المسئول عن التوظيف بالمنشأة المعنية، أو إرسال طلب التعيين مع المصوغات اللازمة.

ب. مكاتب التوظيف: تعتبر مكاتب التوظيف وسيلة للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة

للعمل والتي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات والباحثين عن العمل، ومنها:

- المكاتب الحكومية (مثل وزارة الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، أو المكاتب المماثلة في دول أخرى).
- مكاتب العمل الخاصة.
- مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية (مثل الغرف التجارية والجمعيات المهنية المتخصصة).

وتعتبر هذه المكاتب بما لديها من بيانات ومعلومات من باحثي العمل، وأصحاب العمل مصدرا جيدا ومفيدا لاستقطاب الكفاءات البشرية، والأساس في خدمات هذه المكاتب هو: تحدد المؤسسات والشركات متطلباتها الوظيفية والمواصفات المطلوبة لمن يرغب الترشيح لهذه الوظائف، وأن يقوم الباحثون عن العمل بتسجيل رغباتهم لدى هذه المكاتب مع بيان مؤهلاتهم وخبراتهم، ومتطلباتهم من حيث الأجر والمزايا الأخرى، أو مكان العمل. وتقوم هذه المكاتب بعد ذلك بعمليات التوفيق بين طلبات المؤسسات ورغبات الباحثين عن العمل. واتخاذ إجراءات الاتصال والإحاطة بالطرفين. انظر الشكل رقم (٥-١).

المكاتب الحكومية	المكاتب الخاصة
<p>وزارة الخدمة المدنية</p> <p>الباحثون عن الوظائف الإدارية (ذوي الياقات البيضاء).</p>	<p>مكاتب العمل الخاصة</p> <p>الباحثون عن الوظائف الإدارية والكتابية</p>
<p>مكتب العمل والعمال</p> <p>الباحثون عن الوظائف والعمالة العادية (ذوي الياقات الزرقاء).</p>	<p>مكاتب العمل غير الربحية</p> <p>الباحثون عن الوظائف الإدارية والفنية الباحثون عن الوظائف المهنية الرفيعة</p>

شكل (١-٥) يوضح لنا مجال اهتمامات هذه المكاتب من ناحية نوع الباحثين عن العمل وتخصصاتهم.

- إن هذه المكاتب تقدم للشركات والمؤسسات ايجابيات عديدة، ومنها:
- تفيد الشركات والمؤسسات الصغيرة والتي لا تتوفر لديها المختصون في شؤون الاستقطاب، أو المقابلات والاختيار.
 - تعبر وسيلة فعالة إذا ما أظهرت التجارب السابقة فشل بعض وسائل الاستقطاب الأخرى مثل الإعلان، أو الموظفين الحاليين أو المعاهد والجامعات.
 - تفيد الشركات والمؤسسات التي لديها عدد الوظائف الشاغرة قليل وعلى فترات متقطعة بحيث لا تبرر وجود مسئولين أو مكاتب للتوظيف داخل الشركة.
 - إذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج إلى السرعة في شغلها .
 - قدرتها على الاتصال بمرشحين للوظائف العليا – من خلال قاعدة البيانات لديها وشبكة علاقاتها – أثناء وجود هؤلاء في أماكن عملهم في منظمات أخرى.
 - توفير نفقات كثيرة كانت ستحملها المنظمة في حالة الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق التقليدية.
- ورغم ما تتميز به هذه المكاتب من إيجابيات، إلا أن من سلبياتها ما يلي:
- قد تقدم عناصر غير مؤهلة للشركات من خلال تجاوز بعض الإجراءات أو عدم دقة المقابلات الأمر الذي ينعكس على هذه الشركات في أشكال متعددة من عدم الكفاءة، أو الانضباط في العمل .

ومن أجل التغلب على هذه السلبيات فربما يكون من الأفضل العمل على:

- ✓ تزويد المكاتب المختارة بوصف دقيق عن متطلبات العمل والشروط المطلوبة في المتقدمين لملء الوظائف.
- ✓ تحديد الوسائل المطلوبة في عملية فحص المتقدمين للوظائف، إما من خلال طلبات التوظيف ومرفقاتها، المقابلات، أو الامتحانات أو منها جميعا.
- ✓ الاعتماد على أكثر من جهة واحدة في التوظيف، وكذلك محاولة إيجاد ضابط اتصال بين المنظمة وهذه الجهات، وبناء علاقات شخصية مع المسؤولين فيها.

ج. الجامعات والمعاهد والكليات التقنية: تمثل مصدرا خصبا في تزويد المنظمات

باحياجاتها البشرية. وتقوم المنظمات عادة بتنظيم زيارات لخبرائها أو بعض مسؤولي التوظيف فيها إلى هذه الجامعات والمعاهد والكليات التقنية في فترات منتظمة لاستقطاب بعض المتميزين من الخريجين المتوقعين وخاصة في التخصصات الفنية أو المهنية مثل الأطباء المحاسبين، المهندسين، المبرمجين القانونيين ... الخ .

ولعلمية الاستقطاب من الجامعات والمعاهد والكليات التقنية جوانب إيجابية وسلبية، فمن

إيجابياتها ما يلي:

- أنها وسيلة سهلة وغير معقدة سواء من حيث الاتصال أو الترتيب للزيارات والمقابلات.
- أنها تقدم تشكيلات واسعة من التخصصات المهنية والإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية.
- أنها تقدم الفرصة لخريجي الجامعات والمعاهد في عمل منتظم بدون خبرة مسبقة .

أما سلبياتها فتتمثل فيما يلي:

- يمكن أن تكون عملية الزيارات والمقابلات شاقة ومجهددة وخاصة إذا تعددت المعاهد والكليات أو خرجت عن النطاق المحلي.
- أنها تقدم أيد عاملة دون خبرة أو سابق تجربة.
- أن المتقدمين من الجامعات أو المعاهد والكليات التقنية لا يتخرجون إلا في فترات محددة قد لا تتوافق مع بعض الاحتياجات الطارئة والملحة للمنظمات.

د. الموظفين العاملين بالمنظمة: هذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية.

وتقوم هذه الطريقة على اتصال مباشر بين الموظفين العاملين حالياً بالمنظمة ومن يعرفون من الأصدقاء أو الأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة، وخاصة الوظائف الكتابية، أو المهنية والفنية .

ومن إيجابيات هذه الطريقة:

- حرص العاملين على تقديم معلومات دقيقة عن المتقدمين للعمل.
- وأيضاً أن المتقدمين تكون لديهم صورة واقعية عن نظام العمل وطبيعته نتيجة علاقاتهم مع بعض العاملين بالمنظمة.

ولكن في نفس الوقت فقد يكون من سلبيات هذه الطريقة:

- قد يتسبب هذا النظام في بعض المشكلات خاصة عند رفض مرشح للعمل، وقد يؤثر ذلك سلبياً على معنويات من ساندته، وأيضاً إذا تم اعتماد المنظمة على هذا النظام حصرياً كوسيلة للاستقطاب، فقد يؤدي إلى بعض التمييز.

هـ. مكاتب التوظيف بالمنظمات: المتبع في هذا الأسلوب هو أن تعلن المنظمة عن الوظائف

الشاغرة في لوحة الإعلانات على مدخل المنظمة أو فروعها. وتتم هذه الطريقة عن طريق استقبال العابرين أو الباحثين عن عمل استقبالياً لائقاً من قبل الجهة المختصة عن التوظيف، مع تقديم شرح متكامل عن المنظمة وأهدافها ومجال أعمالها، ثم تقديم شرح عن الوظيفة الشاغرة، ومسؤولياتها وواجباتها وشروط شغلها .

و. استخدام شبكة (الإنترنت): هو من وسائل الاستقطاب التي شاع استخدامها

وذلك من خلال الدخول الى مواقع المؤسسة والبحث عن الوظائف المتاحة وكيفية التقدم لها . ومن مزايا هذه الطريقة:

- تحقيق وفر في النفقات مقارنة بأسعار الإعلان في الجرائد اليومية وغيرها .
- إعلان الوظائف على الشبكة قد يستمر في جذب طالبي الوظيفة لمدة زمنية ممتدة
- توليد رد فعل أسرع، فطالب الوظيفة باستطاعته ملء استمارة التقدم للوظيفة وإرسالها إلكترونياً فور ظهور الإعلان على الشبكة.
- باستطاعة مستخدم الإنترنت للاستقطاب إضافة اختبارات أولية للمتقدم للوظيفة كوسيلة مصاحبة لاستمارة طلب التوظيف.

ومن سلبيات هذه الوسيلة:

- عدم تجاوب بعض المؤسسات اصحاب هذه لمواقع بالسرعة الكافية، أو تجاهلها أحياناً.
- قلة المتخصصين من الموظفين قد يكون عائقاً آخر في التوسع في استخدام هذه التقنية
- ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة.
- أن المنظمة قد تواجه بفيض من الطلبات للتوظيف أكثر من احتياجها الفعلي وذلك لأن السهولة النسبية للرد على إعلانات التوظيف من خلال الشبكة قد تشجع الأشخاص المؤهلين وغير المؤهلين للتقدم بطلبات إلى المنظمة.
- وقد تصل إلى المنظمة طلبات للتوظيف من أماكن جغرافية بعيدة وغير واقعية.



اثرء

أنماط أخرى من وسائل الاستقطاب غير المألوفة:

هناك وسائل أخرى بدأت المنظمات في استخدامها لجذب انتباه الراغبين في العمل، ومنها:

- ◆ معارض التوظيف
- ◆ منصات التوظيف على الانترنت مثل: منصة جدارة
- ◆ التدريب التعاوني (الصيفي)
- ◆ مواقع التواصل الاجتماعي مثل: Twitter, LinkedIn



نشاط

لتحقيق عملية استقطاب فعالة، هل يجب ان نستعين بمصادر الاستقطاب الداخلية أم مصادر الاستقطاب الخارجية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

اسئلة الوحدة الأولى:

السؤال الأول: ما هو مفهوم عملية الاستقطاب؟

.....

السؤال الثاني: اذكر أهمية الاستقطاب؟

.....

السؤال الثالث: ماهي القواعد التي تعتمدها المنظمات من اجل وضع سياسات واضحة

لعملية الاستقطاب؟

.....

السؤال الرابع: اذكر مصادر عملية الاستقطاب وطرقها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الخامس: ارسم شكلاً يوضح عمليات التوظيف مع الشرح؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2

الوحدة الثانية الاختبار

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بمفهوم الاختيار وخطواته.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم الاختيار.
- ✓ التعرف على كيفية استقبال طلبات التوظيف والتعرف على استمارة طلب التوظيف والسيرة الذاتية.
- ✓ التعرف على كيفية اجراء اختبارات التوظيف والتعرف على أنواعها.
- ✓ التعرف على كيفية اجراء المقابلات وتصنيفاتها والتعرف على أخطاء المقابلات الشائعة وحلولها وامثلة على الأسئلة المستخدمة في المقابلات.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

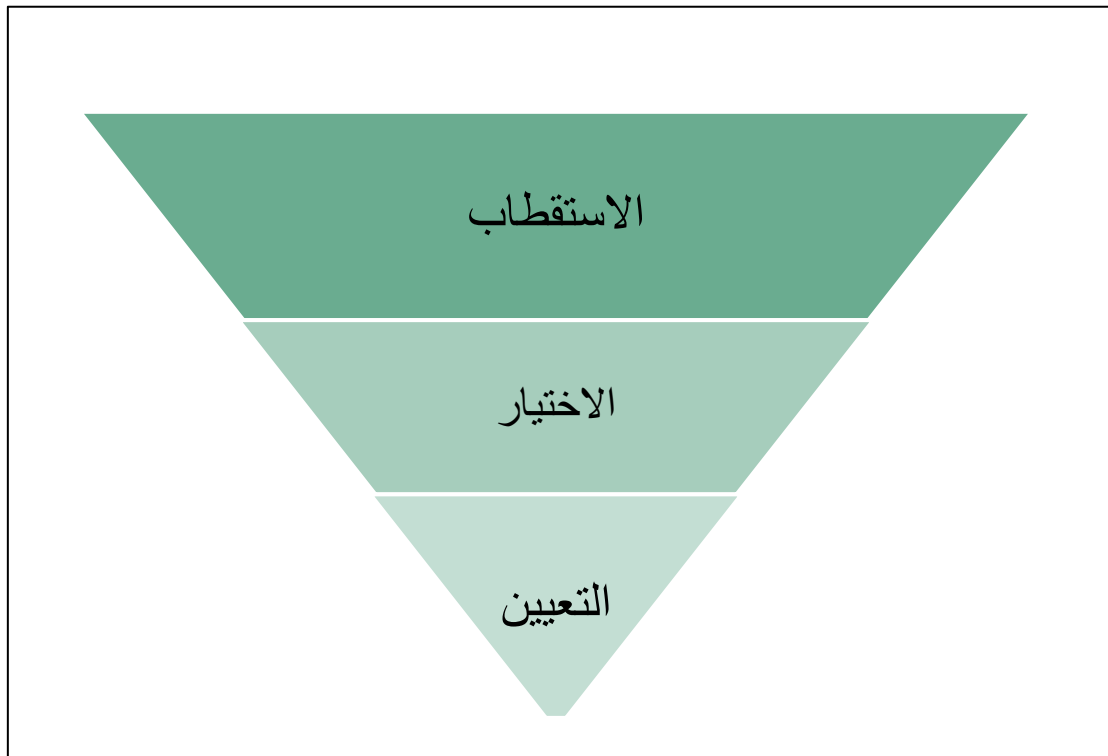
- مفهوم الاختيار
- خطوات الاختيار
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية
- اجراء الاختبارات
- اجراء المقابلات

الوقت المتوقع للتدريب

٨ ساعات

الاختيار

عندما تنتهي عملية الاستقطاب سيصبح لدينا أعداداً من المتقدمين من كافة الأساليب المستخدمة في الاستقطاب، عندها تبدأ عملية الاختيار. انظر الشكل (١-١).
حيث أن وسائل الاستقطاب المختلفة لا تحدد لنا من سيتم تعيينه في نهاية المطاف، ولكن تحدد من سيتم دراسة وتحليل طلبه واختباره ومقابلته قبل اتخاذ قرار حول تعيينه.



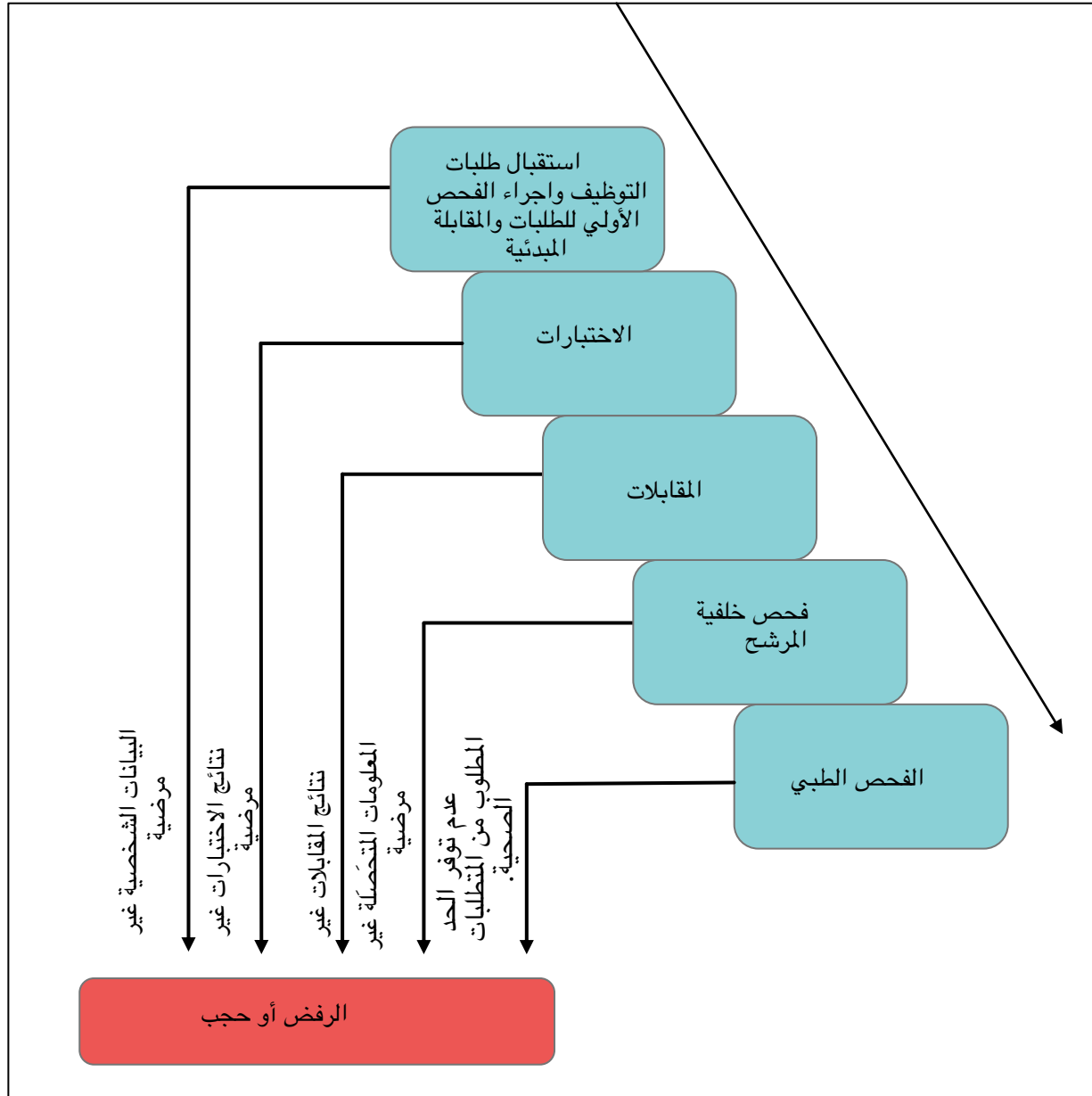
الشكل رقم (١-١) يوضح ترتيب عملية الاختيار حيث تظهر كعملية وسط بين الاستقطاب والتعيين.

