

إدارة الموارد البشرية [5]

الفصل الرابع (تخطيط الاحتياجات البشرية)

تعريف التخطيط :

- التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل.
- التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.

- والتخطيط عموماً يدور حول عدة نقاط أهمها :

- الهدف .
- العمل .
- المستقبل .
- الاستمرارية .

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

- إن (مصطلح تخطيط الموارد البشرية) قد حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) Manpower Planning الذي كان شائعاً ولازال كذلك في بعض المنظمات، ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما و نوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية.

- **ويجب النظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية ومن ثم نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:**

➤ إن عملية التخطيط الموارد البشرية: تهتم بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد، والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده، وللقطاعات المساندة ايضاً.

➤ تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

➤ كما يُعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه (تقديرات و تنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما و نوعاً في الوقت

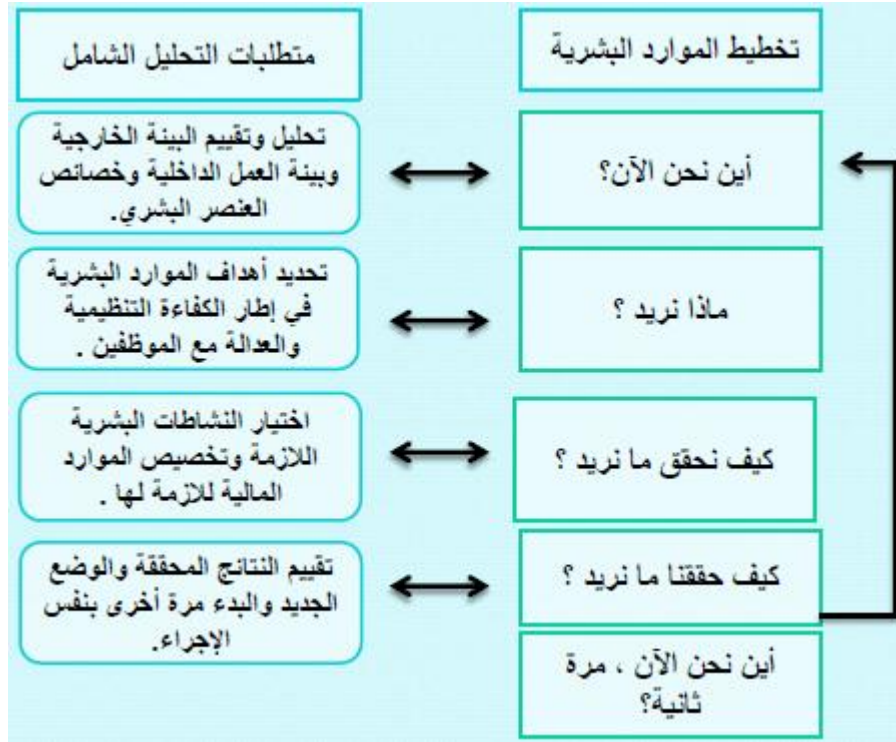
المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها).

➤ ايضاً يقصد بتخطيط الموارد البشرية: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات

الموارد البشرية المختلفة.

- إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو متغير تابع لتغير في استراتيجية المنظمة ككل.

شكل يوضح تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة



إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب منا اتخاذ سلسلة من القرارات تتناول مايلي :

- (1) الأهداف أو ماذا نريد ؟.
- (2) البدائل أو الاختيارات الممكنة لتحقيق الأهداف.
- (3) تحليل البدائل من حيث الموارد التي سنستخدم قياساً بالموارد المتاحة.
- (4) المفاضلة والاختيار للبدل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف.

أهمية الموارد البشرية:

- **أولاً:** الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
- **ثانياً:** أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل.
- **ثالثاً:** نظراً للتدخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.
- **رابعاً:** أن تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها وفقدت قراراتها وفعاليتها.
- **خامساً:** حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإنه يتحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

وأهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ التغيرات الاقتصادية الدولية والاقليمية والمحلية.
- ✓ التغيرات السكانية (نسبة المواليد ، نسبة الوفيات ، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة ، استقدام العمالة الأجنبية ... الخ).
- ✓ التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
- ✓ التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع ، وعاداته و تقاليده ، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل).
- **سادساً:** إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط للموارد البشرية ؟

- ما نريد تأكيده هو أن هناك ترابطاً بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية وأن هذا الترابط ناتج أساساً عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة و رغبات الموظفين والعاملين.
- **إن الخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويماً شاملاً لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف ومتى ما تمت عملية التقويم في كافة جوانب الموارد البشرية يمكن إعداد الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.**

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

- ✓ طبيعة المنشأة ومجال عملياتها، وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- ✓ المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- ✓ مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- ✓ الموقع الجغرافي.

