

أساليب اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمات الحديثة

د. مرعي الوحيشي أبوحجيل
كلية الاقتصاد - جامعة الفتح

تعد وظيفة الاختيار والتعيين من الوظائف الإدارية الهامة داخل المنظمة حيث يتوقف عليها اختيار أفضل الأفراد المؤهلين من بين المتقدمين لشغل وظائف محددة وتعيينهم في الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم. ويعتبر اختيار الأفراد العاملين عنصراً فعالاً وأساسياً في نجاح أي منظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها وبالتالي فإن عملية الاختيار الصحيحة و الموضوعية على أسس ومعايير سليمة تحقق مبدأ وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة. كما وأن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيد وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق أهدافها إذا لم يتوفر لديها الكوادر والأفراد الأكفاء في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة القادرون على تحقيق أهداف المنظمة.

ولذلك يمكن القول أن عملية الاختيار والتعيين وإتباع الطرق العلمية عند إجراءات الاختيار والتعيين تمكن الإدارة من الحصول على أفراد وكفاءات وقدرات عالية لشغل الوظائف الشاغرة للقيام بالأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل ذلك تعتمد الإدارات الحديثة على تحسين وزيادة أداء العاملين بالمنظمة، وذلك بإجراء عملية التقييم لأداء العاملين واكتشاف نقاط الضعف والقوة أيضاً محاولة علاجها لكي تحصل المنظمة على أداء فعال، وذلك للدفع من إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

كما تتطلب عملية الاختيار أشخاصاً ذوي كفاءة في هذا المجال وذوي مهارة في استخدام أدوات تحليل المعلومات حتى يستطيعوا أداء هذه المهام بالدرجة المطلوبة من الفاعلية لتحقيق الهدف من الاختيار السليم، وهو البحث عن أفضل الأفراد لشغل الوظائف المطلوبة بالمنظمة من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لهذه الوظائف ووضع كل فرد فيهم في المكان المناسب.

حيث إن الأفراد العاملين يعتبرون العنصر الفعال والأساسي في نجاح أي منظمة لتحقيق أهدافها فيعتبر العنصر البشري الأداة الحقيقية للعمل والإنتاج، ويتوقف عنصر النجاح الحقيقي لأي منظمة على كفاءة وفعالية الأفراد العاملين بها. فعلى قدر ما يبذلون من جهد وما يحققونه من كفاءة تكون احتمالات نجاح المنظمة.

ولكن هدف تكوين وإعداد قوة عمل منتجة وفعالة لا يتحقق بالمصادفة أو التمني وإنما يحتاج إلى إعداد تخطيط وجهد متواصل نظراً لسرعة التغير في ظروف سوق العمل وأوضاع المنافسين من ناحية، والتغير المستمر في مطالب العاملين واحتياجاتهم وتزايد تطلعاتهم وطموحاتهم من ناحية أخرى.

وتتضح أهمية العنصر البشري الكفاء الفعال في أن وجود الأجهزة والمعدات الحديثة، بالإضافة لاستخدام وسائل التقنية المتطورة لا يغني عن وجود الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة بل قد تتطلب هذه التقنية العالية ضرورة جودة عنصر العمل. فعملية الاختيار الصحيح والدقيق لهؤلاء الأفراد تحقق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. ويتمثل الاختيار الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، باستخدام طرق الاختيار المتكاملة.

وأنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم أو يحتمل أن تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف المراد شغلها.

ومن خلال هذه المقدمة عن الاختيار والتعيين يقوم الباحث بتقسيم هذا البحث إلى مطلبين وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: - يتناول ماهية الاختيار والتعيين والعوامل التي يعتمد عليها، وذلك على النحو التالي: أولاً: ماهية الاختيار والتعيين. ثانياً: العوامل التي يعتمد عليها الاختيار والتعيين.

المطلب الثاني: - يتناول طرق ومصادر ومعايير اختيار القوى العاملة، وذلك على النحو التالي: أولاً: طرق ومراحل اختيار القوى العاملة. ثانياً: مصادر اختيار القوى العاملة.

المطلب الأول

ماهية الاختيار والتعيين والعوامل التي يعتمد عليهما

أولاً : ماهية الاختيار والتعيين.

إن أهم ما تعاني منه المنظمات في البلاد النامية هو عدم استخدام الأسلوب الأمثل عند اختيار العاملين ووضعهم في الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وميولهم وسماتهم الشخصية.

والأسلوب العلمي يعتمد على خطوات منظمة متكاملة تحقق في النهاية هدف عملية الاختيار وهو المواءمة بين خصائص الفرد وبين متطلبات العمل أو الوظيفة. ويتم تناول هذا المطلب على النحو الآتي:

(أ) مفهوم الاختيار والتعيين

تعد عملية اختيار وتعيين العاملين امتداداً طبيعياً لأنشطة تصميم وتحليل العمل وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب. حيث تبدأ حين تنتهي هذه الأنشطة من أداء مهامها وعن طريق تصميم وتحليل العمل. (يمكن تحديد ومعرفة مواصفات المرشحين للاختيار والتعيين، عن طريق اختيار القوى العاملة كما يمكن معرفة عدد ونوعية الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل).

وعن طريق الاستقطاب يمكننا توفير الأعداد المناسبة من القوى العاملة لتُجرى عملية الاختيار والمفاضلة بينها لانتقاء أفضلها للتعيين (1).

ويمكن تعريف نشاط الاختيار والتعيين: بأنه هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف خالية فيها وذلك على أساس موضوعي وعادل وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة، ومن أجل تحقيق غاية

أساسية وهي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام (1).

ويقصد بالاختيار البحث والتنقيب على أنسب فرد لملء وظيفة ما بين المتقدمين، كما أنه يعني بجانب ذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (أي الشخص الذي تتوافر فيه متطلبات الوظيفة من مؤهلات وصفات وسلوك واتجاهات)

أو بمعنى آخر، الاختيار يهدف إلى البحث عن الفرد المتطابق مع الوظيفة.

والاختيار يقصد به انتقاء أفضل العناصر وأكفئهم من بين المتقدمين لشغل وظيفة ما بحيث يتم التطابق بين نتائج تحليل الفرد وتحليل العمل.

وكذلك يعرف الاختيار بأنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة (2).

ويمكن تعريف عملية الاختيار بأنها: "العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم، وفحصهم تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة (3).

1 - عدل وسمان الزبيدي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عن شمس، القاهرة، 1999، ص 110.

2 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية - الإسكندرية 1999: ص 156.

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المرسي: إدارة الموارد البشرية، منشورات كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، 2001 ص 168.

فالاختيار عملية تقييم لمقدرات الأفراد واحتمالات نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها. وهناك من الوسائل والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار ما يساعد على اكتشاف الأفراد الذين يتوقع نجاحهم وأولئك الذين لا يحتمل نجاحهم في المهام التي سيكلفون بها (1).