◆ مفهوم الاختيار:

يقصد به عملية انتقاء أفضل المتقدمين والتأكد من قدراتهم واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم، وتقييمهم وفقاً لمعايير التقييم تمهيداً لتعيينهم في الوظائف الشاغرة.

◆ خطوات الاختيار:

تمر عملية الاختيار بعدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للعمل للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلاءم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة. ولكن يجب الإشارة إلى أن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة اتخاذ قرار التعيين أو الرفض. انظر الشكل (١-٢).



الشكل رقم (١-٢) يوضح سلسلة خطوات عملية الاختيار مع مناطق رفض المتقدم.

تذكر

أن تسلسل هذه المراحل قد يختلف من شركة لأخرى ومن مجتمع لآخر .

الخطوة الأولى: استقبال طلبات التوظيف وإجراء الفحص الأولي:

يقصد بطلبات التوظيف نماذج استمارات طلب التوظيف أو السيرة الذاتية (أو كلاهما). ويتم من خلال هذه العملية استقبال طلبات التوظيف من المتقدمين وفحصها والتأكد من الشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.

وقد يحدث في هذه المرحلة أن يتقدم المتقدم بنفسه عارضا طلبه وسيرته الذاتية، وفي هذه الحالة يمكن أن تتم مقابله بشكل أولي وسريع للتأكد من مدى جديته ومدى مطابقته الشروط والمواصفات الخاصة بالوظيفة. وقد ينتج عن هذه المقابلة رفض فوري لأن المتقدم لا تنطبق عليه شروط الوظيفة.

أ. استمارة طلب التوظيف:

هي سجل رسمي يملأه المتقدمين لطلب الوظائف ويرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم، وكذلك عن الأماكن السابقة التي عمل بها والجهات المرجعية التي يمكن أن تزكي المتقدم للعمل .

ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة إلى أخرى، ووفقا لمجموعة الوظائف المتقدم إليها، لكن أغلبية هذه الاستمارات تحتوي على الأجزاء الأساسية التالية :

• المعلومات العامة الشخصية:

- اسم المتقدم للعمل.
- الجنس/العمر/ تاريخ الميلاد.
- عنوان المنزل /رقم الهاتف.
- معلومات عن الوظيفة المطلوبة.
- مسمى الوظيفة التي ترغبها.
- الأجر أو الراتب الشهري الذي تتوقعه.
- نوع العمل الذي ترغبه / دائم أو مؤقت / دوام كامل أو جزئي
- أسماء الأقارب الذين يعملون بالشركة المتقدم إليها (إن وجد).
- هل سبق لك التقدم للعمل بالشركة قبل ذلك.
- هل لديك أية مؤهلات أو خبرات خاصة تعتقد أنها تفيدك في اتخاذ قرار تعيينك.
- ماهي الطريقة أو المصدر الذي علمت منه بوجود الوظيفة الشاغرة.

• معلومات عن المستوى التعليمي والتدريب:

- اسم وعنوان المعهد / الكلية / الجامعة والفترة التي قضيتها بها/ التخصص/التقدير العام.

- مكان الدراسات العليا والفترة التي قضيتها بها .
- أية برامج تعليمية أخرى / أو برامج تدريبية/ التخصص/التقدير العام.
- المهارات الخاصة
- اللغات التي تستطيع الحديث والتكلم والكتابة بها إلى جانب اللغة الأم.

• التاريخ الوظيفي السابق:

- أسم الجهة السابقة ومجالها وعنوانها.
- طبيعة العمل الذي كنت تمارسه (الواجبات والمسؤوليات).
- تاريخ التحاقك بالعمل السابق وتاريخ الانتهاء .
- مسمى الوظيفة السابقة.
- أسم المشرف أو الرئيس .
- أسباب ترك العمل

• معلومات عن الحالة الصحية:

- احتمال أية معوقات صحية تحد من القدرة على ممارسة بعض جوانب العمل .
- هل لديك أية تشوهات خلقية أو أمراض مزمنة تؤثر على أدائك في العمل.

• الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية:

- الاسم/ العنوان / والتليفون / البريد الإلكتروني.
- المهنة / أو مجال العمل .

ويمكن أن يخصص الجزء الأخير من استمارة طلب التوظيف لتعهد أو قبول المتقدم للوظيفة (مع توقيعه) بالأمر التالية :

- ✓ تعهد بصحة ما تقدم من معلومات وأن اكتشاف أية معلومات غير صحيحة فيما بعد يؤدي إلى إنهاء الخدمة فوراً.
- ✓ التعهد باستكمال الإجراءات الصحية المطلوبة.
- ✓ عدم الاعتراض على اتصال المنظمة بالجهات السابقة التي كان يعمل بها الموظف للحصول على معلومات إضافية أو التأكد من صحة المعلومات المقدمة.
- ✓ المنظمة غير ملزمة بأي وعد أو تلميح بالتوظيف بشكل مباشر أو غير مباشر، ويعد صدور قرار التعيين هو الفاصل في ذلك. ويوضح الشكل (٢-٢) نموذج استمارة طلب التوظيف.



مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY HOSPITAL
إدارة الخدمات المساندة
SUPPORT SERVICES DEP.
وحدة الإشراف على موظفي الشركات المتعاقدة
CONTRACT SUPERVISION UNIT
(الموارد البشرية)
HUMAN RESOURCE



نموذج طلب وظيفة

* المعلومات الشخصية :-

NAME----- الاســــــــــــــــم
Date of Birth ----- تاريخ و مكان الولادة
Sex-----Nationality----- الجنسية ----- مس
Marital Status----- الحالة الاجتماعية
ID----- Place of Issue----- مكان إصدارها ----- رقم الهوية
Expiry Date----- تاريخ الانتهاء
Address ----- العنوان
Tel.-----Mobile-----الجوال----- الهاتف
Another Phone Number can be Contacted ----- رقم هاتف آخر يمكن
Kinship ----- صلة القرابة الاتصال به
Position----- Minimum Salary----- الحد الأدنى للراتب ----- الوظيفة المطلوبة

* Qualifications:

* المؤهلات العلمية :

Specialization----- تخصص Degree ----- شهادة / درجة
Year ----- عام Grade----- بتقدير From----- من جامعة / كلية

* Work Experience

* الخبرات العملية

سبب ترك العمل Reason for Leaving	الراتب Salary	الوظيفة Job Title	مدة العمل		مكان العمل Location Work	
			من From	الى To		
						1
						2
						3
						4

الشكل رقم (٢-٢) نموذج استمارة طلب توظيف.

* Courses

* الدورات التدريبية

تاريخ انعقاد الدورة The date of the session	مدة التدريب Duration of the training		اسم الدورة Name of Course	الرقم
	الى To	من From		
				1
				2
				3
				4
				5
				6
				7

* Languages Excellent(A)Good(B) Accepted(C) (ج) مقبول(ب) جيد(أ) ممتاز(أ)

كتابة Writing	قراءة Reading	محادثة Conversation	اللغة Language
			العربية
			الانجليزية
			أخرى

* Other skills

(نعم / لا) مهارات أخرى

- Utilizing the Computer(--) software----- استخدام الكمبيوتر(---)برامج----- (1
* شروط خاصة (نعم ، لا والتفاصيل) :-
1. هل تعاني من أية مشاكل صحية (----)----- هل تعاني من أية مشاكل صحية (----)
2. Are you ready to do all the tasks assigned to you (-----)----- هل أنت مستعد للقيام بكافة الأعمال المترتبة عليك (-----) -
3. Are you willing to work shifts (-----)----- هل أنت مستعد للعمل بنظام ورديات (----)-----

Admitted to the information provided
Signatureأقر بصحة المعلومات المقدمة
التوقيع

Required Documents

- * C.V. * الأوراق المطلوبة
- * copy of the identity * السيرة الذاتية
- * copy of the courses & qualifications * نسخة من الهوية
- * copy of the certificates of previous experience * نسخة من المؤهلات والدورات (إن وجدت)
- * نسخة من شهادات الخبرة السابقة في العمل (إن وجدت)

ب. السيرة الذاتية: Resume تعني السيرة الذاتية "مسار حياة الفرد" والتي يمكن أن تقدم لأصحاب العمل او مكاتب التوظيف معلومات متنوعة تثير الاهتمام عن باحث العمل من حيث خلفيته التعليمية والعملية وخبراته وإنجازاته السابقة في مجال العمل.

إن السيرة الذاتية هي في الواقع اول اتصال للفرد بمواقع واصحاب العمل، على أنه ليست هناك "سيرة ذاتية موحدة" ولا نمط يمكن استخدامه في كل الأحوال، بل ان منطلق محتويات السيرة الذاتية يتحدد وفق عدة مرتكزات أهمها :

١. ما إذا كان المتقدم للعمل دون خبرة سابقة إطلاقاً.
٢. إذا كان المتقدم للعمل بخبرة سابقة ولكنة متقدم لعمل جديد لا خبرة له فيه.
٣. ما إذا كان المتقدم للعمل له خبرات عريضة ومميزة.
٤. التركيز في السيرة الذاتية على الجوانب التي تتطلبها الوظيفة المعن عنها، فمثلاً إذا كانت الوظيفة ذات طبيعة مالية فعلى المتقدم للعمل أن يوضح كافة خبراته السابقة في هذا المجال .

إن الأجزاء الرئيسية في السيرة الذاتية مهما تعددت أشكالها هي :

• **البيانات الشخصية للمتقدم للعمل:**

- الاسم.
- العمر.
- الحالة الاجتماعية.
- الجنسية.
- لعنوان، ومكان الإقامة.

• **البيانات العلمية والتدريبية:**

- الدرجات العلمية، تواريخها.
- مسميات المعاهد والجامعات.
- نوعيات البرامج التدريبية.

• **المهارات والقدرات:**

- مهارات الحاسب.
- اللغات.

• **البيانات المهنية والوظيفية:**

- الوظائف السابقة، أماكنها، ومحتوياتها، ومدتها.

• **بيانات التواصل:**

- البريد الإلكتروني.

- رقم الجوال.

• **بيانات أخرى:**

- الهوايات.

- الوضع الصحي.

- المهارات الخاصة.

ومن ثم يجب أن يراعي في إعداد السيرة الذاتية عدة متطلبات لعل أبرزها:

- ✓ استخدام ورق ذو جودة عالية وشكل مريح، وهو ما يعطي الانطباع بالقدرة المهنية والتنظيمية لدى المتقدم للعمل.
- ✓ الكتابة بطريقة سهلة واختيار الكلمات المعبرة، وهو ما يعطي الانطباع بقدرة الشخص على الاتصالات ومهارته فيها.
- ✓ توصيل المعلومة بشكل بسيط وواضح، وهو ما يشير الي دقة التفكير.
- ✓ التأكد من عدم وجود أخطاء هجائية أو لغوية، وهو ما يعبر عن اهتمام الشخص بالتفاصيل.
- ✓ الانتقاء المبتكر للمعلومات المهنية والتعليمية المناسبة للعمل المتقدم له، وهو ما يؤكد حرص المتقدم على تفهم ما هو مطلوب والحكم عليه بشكل جيد .
- ✓ تجنب إعطاء معلومات غير صحيحة .
- ✓ لا تدخل تفاصيل رواتبك السابقة في وظائفك السابقة، وإذا كان ذلك مطلوباً فيمكن أن تكون في استمارة طلب الوظيفة.
- ✓ من المفضل عدم ارفاق الصورة الشخصية حتى لا تكون عامل تأثير سلبي في عملية اتخاذ القرار، لكن لذلك استثناءات مثلا إذا كان التقدم لوظيفة في مجال السياحة او العلاقات العامة.

تذكر

إن السيرة الذاتية هي "عرض بيع" خدمات، فكلما احسنت طريقة العرض والترويج له كلما كانت فرصتك أكبر في إقناع المشتري "بالشراء".

الخطوة الثانية: اجراء الاختبارات:

تعتبر الاختبارات وسيلة من وسائل اختيار المرشحين للعمل وتتنوع حسب ما إذا كانت الوظائف المتقدم لها قيادية او مهنية او فنية، من أهم أنواع الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار ما يلي:

أنواع الاختبارات

١- اختبارات الذكاء (IQ) : الهدف من هذه الاختبارات هو الوصول إلى ما يتميز به الفرد من ذكاء عام ويقتطه ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة، وأمثلة هذه الاختبارات ما يلي :

- اختبار القدرة على تركيز الانتباه.
- اختبار القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال .
- اختبار الذاكرة .
- اختبار القدرة اللفظية أو الاستدلال اللفظي، والقدرة على التعبير والحكم المنطقي .
- اختبار الاستدلال الحسابي، وحل أسئلة التفكير الحسابي .

٢- اختبارات القدرات والاستعداد : الهدف من هذه الاختبارات هو التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح، ومن أمثلة هذه القدرات ما يلي :

- الذكاء العام (القدرات الذهنية).
- القدرات اللفظية والقدرة على فهم الرموز واستخدامها.
- القدرات الحسابية.
- القدرة الكتابية.
- المهارات اليدوية.

٣- اختبارات الشخصية: اختبارات الذكاء والقدرات الذهنية والجسدية قد لا تعطي مؤشرات

كافية على مدى نجاح الفرد في العمل مستقبلاً، لذا فإن استخدام اختبارات الشخصية إلى جانب الاختبارات السابقة قد يضيف إلى دقة النتائج والتوقعات المستقبلية. وتهدف اختبارات الشخصية إلى قياس بعض أبعاد شخصية الفرد كالدافعية، وعلاقاته الاجتماعية، وأهم أمثلة هذه الاختبارات ما يلي :

- اختبار الاعتماد على الذات.
- اختبار الاتزان النفسي.
- اختبار الثقة في النفس.

- اختبار التكيف الاجتماعي (القدرة على التعامل مع الآخرين).
- اختبار السيطرة أو حب القيادة والزعامة على الآخرين .
- التكيف العاطفي.

٤- اختبارات الإنجاز أو المعرفة المهنية: في الوقت الذي تقيس فيه اختبارات القدرة والاستعداد مدى قدرة الفرد على التعلم، فإن اختبارات الإنجاز تقيس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه. وحيث أن هذه الاختبارات تصمم على أساس قياس تصرف الفرد وسلوكه حالياً تجاه ما استفاد منه من تجارب ماضية، فإن الهدف من هذه الاختبارات هو تصور سلوك وتصرف الفرد مستقبلاً في مجال العمل. وتختلف اختبارات الإنجاز حسب نوع الوظيفة وتوصيفها الوظيفي، ومن أمثلة هذه الاختبارات ما يلي :

- اختبار الأعمال الكهربائية.
- الأعمال اليدوية والميكانيكية.
- اختبار البرمجة الآلية أو تشغيل الحاسبات .
- اختبار الطباعة على الآلة الكاتبة .