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية:

- **أولاً:** تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية ، أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.
- **ثانياً:** تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.
- **ثالثاً:** تحليل تأثير تحسين الانتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الانتاج أو تكنولوجيا جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
- **رابعاً:** حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب و دوران العمل، الاصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.
- **خامساً:** حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة رابعاً.
- **سادساً:** تحويل الساعات إلى اعداد من العمالة المطلوبة (مثلا سبع ساعات عمل يومياً) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

- مثال:

تعتزم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠ % سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن :

- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة.
- عدد أيام الاجازات السنوية ٨٥ يوماً.
- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات.

فما هو:

- (1) العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟
- (2) العدد المطلوب إضافته في السنة الاولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً ؟

حل المثال:

- كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة = $500,000 + 500,000 \times 10\% = 550,000$ وحدة.
- المدة المطلوبة للإنتاج = $550,000 \times 30 \div 60$ دقيقة = 275,000 ساعة عمل.
- صافي عدد أيام العمل في السنة = $365 - 85 = 280$ يوم.
- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً = $7 \times 280 = 1960$ ساعة.
- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة = $275,000 \div 1960 = 140$ عاملاً.
- العدد المطلوب إضافته في السنة الاولى من الخطة = $140 - 126 = 14$ عاملاً.

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية:

- أولاً: تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.
- ثانياً: تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.
- ثالثاً: التوفيق بين العرض و الطلب.

أولاً: تحليل الطلب:**1- الأساليب غير الكمية وأهمها :**

- طريقة مراكز العمل.
- طريقة تقدير الشخصي للمشرقين.
- طريقة التجربة والخطأ.
- طريقة دلفي.

2- الأساليب الكمية وأهمها :

- طريقة تحليل الاتجاه.
- طريقة تحليل المعدلات.
- طريقة تحليل الارتباط.

1- الأساليب غير الكمية (التقديرية)**أ - طريقة التقدير على أساس مراكز العمل:**

يتم تقديرها هنا استناداً على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم ،فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين و الجرسونات و المشرفين لمطعم (بيتزاهايت) بعدد ١٥ فرداً، فإننا على نفس القياس نقدر احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه بنفس التقدير.

ب - طريقة تقدير المشرفين:

- تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع الذي يقوم بتقدير احتياجات دائرته بناء على تجاربه السابقة وخبراته الماضية.
- وتعتبر هذه الطريقة سهلة و سريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الأجل وفي حالة عدم توفر البيانات.
- غير أن من أبرز عيوبها:
 - ✓ طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير.
 - ✓ وكذلك قد لا يجانب المشرف التقدير السليم للاحتياجات.

ج - طريقة التجربة والخطأ:

- وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة بدون أساس علمي وإنما استناداً إلى قاعدة التجربة والخطأ.
- ورغم سهولة وبساطة هذا الاسلوب إلا أن أهم عيوبه أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

د - طريقة دلفي:

- يستخدم أسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ويعالج في الغالب تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل.
- خطوات أسلوب دلفي:

- (1) تعريف المشكلة موضوع الدراسة.
- (2) تحديد الاسئلة أو الاستقصاء مع ملاحظة وضوح الاسئلة وامكانية اجابتها.
- (3) تحديد مجموعة من الخبراء المشاركين واعطائهم خلفية واسعة عن موضوع البحث.
- (4) إصدار القائمة الأولى من الاستقصاء.
- (5) يقوم المنسق باستقبال الإجابات وتحليلها و تلخيصها.
- (6) يقوم المنسق بإرسال قائمة الاسئلة مرة أخرى بعد إعادة تصميمها و صياغتها ومعها الاجابات الاولية إلى مجموعة من الخبراء.
- (7) يقوم المنسق مرة أخرى باستقبال إجابات الجولة الثانية وتحليلها وتقرير درجة الاختلاف أو الاتفاق في وجهات النظر.