ويقصد بالتعيين توجيه الفرد للوظيفة التي تناسب قدراته ومؤهلاته وميوله ومساعدته على التكيف والاندماج في محيط العمل الجديد وأسرة العاملين وتزويده بكافة المعلومات التي تساعد على تفهم سياسات الأفراد ورسالة المنظمة.

(ب) أهمية الاختيار والتعيين.

- 1- يساعد الاختيار الصحيح في سهولة تخطيط برامج التدريب، وكذلك برامج تخطيط المسار الوظيفي.
- 2- توفير العمالة الصالحة ذات الكفاءة الجيدة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف أو الإنتاجية للمنظمة.
- 3- ونتيجة لسوء الاختيار يحدث انخفاض في مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية في المنظمة وارتفاع تكلفة العمل.
- 4- يتسبب الاختيار السيئ في توظيف أشخاص غير ملائمين يسببون كثيراً من المشكلات (2).
- 5- أن كفاءة عملية الاختيار تساعد في إعطاء مؤشر على قدرة إدارة الأفراد في تحديد سياستها من التعيين والتدريب وغيرها بكفاءة عالية.
- 6- تعتبر سياسة الاختيار امتداداً لسياسة تخطيط القوى العاملة، وكذلك تأثيرها على سياسة التدريب اللازمة في المستقبل.
- 7- إن عدم إتباع سياسة سليمة لاختيار القوى العاملة يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للمشروع ككل.
- 8- تؤثر سياسة الاختيار على فرص الترقية في المستقبل (3).

1 - صلاح الشواشي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، محلل الأهداف، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1999، ص 99.

2 - محمود أحمد الخطيب: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000، ص 216.

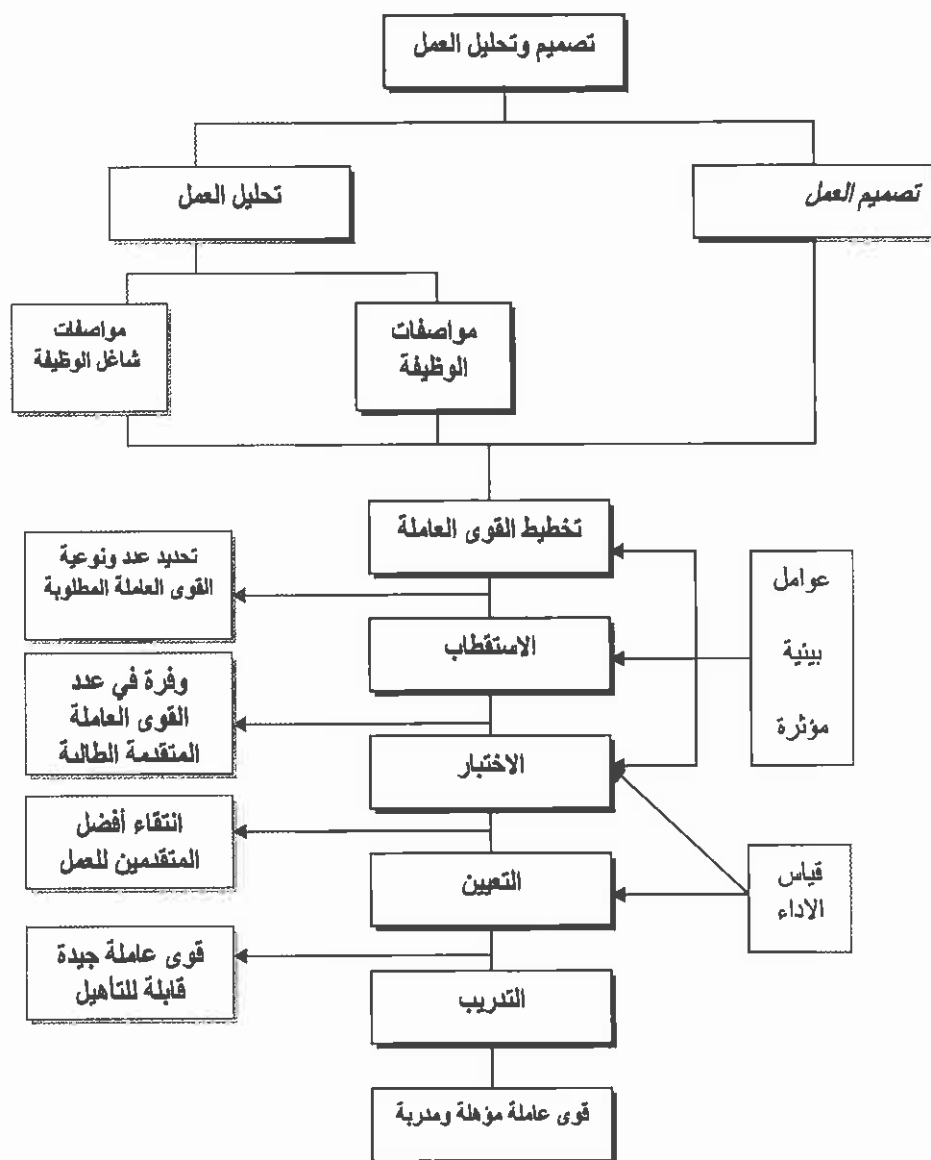
3 - نجمة محمد باشو: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 82.

(ج) أهداف الاختيار والتعيين.

- 1- ضمان اختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة ضمن العناصر المتقدمة للتعيين.
- 2- تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين الجدد والقدامى بالمنظمة.
- 3- تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.
- 4- تهيئة أساس سليم للتدريب والتطوير، فالفرد المناسب للوظيفة يهيئ عملية تدريبية أسهل وأقل تكلفة من الفرد غير المناسب⁽¹⁾.

(د) علاقة الاختيار والتعيين بأنشطة إدارة القوى العاملة الأخرى.

يعتمد نجاح إجراءات الاختيار والتعيين على عدد من أنشطة إدارة القوى العاملة الأخرى، فعملية الاختيار لا تتم إلا بعد تنفيذ هذه الإدارة لعدد من الأنشطة التي تعتبر بمثابة مراحل تمهيدية لها. (نوضح ذلك في الشكل التالي):



شكل رقم (1) يوضح علاقة الاختيار والتعيين بأنشطة إدارة القوى العاملة الأخرى

وبعد عرض الشكل التوضيحي، سيتم شرح وتوضيح هذه العلاقة وذلك مع كل نشاط على حدة.

1- العلاقة مع تصميم وتحليل العمل.

يوفر تصميم وتحليل العمل لعملية الاختيار والتعيين المعايير الأساسية والموضوعية التي على أساسها تتم المفاضلة بين المتقدمين طالبي العمل لانتقاء أفضلهم للتعيين.