٥- اختبارات نماذج الأداء: تمثل اختبارات الأداء خطوة إضافية في التأكد من مقدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومدى معرفته لطبيعة هذا العمل، ومن أمثلة هذه الاختبارات ما يلي :

- اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة للسكرتيرين.
- اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج.
- اختبارات إعداد الميزانيات للمحاسبين .
- اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بطبيعة العمل .

٦- مراكز التقييم الإداري: الهدف من عملية التقييم هو قياس قدرة الفرد على الأداء الوظيفية جديدة سواء كان ذلك في التعيين لأول مرة أو الترقية إلى مركز وظيفي أعلى .

وتقوم فكرة مراكز التقييم الإداري على أساس اتخاذ الفرصة للمرشحين للوظائف في قضاء يومين أو ثلاثة أيام في إطار برنامج مكثف لأداء بعض الوظائف او مواجهة بعض المواقف الإدارية في طبيعة العمل الذي تقدموا له تحت اشراف متخصصون يقومون بتقييم مدى صلاحية هؤلاء الأداء الأعمال المتوقعة منهم، ومن خصائص المراكز ما يلي:

- أنها قد لا تعني وجود مبنى أو جناح مخصص لعملية التقييم، وإنما قد تجهز غرفة واسعة أو قاعة تدريبية كاملة التجهيز لهذا الغرض.
- أن القيام بعملية التقييم يستلزم حد أدنى من المرشحين يقدر بستة أشخاص مثلاً .

- أن المسؤولين عن إجراء الاختبارات من خلال هذه المراكز هم عادة من المشرفين والمديرين.

ومن أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز ما يلي:

أ. تمرين محتويات السلة In The Basket Exercis : ويعطى للمرشح هنا مجموعة من التقارير، والمذكرات، والخطابات وبعض المواد الأخرى المتعلقة بطبيعة العمل المتقدم له، ويطلب بعد ذلك من المرشح أن يوضح طبيعة الإجراءات التي سيتخذها حيال ما سبق في شكل إعداد خطابات، أو ملاحظات، أو إعداد جداول اجتماعات ويقوم الخبير المختص بتقويم إنجازات الفرد في هذا المجال .

ب. المناقشات الجماعية الحرة Group Discussion :وتقدم للمجموعة المرشحة مشكلة معينة أو سؤال معين، ويطلب منهم الوصول إلى قرار حيالها، ويقوم الخبير المختص بمراقبة المجموعة والوصول إلى تقويم حول المهارات المختلفة لكل فرد سواء في طريقة عرض الآراء، أو مدى تقبل الآخرين لأفكاره ومداولته، ومدى قدرته في التأثير عليهم، وقدرة كل منهم على القيادة.

ج. الأدوار الإدارية Management Games: تقوم فكرة لعب الأدوار على أساس عرض حالة إدارية ويطلب من المجموعة تقسيم نفسها إلى مجموعتين أو أكثر كل منها تمثل شركة تتنافس فيما بينها في السوق وعلى كل مجموعة أن تتخذ قرارات تمثل فعل أو رد فعل في مجالات مختلفة مثل، نوع المنتج، الإعلانات والترويج، أو كمية المخزون، وبطبيعة الحال فإن المجموعات وهي تقوم بهذه الأدوار تقوم في نفس الوقت بمهارات متعددة في مجال التخطيط والتنظيم القيادة والتوجيه. وتظهر المهارات الشخصية بشكل بارز للمجموعات ولكل فرد في المجموعة.

د. المحاضرات الفردية Individual Presentation: ويطلب من المرشح هنا بعد أن يحدد له موضوع للحديث أن يقدم محاضرة في الموضوع المختار. ويقوم الخبير بقياس قدرة الفرد على إيصال أفكاره ومداولاته وكذلك قدرته في إقناع الآخرين بموضوع المحاضرة .

هـ. الاختبارات الموضوعية: وهي عبارة عن مجموعة من الاختبارات التي ذكرت سابقا مثل اختبارات الذكاء، والشخصية، والمعرفة .

نشاط

والآن بعد أن استعرضنا الأساليب المتعارف عليها في اختبارات التوظيف، هل تستطيع أن تميز بينها؟
للإجابة على هذا السؤال اعمل جدول تتكون عناصره من نوع الاختبار، أهدافه، امثلته أو اساليبه، وقارن بينهم.

الخطوة الثالثة: اجراء المقابلات:

تعتبر المقابلات ايضاً وسيلة من وسائل اختيار المرشحين التي تساعد على اختيار المرشحين والتنبؤ بأدائهم مستقبلاً. وتتعدد أساليب المقابلات باختلاف الهدف منها وما يهمنها في هذا الجزء هو أساليب المقابلات الخاصة بالاختيار والتعيين، وهي كالتالي:

تصنيفات المقابلات:

تصنف المقابلات حسب ما يلي:

- ١- درجة الإعداد للمقابلة
- ٢- محتوى المقابلة
- ٣- أسلوب إدارة المقابلة

١- درجة الإعداد للمقابلة:

- المقابلات غير مقننة: تتم المقابلة بين القائم بها والمرشح للمقابلة بدون سابق ترتيب لموضوعات المقابلة، وقد تختلف موضوعات الحوار في هذه المقابلات بين مرشح وآخر.
- المقابلات المقننة: يتم تصميم أسئلة المقابلة بشكل منظم ونمطي ويسأل كل المرشحين نفس الأسئلة، ويتم تحديد أساس للإجابات الصحيحة ووضع درجات لكل إجابة.

٢- محتوى المقابلة:

- المقابلات الموقفية: الهدف منها معرفة كيف سيتصرف المرشح للوظيفة حيال بعض المواقف التي قد تواجهه في الوظيفة مستقبلاً، فهي لا تنطرق لتاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل. مثل كيف ستتصرف إذا كنت مدير وكان أحد الموظفين يأتي للعمل في وقت متأخر 3 أيام متتالية، أو كيف ستتصرف لو عملت مع شخص لا تحبه ويحمل أفكاراً وقيماً تختلف عن أفكارك وقيمك.
- المقابلات المجهدة (مقابلات تحت الضغط): يتم تقديم للمرشح أسئلة سريعة استنفازية وغير مريحة، وحينما يكتشف القائم بالمقابلة نقاط الضعف لدى المرشح للعمل فإنه يركز على هذا الجانب في سلسلة أخرى من الأسئلة متعمداً لإخراج المرشح عن اتزانه وفقدانه السيطرة على نفسه. الهدف من هذا النوع من المقابلات هو التأكد من الطريقة التي سيتصرف بها في ظروف مماثلة لطبيعة العمل، ويمكن استخدام هذا النوع من المقابلات في مجالات العمل التي تحتم المواجهة بين الموظف والجمهور مثل وظائف . العلاقات العامة، مندوبي المبيعات، وعلاقات العملاء.

٣- أسلوب إدارة المقابلة:

- المقابلات المتلاحقة: تطلب بعض المنظمات أن تتم المقابلة مع أطراف متعددة قد يكون من بينها مندوبا عن الجهة التي تنتمي إليها الوظيفة الشاغرة، وهنا تأخذ هذه العملية سلسلة من المقابلات المختلفة والمتلاحقة. حيث يقوم كل مقابل بتقويم المرشح بناء على نموذج جاهز من الأسئلة، ثم يتخذ قرارا جماعيا بعد ذلك استنادا إلى متوسط الدرجات التي حصل عليها المرشح من مجموعة القائمين بالمقابلة.

- مقابلات اللجان: وهي أسلوب اخر لمقابلة المرشح للعمل من قبل لجنة تتكون عادة من عضوين أو أكثر (مثلا: مسؤول التوظيف ورئيس الإدارة العامة التي يدخل في اطارها الوظيفة المتقدم إليها، والرئيس المباشر المتوقع).

ولهذه الطريقة عدة إيجابيات، منها:

- تساعد في القضاء على التحيز ضد المرشحين، وذلك عكس المقابلات التي يقوم فيها مسؤول واحد بتقييم المرشح.
- تساعد في بناء آراء ووجهات نظر مختلفة في شخصية المرشح وقدراته المهنية مما يساعدهم على اختيار الشخص المناسب للوظيفة.
- وعلى الرغم مما تتميز به مقابلات اللجان إلا ان لها بعض السلبيات، منها:
- قد يؤثر أحد أعضاء اللجنة على قرارات الأعضاء الآخرين.
- قد يكون بين أفراد اللجنة بعض الضغائن التي تجعلهم لا يقومون بعمل جماعي ناجح.
- قد يقوم أحد أعضاء اللجنة بالتحيز ضد المرشح فيعامله بطريقة سيئة، وهو ما يؤثر على أداء المرشح طوال المقابلة، فيظهر المرشح بمظهر سيء أمام باقي الأعضاء.
- قد يأخذ بعض أعضاء اللجنة وقتا طويلا فلا يتيح للباقيين فرصة كافية لطرح الأسئلة.
- قد يعتمد عضو في اللجنة رفض مرشح لأن أحد الأعضاء الآخرين قد رفض مرشحا قد استحسنته هو.

- المقابلات التليفونية: تلجأ بعض المنظمات للمقابلات التليفونية كأسلوب آخر للمقابلات، وقد شاع هذه الأسلوب مؤخرا وخاصة في منظمات القطاع الخاص. وعلى باحثي الوظائف أن يكونوا مستعدين لهذه المقابلة التليفونية من حيث اختيار الوقت المناسب لها، وأن تكون المقابلة الهاتفية في جو خال من الأصوات والضوضاء، والتدخلات العرضية أثناء تبادل الحديث.

- المقابلات الافتراضية: وهي عادة تكون من خلال من خلال شاشات الفيديو، وهي وسيلة حديثة بدأ يشيع استخدامها في الوطن العربي والعالمي، ومن مزايا هذه الطريقة أنها منخفضة التكلفة وسهولة إجرائها مع المرشحين من خارج حدود المنطقة او الدولة.

الأخطاء الشائعة في المقابلات

- رغم شيوع استخدام المقابلات في اختيار الموظفين الا القائم بالمقابلة قد يقع بالأخطاء التالية:
- ١- تأثير التحيز والتمييز: عدم امكانية التغلب على تحيز القائم بالمقابلة المرشح أما بسبب جنسه أو جنسيته، أو مظهره وشكله العام. أو لأية أسباب أخرى.
 - ٢- عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة، وقد يؤدي ذلك إلى عدم دقة الأسئلة الموجهة إلى المرشح، أو عدم القدرة على تقييم إجابته وإعطائه الدرجة المناسبة.
 - ٣- الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة: أن مثل هذا الظرف يشكل ضغطا على اللجنة المقابلة أو القائم بها، وقد تكون النتيجة إعطاء تقييم غير واقعي لقدرة المرشح أو المرشحين للوظيفة.
 - ٤- اختلاف نمط المقابلات، مع اختلاف أطراف المقابلة من وقت لآخر: هذا الاختلاف يؤدي إلى اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة، الأمر الذي لا يضمن ثبات أسلوب المقابلة، ويؤدي من ثم إلى اختلاف محتوياتها من موقف لآخر .
 - ٥- التأثير بترتيب المرشحين: قد يقدم أحد المرشحين للوظيفة عرضا رائعا أثناء المقابلة ويحصل على درجة ممتازة ويكون تأثير ذلك واضحا على المرشح الذي سيأتي بعده في المقابلة حيث سيحصل على درجة أقل نتيجة للأثر الذي تركه المرشح الذي قبله على الخبير المقابل، وقد يحدث أيضا العكس .

اعداد وتنفيذ المقابلة الفعالة:

من أجل التغلب على اخطاء المقابلات الشائعة فإن على المنظمات التي تلتزم بما يلي:

المرشح للوظيفة	القائم بالمقابلة	الاجراءات
<ul style="list-style-type: none"> الاطلاع على المنظمة والتعرف على أهم المعلومات عنها مثل (مؤسسها وتاريخ تأسيسها ومجالها...الخ). تحضير الأسئلة المتوقعة والاستعداد لها. 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل الوظيفة وكتابة توصيف للوظيفة به قائمة بأهم المهام ثم المواصفات المطلوبة للقيام بهذه المهام. تدريب المسؤولين على إجراء المقابلات. تصميم أسئلة المقابلة بحيث تكون مبنية على مهام الوظيفة، ويكون العدد الأكبر منها مرتبطاً بالمهام الأكثر أهمية. وضع إجابات مرجعية وإضافة مقياس تقييم. 	الاستعداد للمقابلة
<ul style="list-style-type: none"> التأكد من المظهر واللبس. الحضور في الوقت المحدد. اعلام المسؤولين عن الوصول. الاطلاع على الأوراق اثناء الانتظار. 	<ul style="list-style-type: none"> تجهيز مكان عقد المقابلة بحيث يتم تقليص فرص الإزعاج. تخصيص وقت متساوي لجميع المرشحين. تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة مثل (وصف الوظيفة المتقدم إليها المرشح، طلب الوظيفة، السيرة الذاتية، وقائمة الأسئلة التي تم اعدادها. 	قبل المقابلة
<ul style="list-style-type: none"> المصافحة. اجلس عندما يطلب منك. تقدم نفسك بعبارات مختصرة ومؤثرة. 	<ul style="list-style-type: none"> المصافحة. اطلب من المرشح الجلوس في المكان المخصص له. اكسر حاجز الرهبة بعبارات ودية قصيرة. معاملة المرشح للوظيفة بود واحترام. 	بداية المقابلة

<ul style="list-style-type: none"> • اعرض تاريخ حياتك الاكاديمية. • قدم خلفيتك الوظيفية. • حدد مجال مهارتك وقدراتك. • أبرز رغبتك وتطلعك للوظيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • طرح الأسئلة وإعطاء المرشح وقتاً كافياً للرد. • التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة. • اسأل عن الخلفية التعليمية • اختر بعض جوانب التاريخ الوظيفي • ناقش مع المرشح بعض جوانب مهاراته وقراته • استخرج من المترشح أسباب رغبته في الوظيفة • استخدم أسئلة موقفيه وأسئلة مرتبطة بالوظيفة ووضع معايير موضوعية للتقييم. 	<p>اثناء المقابلة (طرح الأسئلة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • اسأل عن الراتب والمزايا. • اسأل عن فرص الترقية الوظيفية. • اسأل عن المناخ التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> • اجب على أسئلة المرشح بوضوح • قدم صورة قوية ومشجعة عن المنظمة. 	<p>اثناء المقابلة (الإجابة على الاسئلة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • انتظر تلميحات المقابل. • اسأل عن الخطوة القادمة. • قف للمصافحة والتوديع. 	<ul style="list-style-type: none"> • لمح إلى قرب انتهاء المقابلة • اقترح الخطوة التالية • انهض للمصافحة والتوديع • رافق المرشح للخروج • إنهاء المقابلة بصورة إيجابية 	<p>انهاء المقابلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تسجيل الأفكار والاسئلة التي وردت في المقابلة حتى يتم الاستفاضة منها في المقابلات التالية. 	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة ما تم في المقابلة ومراجعة الملاحظات المكتوبة وتنقيحها. 	<p>بعد المقابلة</p>

أمثلة الأسئلة التي يمكن أن تُسأل في المقابلات:

- لماذا تركت آخر وظيفة؟
- لماذا تريد هذه الوظيفة؟
- نلاحظ التغيير المستمر في مجال العمل - لماذا؟
- كيف كانت علاقتك برئيسك السابق في العمل؟
- ما هي رأيك أهم جوانب قوتك وضعفك؟
- لماذا تريد العمل معنا؟
- هل يمكنك الانتقال إلى مدينة أخرى إذا طلب منك ذلك؟
- كيف سمعت عن وجود وظيفة لدينا؟
- هل أنت متأكد من قدرتك على الالتزام بمتطلبات الوظيفة - ولماذا؟
- ما هي الجوانب التي تتعامل معها بكفاءة؟ الناس، المعلومات، أم الأشياء؟
- ما هي طموحاتك المستقبلية؟
- هل لديك أية استفسارات عن الوظيفة أو المنظمة؟
- هل يمثل العمل خارج وقت الدوام أية مشكلة لك؟
- هل تمانع في أن نقوم بالاتصال بمرجعك السابق في العمل؟
- متى تستطيع أن تبدأ العمل؟
- ما الذي يمكنك أن تضيفه للمنظمة؟
- ماذا تعرف عن مؤسستنا؟

اسئلة الوحدة الثانية:

السؤال الأول: ما هو مفهوم المصطلحات التالية:

- عملية الاختيار:
- طلبات التوظيف:
- السيرة الذاتية:

السؤال الثاني: أكمل الفراغ:

- يقصد بطلبات التوظيف أو (أو كلاهما).