2- الأساليب الكمية:**أ - طريقة تحليل الاتجاه:**

يمكن أن نعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه يعني :

النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة.

ب - طريقة تحليل المعدلات:

تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام معدل التحول بين عامل و متغير (حجم المبيعات) مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

- مثال:

كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو ٥٠٠٠,٠٠٠ لمندوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الإجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع.

وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنتين التاليتين على النحو التالي :

➤ السنة الأولى ٨ مليون ريال.

➤ السنة الثانية ١٠ مليون ريال.

- وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيع ستكون على النحو التالي :

$$\bullet \text{ السنة الأولى} = \frac{5,000,000 - 8,000,000}{500,000} = \frac{3,000,000}{500,000} = 6 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

$$\bullet \text{ السنة الثانية} = \frac{8,000,000 - 10,000,000}{500,000} = \frac{2,000,000}{500,000} = 4 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

ثانياً : تحليل العرض:**(1) طريقة مخزون المهارات:**

تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

(2) خرائط الإحلال:

تمثل خرائط الإحلال اشكالاً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ولعل أهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوة منها.

(3) طريقة نظم المعلومات الآلية:

تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل. ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك أعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من الوظائف.



ثالثاً: التوفيق بين الطلب والعرض:

- 1) وجود توافق بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.
- 2) هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).
- 3) هناك نقص في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض).

كيفية علاجها:

الحالة الأولى: زيادة الطلب عن العرض (حالة عجز):

1. وهنا يمكن اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
2. الاتصالات النشطة بالمتقدمين بالوظائف واستخدام وسائل الاغراء.
3. تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة.
4. استخدام عمالة مؤقتة.
5. زيادة فترة الخدمة أي اطالة سن التقاعد أو الإحالة الى المعاش.
6. زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
7. تحسين برامج الأجور والحوافز إذا كانت ستؤدي إلى مزيد من الانتاجية.

الحالة الثانية: زيادة العرض عن الطلب (حالة فائض):

1. تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
2. تشجيع التقاعد المبكر.
3. تخفيض عمليات التوظيف لامتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
4. استخدام العملة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
5. وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

الحالة الثالثة: نقص في الطلب وزيادة في العرض (حالة فائض):

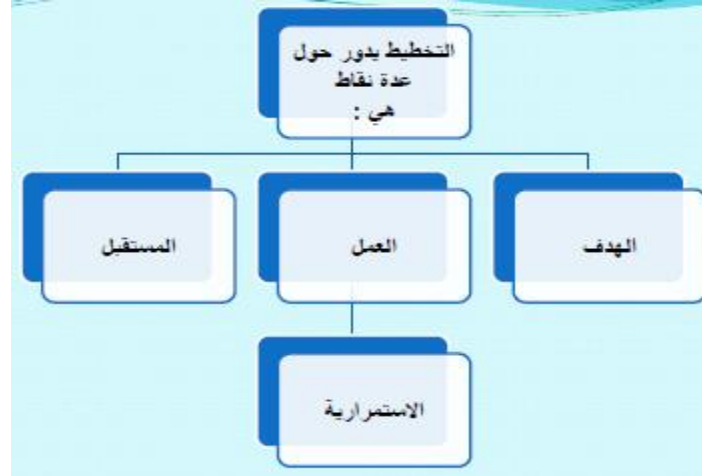
توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر حينما تستند القطاعات فقد يكون التقدير دقيقاً وفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

ويمكن اجمال ما سبق على النحو التالي:

تعريف التخطيط :

للتخطيط عدة تعاريف منها:

- التخطيط يعني اين نحن اليوم وماذا نريد غداً.
- التخطيط هو العمل على تلافي اخطار المستقبل.