وتبرز العلاقة بين الاختيار والتعيين وتخطيط القوى العاملة في أن تخطيط القوى العاملة يمد النشاط الأول بمعلومات كافية عن نوعيات أفراد القوى العاملة وتخصصاتها التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً⁽¹⁾.

2-العلاقة مع الاستقطاب.

الاستقطاب: هو عملية البحث عن أشخاص من خارج المنظمة والذين لديهم المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المنظمة في كافة المستويات التنظيمية، ومحاولة جذبهم للعمل بالمنظمة.

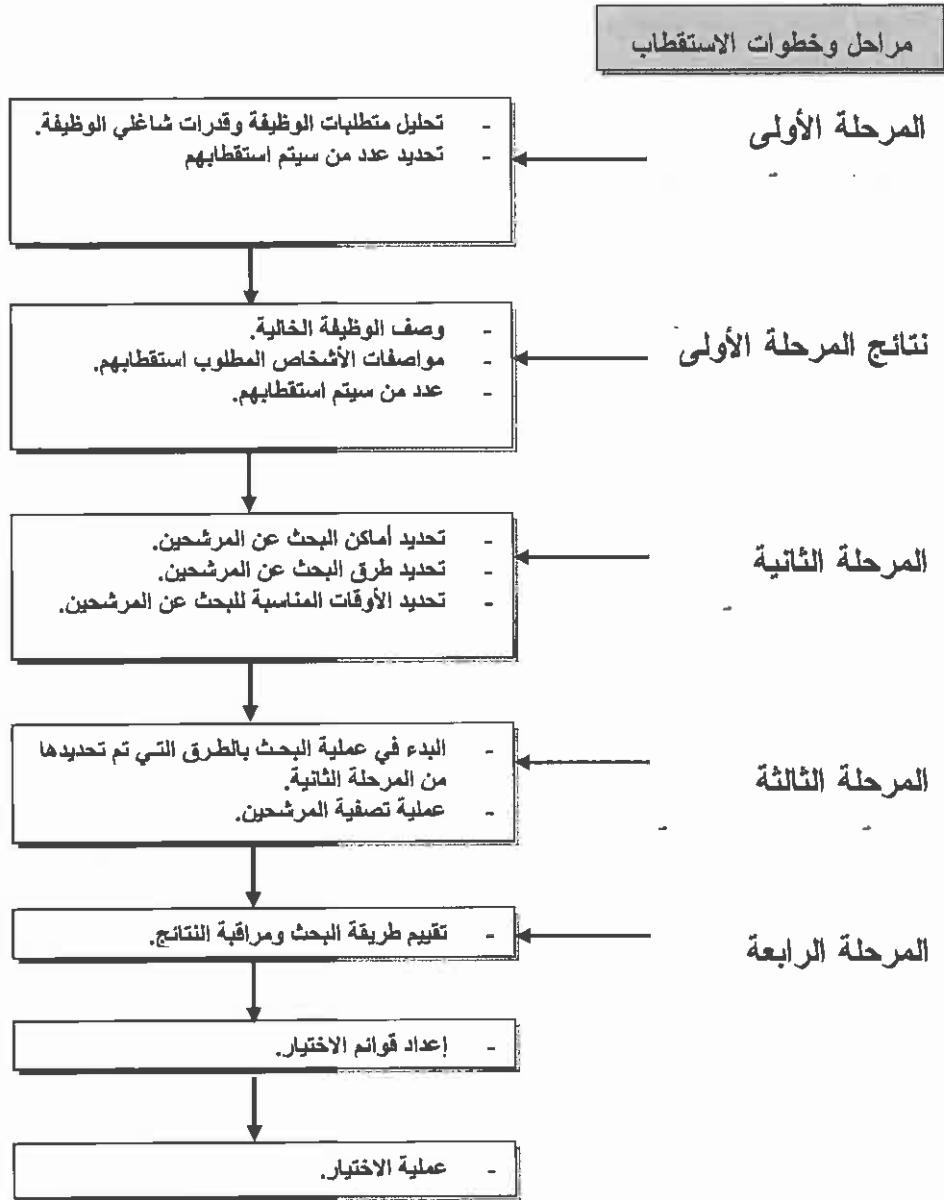
وإن نجاح نشاط الاختيار والتعيين يعتمد إلى حد كبير على مدى فاعلية نشاط الاستقطاب التي تتمثل بمدى وفرة الأعداد المؤهلة المتقدمة لطلب العمل في المنظمة، فوفرة هذه الأعداد تجعل بدائل المفاضلة واختيار الأنسب والأفضل منها أكثر اهتماماً، وتتم عملية الاستقطاب بأربعة مراحل رئيسية⁽²⁾.

والمراحل هي:

- أ. تخطيط الاستقطاب.
- ب. تحديد إستراتيجية الاستقطاب.
- ج. عملية البحث والتصنيف.
- د. تقييم عملية البحث ومراقبة النتائج.

1- صر وصفي غنم: مرجع سبق ذكره، ص 127.

2- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية - القاهرة - تيراك للنشر والتوزيع 2005، ص 40-38.



شكل رقم (2) يوضح مراحل وخطوات الاستقطاب
المصدر: بسيوني محمد البرادعي: المرجع السابق، ص 40.

3- العلاقة مع قياس الأداء.

تعد نتائج قياس أداء أو كفاءة الفرد بعد اختياره وتعيينه بمدة زمنية معياراً للحكم على مدى سلامة عملية اختياره. فإذا كانت النتائج إيجابية دل ذلك على سلامة عملية الاختيار والتعيين، وإذا كانت سلبية دل ذلك على العكس⁽¹⁾.

4- العلاقة مع التدريب.

وتتضح علاقة الاختيار بنشاط التدريب من خلال معلومة أساسية من التدريب مفادها، أن التدريب ما هو إلا عبارة عن وسيلة لصقل وتحسين القدرات والمواصفات والمهارات الموجودة لدى الفرد، فالتدريب لا يخلق الفرد من جديد بل يطوره وينميه عن طريق تحسين قدراته ومهاراته وتوسيع نطاق معرفته بعمله⁽²⁾.

ثانياً: العوامل التي يعتمد عليها الاختيار والتعيين

هناك مجموعة من العوامل التي تعتمد كأساس لاختيار الأفراد العاملين الأكثر تناسباً مع حاجة المنظمة، والعوامل هذه تتفاوت أهميتها تبعاً لطبيعة أنشطة المنظمة وتبعاً لأهمية وطبيعة العمل ذاته.

وتتقسم هذه العوامل إلى:

(أ) العوامل الداخلية⁽³⁾.

1- نوع وطبيعة المنظمة.

تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة، إذ أن العمل الذي تمارسه المنظمة يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الاختيار.

2- استخدام التقنيات الحديثة.

حيث يؤثر استخدامها على إجراءات عملية الاختيار وعلى نتائجها. إذا أن استخدام الحاسوب والمقابلات الذاتية جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها التي تفنقر إلى استخدام التقنيات الحديثة.