السؤال الثالث: ماهي الأجزاء الرئيسية في طلبات التوظيف؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع: ماهي الأجزاء الرئيسية في السيرة الذاتية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الخامس: عدد اهم ما يجب مراعاته عند كتابة السيرة الذاتية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال السادس: عدد أنواع الاختبارات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال السابع: ماهي تصنيفات المقابلات؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الثامن: ما هو الفرق بين المقابلات الغير مقننة والمقننة؟

.....
.....
.....
.....

السؤال التاسع: اذكر سلبيات وايجابيات مقابلات اللجان؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3

الوحدة الثالثة

فحص خلفية المرشح والفحص الطبي

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بباقي خطوات الاختيار وكيفية التعامل مع المتقدمين الذين يتم رفضهم.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على كيفية فحص خلفية المرشح من خلال الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية والتعرف عليها.
- ✓ التعرف على أهمية فحص خلفية المرشح وأسلوب طلب المعلومات من المراجع.
- ✓ التعرف على كيفية اجراء الفحص الطبي وأهدافه.
- ✓ التعرف على كيفية التعامل مع المتقدمين الذين لم يتم قبولهم.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

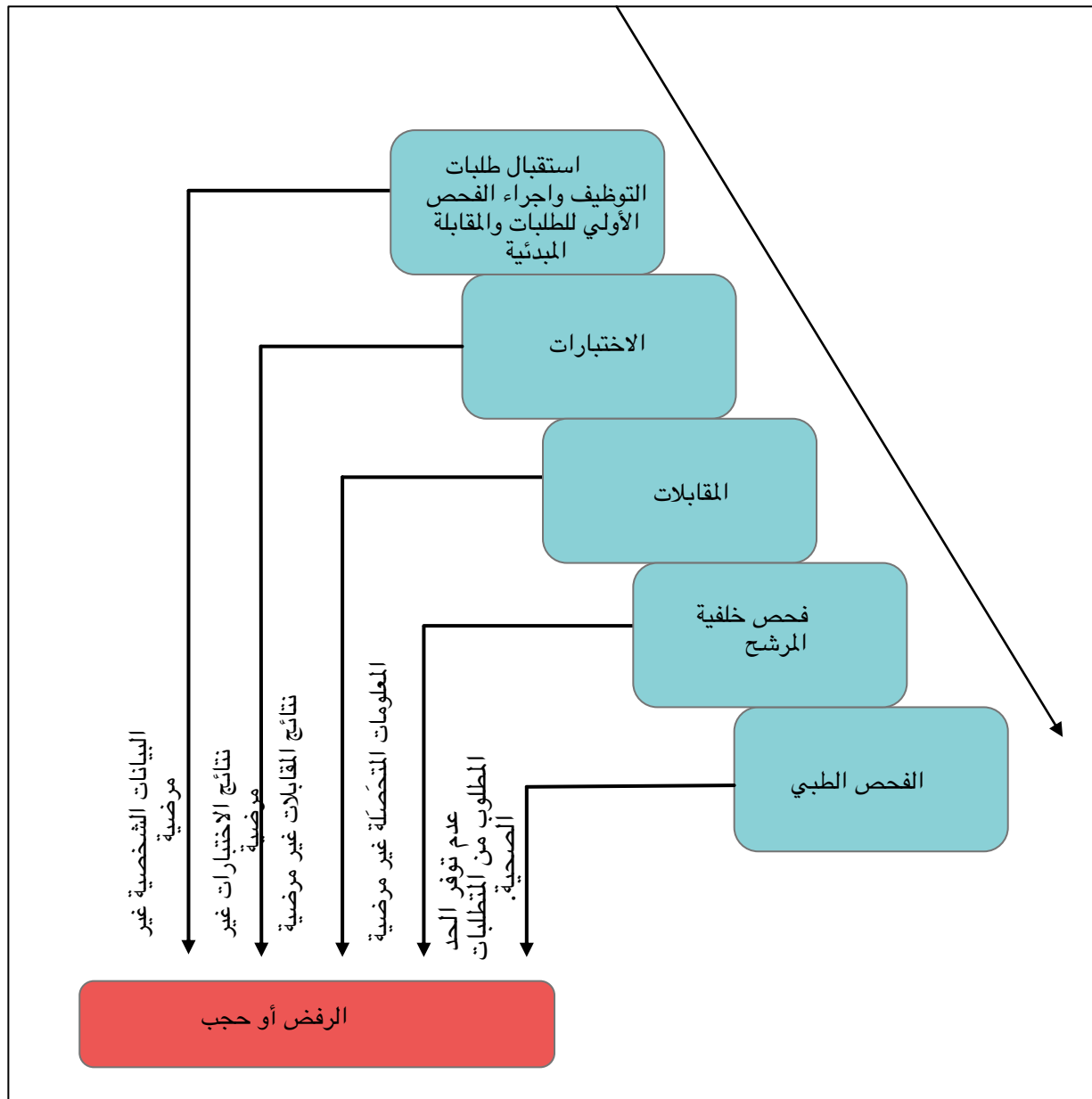
- الجهات المرجعية والتوصية الشخصية
- اجراء الفحص الطبي
- كيفية التعامل مع المتقدمين الذين يتم رفضهم

الوقت المتوقع للتدريب

٤ ساعات

فحص خلفية المرشح والفحص الطبي

لقد ذكرنا سابقاً ثلاثاً من الخطوات الأساسية في عملية الاختيار وهي (استقبال طلبات التوظيف وإجراء الفحص الأولي، الاختبارات، المقابلات) ونستكمل الآن الخطوة الرابعة والخامسة من عملية الاختيار وهي (فحص خلفية المرشح، وإجراء الفحص الطبي). ثم بعد ذلك يتم تناول كيفية التعامل مع المرشحين الذين لم يتم قبولهم. ويوضح الشكل (١-٢) هذه الخطوات.



الشكل رقم (١-٢) خطوات الاختيار.

◆ الخطوة الرابعة: فحص خلفية المرشح

يتم فحص خلفية المرشح والحصول على معلومات حوله من خلال الرجوع إلى الجهات المرجعية السابقة وخطابات التوصية الشخصية:

- الجهات المرجعية السابقة: يقصد بها جهة العمل التي كان يعمل بها المرشح للوظيفة سابقاً.
- خطاب التوصيات الشخصية: شهادة على المهارات والإنجازات، والكفاءة من الشخص الموصى به (المرشح) على شكل خطاب أو رسالة مكتوبة. وتكتب من قبل صاحب عمل سابق أو زميل أو معلم أو شخص آخر يمكنه أن يوصي بعمل الفرد أو أدائه الأكاديمي، إلى صاحب العمل أو إدارة الموارد البشرية أو لجنة القبول أو الإدارة، لتسهيل مقابلة أو مقدمة للمرشح. انظر الشكل (٣-١).

نشاط

ما هو الفرق بين التوصية والوساطة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BESANET
E-BUSINESS SOLUTIONS.

Date : 15 November 2011

Page : 1 from 1

www.besonet.net

لمن يهمه الأمر

تشهد مؤسسة نبيل منصور أبوحماد لإنتاج وتطوير برامج الحاسب الآلي والإنترنت بأن الموظف عبدالرحمن عوض الشمراني صاحب الهوية رقم 1077445839 قد أتم عمله بالمؤسسة تحت مسمى "مبرمج"، وذلك خلال فترة التحاقه بالعمل لدينا بتاريخ 2012/7/18م الموافق 1433/8/29هـ حتى تاريخ انتهاء خدمته في 2013/9/19م الموافق 1434/11/12هـ.

كما نشيد بإمكانيات وقدرات الأستاذ عبدالرحمن في تنفيذ جميع الأعمال الموكلة إليه، ونؤكد على تميزه وتمتعته بالكفاءة المهنية في أدائه ونقرر فيه الانضباط والجدية في العمل والقدرة على التجديد والابتكار واللباقة في التواصل مع الآخرين والتعاون في العمل ضمن الفريق الواحد.

سانئلين المولى عز وجل لنا وله التوفيق والسداد،

أنبيل منصور أبوحماد

المدير التنفيذي لمؤسسة نبيل منصور أبوحماد لإنتاج وتطوير برامج الحاسب الآلي والإنترنت
المملكة العربية السعودية، جدة
البريد الإلكتروني: nabeel.abohamam@besonet.net
هاتف: +966506737179

مؤسسة نبيل منصور أبوحماد لإنتاج وتطوير برامج الحاسب الآلي والإنترنت - ص ب : 4030176559
ص ب : 140184 الد م الرياض - 21333 جدة - المملكة العربية السعودية هاتف : 0096676877079 - فاكس : 0096676877079

الشكل رقم (٣-١) خطاب توصية شخصية.

أهمية فحص خلفية المرشح:

- وتعتبر المعلومات المتحصلة من الجهات المرجعية السابقة وخطاب التوصيات الشخصية أمرا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث تهدف إلى ما يلي:
- تفادي استخدام مؤهلين غير مرشحين أو المرشحين الذين يشكلون خطراً (مثل السرقة والاحتيال).
 - التحقق من المعلومات التي قدمها المرشح (مثل الشهادات الأكاديمية، وغيرها).
 - اكتساب معرفة إضافية حول قدرات المرشح.
 - دعم نتائج المقابلة.
 - يساعد في اتخاذ القرار نحو قبول الموظف أو رفضه.

أسلوب طلب المعلومات:

- تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالتواصل مع جهات العمل المرجعية التي سبق للمرشح العمل بها، أو بالأفراد الذين ذكرهم كمرجع في خطابات التوصية الشخصية عن طريق:
- الاتصال بالمرجع السابق.
 - ارسال نموذج طلب بيانات عن المرشح للمرجع. انظر الشكل (٢-٣)
 - المقابلة المباشرة مع المرجع.

ويجب الحرص عند طلب المعلومات من المرجع السابق للمرشح على ما يلي:

- ١- استشارة القوانين المحلية المتعلقة بفحص خلفية المرشح.
- ٢- تضمين فقرة في استمارة طلب الوظيفة تنص صراحة على موافقة المرشح للوظيفة على إجراء الاستعلام.
- ٣- إعداد قائمة واضحة ومحددة بالأسئلة سواء كانت الاستفسارات كتابية أم تليفونية.
- ٤- أن يراعي في تصميم هذه الأسئلة ألا تكون غامضة، أو تحتمل أكثر من تفسير.
- ٥- أن تكون المعلومات ذات ارتباط مباشر بالعمل ولا تتعدى خصوصيات المرشح للوظيفة، ومن أمثلة هذه المعلومات ما يلي :

- ✓ التأكد من تواريخ العمل والمراكز الوظيفية السابقة للموظف .
- ✓ التأكد من المستوى التعليمي للموظف .
- ✓ السمات الشخصية المرتبطة بطبيعة العمل، مثل المثابرة الانضباط، التعاون، الاتزان عند مواجهة الضغوط، الأمانة .

- ✓ مدى قدرة المرشح على تحمل المسؤولية .
- ✓ مدى حاجته إلى الدخول في برامج تدريبية جديدة .
- ✓ الراتب والمزايا الأخرى التي كان يحصل عليه.

الشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس
٢٩ أكتوبر ٢٠١٢

تحية طيبة وبعد ،

تقدم إلينا السيد / محمد أحمد حسين لشغل وظيفة مدير إدارة الشؤون المالية بشركتنا ، ولقد ذكر إسم سيادتكم كمرجع ، ولذا نود أن نطرح على سيادتكم بعض الأسئلة كالتالي :

- ١ . ماهى الوظيفة التى شغلها فى منظماتكم وما هى مدة شغله للوظيفة؟
- ٢ . ما هو السبب وراء تركه العمل؟
- ٣ . كيف تقيمون مستوى أدائه الكلى؟
- ٤ . ماهى أهم نقاط القوة لديه ؟ وما هى نقاط ضعفه؟
- ٥ . هل إذا توفرت وظيفة لديكم تلائم مؤهلاته ، ستكزنون على إستعداد لإعادة تعيينه؟

لكم كل الشكر والتقدير على وقتكم
مع خالص التحيات،

مسؤول التوظيف
عبد الرحمن علي

الشكل رقم (٢-٣) نموذج خطاب طلب معلومات عن خلفية المرشح للوظيفة.

قوانين الولايات المتحدة بشأن المعلومات

المقدمة من الجهات المرجعية السابقة



في بعض الدول تسن القوانين والأنظمة حول المعلومات المقدمة من الجهات المرجعية السابقة من أجل حماية المتقدم للوظيفة وكذلك صاحب العمل سواء من حيث التشديد أو التساهل في تقديم المعلومات .

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية احدى الدول التي تفرض أنظمة على ما قد يقوله صاحب العمل عن موظف سابق عند تقديم معلومات إلى صاحب عمل محتمل، حيث يجوز لأصحاب العمل تقديم معلومات حول موظف سابق فقط بموافقة الموظف. ولحماية أصحاب العمل من دعاوى التشهير، تمنح بعض الولايات أصحاب العمل الذين يوفر هذه المعلومات الحصانة، مما يعني أن الموظف السابق لا يمكنه مقاضاة صاحب العمل لإعطاء المعلومات طالما أن صاحب العمل تصرف بحسن نية وقدم معلومات ذات ارتباط مباشر بالعمل ولم يتعدى خصوصية الموظف السابق.

◆ الخطوة الخامسة: اجراء الفحص الطبي

وهي المرحلة النهائية للاختيار، حيث تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل، والفحص الطبي مسؤول عن الحالة الصحية الراهنة للمرشح ولكنه لا يقدم تقريراً طبياً عن حالته الصحية مستقبلاً، يهدف الفحص الطبي إلى ما يلي:

- التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة من الناحية الطبية
 - الحصول على المعلومات المتكاملة عن حالة المرشح الصحية واستبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية.
 - توزيع الأفراد على الأعمال وفقاً لحالتهم الصحية.
 - إعداد سجل عن الحالة الصحية للمرشح يمكن الاستناد إليها في إتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلاً.
 - مواجهة أي دعاوى تعويضات عن أضرار صحية مهنية قد تنشأ بعد ذلك.
- ومن بين المجالات الصحية الواجب التأكد منها:
- سلامة الجسم والأعضاء.
 - عمل الأشعات اللازمة والكشف على القلب.
 - عمل تحليلات الدم المطلوبة.
 - قياسات ضغط الدم.
 - إعداد رسم المخ.

◆ كيفية التعامل مع المرشحين الذين لم يتم قبولهم

إن التجاوب السريع من قبل المنظمات في حالة رفض المرشحين للعمل بعد المقابلات هو أمر في صالح المنظمة. وإذا اراد المرشح أن يعرف أسباب رفضه فلا بد من ذكر السبب المباشر في ذلك، وقد يكون من الأفضل أن تقدم له إدارة الموارد البشرية أو القائم بالمقابلة بعض النصائح المفيدة التي يمكن أن يستفيد منها مستقبلاً. يمثل الشكل (٣-٣) نموذج خطاب اعتذار لمرشح لم يتم قبوله في الوظيفة.

تذكر

إن بيئة العمل تتغير من وقت لآخر، ومن رفضته اليوم قد يكون هو الشخص المناسب غداً للوظيفة أو لوظيفة أخرى .

السيد/ جمال احمد المحترم

تحية طيبة وبعد،

نشكركم ونقدر لكم اهتمامكم بالعمل لدينا بوظيفة "مدير علاقات عامة" المتقدم عليها من قبلكم بتاريخ ١٥/٧/١٤٤١ هـ، الموافق ١٠/٣/٢٠٢٠ م، إننا نأسف ان نعلمكم بأنه لم يتم اختياركم لهذه الوظيفة حالياً وذلك لأن عدم اتقانك اللغة الإنجليزية التي هي من متطلبات الوظيفة بشكل طلق كان العائق الأكبر في توظيفك. لكن هذا لا يغفل أن لديك كثيراً من المواهب، وربما نحتاج اليك مستقبلاً..وسنظل على اتصال بك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

مدير إدارة الموارد البشرية


حسن نصر الكريوي

الشكل رقم (٣-٣) نموذج خطاب اعتذار عدم قبول مرشح للوظيفة.

اسئلة الوحدة الثالثة:

السؤال الأول: ما هو مفهوم المصطلحات التالية

- الجهات المرجعية السابقة:.....
- خطاب التوصيات الشخصية:

السؤال الثاني: أكمل الفراغ:

- يتم فحص خلفية المرشح من خلال الرجوع إلى و

السؤال الثالث: اذكر أهمية فحص خلفية المرشحين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع: عدد أساليب طلب المعلومات من المراجع:

.....