* التخطيط عملية مستمرة مع استمرار المنظمات.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

- مصطلح (تخطيط الموارد البشرية) حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) Manpower Planning.
- ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كما ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي ايضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية في عدة جوانب.
- تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تهدف الى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
- استراتيجية الموارد البشرية: هي متغير تابع للتغير في استراتيجية المنظمة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- لابد ان يتوافق تخطيط الموارد البشرية مع الخطة الشاملة للمنظمة، ومع خطط النشاطات الاخرى لإدارة الموارد البشرية.
- يمكن اجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات على النحو التالي (٥ نقاط):
 - أولاً : الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل.
 - ثانياً : ان عمليه التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على ان تتبنى سياسه " انتاج أكثر بتكلفة اقل ".
 - ثالثاً : التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية.
 - رابعاً : ان عمليه التخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية.
 - خامساً : إن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة، لذا فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً يرسم خططها البشرية المستقبلية وفقاً للمتغيرات.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

ويمكن تحديد هذه الأهداف في :

- ✓ **أهداف المنظمة :** المزيد من الفعالية والانتاجية.
 - ✓ **أهداف الأفراد :** الرضا عن العمل وإشباع الاحتياجات المتعددة لهم.
- ويمكن حصر أهداف هذه العملية فيما يلي :
- (1) جمع الاحتياجات من الافراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب.
 - (2) مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (انتاجية اكبر بتكلفة أقل).
 - (3) ان تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الاحتياجات البشرية ، وإنما أيضاً المحافظة على طاقتها.
 - (4) إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو انتهاء الخدمات.
 - (5) تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
 - (6) الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي :** هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى واسلوب تحقيق هذه الأهداف.
- هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية، وان هذا الترابط ناتج اساساً عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات الموظفين والعاملين.

مراحل التخطيط الاستراتيجي**العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:**

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها وعمرها الانتاجي.
 - المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
 - مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
 - الموقف المالي للمنظمة.
 - الموقع الجغرافي.
 - التشريعات والأنظمة الحكومية.
 - سوق العمالة.
- وعلى ضوء دراسة هذه العوامل ينبغي جمع ودراسة وتحليل معلومات وبيانات بعضها يمكن الحصول عليه من داخل المنظمة والبعض الآخر من خارجها.

➤ تتناول المعلومات والبيانات الداخلية ما يلي:

(الانتاج - التسويق - التمويل - النشاطات الاخرى المساندة).

➤ اما المعلومات عن الظروف الخارجية فتشمل ما يلي:

(الاضاع الاقتصادية العامة - اوضاع المنافسين - ظروف سوق العمل - مستويات التكنولوجيا الساندة في مجال عمليات المنظمة).

خطوات تحديد الاحتياجات البشرية:

- أولاً : تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة ويمكن ان يتم ذلك على اساس سنوي.
- ثانياً : تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع الى ساعات عمل متوقعة (بالكمية او القيمة النقدية) وفق المعايير الساندة حالياً.
- ثالثاً : حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة الغياب ، دوران العمل ، الاصابات والحوادث.
- رابعاً : تحويل الساعات الى اعداد من العمالة المطلوبة (مثلا سبع ساعات عمل يوميا) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياج المنظمة.

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية:أولاً: تحليل الطلب :

يوضح لنا تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل عدد افراد الذين يحتاجهم العمل في كل المنظمة، وكذلك العمل المطلوب من هؤلاء أفراد.

1- الاساليب الغير كمية (تقديرية):✚ طريقه التقدير على اساس مراكز العمل:

يتناسب هذا النوع من التقدير بعض الشركات والمؤسسات المتخصصة مثل شركات الطيران ، الفنادق ، المطاعم ،متاجر السلسلة.

✚ طريقة تقدير المشرفين:

تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل.

✚ طريقة التجربة والخطأ :

تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون اساس علمي وإنما استناداً الى قاعدة التجربة والخطأ.

✚ طريقة دلفي :

يستخدم اسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة، ويقوم مبدأ دلفي على أهمية الرأي

الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين حول تقدير ما يمكن ان يحدث في المستقبل ومدى تأثير ذلك على المنظمة داخلياً وخارجياً.

2- الاساليب الكمية:**طريقة تحليل الاتجاه:**

الهدف من هذا التحليل الاجابة على السؤال (هل هناك علاقة بين قائمة الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل ؟).

طريقه تحليل المعدلات:

هذه الطريقة تنتبأ باحتياجات القوى البشرية على اساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

طريقة تحليل معامل الارتباط:

يقوم اسلوب تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وفق هذه الطريقة على الربط احصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر.