¹ - بسبوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية - القاهرة. - مرجع سبق ذكره ص 154

² - عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية 'القاهرة' مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط2، 2002، ص 81.

³ - خالد عبد الرحيم الهبشي: إدارة الموارد البشرية، عمان، 2003، ص 131

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام مثل هذه التقنيات شائع في منظمات الأعمال الكبيرة الحجم، إذا أن قدرتها على تغطية التكاليف أكبر من المنظمات الصغيرة.

3- الوقت المتاح أمام المنظمة.

كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار أكبر كلما كان كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة، وكلما كانت نتائج العملية أكثر دقة.

(ب) العوامل الخارجية.

1- المهارات.

وهي تتمثل في مدى قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه لواجبات للعمل.

2- الخبرات السابقة.

ويقصد بها مجموع ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف اكتسبها خلال حياته العملية، والتي تمكنه من القيام بالعمل بسهولة وتجعل الإدارة المعنية مطمئنة إلى مستوى أدائه لعمله، وهذه الخبرة التي يمتلكها الفرد تساهم بخلق جو من الثقة بالفرد من قبل العاملين معه أو ضمن مسؤوليته.

3- القابلية.

حيث يتم الكشف عن مدى قابلية الفرد على أداء العمل من خلال الاختبارات التي تجريها الإدارة للمتقدمين للتعيين، وقابليات الفرد على أداء العمل تعتمد بالأساس على ما يمتلكه من معلومات وخبرات سابقة.

4- مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة.

تستلزم أغلب الوظائف مستوى معين من التحصيل العلمي، وهذا المستوى يعتمد أساساً على طبيعة العمل، ولذلك فإن المنظمة تحاول أن تختار أولئك الأفراد الذين تتفق معارفهم وتحصيلهم العلمي مع ما يتطلبه العمل من مؤهلات.

5- درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية.

فكل عمل يتطلب قدراً من الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها القائم بالعمل، فالإدارة تسعى إلى الكشف عن مدى قدرة الفرد أو استعداداته على تحمل المسؤولية وذلك من خلال المقابلات والاختبارات المختلفة التي تجرى للمتقدمين للتعيين.

6- إضافة للعوامل السابقة، فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي لها درجة من الأهمية والتأثير تعتمد بالأساس على طبيعة الأعمال، ومن هذه العوامل ما يلي⁽¹⁾:

أ. العمر.

هناك بعض الأعمال يفضل فيها الأشخاص المتقدمون في السن ممن يمتلكون خبرة واسعة، وهناك أعمال أخرى تحتاج إلى عاملين شباب لغرض تأهيلهم للمستقبل.

ب. الجنس.

تتطلب بعض الأعمال قدرات وإمكانات جسدية معينة مما يؤدي إلى تفضيل الرجال فيها على النساء، بالمقابل هناك أعمال تفضل فيها النساء على الرجال.

ج. الشخصية.

تتطلب الكثير من الأعمال أن يمتلك القائم بها شخصية بمواصفات معينة، فالتعرف على شخصية المتقدم للوظيفة مهمة ليست سهلة التحقيق، حيث أنها تتكون من مجموعة من العناصر والخصائص قد يكون لها صلة بأوصاف الوظيفة.

د. المظهر.

تتطلب بعض الأعمال اهتماماً خاصاً بالمظهر، رغم أن جميع الأعمال تتطلب ذلك، ولا يقتصر المظهر على التكوين الجسماني فقط، بل يمتد إلى الملابس.

المطلب الثاني

يتناول طرق ومصادر ومعايير اختيار القوى العاملة.

يمكن النظر إلى وظيفة الاختيار على أنها عملية تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبة بطريقة منطقية، تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية، وتنتهي بقرار التعيين النهائي (أو الرفض النهائي)

وقسم هذا المطلب إلى:-

أولاً: طرق ومراحل اختيار القوى العاملة.

إن عملية الاختيار والتعيين ما هي في الواقع إلا عبارة عن مراحل أو خطوات على طالب العمل أن يجتازها بنجاح، حيث يعتبر نجاحه في كل مرحلة بمثابة تصريح لدخوله المرحلة التالية.

وعملية هذه الطرق هي حواجز عليه تخطيها جميعها دون أن يتعثر في إحداها. ويتم عرض هذه الطرق على النحو التالي:

(أ) استقبال المتقدمين.

تبدأ عادة عملية الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنظمة. وبناء على هذا الإعلان، وأحياناً بدون هذا الإعلان، يرد إلى المنظمة عدد من طالبي العمل الذين يتم استقبالهم وإعطائهم معلومات محددة عن المنظمة وطبيعة العمل فيها، ونوع العمل الذي يراد شغله، وتزويدهم بكافة المعلومات التفصيلية التي اطلعوا على ملخص عنها في إعلان المنظمة عن وجود وظائف شاغرة لديها.

وفائدة الاستقبال أنه يعطي الأشخاص فكرة واضحة عن المنظمة وطبيعة العمل فيها، وبذلك يمكن تصفية عدد من المتقدمين الذين ربما لا يميلون للعمل في المنظمة بعد تكوينهم فكرة عنها وعن عملها، وبالتالي ستزداد فرص اختيار أصلح الأفراد والإقلال من نفقات الاختيار⁽¹⁾.

(ب) ملء طلب الاستخدام أو التوظيف.

بعد اقتناع طالب العمل بالتوظيف في المنظمة من خلال زيارته لها وحصوله على المعلومات الكافية عنها، ووجد أن ظروف العمل فيها تلائمها، وبعد اجتيازه للمقابلة المبدئية بنجاح، يزود باستمارة تسمى بطلب الاستخدام تتضمن معلومات وبيانات عليه استيفاؤها. إذا يمكن القول أن طلب الاستخدام هو في الحقيقة دعوة توجهها المنظمة إلى المتقدم للعمل، لإعطاء كافة المعلومات المتعلقة بشخصيته، وتقسيم هذه المعلومات في هذا الشأن إلى معلومات متعلقة بشخص المتقدم كالاسم والعنوان ومكان وتاريخ الميلاد والجنس والجنسية ومعلومات متعلقة بالحالة العائلية متزوج أو أعزب. ومعلومات متعلقة بالحالة الصحية والجسمانية ومعلومات متعلقة بالناحية الثقافية كدرجة التعليم والشهادات وجهة الحصول عليها، ومعلومات متعلقة بالخبرة المتوفرة لديه.

ويجب عند إعداد وتصميم الطلب، أن يراعى الوضوح والتسلسل في التفكير.