.....

.....

السؤال الخامس: ما الذي يجب أن يراعيه مسؤول الموارد البشرية عند طلب المعلومات

من المراجع؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال السادس: ماهي المعلومات المرتبطة بالعمل والمسموح طلبها من المراجع حول

خلفية المرشح؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال السابع: عدد اهداف اجراء الفحص الطبي للمرشحين:

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثامن: اذكر المجالات الصحية الواجب التأكد منها عند اجراء الفحص الطبي للمرشحين:

.....

السؤال التاسع: هل من المحتمل أن يتم رفض المرشح للوظيفة في اخر خطوة من خطوات عملية الاختيار؟

.....

السؤال العاشر: ارسم شكلاً يوضح خطوات عملية الاختيار مع توضيح مناطق رفض
وحجب المرشح.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4

الوحدة الرابعة

تقييم المرشحين للوظائف

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بكيفية تقييم المرشحين للوظائف

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على قواعد تقييم المرشحين للوظائف.
- ✓ التعرف على فوائد تقييم المرشحين الفعال، ومساوئ تقييم المرشحين الغير فعال.

محتويات الوحدة

- قواعد تقييم المرشحين للوظائف
- فوائد تقييم المرشحين الفعال
- مساوئ تقييم المرشحين الغير فعال

الوقت المتوقع للتدريب

تقييم المرشحين للوظائف

إن كفاءه وفعالية عملية الاختيار تكمن في تقييم المرشحين بكفاءة وفعالية لذلك يجب ان تلتزم المنظمات عند تقييم المرشحين خلال عملية الاختيار بالقواعد التالية:

◆ قواعد تقييم المرشحين:

أولاً: تنظيم البيانات:

يجب أن تحرص المنظمات على تنظيم البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين، وتبرز أهمية تنظيم البيانات في كونها تساعد على الوصول السريع إلى معلومات المتقدمين عند الحاجة إليها، وتسهل عملية انتقاء المتقدمين المطلوبين لملء الوظائف الشاغرة بها.

وهناك عدة طرق لتنظيم البيانات ومنها:

- طريقة مخزون المهارات: وهو عبارة عن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن مؤهلاتهم وخبراتهم.
- طريقة خرائط الاحلال: وهي اشكال بيانية توضح الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة، والموظفين المتوقع احلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها. وتحتوي المعلومات الموجودة في هذه الخرائط على العمر الحالي لشاغل الوظيفة، مستوى أدائه، العمر الحالي للمرشح للإحلال ومستوى أدائه، قدراته، مهاراته، مدى تحمله لأعباء والمسؤوليات الجديدة.

ثانياً: اعتماد الموضوعية في خطوات الاختيار :

محاولة التركيز على الموضوعية والابتعاد عن الجوانب الشخصية سواء كان ذلك في إعداد الاختبارات، أو تصحيحها، أو في إعداد إجراءات المقابلة وتقييم نتائجها .

ثالثاً: تطبيق مبادئ العدالة والمساواة :

من أجل أن تتجنب المنظمات المساءلات النظامية والقانونية التي يمكن أن تنشأ نتيجة الإخلال بمبادئ العدالة والمساواة في خطوات الاختيار من خلال ما يلي:

- إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين دون تمييز بينهم سواء من حيث اللون، أو الجنس، أو الانتماء السياسي أو العرقي، أو المكاني

- المساواة بين المتقدمين في أنواع الاختبارات، أو التصحيح، أو المقابلات، أو إعداد استمارات التوظيف وتوحيد نماذجها .
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

تذكر

أن الإصلاح الإداري يكمن بالأساس في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وخصوصاً في الوظائف القيادية.

رابعاً: يجب أن تتمتع خطوات الاختيار بالخصائص التالية:

- 1- الموثوقية: أن تتمتع خطوات الاختيار بالموثوقية وهي ما تعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الاختبار أو المقابلة وغيرها إذا ما تم تكرارها على نفس الشخص الواحد.
- 2- المصدقية: ويقصد بها الدقة في خطوات الاختيار، وتعني أن تحقق الاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها الغرض الذي صممت من أجله، وتقيس ما نرغب فعلاً في معرفته من المرشح المتقدم للعمل. وهناك طريقتين لقياس وإثبات مصداقية خطوات الاختيار:
 - مصداقية المعايير: يتم إثبات مصداقية معايير الاختيار من خلال إثبات أن الذين يحرزون درجات عالية في الاختبار أو المقابلة يكون أدائهم الوظيفي أيضاً مرتفع.
 - مصداقية المحتوى: يتم إثبات مصداقية محتوى خطوات الاختيار من خلال بيان أن محتويات الاختبار أو المقابلة أن تستند على طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.

خامساً: السرية في خطوات الاختيار:

يجب الحرص على سرية خطوات الاختيار وعدم تسرب أسئلة الاختبارات، أو التصحيح، أو طريقة المقابلة ومحتوياتها .

سادساً: إسناد خطوات الاختيار إلى خبراء مختصين:

يقوم بخطوات الاختبارات والمقابلات خبراء متخصصين او موظفين تم تدريبهم على عملية الإعداد وتجهيز، او تصحيح نتائج الاختبار والمقابلة.

سابعاً: تعديل ومتابعة خطوات الاختيار باستمرار

متابعة وتعديل كل خطوة من خطوات عملية الاختيار لأنها تعتبر عملية إدارية مستمرة فق ما قد يتم استحداثه من وظائف جديدة، أو قد يتم استحداث متطلبات جديدة للوظائف الحالية او تقنياتها، او قد يترك بعض الموظفين الحاليين المنظمة إما بسبب استقالتهم او تقاعدهم او فصلهم.. الخ.

ثامناً: وضع ملف شخصي:

لا بد من الاحتفاظ بنظام أرشفة للموظفين، حيث يكون لكل موظف ملف شخصي خاص به ويضم كل وثائقه المرتبطة بالوظيفة، مثل السيرة الذاتية، والتوصيف الوظيفي، وقرار التعيين، عقد العمل، وكتابات الانذار، ووثائق العطل، وخطط الأداء، والتقييم. ويجب أن يكون للموظفين إمكانية الوصول الى ملفاتهم الشخصية بناء على طلبهم، ولا تبقى سرية.

◆ فوائد تقييم المرشحين الفعال:

يمكن أن يحقق التقييم الجيد للمرشحين والفعال العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة، ومنها ما يلي:

- يؤدي إلى تعيين مرشحين مؤهلين للوظيفة الشاغرة، والعكس كذلك.
- تحسين جودة عملية التوظيف بشكل كبير.
- يساعد في الكشف عن مشكلة محتملة لدى المرشح في وقت مبكر مما يمكن أن ينقذ المنظمة من المخاطر المحتملة.
- الحصول على موظف مخلص وجدير بالثقة يساهم في نجاح المؤسسة.
- يوفر عناصر بشرية تتمتع بمستويات عالية من الكفاءة المهنية والجدارة في العمل مما يحقق بذلك أهداف منظماتها.
- يعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية.

◆ مساوئ تقييم المرشحين الغير فعّال.

يمكن أن يتسبب التقييم الضعيف للمرشحين والغير فعال في عدد من المشاكل بما في ذلك:

- فقدان العملاء.
- تلف سمعة المنظمة.
- تلف الممتلكات والسرقة وحتى العنف في مكان العمل.
- تعريض المنظمة لمشاكل قانونية محتملة.
- فقدان أصحاب الموهبة والكفاءة.
- الاهدار في الوقت والموارد المالية والامكانيات والخبرات.
- سوء استغلال الطاقات.
- فقدان القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ضعف الأداء وانخفاض الانتاجية.

اسئلة الوحدة الرابعة:

السؤال الأول: عدد قواعد تقييم المرشحين للوظائف:

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثاني: ماهي طرق تنظيم البيانات مع الشرح:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث: ماهي الفوائد التي يمكن ان يحققها التقييم الجيد والفعال للمرشحين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع: ماهي المساوئ التي قد يتسبب بها التقييم الضعيف والغير فعال للمرشحين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5

الوحدة الخامسة

التعيين

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بعملية التعيين ومفاوضات العرض الوظيفي وقواعده.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفاوضات العرض الوظيفي.
- ✓ التعرف على خطاب تقديم العرض الوظيفي من المنظمة.
- ✓ التعرف على كيفية التعامل مع رفض المتقدمين للعرض الوظيفي.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

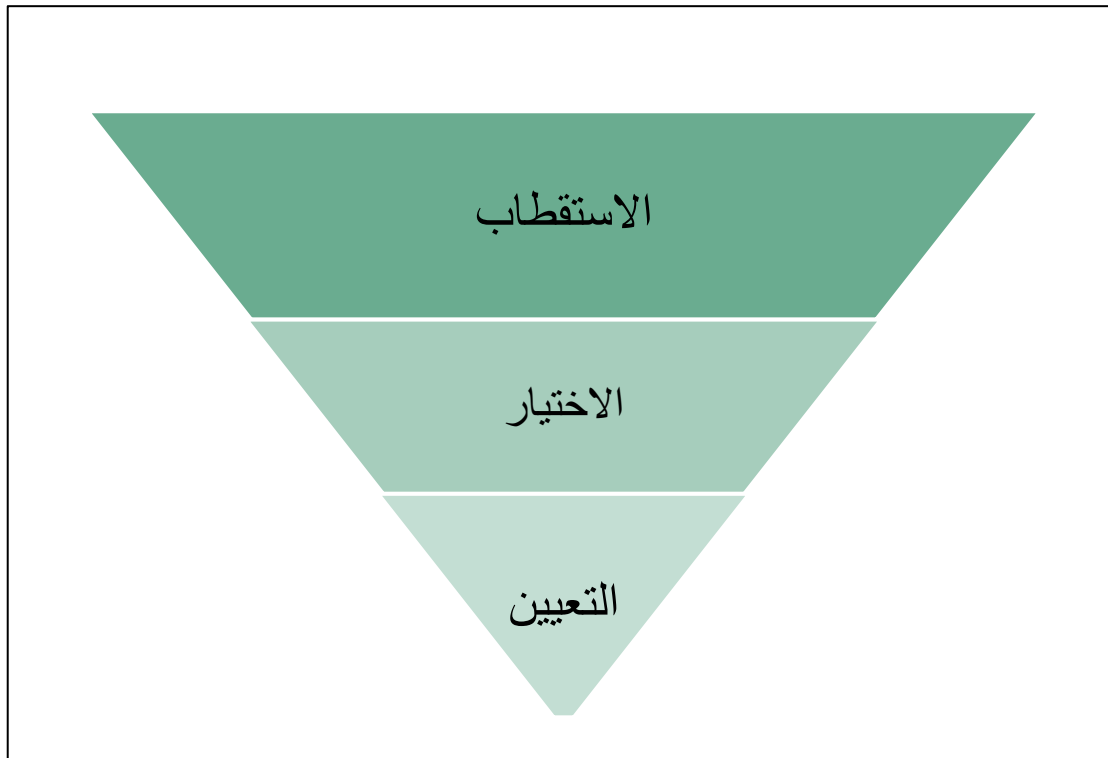
- مفاوضات العرض الوظيفي
- رفض العرض الوظيفي من المتقدم.

الوقت المتوقع للتدريب

٦ ساعات

التعيين

عندما تنتهي عملية الاختيار بخطواتها الخمس وبعد رفض واستبعاد كل من تتوفر فيه شروط ومواصفات الوظيفة، عندها تبدأ عملية التعيين وهو الخطوة الأخيرة من عمليات التوظيف. انظر الشكل (١-١).



الشكل رقم (١-١) يوضح ترتيب عملية التعيين حيث تظهر كعملية أخيرة بعد الاستقطاب والاختيار..

◆ الخطوة الأولى: مفاوضات العرض الوظيفي

يشير العرض الوظيفي إلى عرض العمل الذي يتم تقديمه إلى المرشحين المختارين للتوظيف ويتضمن الأجر، والامتيازات المادية وغير المادية والحقوق الأخرى للموظف وظروف العمل. تتم المفاوضات في العرض الوظيفي فقط في حالة ثبوت جدارة المرشح في الاختبارات والمقابلات وقبل اتخاذ قرار التعيين. ويتوقف على مفاوضات العرض الوظيفي إما قبول المرشح للوظيفة أو رفضها.

فوائد مفاوضات العرض الوظيفي:

- تكشف للطرفين عن أمور لم تظهر أساسا في الخطوات السابقة في عملية الاختيار، كأن يكون المرشح قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض، أو أن يكون القائم بالعرض قد اكتشف قدرات إضافية أخرى لدى المرشح لم تبرزها الخطوات السابقة في عملية الاختيار.

قواعد وإرشادات مفاوضات العرض الوظيفي:

١. أن يحدد مقدما الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة: ويحذر أن يكون ذلك مكتوبا. وأمثلة هذه المميزات ما يلي:
 - بداية الراتب أو الأجر ونهايته، مدة الإجازات، ونوعها، العلاج الصحي، بدل السكن، بدل غلاء المعيشة والبدلات الأخرى .
 - المسار الوظيفي للوظيفة المتقدم إليها الفرد واحتمالات خطوات التقدم الوظيفي إلى مراكز أعلى في العمل
٢. إطالة عملية التفاوض: كلما كانت هناك فرصة لأن يخفف المرشح من شروطه ما يتعلق بالأجر أو المميزات الأخرى لأنه قد يجد أشياء أخرى جذابة في الوظيفة تعوضه من انخفاض الأجر .

خطاب تقديم العرض الوظيفي من قبل المنظمة

حينما تنتهي المفاوضات بموافقة المرشح على عرض الوظيفة يجب أن تتم هذه الموافقة وجها لوجه وأن تسجل كتابة منعا لأي التباس قد يحدث من الطرفين، ويجب أن يتضمن خطاب تقديم العرض الوظيفي على ما يلي :

- المسمى الوظيفي والوصف الوظيفي.
- موقع الوظيفة (في المركز الرئيسي أو أحد الفروع).
- الراتب الأساسي.

- المميزات المادية الأخرى، والبدلات، والإجازات، والعلاج، بدل السكن والنقل.
- تاريخ مباشرة العمل .
- إقرار بالعرض وتأكيد القبول.

ويمكن أن يصاغ الخطاب في أي شكل، كما يمكن أن يكون على شكل نموذج دائم تملأ فراغاته وفقاً للبنود السابقة أو أية بنود أخرى يقتضيها الحال. على أنه يجب أن نميز في طريقة كتابة خطاب العرض وفقاً للمركز الوظيفي وأهميته وموقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يجب أن تختلف صيغة خطاب العرض الموجه لمن سيشغل وظيفة مدير عام أو نائب رئيس عن تلك الموجهة لوظيفة إدارية كتابية تمثل الأشكال رقم (١-٥) و (٢-٥) خطاب تقديم عرض وظيفي من المنظمة .



اثرء

تلجأ الكثير من منظمات الأعمال اليوم وبالاتفاق مع المرشح للعمل على أن تكون هناك فترة تجربة قد تصل إلى ثلاثة أشهر قبل توقيع العقد بصفة نهائية. وهذه الفترة هي في الواقع في صالح الطرفين، وإذا سارت الأمور الي ما يتوقعه كلا الطرفين فإن العقد يوقع بصورة نهائية ويبدأ سريان محتوياته من حينها.



عرض العمل

عزيزتي سمر العناني،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يسر شركتنا أن تقدم لك منصب مساعد مدير المحاسبة، الذي يقوم بإدارة حساباتنا الرئيسية وتقديم التوجيه لبقية أعضاء الفريق وإرسال التقارير إلى مدير الفرع.

حيث أن مباشرة العمل ستكون بتاريخ ١١/٢٠/١٤٤١هـ الموافق ١١/٧/٢٠٢٠ م.

الراتب الاساسي هو ١٠,٠٠٠ ريال شهرياً، مع بدل سكن يساوي ٢٥٠٠ ريال وبدل تنقل يساوي ٥٠٠ ريال، بالإضافة إلى ذلك، تقدم شركتنا تغطية طبية كاملة للموظف وأسرته وإجازة مدفوعة الأجر.

لقبول هذا العرض، يرجى التوقيع ادناه وإعادة ارسال الخطاب إلينا.

سنتواصل بعد ذلك مع مزيد من التفاصيل.