ثانياً: تحليل العرض :

- العرض من داخل المنظمة.
- العرض المتوقع من خارج المنظمة.

(1) طريقه مخزون المهارات :

يتكون من قائمه بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيليه عن كل موظف وتستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

(2) خرائط الاحلال :

تمثل اشكالاً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة.

(3) طريقة نظم المعلومات الآلية :

تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى استخدام هذا الاسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية.

ثالثاً: التوفيق بين العرض والطلب :

ويكون ذلك بعد تحليل جوانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل، والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخلياً وخارجياً ليتم التوفيق بشكل فعال.

إدارة الموارد البشرية [6]

الفصل الخامس (الاستقطاب والاختيار والاختبارات والمقابلات)**الاستقطاب:**

إن الاستقطاب هو:

- البحث عن الأفراد الصالحين للعمل واستمالتهم وجذبهم بالطرق المختلفة ثم اختيار الأفضل منهم بعد ذلك.
- **لكي نقوم بعملية الاستقطاب لابد من تحديد ٣ امور هي:**

- (1) مسمي الوظيفة وموقعها.
- (2) واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- (3) شروط شغل الوظيفة المؤهلات ، الخبرات ، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

أهمية الاستقطاب:

وتتعدد الاسباب التي تبين أهمية الاستقطاب ونذكر منها (٥ أسباب):

- (1) الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.
- (2) كلما تعددت أساليب البحث في قاعدة المتقدمين للعمل كلما أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الكفاءات، وكلما أمكن اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين للعمل كماً ونوعاً.
- (3) من خلال الاستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلي المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- (4) أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ، ذلك أن هذه العملية بما يستتبعها من فرز المصادر الأفضل والأقرب، وكذلك عملية الاختيار الفعلي تقود في النهاية الى الحصول على الكفاءات الفعالة.
- (5) تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان ، الاتصال الشخصي ، المعاهد والجامعات، المكاتب الشخصية)، وهذه الوسائل يجب ان تستخدم في البحث عن الكفاءات المعينة (مثلا: كتابية ، فنية ، مهنية ، إدارية وسطى، ورفيعة عليا).

قواعد الاستقطاب:**أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب:**

أن مثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور:

- (1) حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة اليها.
- (2) مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف التي تستدعي مثل هذا الأمر(تعديلات على توصيف الوظائف ، الهياكل التنظيمية ، أو تقدير الاحتياجات ، أو أساليب الاختيار).
- (3) توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواء من حيث المساحات الاعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة:

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

ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب:

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

طرق الاستقطاب:

هناك طريقتين أساسيتان للبحث عن الكفاءات وهما: - الاستقطاب الداخلي - الاستقطاب الخارجي

أولاً: الاستقطاب الداخلي:**خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف الكتابية:**

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة
- فحص مخزون المهارات
- فحص حركة التنقل الداخلية
- الاعلان الداخلي عن الوظائف
- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية
- تنفيذ عمليات الاستقطاب المختارة

خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف القيادية الرفيعة:

- تحديد الوظائف الشاغرة
- مراجعة طلبات المتقدمين من الداخل من خلال لجنة عليا من المديرين
- فحص مخزون المهارات وقوائم الاحلال
- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية
- التنفيذ

مزايا الاستقطاب الداخلي:

1. ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج وهو مما يزيد اخلاصهم وثقتهم بالمنظمة.
2. انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهينة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج.
3. موظفو الداخل غالباً ما يكونون اكثر معرفة بفلسفة وأهداف المنظمة واكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها واقل ميلاً للخروج منها.
4. تصبح المنظمة اكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب اعلى.

عيوب الاستقطاب الداخلي:

1. أن قفل الباب على التعيينات الداخلية قد يصيب المتقدمين للوظائف من الخارج بالإحباط ويسبب أكثر اذا تكرر هذا الامر بالمنظمة.
2. يحرم هذا الاسلوب المنظمة من دماء جديدة ويجعلها تدور في فلك واحد معتقدة أنها الأفضل ومن ثم تضيق منها فرص التطوير والابتكار المحتملة.
3. قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوصم بأنه من (رجال الادارة) أو الملتحقين حولها.