ويفيد طلب الاستخدام ما يلي:

- تستخدم البيانات الواردة فيه كأساس لتوجيه الأسئلة اللازمة للحصول على مزيد من المعلومات، والتي توجه للمتقدم في الاختبارات الشخصية.
- يزود المنظمة بمعلومات أولية عن طالبي العمل، إذ يمكن استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.
- تمثل هذه الطلبات مرجعاً يمكن الاحتفاظ به في ملف المتقدم يمكن الرجوع إليه عند الحاجة بعد تعيينه (1).

(ج) المقابلة المبدئية:

تستغرق المقابلة المبدئية فترة قصيرة عادة حيث يتم فرز مبدئي للمتقدمين واستبعاد هؤلاء الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.

فمثلاً لو كان مستوى الخبرة المطلوب لوظيفة معينة هو خمس سنوات، إذا من خلال تلك المقابلة المبدئية يمكن استبعاد كل من لا يتوفر فيهم هذا الشرط بدون الاستمرار في طرق الاختيار التالية (2).

1 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 130

2 - بسبوني محمد البر ادعوى: مرجع سبق ذكره، ص 42.

(د) الفحص الطبي.

لا بد قبل تعيين شخص ما التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر وقدرة التحمل وسلامته من بعض الأمراض المعدية والمستديمة وغيرها. وبالرغم من أن هذا الفحص قد يمارس شكلياً ولكنه مهم من ناحية سلامة إجراءات عملية الاختيار، حيث تحتاج بعض الوظائف سلامة الحواس ودقة الانتباه والسرعة في الانتقال من مكان إلى آخر⁽¹⁾.

ويهدف الفحص الطبي إلى تحقيق أهداف رئيسية:

- 1- حماية الموظف، إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته.
- 2- حماية باقي الموظفين، إذ أن تعيين أحد الأشخاص المصابين بمرض قد يؤدي زملاءه في العمل ممن تضطر طبيعة العمل مخالطته.
- 3- ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل وحمايته من حوادث العمل.

(هـ) مقابلة الاختيار (المقابلة الشخصية)

إن مقابلة الاختيار والتعيين هي إحدى الوسائل الأساسية من أجل جمع والحصول على معلومات واقعية وفعلية عن طالب العمل، لتكوين خلفية مناسبة عنه

(و) الاختبارات.

إن الاختبارات وسيلة لجمع المعلومات من طالب العمل وتقييمها على ضوء متطلبات العمل (معايير الاختيار) من أجل معرفة استعدادهم، وخبراتهم، ودوافعهم، وبالتالي مقدرتهم على أداء المتقدمين لشغلها. واختبارات الاستخدام إما أن تكون تحريرية، أو عملية يطلب فيها من الأفراد أداء عمل معين، وأهم أنواع الاختبارات المستخدمة في عمليات الاختيار والتعيين⁽²⁾.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيبي : مرجع سبق ذكره، ص 135.

¹⁹ - صلاح النشواني : مرجع سبق ذكره، ص 121

1- اختبار الذكاء.

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى تحديد مستوى درجة ذكاء الفرد، ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب لأداء الوظيفة، بغية تحديد ومعرفة ما إذا كان مستوى ذكاء الفرد يناسب الوظيفة التي سيعين فيها أم لا.

ولا شك أن هناك اختلافاً كبيراً في مستوى الذكاء بين الأفراد وبالطبع كل وظيفة تتطلب درجة معينة من الذكاء، إذ كلما ارتفع مستوى الوظيفة التنظيمي، كبرت درجة الذكاء المطلوبة والعكس صحيح⁽¹⁾.

2- اختبار الأداء.

يطلق على هذا النوع من الاختبارات أيضاً اختبار الإنجاز، وبموجبه يطلب من المتقدم للعمل أداء نفس الأعمال التي سيكلف بها في حالة تعيينه في المنظمة، وبالتالي يهدف الاختبار هنا إلى التنبؤ بأداء الفرد مستقبلاً ومدى إمكانية نجاحه في عمله في حالة تعيينه⁽²⁾.

3- اختبار القدرات.

الغرض من استخدام هذا النوع من الاختبارات هو محاولة التنبؤ بالنجاح في مجالات عمل معينة⁽³⁾.

4- اختبار الشخصية.

لا شك أن كل نوع من الوظائف يتطلب شخصية معينة، فالشخصية التي تحتاجها وظيفة دبلوماسي في السلك الخارجي، تختلف عن الشخصية التي تحتاجها وظيفة محاسب، لذلك يهدف هذا النوع من الاختبار إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد⁽⁴⁾.

¹ - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 138.

² - نفيسة محمد باشر: مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ - صلاح الشنواني: مرجع سبق ذكره، ص 121.

⁴ - أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 177.

مزايا الاختبارات.

يحقق الاعتماد على الاختبارات كوسيلة للاختيار المزايا التالية⁽¹⁾:

1. سهولة الإجراء فهي لا تحتاج لخبراء ذوي مهارة مثل المقابلة.
2. استبعاد أو تقليل درجة التحيز من جانب الأشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين حيث تقدم نفس الأسئلة لجميع المتقدمين.
3. تعطي وصفاً كمياً للاستعدادات والقدرات مما يسهل عملية الاختيار.
4. تقيس مدى القدرة على تطبيق الفرد لما تعلمه من دراسات حصل عليها من معلومات.
5. اختبارات المعرفة والمهارة.

والغرض منها اكتشاف وقياس ما يتوفر في الأفراد من معرفة ومهارة وهي متصلة اتصالاً وثيقاً باختبارات الأداء.

وهذه الاختبارات مصممة لكي تستخدم في التعرف على الأفراد الذين تتوفر فيهم المعرفة والمهارة وهما خاصيتان يتصف بهما المحترفون لمهنة معينة.

. على الرغم مما يحقق الاعتماد على الاختبارات من فوائد إلا أنه لا يخلو من مشكلات مثل:

- 1- لا يمكن الاعتماد عليها وحدها في الاختيار فهي وسيلة مكملة فقط.
- 2- تجعل البعض يتردد في التقدم للمنظمة فتفقد بعض العناصر.
- 3- تقيس المستوى الذي يستطيع الفرد تحقيقه، ولا تقيس ما سيحققه فعلاً.

خصائص الاختبار الجيد⁽²⁾.

يشترط في الاختبار توافر عدة خصائص تضمن سلامته مثل:

(أ) الصدق.

أن يقيس الاختبار حقيقة الشيء الذي صمم لقياسه.

1 - إبراهيم إبراهيم بسيوني: إدارة وتنمية الموارد البشرية، القاهرة - منشورات كلية التجارة، جامعة طنطا، د ط، 1998، ص 155.

2 - سعاد نانف برنوطي: إدارة الموارد البشرية - عمان، - جامعة كاليفورنيا - ط2، 2004، ص 255.

(ب) الثبات.

إذا استخدم الاختبار عدة مرات يجب أن يعطي نفس النتائج. والثبات. يتعلق باستقرار النتيجة التي يحصل عليها الممتحن، فإذا جلس ممتحن معين للاختبار في ثلاثة تواريخ مختلفة، فالمفروض أن يحصل على نفس النتيجة فيها. حتى لو حصل تغير بسيط في الأسئلة⁽¹⁾.