مع خالص التقدير،

مديرة إدارة الموارد البشرية

سامية نوح

أوافق على العرض الوظيفي الوارد بهذا الخطاب لا أوافق على العرض الوظيفي الوارد بهذا الخطاب

طالب الوظيفة

التوقيع

التاريخ

الاسم

الشكل رقم (١-٥) خطاب تقديم عرض وظيفي من المنظمة.

<h1>Logo</h1>	<h2>JOB OFFER</h2> <h3>عرض وظيفي</h3>																					
Reference No. :	رقم المرجع :																					
Date :	تاريخ :																					
Project/Dept. No. & Name :	اسم ورقم للشروع / الإدارة :																					
<p>Dear:</p> <p>Referring to the job application submitted by your side, and after reviewing your qualifications and experiences together with the results of personal interview which was done, it's our pleasure to give you the following offer:</p>	<p style="text-align: right;">السيد:</p> <p>إشارة إلى طلب التوظيف المقدم منكم واستناداً إلى مؤهلاتكم وخبرتكم ونتائج المقابلات الشخصية التي أجريت معكم، فإنه يسرنا أن نقدم لكم العرض الوظيفي حسب التفاصيل</p>																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Position:</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: right;">مسمى الوظيفة:</td> </tr> <tr> <td>Classification:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">التصنيف:</td> </tr> <tr> <td>Grade:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">الدرجة الوظيفية:</td> </tr> <tr> <td>Department:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">الإدارة:</td> </tr> <tr> <td>Section:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">القسم:</td> </tr> </table>	Position:		مسمى الوظيفة:	Classification:		التصنيف:	Grade:		الدرجة الوظيفية:	Department:		الإدارة:	Section:		القسم:							
Position:		مسمى الوظيفة:																				
Classification:		التصنيف:																				
Grade:		الدرجة الوظيفية:																				
Department:		الإدارة:																				
Section:		القسم:																				
<p>Salary Details Per Month :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Basic Salary:</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 30%; text-align: right;">الراتب الأساسي:</td> </tr> <tr> <td>Housing Allowance:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">بدل السكن:</td> </tr> <tr> <td>Transportation Allowance:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">بدل المواصلات:</td> </tr> <tr> <td>Food Allowance:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">بدل الطعام:</td> </tr> <tr> <td>Other Allowance:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">بدلات أخرى:</td> </tr> <tr> <td>GOSI Deduction:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">خصم التأمينات:</td> </tr> <tr> <td>Total Package PAID Salary:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">اجمالي الراتب المفيوض:</td> </tr> </table>	Basic Salary:		الراتب الأساسي:	Housing Allowance:		بدل السكن:	Transportation Allowance:		بدل المواصلات:	Food Allowance:		بدل الطعام:	Other Allowance:		بدلات أخرى:	GOSI Deduction:		خصم التأمينات:	Total Package PAID Salary:		اجمالي الراتب المفيوض:	
Basic Salary:		الراتب الأساسي:																				
Housing Allowance:		بدل السكن:																				
Transportation Allowance:		بدل المواصلات:																				
Food Allowance:		بدل الطعام:																				
Other Allowance:		بدلات أخرى:																				
GOSI Deduction:		خصم التأمينات:																				
Total Package PAID Salary:		اجمالي الراتب المفيوض:																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Vacation:</td> <td style="width: 20%;">Days Annually</td> <td style="width: 20%;">يوم في السنة</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;">مدة الإجازة:</td> </tr> <tr> <td>Contract Status:</td> <td>حالة العقد:</td> <td>Contract Type:</td> <td></td> <td>نوع العقد:</td> </tr> <tr> <td>Medical Insurance:</td> <td>العلاج الطبي:</td> <td>Contract Duration:</td> <td></td> <td>مدة العقد:</td> </tr> </table>	Vacation:	Days Annually	يوم في السنة		مدة الإجازة:	Contract Status:	حالة العقد:	Contract Type:		نوع العقد:	Medical Insurance:	العلاج الطبي:	Contract Duration:		مدة العقد:							
Vacation:	Days Annually	يوم في السنة		مدة الإجازة:																		
Contract Status:	حالة العقد:	Contract Type:		نوع العقد:																		
Medical Insurance:	العلاج الطبي:	Contract Duration:		مدة العقد:																		
<p>Note that Company is not committed to this offer till the contract is signed and all the recruitment procedures are completed.</p>	<p>علماً بأن هذا العرض لا يشكل أي التزام على الشركة وذلك إلى حين توقيع عقد العمل . بعد استكمال إجراءات التمهيد.</p>																					
<p>Recruitment Manager مدير إدارة التوظيف</p>																						
<p><input type="checkbox"/> I agree to the above.</p> <p><input type="checkbox"/> I do not agree on the above for the following reasons:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">Applicant للتقدم</p>	<p><input type="checkbox"/> أوافق على ما ورد أعلاه.</p> <p><input type="checkbox"/> لا أوافق على ما ورد أعلاه للأسباب التالية:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">التقدم</p>																					

الشكل رقم (٥-٢) نموذج تقديم عرض وظيفي من المنظمة دائم وتملاً فراغاته حسب المطلوب.

رفض العرض الوظيفي من قبل المرشح

قد تنتهي المفاوضات حول الأجر والمميزات الوظيفية الأخرى إلى رفض المرشح للوظيفة المعروضة، وعلى المنظمة أن تتقبل مثل هذه الأمور بهدوء وأن تنظر بإيجابية وتتعامل معها، ويوضح الجدول التالي الأسباب الممكنة لرفض المرشح العرض الوظيفي وكيفية مواجهة المنظمة لتلك الأسباب:

أسباب رفض المرشح العرض الوظيفي	كيف تواجهها المنظمة
<p>العرض أقل مما يتوقعه المرشح للوظيفة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - النظر في إمكانية أن تدفع المنظمة الفرق بين الأجر الشهري المطلوب والأجر الممكن في شكل علاوة تدفع لمرة واحدة عند توقيع عقد العمل. - إعطاء فرصة للمرشح للتفكير والطلب منه مراجعة المنظمة بعد فترة محددة لاتخاذ القرار، هذا إذا لم تكن الحاجة ملحة وعاجلة إلى ملء الوظيفة الشاغرة.
<p>أسباب عائلية تحول دون قبول العرض .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - البحث عن الأسباب والمساعدة في حلها فقد يوافق المرشح على العرض الوظيفي مثل (زيادة في مدة الإجازة).
<p>تلقي المرشح عرضاً أفضل في مكان آخر، أو في المكان الذي يعمل به حالياً.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - إذا كان المرشح من النوع الذي تحرص المنظمة على اجتذابه، فقد يكون من الأفضل إعادة النظر في العرض، وخاصة إذا كانت الفوائد المالية والمعنوية المأمولة من المرشح أكثر من تكلفة العرض بعد تعديله.

◆ الخطوة الثانية: التعيين:

يشير مفهوم التعيين إلى وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

إن التعيين النهائي يتوقف على موافقة المرشح لعرض الوظيفة من حيث أجرها وموقعها ومميزاتها، فإذا ما وافق المرشح على العمل، يتم عندئذ إصدار قرار التعيين أو إصدار عقد العمل من الجهة التي تملك حق الإصدار.

نشاط

ما هو الفرق بين بين عقد العمل قرار التعيين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

اسئلة الوحدة الخامسة:

السؤال الأول: ما هو مفهوم المصطلحات التالية:

- العرض الوظيفي:
- التعيين:

السؤال الثاني: ماهي فوائد مفاوضات العرض الوظيفي؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث: ماهي قواعد وارشادات مفاوضات العرض الوظيفي؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع: اذكر محتويات خطاب تقديم العرض الوظيفي؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الخامس: اذكر الأسباب الشائعة لرفض المرشح العرض الوظيفي؟

.....
.....
.....
.....
.....

السؤال السادس: أكمل الفراغ:

- إذا تمت موافقة المرشح على العرض، فإنه يتم بعدها أو

6

الوحدة السادسة

التهيئة المبدئية

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب ببرنامج التهيئة المبدئية.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف التهيئة المبدئية.
- ✓ التعرف على طرق التهيئة المبدئية.
- ✓ التعرف على محتويات برنامج التهيئة المبدئية.
- ✓ التعرف على كيفية متابعة وتقويم فعاليات برنامج التهيئة المبدئية.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- ✓ مفهوم التهيئة المبدئية.
- ✓ أهمية التهيئة المبدئية.
- ✓ أهداف التهيئة المبدئية.
- ✓ طرق التهيئة المبدئية.
- ✓ محتويات برنامج التهيئة المبدئية.
- ✓ تقويم فعاليات برنامج التهيئة المبدئية.

الوقت المتوقع للتدريب

٦ ساعات

التهيئة المبدئية

حينما تنتهي خطوات الاختيار باختيار الموظف وإصدار قرار تعيينه يجب ألا يترك الموظف دون توجيه أو تعريف بعالمه الجديد. وعلى المنظمة أن تتخذ من الخطوات ما يكفل انصهار هذا الموظف في محيط عمله والتعرف على سائر الأنظمة - وكذلك على رؤسائه وزملائه في العمل. ومن أجل تحقيق هذا الغرض تقوم كثير من المنظمات ببرامج متخصصة في تهيئة القادمين الجدد للعمل وتعريفهم بكل مجريات الأمور التي قد تساعدهم في تحقيق النجاح في أعمالهم . هذه البرامج تسمى ببرامج "التهيئة المبدئية" أو "التعريف بالمنظمة".

◆ مفهوم التهيئة المبدئية

تعرف التهيئة المبدئية بأنها عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وأهدافها وعملياتها وانشطتها، وتعريف المنظمة بالموظف الجديد . وتعتبر التهيئة المبدئية من مسؤولية إدارة الموارد البشرية أولاً، ومسؤولية الرئيس المباشر ثانياً. يجب أن يبدأ برنامج التهيئة المبدئية في الساعات الأولى من اليوم الأول لمباشرة العمل، وقد يستمر ليوم أو أكثر حسب طبيعة العمل.

تذكر

أنك لن تحصل ابداً على فرصة ثانية لتصنع الانطباع الأول.

◆ أهمية التهيئة المبدئية

أن أهمية التهيئة المبدئية تتحدد في الجوانب التالية:

- ١- تطوير الانطباع الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد، لان الانطباع الأول هو الذي سيحمله الموظف الجديد معه دائماً وسينعكس ذلك على أدائه ونشاطه مستقبلاً.
- ٢- تزويد الموظف الجديد بمعلومات موجزة ودقيقة لجعله أكثر راحة في العمل.
- ٣- يشجع ثقة الموظف الجديد ويقلل من شعوره بالقلق والتوتر.
- ٤- يساعد الموظف الجديد على التكيف بشكل أسرع مع الوظيفة.
- ٥- يحسن الاحتفاظ بالموظفين وتقليل نسبة العمل.
- ٦- يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظف الجديد والتقليل من الأخطاء.
- ٧- الاستفادة القصوى من الوقت لكلاً من الموظف الجديد ورئيسه في العمل، نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسارات والأسئلة.

◆ أهداف برنامج التهيئة المبدئية

من أجل تحقيق كفاءة ونجاح نظام التهيئة فإن تخطيط هذا البرنامج يجب أن تستند على تحقيق

الأهداف التالية :

- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة في أسرع وقت ممكن.
- بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من استلام العمل.
- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها، وتاريخ نشأتها وتطورها، الهياكل التنظيمية، منتجاتها أو خدماتها، المباني والمنشآت والخدمات المساندة.
- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة، مثل نظام الاستقطاب والاختيار، نظم الحوافز، نظم الانضباط والعقوبات، وسياسات الترقية والتقدم الوظيفي ... الخ
- التعريف بواجبات ومسئوليات العمل، والرؤساء والزملاء.
- التعريف بأمكان الخدمات، مثل البريد والفاكس، الكافيتيريا، العيادات الطبية مواقف السيارات ... الخ .

◆ طرق التهيئة المبدئية:

يمكن أن تتم التهيئة المبدئية للموظفين الجدد من خلال الطرق التالية :

- الكتب والنشرات وأدلة العمل
 - الأفلام التسجيلية
 - عرض تقديمي
 - جولة على مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل .
 - دعوة على الغداء بمقر المنظمة أو في مطعم قريب ليكون الجو اقل رسمية.
- ولكي نحصل على برنامج تهيئة مبدئية ناجح لابد وأن يتبنى الطرق السابقة مجتمعة.



اثراء

أظهرت الدراسات الحديثة أن الفشل في تقديم برنامج تهيئة ناجح للموظفين الجدد بهدف انسجامهم وادماجهم ضمن المناخ والثقافة السائدة في المؤسسة هو أحد الأسباب الرئيسية التي تسبب في كون 55% من العاملين الجدد المنظمين للعمل يفشلون في تحقيق أداء فعال ومؤثر في وظائفهم مما يدفعهم إلى سرعة ترك العمل في غضون ستة أشهر من انضمامهم للخدمة .



◆ محتويات برنامج التهيئة المبدئية:

لتكوين برنامج تهيئة مبدئية متكامل ومتناسك يجب أن يشتمل على العناصر والمحتويات التالية:

العناصر	المحتويات
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> ■ تاريخ إنشائها وتطورها. ■ أسماء القيادات الرئيسية، ومسميات مناصبهم. ■ أساليب العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات. ■ أنظمة الحوافز، والإنضباط والجزاءات، والسلامة. ■ فترة العمل تحت التجربة.
الإمتيازات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> ■ نظم الأجر اليومي/ الأسبوعي/ الشهري. ■ إستراحات العمل القصيرة، فترة الشاي/ الغذاء. ■ أنظمة التأمين والعلاج الصحي. ■ فرص الترقية والتقدم الوظيفي. ■ المميزات المادية.
التعريف بالأفراد	<ul style="list-style-type: none"> ■ التعريف بالرئيس. ■ المديرين ذوي العلاقة.
واجبات الوظيفة	<ul style="list-style-type: none"> ■ مواقع الوظيفة. ■ أهداف الوظيفة. ■ إجراءات السلامة المطلوب ممارستها.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ الهياكل التنظيمية. ■ المنتجات أو الخدمات. ■ السياسات والقواعد والإجراءات. ■ مواقع المباني، والخدمات المساندة. ■ دليل المنظمة.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإجازات والعطلات. ■ الفرص التعليمية والتدريبية المتاحة. ■ نظام التقاعد، وإنهاء الخدمة. ■ برنامج إعادة التأهيل المهني. ■ الخدمات الإجتماعية.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ التعريف بالزملاء.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ واجبات الوظيفة. ■ علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى.

تذكر

يمكن أن يكون العنصرين الأول والثاني من هذا الجدول مكتوبا في دليل مطبوع بالتعريف بالمنظمة أو مسجلا على شريط فيديو يمكن عرضه على الموظفين الجدد .

نشاط

رغم أهمية نظام وبرامج التهيئة والتعريف، إلا أن المنظمات العربية على المستوى الحكومي والخاص لا تعطي لهذا المجال أدنى اهتمام.

ترى لماذا يحدث ذلك؟ وكيف نقنع المنظمات العربية بمثل هذا النظام؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

◆ تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية:

ومن أجل ضمان فعالية برامج التهيئة والتعريف فإن على المنظمة أن تقيس ما بين وقت وآخر مدى تحقيق أهداف هذه البرامج. ومن أجل ذلك فقد تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام أحد أو بعض أو كل الأساليب التالية:

1- استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد: ومن الأفضل أن يتم ارسال هذه البيانات بعد إكمال الأسبوع الأول من العمل بالمنظمة. أن الهدف من هذه الاستبيانات هو قياس فعالية برامج التهيئة الأولية التي أجريت للموظف الجديد. انظر الشكل (٦-١).

2- استقصاء مديري الإدارات والهدف من هذا الاستقصاء هو التعرف على أكثر الجوانب استفساراً من قبل الموظفين الجدد والتي لا يغطيها برنامج التهيئة المبدئية بشكل كاف.

3- يمكن إشراك بعض الموظفين القدامى في برامج التهيئة مع الموظفين الجدد الأمر الذي يحقق الفوائد التالية

- اختلاط الموظفين الجدد بزملائهم السابقين الأمر الذي يسهل عملية الانسجام والانصهار السريع.
- تجديد معلومات الموظفين القدامى عن الأنظمة وسياساتها.
- إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطويراً جيداً يستند على الخبرة والممارسة .

استمارة تقويم برامج التهيئة المبدئية

عزيزي الموظف الجديد،

يسعد منظمك أن تعرف رأيك في برنامج التهيئة المبدئية الذي تم اجراءه خلال اليوم الأول من التحاقك بالعمل معنا.