ثانياً: الاستقطاب الخارجي:**أهم وسائل الاستقطاب الخارجي:**

- الإعلانات
- المكاتب التوظيف
- المعاهد والجامعات
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية
- الاتحادات العمالية
- الموظفون الحاليين بالمنظمة
- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها
- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية

1 - الإعلانات:

تمثل الإعلانات مصدر جيداً من مصادر الاستقطاب الخارجي لجذب المرشحين للعمل ومع ذلك فيجب أن يراعى في الإعلانات عن الوظائف جانبين هما:

- 1- وسيلة الإعلان.
- 2- بناء الإعلانات وتصميمها.

2- مكاتب التوظيف:

تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة كوسائل للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل وتظهر في الصورة **ثلاثة أنواع** من هذه المكاتب :

1. مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية مثل الغرف التجارية والصناعية.
2. المكاتب الحكومية مثل وزارة الخدمة المدنية ومكاتب العمل والعمال بالمملكة أو المكاتب المماثلة بالدول الأخرى.
3. مكاتب العمل الخاصة.

3- مكاتب الاستقطاب الاستشارية:

- تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف الى البحث نيابة عن المنظمات عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى.
- وتقوم نيابة عن هذه المنظمات بعمليات الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات ثم تقدم بعد ذلك نتائج أعمالها للمؤسسات الطالبة للمرشحين.
- وتتعامل هذه المكاتب مع طلبات المؤسسات المتعلقة بملء مراكز قيادية رفيعة مثل المديرين العاملين أو المديرين التنفيذيين.

4 - المعاهد والجامعات:

حيث يمكن القيام بعملية الاستقطاب من خلال المعاهد المتخصصة (صناعية ، تجارية ، أو مهنية أو فنية) وكذلك من الجامعات التي تمثل مصدراً من المصادر الخصبة في تزويد المنظمات باحتياجاتها البشرية.

5 - الموظفون العاملون بالمنظمة:

- وهذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية.
- وتقوم هذه الطريقة على الاتصال المباشر بين الموظفين العاملين حالياً بالمنظمة ومن يعرفون من الأصدقاء أو الأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة وخاصة الوظائف الكتابية أو المهنية أو الفنية.

6 - مكاتب التوظيف بالمنظمات:

- وتبعاً لهذا الأسلوب: فإن المنظمة تعلن عن الوظائف الشاغرة في لوحة الاعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها أن وجدت لها فروع وهذه وسيلة ملفتة للنظر للأشخاص العابرين الذين قد يكون بعضهم يبحث عن عمل فعلاً.
- على أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا للوظائف الإدارية الدنيا أو الكتابية أو المهنية، ولا تستخدم للإعلان عن الوظائف الرفيعة المستوى.

7- استخدام شبكة المعلومات (الانترنت):

- الحاسب الآلي هو من وسائط الاستقطاب التي شاع استخدامها في العقد الجديد من القرن ٢١ .
- كذلك يتم استخدام البريد الإلكتروني في طلبات التوظيف وهذه الوسائط ليست فقط محلية بل تمتد لتكون اقليمية أو عالمية.

8 - الاتحادات العمالية:

- في المنظمات ذات الأحجام الكبيرة قد تصر النقابة العمالية داخل المنظمة أو الاتحاد العمالي على أن تعطي الأولوية في البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل من داخل المنظمة نفسها.
- وقد يترتب على هذه الطريقة إيجابيات أو سلبيات تحد من استخدامها في عملية الاستقطاب.

الاختيار:

هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة الشاغرة.

مراحل الاختيار:**خطوات الاختيار للوظائف الكتابية:**

- استقبال طلبات التوظيف (خطابات أو سيرة ذاتية).
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف (أو مقابلة أولية).
- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.
- المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية.
- قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

خطوات اختيار الوظائف المهنية:

- استقبال طلبات التوظيف.
- المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية.
- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.
- قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

خطوات اختيار الوظائف القيادية:

- استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة والاستشارية التي توضح خلفية المرشحين.
- مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا.
- مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح حول الأجر والمزايا الأخرى.
- مقابلة مع الرئيس / أو نائب أو المدير العام.
- قرار الاختيار / أو حجب الاختيار.