(ج) التقنية.

يجب توحيد الظروف التي يجري فيها الاختبار كل مرة.

(د) التطبيق.

يجب أن يكون الاختبار قابلاً للتطبيق من حيث الوقت والتكلفة.

(هـ) المفاضلة.

هدفها اختيار أفضلهم من أجل التعيين، وتتبع في حالة كون عدد الناجحين أكبر من عدد الوظائف الشاغرة، ويستخدم عادة في المفاضلة مجموعة من المعايير الموضوعية مسبقاً، هذه المعايير من الضروري أن تكون متنوعة، وحسب نوعية وطبيعة كل عمل⁽²⁾.

(و) التعيين.

بعد اجتياز المتقدم للخطوات السابقة يصدر قرار تعيينه من السلطة المختصة بذلك، وتختلف سلطة إصدار قرار التعيين باختلاف أنظمة التوظيف، وحسب المستوى الوظيفي في السلم الوظيفي. ويتضمن قرار التعيين في العادة اسم الموظف والوظيفة المعين عليها ودرجتها الوظيفية⁽³⁾.

(ز) الإلتحاق بالعمل.

بعد قرار التعيين نافذاً من تاريخ صدوره، وليس قبل ذلك التاريخ، وعند صدور القرار يصبح الموظف ملزماً بمباشرة عمله خلال مدة محددة من تاريخ صدور القرار، وإلا أعتبر مفصولاً بمجرد انقضاء هذه المدة.

1 - سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية. - عمان. - جامعة كاليفورنيا. - ط2، 2004، ص 126

2 - محمود محمد السيد، تحية محمد حسني: مرجع سبق ذكره، ص 100.

3 - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، الرياض، مكتبة العبيكان، ط2، 2004، ص 567.

(ح) فترة التجربة.

فترة التجربة هي فترة عمل، تتفاوت مدتها، تستخدمها المنظمة لملاحظة أداء الموظف قبل اتخاذ قرار نهائي بتوظيفه، وكثيراً ما ينظر إلى أن عملية الاختيار تنتهي بقرار الاختيار وإصدار قرار التعيين، ولا ينظر إلى فترة التجربة باعتبارها جزء من عملية الاختيار، بل ينظر إليها كمرحلة تحدث بعد اتخاذ قرار الاختيار.

(ط) التثبيت.

التثبيت، هو الإجراء الأخير في عملية الاختيار والتعيين بعد ثبوت أهلية ومقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتاً وتحت الاختبار، إذ تقوم إدارة القوى العاملة بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة، ورفعها للمدير العام للموافقة عليه.

ثانياً: - مصادر اختيار القوى العاملة.

لأجل أن تتمكن المنظمة من اختيار القوى العاملة اللازمة للقيام بالوظائف الشاغرة فإنها يجب أن تعتمد على بعض المصادر لتوفير قوة العمل.

ويتطلب تحقيق هدف نشاط المنظمة الإحاطة والإلمام بالمصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة للحصول على حاجتها من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، والمواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة أو الخالية لديها.

وبوجه عام يمكن تعريف مصدر القوى العاملة بأنه ذلك المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة، ويمكن تصنيف مصادر القوى العاملة إلى مصدرين أساسيين:

مصادر داخلية، ومصادر خارجية يضم كل منهما عدداً من الأشكال والأساليب لتوفير الأفراد العاملين.

(أ) المصادر الداخلية.

بموجب هذا المصدر يتم الاعتماد على توفير العاملين داخل منظمة الأعمال، بشرط أن تتوفر تلك الوظائف الشاغرة التي تتناسب مع مؤهلات

وقدرات وقابليات بعض الأفراد العاملين في المنظمة، ويفضل أن تتفق هذه الوظائف مع رغبات هؤلاء العاملين أيضاً، وذلك لضمان اندفاعهم للوظائف الجديدة وأدائهم بكفاءة عالية وبروح معنوية إيجابية.

وتعتمد الكثير من منظمات الأعمال الصغيرة أو الكبيرة على هذه المصادر. ولاعتماد هذه المصادر يجب أن يكون هناك مسح شامل لكافة الإمكانيات والمؤهلات المتوفرة في المنظمة، لأجل التمكن من استخدامها وتوظيفها وقت الحاجة لها⁽¹⁾.

فإن اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية أولاً لسد النقص الحاصل في قوة العمل قبل البحث عن أفراد عاملين من خارج المنظمة، يوفر على الإدارة الكثير من الجهود ويقلل من التكاليف التي تتحملها المنظمة في هذا المجال⁽²⁾.

إلا أنه ينبغي على المنظمة أن لا تعتمد عليه بشكل كامل، وإنما يجب أن تعتمد على بعض المصادر الخارجية لاستكمال سد حاجتها، وذلك حاجة المنظمة إلى عناصر بشرية جديدة تحمل مؤهلات وكفاءات وأفكاراً جديدة بإمكانهم أن تضيف شيئاً جديداً إلى المنظمة وتساهم بالتالي في تطويرها ورفع مستوى الأداء فيها.

وعليه فإن المصادر الداخلية تعتمد عادة في شغل المراكز الكتابية والإشرافية والإدارية، ويطلق على عملية اعتماد هذه المصادر بسياسة الترقية من الداخل، ويأخذ شكل الوظائف بالأفراد العاملين من داخل المنظمة عدة أشكال، فقد يكون على شكل ترقيات أو على شكل نقل الأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو يكون على شكل تنزيل الأفراد من مركز وظيفي أعلى إلى مركز أدنى⁽³⁾.

1 - صالح عودة سعيد: مرجع سبق ذكره، ص 126.

2 - خالد عبدالرحيم الهيتي: مرجع سبق ذكره، ص 139.

3 - أماني محمد عامر: إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة 2003، ص 147.

ويمكن تناول هذه الأشكال على النحو التالي

1- الترقية.

تتضمن الترقية تغييراً في التكاليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل المنظمة.

وعادة ترافق عملية الترقية زيادة في أجر الفرد وفي مركزه الأدبي، وذلك يرجع إلى أن العمل الجديد يلقي على الفرد واجبات ومسؤوليات مضافة.

والترقية تعتبر فرصة ممتازة لإدارة المنظمة لاستغلال مهارات وقدرات الأفراد الذين أظهروا تميزاً واضحاً خلال فترة ممارستهم للعمل وأثناء الدورات التدريبية، وتمثل الترقية حافزاً للأفراد تدفعهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية.

لذلك فإن اعتماد ترقية مناسبة وتطبيقه بصورة دقيقة يساهم إضافة إلى رفع درجة كفاءة الأفراد العاملين في تحسين روحهم المعنوية، كما يعمل على زيادة جذب أفراد جدد للمنظمة للتقدم بطلبات للعمل فيها.