نرجو منك الاجابة على الأسئلة التالية، حيث أن اجابتك ستساعدنا بلا شك على تطوير هذا البرنامج بما يخدم مصلحتك ومصلحة الموظفين الآخرين القادمين مستقبلا للعمل معنا:

- هل كان الترحيب الأول بك من قبل مندوب إدارة الموارد البشرية دافئة ومريحا؟ نعم لا
- هل أشعرك زملاؤك في العمل بانك موضع ترحيب وتقدير منهم؟ نعم لا

فضلا ضع دائرة على الرقم الذى يمثل تقديرك للإجابة على الأسئلة التالية :

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
٥	٤	٣	٢	١	ما هو تقويم الشامل لبرنامج التهيئة؟
٥	٤	٣	٢	١	كفاءة القائمين بالتهيئة.
٥	٤	٣	٢	١	كمية المعلومات حول تاريخ المنظمة وأهدافها.

فضلا وضح مدى كفاية ودقة المعلومات التي تلقيتها خلال التهيئة والتعريف عن المجالات التالية :

٥	٤	٣	٢	١	الأنظمة والقواعد والسياسات العامة للمنظمة.
٥	٤	٣	٢	١	شروط التوظيف، ساعات العمل، الانضباط والسلوكيات.
٥	٤	٣	٢	١	قواعد السلامة ونظم التأمين والعلاج.
٥	٤	٣	٢	١	معايير تقويم الأداء.
٥	٤	٣	٢	١	فرص التعليم والتدريب، والنمو الوظيفي.
٥	٤	٣	٢	١	نظم الإجازات والعطلات.
٥	٤	٣	٢	١	نظم الحوافز والمكافآت .

فضلا اضع أى اقتراحات من شأنها تطوير وتحسين برامج التهيئة بالمنظمة:

.....

.....

.....

الشكل رقم (٦-١) يوضح محتويات استبيان تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

اسئلة الوحدة السادسة:

السؤال الأول: ما المقصود بالتهيئة المبدئية:

.....

.....

السؤال الثاني: عددي أهمية التهيئة المبدئية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث: ماهي أهداف التهيئة المبدئية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع: ماهي الطرق التي يتم من خلالها التهيئة المبدئية للموظفين الجدد؟

.....

.....

.....

السؤال الخامس: ماهي محتويات وعناصر برنامج التهيئة المبدئية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال السادس: ماهي أساليب تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

التدريب العملي

أهداف الوحدة

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى المام المتدرب بالجوانب العملية في الاستقطاب والاختيار.

الأهداف التفصيلية

- ✓ التعرف على طرق الاستقطاب في الواقع العملي.
- ✓ التعرف على أنواع الاختبارات والمقابلات في الواقع العملي.
- ✓ التعرف على فحص خلفية المرشحين في الواقع العملي واكساب المتدرب القدرة على كتابة خطاب اعتذار عن قبول متقدم للوظيفة.
- ✓ التعرف على تقييم المتقدمين للوظائف في الواقع العملي.
- ✓ التعرف على التعيين ومفاوضات العمل في الواقع العملي واكساب المتدرب القدرة على كتابة خطاب تقديم عرض وظيفي.
- ✓ التعرف على برنامج التهيئة المبدئية في الواقع العملي.

محتويات الوحدة

تشمل هذه الوحدة على ما يلي:

- ✓ الاستقطاب (٢ ساعة)
- ✓ الاختيار (٦ ساعات)
- ✓ فحص خلفية المرشح والفحص الطبي (٦ ساعات)
- ✓ تقييم المتقدمين للوظائف (٦ ساعات)
- ✓ التعيين (٦ ساعات)
- ✓ التهيئة المبدئية (٦ ساعات)

الاستقطاب

◆ التدريب الأول:

لاحظ الإعلانات التالية ثم اجب عن الأسئلة:

- هل نجح الإعلان في جذب انتباهك؟
- هل يبدو الإعلان شيقاً؟
- هل سينجح الإعلان في اجتذاب الشخص المناسب لشغل الوظيفة؟
- هل يشتمل الإعلان على إجابات عن الأسئلة الرئيسية التي تتناول مكان الوظيفة وشروطها والمكافآت المحتملة وغيرها؟
- هل ترك هذا الإعلان عندك انطباع جيد عن المنظمة؟

أ.

شركة فريسينية السعودية العربية (للانشاءات)
تعلن عن حاجتها إلى

أخصائي موارد بشرية

سعودي الجنسية ومقيم بجدة

حسب الشروط التالية

- ١- خبرة كافية في نفس المجال
- ٢- دراية بقانون العمل السعودي
- ٣- معرفة باللغة الانجليزية
- ٤- معرفة باستخدام الحاسب الآلي (مايكروسوفت أوفيس Word - Excel)
- ٥- ذي شخصية قيادية ومهارات شخصية
- ٦- السن لا يقل عن ٢٠ سنة

ترسل السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني
rec@fisa.com.sa

الرجاء كتابة الوظيفة بعنوان الرسالة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب.

EXECUTIVE SECRETARY REQUIRED
مطلوب سكرتير تنفيذي ذو كفاءة عالية للعمل
في مدينة جدة بأ لشروط التالية

- ١) مؤهل جامعي ومن ذوي الكفاءات والخبرات والثقافة والملاقات العاليه.
- ٢) خبرة في كافة الأعمال السكرتيرية وحفظ الملفات.
- ٣) إجادة تامة للغة العربية والإنجليزية والفرنسية كتابة و تحدثا و ترجمة.
- ٤) طياغة عربي و إنجليزي و فرنسي.
- ٥) خبرة في عمل الحجوزات لدى الفنادق العالمية و خطوط الطيران.
- ٦) خبرة في استخدام الحاسب الآلي والبرامج المتنوعة و خاصة برامج أعمال السكرتارية.
- ٧) يمكنه عمل جميع التحضيرات اللازمة للسفريات و عمل البرامج الزمنية.
- ٨) يمكنه عمل الترتيبات اللازمة لاستقبال زوار الشركة في المطارات.
- ٩) خبرة و دراية كاملة في حضور وتدوين محاضرات اجتماعات مجلس الإدارة.
- ١٠) يمكنه إعداد ميزانية السفريات.
- ١١) تشييد و لائق المظهر.
- ١٢) لديه الاستعداد التام للعمل في تلك الوظيفة لمدة طويلة.
- ١٣) لديه الاستعداد التام أن يكون مركز إقامته في مدينة جدة.
- ١٤) الأفضلية للسعوديين أو من لديه إقامة قابلة للتحويل إذا كان غير سعودي.
- ١٥) تقبل أيضا الطلبات من خارج المملكة العربية السعودية.

المزايا

١) راتب مجزي.	٤) توفير الملاج المطين.
٢) سكن مؤثث و مجهز بجميع لوازم المعيشة	٥) توفير تناكر السفر.
٣) سيارة للاستخدام الشخصي.	٦) كما توجد مزايا أخرى بعد الالتحاق بالعمل.

تأمل إرسال السيرة الذاتية مع صورة شخصية حديثة إلى العنوان التالي

ص. ب. ١٧٦٠٦ جدة ٢١٤٩٤ = فاكس، ٢٦٦٧٣١٢٢-٢-٩٦٦+
 جدة - المملكة العربية السعودية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ج.

مطلوب فوراً

تعلن إحدى الشركات الرائدة في مجال الصناعة والتجارة بالمنطقة الغربية
بالمملكة العربية السعودية لشغل وظيفة
(مدير مالي للمجموعة)

شروط الوظيفة :

- المؤهلات ، ماجستير في المحاسبة وحاصل على CPA
- خبرة ٢٠ سنة + سنة خبرة في مجال التخصص.
- خبرة في التعامل مع البنوك.
- تخطيط التكاليف وترتيب حلول وخطط معالجة التكاليف وتخطيط النفقات النقدية وحلول معالجة التضخم وحلول إعادة هيكلة رأس المال.
- القدرة على إعادة هيكلة القطاع المالي.
- وضع استراتيجيات وخطط وميزانيات تقديرية.
- القدرة على توظيف الأموال في الاستثمارات الأخرى.
- يملك الصفات القيادية والتميز في القدرة على الهيكلة والتنظيم.
- التطوير وإدارة الضروع ودراسة الجدوى الاقتصادية.
- الإلمام التام ببرامج الحاسب الآلي.
- إجادة اللغة العربية والإنجليزية تحدثاً وكتابة.
- حسن المظهر واللباقة.
- العمر ان لايزيد عن ٥٠ عاماً.
- الأفضلية للسعوديين أو من يحمل إقامة قابلة للتحويل.

الراتب والبدلات :

يحدد الراتب حسب الخبرة والكفاءة والمقابلة الشخصية.

تقديم الطلبات :

من يجد في نفسه الكفاءة إرسال نسخة من السيرة الذاتية.

إلى العنوان التالي :

ص.ب. ١٧٦٠٦ جدة ٢١٤٩٤ = فاكس : ٦٦٧٣١٢٢ - ٢ - ٩٦٦ +
جدة - المملكة العربية السعودية

.....

.....

.....

.....

.....

إثراء المتون
Ithraa AlMotoon

فرصة وظيفية

تعلن شركة إثراء المتون عن حاجتها إلى :

مدير مشاريع

أبرز المهام

- التخطيط للمشروع.
- تكوين فرق العمل ومتابعتها.
- تنظيم الاجتماعات وورش العمل.
- كتابة التقارير الدورية.

متطلبات الوظيفة

- لديه شهادة PMP.
- لديه خبرة في إدارة المشاريع وفرق العمل.
- يجيد مهارات التواصل.
- يفضل أن يكون لديه مؤهل جامعي أو أعلى.

ترسل السيرة الذاتية، ويوضح الوظيفة المطلوبة (مدير مشاريع)

✉ jobs@ithraa.sa

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الاختبار

◆ التدريب الأول:

حدد نوع الاختبار المناسب في الحالات التالي:

أ. يريد مسؤول التوظيف اختبار المرشحين لوظيفة "رئيس قسم علاقات عامة" لقياس اتزانهم النفسي، ثقتهم بنفسهم، تكيفهم الاجتماعي.

نوع الاختبار المناسب:

ب. يريد مسؤول التوظيف اختبار المرشحين لوظيفة "سكرتير تنفيذي" لقياس القدرات الكتابية، والقدرات اللفظية.

نوع الاختبار المناسب:

ج. يريد مسؤول التوظيف اختبار المرشحين لوظيفة "مبرج حاسب آلي" لأجراء اختبار البرمجة الآلية وتشغيل الحاسبات .

نوع الاختبار المناسب:

◆ التدريب الثاني:

حالة دراسية: اختيار الموظفين الجدد في بنك الاستثمار والتنمية

يعمل السيد ابراهيم الطيب عاطف مساعدا لمدير إدارة الموارد البشرية المسئول عن الاستقطاب والاختيار للموظفين الجدد في " بنك الاستثمار والتنمية ". وفي كل اخر سنة دراسية يقوم بجولة على بعض الجامعات لمقابلة بعض المتوقع تخرجهم من أقسام إدارة الأعمال تخصص التمويل والاستثمار، والتعاقد معهم للعمل في قسم التحليل المالي بالبنك.

أمضى السيد عاطف في هذا العمل حوالي عشر سنوات .ويبدو أنه يستمتع بأدائه - لكن الإدارة العليا لاحظت أن نسبة دوران العاملين عالية بين ممن يتم اختيارهم سنويا، ويتجاوز في بعض الأحيان معدل ٢٥٪ منهم، وهو ما يعني تحمل تكلفة إضافية في التوظيف والتدريب .

متوسط عدد من يتم تعيينهم بعد المقابلات مع السيد عاطف حوالي ٢٠ مرشحا سنويا، يعملون جميعهم في قسم التحليل المالي بالبنك .وقد لاحظت الإدارة العليا أن المرشحين عادة ما يكونون من نفس الجامعات سنويا .

لاحظ السيد عاطف وهو يستعد لمهمته في موسم التخرج القادم أن الإدارة العليا غير راضية عن أدائه وأن هناك شعورا منها تجاهه بالتحيز في مواصفات من يتم اختيارهم وكذلك في العدد المحدود من الجامعات التي يتم اختيارها سنويا وبدون تغيير، وأيضا في منهجه المتبع في الاستقطاب والتعيين .

ترى الإدارة العليا أن السيد عاطف لم يراع بعض الصفات المطلوبة ممن يتم اختيارهم وأهمها صفات القيادة التي تؤهلهم للتقدم في مراكز وظيفية متقدمة في البنك وهو ما يؤدي ببعض الموظفين الجدد بعد فترة قصيرة من عملهم للاستقالة والبحث عن فرص عمل أفضل تأخذ في الحسبان طموحاتهم المستقبلية .

بدأ السيد عاطف يسأل نفسه عن أين تكمن مشكلة زيادة نسبة دوران العاملين هل هي في الموظفين الجدد أنفسهم؟ هل في مهاراتهم ومؤهلاتهم؟ أم في أسلوبه هو في الاختيار والعناصر التي يركز عليها في الاختيار.

عند الاختيار كان السيد عاطف يعتمد على العناصر التالية:
(المهارة الفنية والتحليلية - القدرة على التعامل مع الكمبيوتر- مهارة اللغة الإنجليزية)

هذه الصفات التي كان يركز عليها " عاطف " يعتقد أنها كلها متطلبات القيادة البنك في المستقبل، لكن الإدارة العليا ترى غير ذلك وأن على السيد عاطف أن يغير منهجه في الاختيار.

الأسئلة:

أ. هل تعتقد أن العناصر التي يعتمدها السيد عاطف عند اختيار المرشحين للعمل كافية لتحقيق أهداف العمل وطموحات المرشحين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب. هل تعتقد أن النسبة العالية من دوران العاملين ترتبط فعلا بالمعايير التي يتم على أساسها الاختيار؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ج. لو كنت مكان السيد عاطف هل تقوم بتغيير منهجك في الاختيار، والمعايير التي تتم على أساسها المفاضلة بين المرشحين؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

◆ التدريب الثالث:

اوجد حلاً لما يلي:

يعمل السيد سلطان مسؤولاً عن لجنة الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية الجديدة في "شركة الكهرباء والمياه". ولكن يلاحظ السيد سلطان أن كل عضو من أعضاء لجنة المقابلة يواجه مشكلة معينة تؤثر على فعالية المقابلة.
ساعد السيد سلطان في التغلب على المشاكل التي يقع فيها الأعضاء فيما يلي:

أ. أحد الأعضاء في لجنة المقابلة غالباً ما يتحيز ضد المرشحين بسبب جنسيتهم أو لونهم:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب. أحد الأعضاء في لجنة المقابلة يوجه أسئلة للمرشحين غير دقيقه وعشوائية وليس لها صلة بالوظيفة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

◆ التدريب الرابع:

اعد مقابلة مقننة حسب التعليمات التالي:

- تختار المجموعة أحد الأوصاف الوظيفية. انظر الاشكال (١-٢)، (٢-٢)، (٣-٢)، (٤-٢).
- يمثل أحد أعضاء المجموعة دور (المرشح للوظيفة)، في حين يمثل الآخرون (لجنة المقابلة).
- ينسحب العضو الذي يمثل دور (المرشح للوظيفة) ويترك الآخرون الذين يمثلون (لجنة المقابلة) لأعداد الأسئلة المقننة.
- تقوم (لجنة المقابلة) بأعداد أسئلة المقابلة المقننة استنادا إلى الوصف الوظيفي الذي تم اختياره.
- بعد اعداد الأسئلة يتم استدعاء العضو الممثل لدور (المرشح للوظيفة) ويشرح له أنه مرشح لوظيفة "....."، وأن (لجنة المقابلة) ستقوم بمقابلته حسب متطلبات النظام وقواعده ويمكن اعطاؤه ملخصا عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها ومميزاتها.
- تبدأ المقابلة بتوجيه الأسئلة من كل عضو من أعضاء (لجنة المقابلة)، وعلى كل عضو تعبئة نموذج تقييم المرشح للوظيفة الذي بين يديه. انظر النموذج رقم (٢-٥).
- بعد انتهاء المقابلة تقوم اللجنة بمناقشة الأسئلة التالية استنادا على نموذج التقييم الذي تم تعبئته من كل عضو من اللجنة:

أ. مدى التشابه في تقييم أعضاء اللجنة لإجابات المرشح

.....

ب. هل الجميع متفقون على قدرات المرشح لشغل الوظيفة؟

.....