وهناك أحد أنواع الترقية يسمى الترقية الجافة، وهذا النوع لا تصاحبه زيادة في الأجر، وإنما ينطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي.

وقد تعطي هذه الترقية للتعويض عن الزيادة في المكافآت.

وهذا النوع من الترقيات يحتل أهمية خاصة بالنسبة للأفراد العاملين في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي حيث يكون المركز الأدبي يحتل أهمية تفوق الزيادة المادية في الأجر.

2- النقل.

تشير عملية النقل على تحويل الفرد من عمل إلى آخر في نفس المستوى تقريباً من حيث الأجر والمركز الأدبي.

وعادة ما يكون النقل ضمن نفس المستوى التنظيمي، أي أن العمل الجديد بنفس المستوى التنظيمي للعمل القديم.

وقد يتطلب النقل تغيير الفرد للمكان الذي كان يعمل فيه أو حتى تغيير المنطقة الجغرافية التي كان يعيش ضمنها بسبب بعد المكان الجديد لعمله.

وإن الهدف من عملية النقل هو السعي إلى تحقيق وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وقد يتم النقل بناء على طلب الفرد لعدم تناسب عمله القديم مع مؤهلاته وخبراته أو لعدم ارتياحه لمجموعة العمل أو لأي سبب آخر، أو قد يتم النقل استناداً إلى حاجة المنظمة وفي مثل هذه الحالة يجب أن لا تهمل انطباعات ورغبات الفرد المنقول، وأن تسعى الإدارة إلى وضعه ضمن مجموعة عمل جديدة، بحيث يتمكن من الانسجام معها ويحقق مستويات أداء عالية.

أما الأفراد الذين ينتقلون للعمل في أكثر من مركز وظيفي تزداد مقدرتهم لاحتلال مواقع وظيفية متقدمة من خلال الترقية في فرص أخرى. وقد يكون سبب لجوء إدارة المنظمة إلى إجراء تنقلات بين منسوبيها هو شعورها بأن بعضهم لا يعملون في مراكز تتناسب مع مؤهلاتهم، ولأجل تصحيح هذه الحالة غير الصحيحة تجري المنظمة عدداً من التنقلات لتحقيق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وبما يحقق رفع درجة كفاءة الفرد وتحسين درجة الرضا عنده ورفع روحه المعنوية، ومن الضروري أن تقوم الإدارة داخل المنظمة بوضع سياسات تحكم التنقلات والطريقة التي يكافأ بها الأفراد الذين تشملهم هذه التنقلات.

وكذلك أن توفر قدراً من الرقابة على التنقلات لضمان تحقيق الغرض منها

3- التنزيل.

يشير التنزيل إلى تغيير في التكليف وإسناد عمل إلى الفرد في مستوى تنظيمي أدنى. وقد يكون سبب التنزيل إلى درجة أدنى رجوعاً إلى عدم كفاءة الفرد في عمله وأن جهوده المبذولة غير مرضية سوء لتقاعسه أو لعدم توافق مؤهلاته مع متطلبات العمل، وبالتالي فإن عملية التنزيل قد تعبير بمثابة عقوبة للفرد لمخالفته لقواعد ونظم المنظمة التي يعمل فيها. بذلك فإن التنزيل يخلق مشاكل داخل المنظمة، بسبب الآثار النفسية التي تنشأ عنه وتظهر على الفرد ذاته وعلى زملائه. وبطبيعة الحال فإنه من الصعب على الفرد أن يتقبل بسهولة الآثار المترتبة على التنزيل إلى مركز

أدنى والمتمثلة في تخفيض أجره وفقدانه لجزء من المركز الأدبي الذي كان يتمتع به، إضافة إلى الآثار النفسية والشعور بالخجل والفشل عندما يواجه مثل هذه الحالة، لذلك على الإدارة أن تأخذ هذه المتغيرات بنظر الاعتبار وأن تبذل جهوداً لمساعدة الشخص المنزل إلى موقع أدنى لتسهيل عملية تكيفه مع الوضع الجديد وأن تشجعه على بذل جهود عالية للتمكن من الرجوع إلى موقعة السابق وإعادة الثقة بنفسه وبإمكاناته (1).

(ب) المصادر الخارجية.

تتعدد المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها للحصول على العمالة المطلوبة المتبقية، بعد شغل الوظائف من المصادر الداخلية. وتتمثل أهم المصادر الخارجية للحصول على العمالة من الخارج في الآتي (2).

1- الطلبات الشخصية.

تتلقى معظم المنظمات أعداداً متفاوتة من طلبات التوظيف دون أن تقوم هذه المنظمة باتصالات مسبقة بهم، ويقدم الأفراد طلباتهم أما شخصياً أو بإرسالها بالبريد، كما يكون هؤلاء الأفراد بدرجات متنوعة من حيث التعليم ومستويات الخبرة، ولا يمكن التقليل من أهمية هذا المصدر للحصول على الأفراد (3).

2- الإعلان.

وهو أكثر أساليب استدعاء الأفراد شيوعاً، وقد يكون الإعلان المصدر الوحيد لكثير من المنظمات.

3- وكالات الاستخدام.

وهي تقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية: العامة تتولاها الدولة، ومكاتب خاصة تتولاها قطاعات خاصة يملكها الأفراد أو هيئات مستقلة، أما النوع الثالث فتشرف عليه المراكز الاستشارية لأصحاب الأعمال.

1 - صالح عودة سعيد: مرجع سبق ذكره، ص 166.

2 - إبراهيم إبراهيم بسبوني: مرجع سبق ذكره، ص 166.

3 - صالح عودة سعيد: مرجع سبق ذكره، ص 126.

وتشير الدلائل إلى أن النوع الأول ينتشر وجوده في الدول الرأسمالية والاشتراكية على السواء بهدف الوصول إلى الاستخدام الكامل الذي تسعى إليه كل دولة.

أما النوع الثاني وهو المكاتب الخاصة، فينفرد وجودها وانتشارها في الدول الرأسمالية.

أما النوع الثالث فهو مؤسسات استشارية متخصصة لتقديم الخدمات في مجال الوظائف الإدارية والفنية والعلمية التي تحتاج إلى مؤهلات وعلى الأخص في مجالات الطب والهندسة والتدريس بالجامعات.

4- المؤسسات التعليمية.

حيث تعتبر المؤسسات التعليمية من مصادر إمداد المنظمات بالراغبين في العمل بعد انتهاء دراستهم وحصولهم على المؤهل المطلوب. تقييم مصادر الاختبار.

إن عملية تقييم المصادر الرئيسية للاختبار ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب يتطلب دراسة موضوعية وتحديد مزايا وعيوب كل منهما لاتخاذ القرار بتحديد أنسب المصدرين الذي يحقق النجاح في توفير الأفراد لشغل الوظائف بالمنظمة.

وفيما يلي مزايا وعيوب كل مصدر:—
أ- مزايا المصادر الداخلية.

- الروح المعنوية للعاملين وربطهم ربطاً وثيقاً بالمنظمة، وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص ويشعرون بالاستقرار الوظيفي، وهذا بدوره يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- المعلومات عن العاملين داخل المؤسسة تكون متوفرة بصورة دقيقة، وكفاءتهم وقدراتهم على العمل معروفة.
- قد تكون طبيعة الوظيفة المعنية تتطلب السرية ويظل العامل من داخل المؤسسة على علم ودراية بكل ذلك، وبالتالي يتم اختيار أكثرهم التزاماً وحفاظاً على الأسرار.
- المحافظة على القوى العاملة داخل المنظمة.

ب- عيوب المصادر الداخلية.

- حجب الأفكار والأساليب التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من المصادر الخارجية، باختيار وتعيين أفراد من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة فيها.
- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.

أ- مزايا المصادر الخارجية.

- توفر المصادر الخارجية للمنظمة الحصول على خبرات ومعارف جديدة متمثلة في الأفراد الجدد والتي لم تكن متوفرة بالمنظمة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء عن طريق تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل تكلفه.
- إن اعتماد المصادر الخارجية يساهم في توفير الكوادر الوظيفية للمنظمة وخاصة القيادية، وذلك لسد النقص الموجود من هذه الكوادر داخل المنظمة.
- إن عملية تعيين الأفراد من مصادر خارجية يحقق المنافسة بين العاملين الجدد والعاملين الموجودين في المنظمة.

ب- عيوب المصادر الخارجية.

- مقاومة الأفراد العاملين للتغييرات المتمثلة في دخول عناصر جديدة للمنظمة، وتأخذ هذه المقاومة عدة أشكال منها عدم التعاون مع الأفراد الجدد، أو إخفاء معلومات وبيانات تتعلق بالعمل، وذلك لترسيخ فكرة خطأ الإدارة في اختيار العاملين من خارج المنظمة.
- عدم علم الأفراد الجدد بالقوانين المعمول بها داخل المنظمة.
- ارتفاع تكاليف عملية الاختيار من المصادر الخارجية وكذلك عملية تدريب العاملين الجدد للقيام بالعمل المطلوب بشكل عبئاً إضافياً على ميزانية المنظمة.

وبعد استعراض الباحث المصادر المختلفة لاختيار الأفراد لشغل الوظائف، وتقييم هذه المصادر، والتعرف على ما تنسم به من مميزات وما تنطوي عليه من مخاطر وعيوب، يرى الباحث أن عملية الاختيار للمصدر المناسب عملية تتأثر بالمنظمة وبطبيعة عملها وإمكانياتها، وبالتالي فإن معظم المنظمات تعتمد في اختيارها على المصادر الداخلية لشغل الوظائف

فإنها تلجأ إلى المصادر الخارجية تبعاً لاحتياجاتها، وبالتالي فإن المصادر الداخلية هي الأساس، والمصادر الخارجية تحصيل حاصل؛ بل تتمثل أهميتها في الحصول على الأفراد الذين لا تستطيع المنظمة الحصول عليهم لتنميتهم للمستقبل.

النتائج.

تعد عملية الاختيار والتعيين لمعرفة مدى سلامة وموضوعية النتائج التي توصلنا إليها ذات أهمية كبيرة، حيث نستنتج أن هناك عدة معايير وباستخدامها يمكن أن توضح لنا عدة نتائج وذلك بالإجابة على التساؤلات: هل نجحت إجراءات الاختيار والتعيين وعلى الأخص الاختبارات، في أن تنتقي أفضل المتقدمين لطلب العمل؟ وهل استطاعت أن تتأكد بأن مطالب العمل اللازمة للنجاح فيه متوفرة لديهم؟ وهل روعيت الدقة والعدالة في عملية اختيارهم.

وأخيراً نستنتج أن هناك مجموعة من النتائج (الفوائد) التي يمكن الاستفادة منها في عمليات الاختيار والتعيين الفعال:

1- **الصلاحية.** نرى أن هناك ارتباط أو علاقة ما بين متغيرين اثنين في عملية الاختيار هما: الأول، وهو النتائج التي حصل عليها طالب العمل خلال عملية اختياره. والثاني، هو مدى نجاحه في أداء العمل الذي عين فيه بعد الاختيار.

فإذا كانت درجة الارتباط ضعيفة، فذلك يدل على نتيجة عكسية، وبالتالي نحكم على الإجراءات بأنها كانت فاشلة.

2- الاعتمادية (الثبات).

ويقصد بالثبات هنا وهو يقوم على فكرة مفادها: أنه إذا تم إعادة عملية اختيار طالب العمل الذي ثبتت أهليته للتعيين مرة أخرى، لكانت النتيجة نفسها، وإذا كررت لأكثر من مرة لأعطيت نفس النتائج تقريباً.

3- رضي الفرد على العمل.

من النتائج المستفادة والتي يمكن أن تستخدم للحكم على جدوى إجراءات الاختيار والتعيين، هو قياس مدى رضي الأفراد الذين تم اختيارهم عن الأعمال التي عينوا فيها، والمدى الذي من خلاله يشعرون بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في العمل، وأنهم يحسون بالانسجام والاندماج في العمل داخل القسم الذي عينوا فيه، وداخل المنظمة بشكل عام.

وطالما أن هذه النواحي يمكن أن تتغير، فبالتالي يجب على المسؤولين عن نشاط الاختيار والتعيين في إدارة القوة العاملة، أن يراقبوها بشكل منتظم عن طريق دراسات ميدانية ودورية.

4 - احتمالات قرارات الاختيار والتعيين.

أخيراً وبإيجاز نستنتج أنه تنتهي إجراءات الاختيار والتعيين بأحد الاحتمالات الأربعة التالية وهي:

أ - قرارات اختيار (سلبية).

وتعبر عن قرارات اختيار انتهت إلى رفض الاستخدام.

ب - قرارات اختيار (إيجابية).

وذلك يشير إلى أن ما تم اختياره لا يتمتع بالأهلية للتعيين وهذا مؤشر على فشل إجراءات الاختيار والتعيين.

ج- قرارات اختيار صحيحة ايجابية.

ونعني بذلك أن طالبي العمل الذين تم انتقاؤهم للتعيين مؤهلين وصالحين فعلاً للتعيين، وهذا يعني أن إجراءات الاختيار كانت ناجحة في أداء مهمتها.

د- قرارات اختيار صحيحة سلبية.

ويقصد بذلك أن طالبي العمل الذين تم رفضهم واستبعادهم خلال إجراءات الاختيار والتعيين لعدم صلاحيتهم كانت صحيحة، وهذا يشير إلى نجاح عملية الاختيار والتعيين في أداء مهمتها.