ج. هل استطاع المرشح أن يواجه أسئلة جديرة بالاهتمام الأعضاء لجنة المقابلة؟

.....

د. هل المرشح مقبول في الوظيفة أم سيتم رفضه؟

.....

بطاقة توصيف الوظيفة

مواصفات الوظيفة

مسمى الوظيفة: فني حاسب الي رمز الوظيفة: ١٩-٥
مسمى الإدارة/ القسم: إدارة النظم والمعلومات.
المشرف المسؤول عن الوظيفة: رئيس قسم الصيانة

موجز عام عن الوظيفة:

اصلاح وصيانة أجهزة الحاسب الالي بصورة دورية وعند الحاجة، والمحافظة على سلامتها.

واجبات ومسؤوليات الوظيفة:

- يدرس مواصفات الجهاز بالطريقة المناسبة ليتم طلب القطع اللازمة.
- يطابق القطع مع المواصفات واستلامها.
- تركيب قطع جهاز الحاسب الالي.
- عمل نسخ احتياطية لأجهزة الحاسب الالي
- تحميل برامج الحماية وتنشيطها.

مواصفات شاغل الوظيفة

المؤهل: دبلوم فني صناعي في قسم صيانة الكمبيوتر.

الخبرة: سنة في نفس المجال.

المهارات والسلوكيات اللازمة:

- التعاون مع الاخرين
- الدقة في أداء العمل
- الاهتمام بقواعد الامن والسلامة
- التحدث والكتابة باللغة الإنجليزية بمستوى جيد جدا على الأقل.

الشكل (٢-٢)

بطاقة توصيف الوظيفة

مواصفات الوظيفة

مسمى الوظيفة: مدير مستشفى رمز الوظيفة: ٠٠٣٤
مسمى الإدارة/ القسم: الإدارة العليا
المشرف المسؤول عن الوظيفة: مدير الإدارة الطبية

موجز عام عن الوظيفة:

إدارة عمل المستشفى.

واجبات ومسؤوليات الوظيفة:

- الاشراف على أطباء المستشفى
- استناد الاعمال إلى الاخرين
- توجيه الاخرين.
- الرد على الشكاوى.
- اصدار التعليمات.
- التنسيق بين أنشطة الموظفين.

مواصفات شاغل الوظيفة

المؤهل: دبلوم في أي قسم ذات علاقة.

الخبرة: سنة في مجال إدارة المخازن.

المهارات:

- مهارات قيادية عالية
- مهارات تواصل مع الاخرين
- مهارات حل المشكلات
- مهارة اللغة الانجليزية

الشكل (١-٢)

بطاقة توصيف الوظيفة

مواصفات الوظيفة

مسمى الوظيفة: رئيس قسم الدورات التدريبية رمز الوظيفة: ٢٤٠٩
مسمى الإدارة/ القسم: قسم الدورات التدريبية والبرامج التطويرية
المشرف المسؤول عن الوظيفة: رئيس قطاع قسم الدورات التدريبية

موجز عام عن الوظيفة:

الاشراف المباشر على تنفيذ موظفين القسم لجميع الإجراءات الخاصة بتدريب الموظفين في دورات تدريبية داخل البلد وخارجها وفق التشريعات والقوانين المعمول بها.

واجبات ومسؤوليات الوظيفة:

- التعامل مع جهات التدريب
- إسناد أعمال للأخرين
- توجيه الاخرين وتصحيح اخطائهم
- تقويم الدورات التدريبية واعاد التقارير
- متابعة نظام العمل ومنح المكافآت
- اصدار التعليمات

مواصفات شاغل الوظيفة

المؤهل: دبلوم في إدارة الموارد البشرية.

خبرة: سنتين في نفس المجال

المهارات:

- معرفة واسعة بنظام الخدمة المدنية
- قدرة جيدة على التنظيم والتنسيق
- القدرة على الاتصال الجيد وتكوين علاقات عامة مع الاخرين.
- القدرة على التخطيط والمتابعة
- مهارات ذهنية (الدقة، سرعة البديهة والتصرف، الذكاء)
- مهارات قيادية عالية

الشكل (٤-٢)

بطاقة توصيف الوظيفة

مواصفات الوظيفة

مسمى الوظيفة: أمين مستودع رمز الوظيفة: ١٠١٢
مسمى الإدارة/ القسم: إدارة المخازن
المشرف المسؤول عن الوظيفة: مدير المستودعات

موجز عام عن الوظيفة:

استلام المواد وترتيبها في المستودعات وجردها.

واجبات ومسؤوليات الوظيفة:

- تأمين الظروف المناسبة لتزين المواد
- استلام المواد وحصرها.
- كتابة تقارير الاستلام والإخراج.
- الاشراف على اخراج المواد من المستودع.
- توزيع المواد في المستودعات حسب ما يراه المدير.

مواصفات شاغل الوظيفة

المؤهل: دبلوم في أي قسم ذات علاقة.

الخبرة: سنة في مجال إدارة المخازن.

المهارات:

- القدة على التنظيم والتنسيق
- القدره على الجرد والمتابعة
- قدرة جيدة على التنظيم والتنسيق
- القدره على التعامل مع برامج إدارة المخزون
- العمل تحت الضغط
- السمات الشخصية: المسؤولية – الأمانة

الشكل (٣-٢)

نموذج تقييم المرشح للوظيفة

اسم المرشح:

مسمى الوظيفة المطلوبة:

تاريخ المقابلة:

ممتاز ٥=	جيد جدا ٤=	جيد ٣=	متوسط ٢=	ضعيف ١=	تقويم المرشح للوظيفة
					<ul style="list-style-type: none"> • قدرته على ممارسة واجبات الوظيفة ومسئولياتها وفقاً لوصف الوظيفة . • السمات والمهارات الشخصية • الاستعداد الذهني والذكاء العام. • المبادرة، الطموح، الأقدام • النضوج (الثبات، الاستقلالية، الثقة في النفس). • مهارات الاتصالات (الوضوح، التنظيم، الإقناع). • احتمالات النمو الوظيفي (القيادة، لمصداقية، التكيف). • الاستعداد للمقابلة (المعرفة بالشركة، أهدافها، تنظيمها). • معرفة جوانب القوة والضعف في شخصيته. • معرفة أهدافه الوظيفية .

اسم القائم بالمقابلة: التوقيع:

التوصية بالاختيار: غير صالح مقبول لحد ما صالح تماماً

معلومات اخرى:

النموذج رقم (٢-٥)

فحص خلفية المرشح والفحص الطبي

◆ التدريب الأول:

حالة دراسية: عدم امانة وصدق الموظفين في مراكز كارتر لتنظيف الملابس

لدى جينيفر كارتر ووالدها "مراكز كارتر لتنظيف الملابس"، والذي ما يصفه والدها بأنه عمل سهل لأنه متعلق بوظيفتين فقط – اشخاص يقومون باستخدام أجهزة غسيل الملابس، وآخرون يستخدمون جهاز تنظيف البخار لكي الملابس - ولكنه في الحقيقة صعب عندما يتعلق الأمر باختيار المتقدمين للوظائف.

يتم اختيار المتقدمين بسهولة من خلال اجراء اختبار أثناء العمل (حوالي 20 دقيقة)، وتقول جينيفر أن "المتقدمين إما انهم يعرفون كيفية استخدام جهاز البخار بسرعة وكيفية استخدام كيمائيات وآلات التنظيف، أو انهم لا يعرفون ذلك، ونكتشف ذلك بسرعة كبيرة بمجرد تجربتهم في العمل".

من ناحية أخرى، يمكن أيضاً أن يكون اختيار المتقدمين للشركة صعباً بشكل محبط بسبب طبيعة الصفات الأخرى التي ترغب جينيفر في فحصها. حيث أن أهم مشكلة تواجهها شركتها هي عدم امانة وصدق الموظفين.

تعد عدم امانة الموظفين مشكلة كبيرة بالنسبة "لمراكز كارتر للتنظيف"، لذلك جينيفر وولدها يريدون أن يحدوا من السرقة التي تتعرض لها المراكز من قبل بعض الموظفين.

على سبيل المثال سرقة المنظفات أو استهلاك الطاقة والغاز لاستخدام الموظفين الشخصي، والمشكلة الأكثر خطورة هي أن بعض الموظفين يقومون بتنظيف الملابس للعملاء دون عمل فاتورة ودون تسجيلها في السجلات النقدية وذلك حتى عندما يدفع العميل تذهب الأموال الى جيب الموظف سراً بدلاً من حساب المركز.

الآن إليك ما تريد جينيفر منك الإجابة عليه:

الأسئلة:

أ. برأيك ماذا يمكن لجينيفر ان تفعل لتحد من توظيف الموظفين الغير امينين والمتوقع ارتكابهم للسرقة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب. إذا فصلت جينيفر الموظفين الذين تم القبض عليهم بالسرقة، ما نوع الإجراء الذي يجب إعداده للتعامل مع المكالمات المرجعية حول هؤلاء الموظفين عندما يذهبون إلى شركات أخرى للبحث عن وظائف؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تقييم المرشحين للوظائف

◆ التدريب الأول:

ضع خط تحت المشكلة ثم حدد قاعدة تقييم المرشحين المناسبة التي يجب الالتزام بها في الحالات التالية:

أ. تعمل السيدة جيهان فقيه مسؤولة عن الاستقطاب والاختيار في إحدى الفنادق الوطنية. وكانت السيدة جيهان تواجه مشكلة في عدم فعالية وكفاءة المرشحين الذين يتم اختيارهم في الوظائف الشاغرة في الفندق بسبب سوء تقييم المرشحين. فقد كانت السيدة جيهان تعتمد في تقييم المرشحين في المقابلات على الجوانب الشخصية دون الرجوع إلى المعايير المرتبطة بالوظيفة الشاغرة

قاعدة تقييم المرشحين التي يجب أن تلتزم بها السيدة جيهان في هذه الحالة:

.....

ب. السيد فيصل فهد هو مسؤول عن التوظيف في إحدى المؤسسات. وقد عرض السيد فيصل المؤسسة إلى عدد من القضايا القانونية والمسائل النظامية نتيجة عدم توفير فرص متساوية للمرشحين والتمييز بينهم حسب جنسياتهم.

قاعدة تقييم المرشحين التي يجب أن يلتزم بها السيد فيصل في هذه الحالة:

.....

ج. يواجه قسم إدارة الموارد البشرية في إحدى الشركات صعوبة الوصول إلى معلومات المتقدمين عند الحاجة إليها. فكان موظفون قسم إدارة الموارد البشرية يستغرقون الكثير من الوقت للبحث عن أسماء وبريد وأرقام هواتف المرشحين الذين اجتازوا لاختبارات من أجل التواصل معهم وحجز مواعيد إجراء المقابلات.

قاعدة تقييم المرشحين التي يجب أن يلتزم بها قسم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة:

.....

التعيين

◆ التدريب الأول:

حالة دراسية: رفض العرض الوظيفي من قبل المرشح

عبد العزيز هو خبير التسويق والعلاقات العامة في "الغرفة التجارية" سابقاً، تقدم على وظيفة مدير علاقات عامة في "شركة ناس للطيران". وبعد مفاوضات العرض الوظيفي المقدم من "شركة ناس للطيران"، رفض عبد العزيز العرض بسبب تلقيه عرضاً أفضل في مكان آخر.

الأسئلة:

أ. كيف يجب أن تتصرف "شركة ناس" بعد أن رفضهم المرشح عبد العزيز؟

.....

.....

.....

.....

ب. كيف تواجه "شركة ناس" سبب رفض العرض الوظيفي من قبل المرشح عبد العزيز؟

.....

.....

.....

.....

◆ التدريب الثاني:

بصفتك مدير الاستقطاب والاختيار في " شركة الالكترونيات المتقدمة"، مطلوب منك كتابة خطاب تقديم عرض وظيفي للمرشح صاحب البيانات التالية:

-
- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| <p>□ مباشرة العمل:
٢٠٢١/١/١ م</p> | <p>□ مسمى الوظيفة:
رئيس التخطيط
والتطوير</p> | <p>□ اسم المرشح: لينا
ياسر</p> |
| <p>□ بدل تنقل: ٤٧٢</p> | <p>□ بدل سكن: ١٥٠٠</p> | <p>□ الراتب الأساسي:
١١٧٠٠ ريال شهريا</p> |
| | | <p>□ مزايا أخرى: تأمين
طبي مدفوع الاجر.</p> |
-

التهيئة المبدئية

◆ التدريب الأول:

حالة دراسية: شركة الصناعات الغذائية

كان يعمل السيد موسى مدير قسم المواد والمستلزمات في " شركة الصناعات الغذائية" والتي التحق بها منذ ٤ أشهر، وفي أحد الأيام غاضباً ومزجراً وهو يتجه إلى مكتب رئيسه في العمل السيد وليد مدير عام المشتريات والمخازن ووجرت بينهما المحادثة التالية:

قال موسى: يا سعادة المدير لم أكن أتوقع منك هذا التصرف، كيف ترفض التوقيع على صرف قيمة فاتورة المشتريات التي اعتمدها أنا بصفتي مدير قسم المواد والمستلزمات؟



قال وليد: كان من المفروض أن تأخذ موافقتي على أمر الطلب مسبقاً قبل أن تقوم بمفردك بتحريره.



قال موسى: ولكن المواد والمستلزمات المطلوبة والشركة المورد تتردد تسديد قيمة الفاتورة فوراً.



قال وليد: لن أوقع أمر الطلب بعدك، أنا أوقعه قبلك وبعد التأكد من الحاجة الفعلية للطلبية.



قال موسى: معنى هذا أنك لا تثق في شخصي؟



رد وليد: لا، ليس هذا هو الأمر وإنما هناك قواعد وإجراءات في شركتنا يجب أن يلتزم بها الجميع .



قال موسى: إذا هذه استقالتي، وأما الطلبية فسأعيدها للمورد مع الاعتذار لهم.



رد وليد: افعل ما تراه في صالح الشركة.



عاد السيد موسى إلى مكتبه وهو في غاية الأسى على ما حصل، علماً بأن جميع وثائق السيد موسى التي قدمها "للشركة الصناعات الغذائية" من أجل الحصول على وظيفة مدير المواد والمستلزمات تشير إلى خبرة واسعة في مجال عمله .

فقد كان يعمل في نفس المجال وكانت صلاحيته في الشراء المباشر في عمله السابق بحد أقصى ثلاثمائة ألف ريال ودون الرجوع إلى رئيسه المباشر. أما الطليبة التي حررها الآن فلا تتجاوز .. قيمتها مائة وخمسون ألف ريال.

ومع انه قد لقي معاملة طيبة أثناء إجراءات الاستقطاب، والمقابلات، والتعيين، ولكنه الآن يتساءل هل اتخذ قراراً خاطئاً بالالتحاق بهذه الشركة؟

الأسئلة:

أ. ما هي الحلقة المفقودة هنا؟

.....

.....

.....

ب. لو كنت مكان السيد موسى ما الذي كنت ستعمله؟

.....

.....

.....

.....

ج. لو هل تعتقد أن موقف مدير عام المشتريات والمخازن السيد وليد كان موقفاً سليماً؟

.....

.....

.....

.....

◆ التدريب الثاني:

حالة دراسية: سياسات قواعد واجراءات المنظمات

تملك المنظمات سياسيات وقواعد وإجراءات معينة مع موظفيها، وتعاني هذه المنظمات من عدم فهم الموظفين الجدد لتلك السياسات والقواعد الخاصة بالمنظمة مما يؤدي الى عدم تطبيقهم لوظائفهم بالطريقة المطلوبة، على سبيل المثال:

- سياسات التأخير.
- قواعد التدخين والاكل في العمل.
- قواعد المحافظة على نظافة مكان العمل.
- قواعد المظهر العام والنظافة الشخصية.
- قواعد استخدام الجوال والمكالمات الشخصية.
- اجراءات الترحيب بالعملاء وتوديعهم.

الأسئلة:

أ. ما الذي سيساعد المنظمات على ضمان أن يعرف الموظفون الجدد السياسات والقواعد والإجراءات الخاصة بها.

.....

.....

.....

.....

.....

ب. ماهي الطرق التي يمكن ان تستخدمها المنظمات لتعريف الموظف بالمنظمة وسياساتها وقواعدها والاجراءات المطلوبة من الموظفين اتباعها، وكيف تتحقق من فعاليتها.

.....

.....

.....

.....

.....

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- عبد القادر علاقي، مدني. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية. الطبعة ٥. مكتبة الخوارزم العلمية. جدة.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Dessler, G. (2017) human resource management, 15th edn., : Florida International University.