استمارة طلب التوظيف:

- هي سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظيفة ويرجع اليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم وكذلك عن الأماكن السابقة للعمل، والجهات المرجعية التي يمكن أن تزكى المتقدم للعمل.
- ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة الى أخرى، ووفقاً لمجموعة الوظائف المتقدم إليها.
- **ويمكن تقسيم نموذج استمارات طلب الوظيفة الى أجزاء رئيسية:**

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

السيرة الذاتية:

- وهو سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية، مستواه التعليمي، وشهاداته العلمية، خبرته السابقة، والوظائف التي انتقل فيها ومسئوليتها وواجباتها، وبعض المعلومات ذات العلاقة بالعمل الذي يبحث عنه المتقدم، والى جانب ذلك الهويات الشخصية والحالة الاجتماعية.
- **تذكر إن:** السيرة الذاتية هي (عرض بيع) خدمات وكلما احسنت طريقة العرض والترويج له كلما كانت فرصتك أكبر في اقناع المشتري بالشراء.

• إن ابرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت اشكالها هي:

- ✓ البيانات الشخصية: للمتقدم للعمل (الاسم، العنوان، العمر، الحالة الاجتماعية، الجنسية، المكان الإقامة).
- ✓ البيانات العلمية والتدريبية: (الدرجات العلمية، تواريخها، مسميات المعاهد والجامعات، ونوعيات البرامج التدريبية).
- ✓ البيانات المهنية والوظيفية: (الوظائف السابقة، أماكنها، ومحتوياتها، ومدتها).
- ✓ بيانات أخرى: مثل الهوايات، الوضع الصحي، المهارات الخاصة.

الاختبارات:**• أساسيات وشروط نظام الاختبارات:**

- تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها: قيادية، أو مهنية، أو فنية.
- هناك شروط ومبادئ أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها:**
- ان يستند محتوى الاختبار على طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.
- ان يتمتع الاختبار بالموثوقية: وهي تعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الاختبار اذا ما تم تكراره على نفس الشخص الواحد.
- المصدقية: وهو ان يتصف الاختبار بتحقيق ما نرغب فعلاً في معرفته من المرشح المتقدم للعمل.
- بعب متابعة الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته.

• من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف:

(1) اختبارات الذكاء:

وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد و استعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها، الذكاء العام ، القدرات الحسابية ، والمهارات اليدوية والفكرية.

(2) اختبارات القدرات و الاستعداد:

ويستدل باختبارات القدرة و الاستعداد على التنبؤ بمدى قدرة و استعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال و النشاطات المتخصصة بنجاح.

(3) الاختبارات الشخصية:

وتهدف الاختبارات الشخصية الى قياس ابعاد شخصية الفرد: مثل الثقة بالنفس ، التكيف الاجتماعي ، السيطرة ، الاتزان النفسي، النضوج ، والقدرة على التعامل مع الآخرين.

(4) اختبارات الانجاز أو المعرفة المهنية:

تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.

(5) اختبار نماذج الاداء:

وهي اختبارات عملية تهدف الى قياس مدى معرفة الفرد للعمل ، وأمثلة هذه الاختبارات ، اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة ، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين ، اختبارات البرمجة الآلية.

(6) مركز التقويم الإداري:

تقوم فكرة هذه المراكز على عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين أو ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف وهمية لحل الازمات الإدارية التي يمكن ان توجه المتقدم الوظيفة أثناء العمل ، وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها.

– من أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز هي:

تمارين محتويات السلة.	المحاضرات الفردية.
المناقشات الجماعية الحرة.	الاختبارات الموضوعية.
الأدوات الإدارية.	المقابلات.

المقابلات:

أن الهدف من المقابلات كوسيلة للاختيار يمكن ان يتضمن تحقيق ما يلي:

(1) هل يستطيع المرشح المتقدم: أداء الوظيفة فعلاً ؟

(2) هل لدى المرشح : الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟

(3) هل يستطيع الموظف: أن ينصهر في المنظمة ؟

أسباب عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً وقد يرجع ذلك للأسباب الآتية:

(1) عدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع الطرف الاخر.

(2) اختلاف نمط المقابلة مع اختلاف أطراف المقابلة، وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة.

(3) قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف المُقابل (المرشح).

المقابلات الفعالة:

من جوانب الاهتمام بالمقابلات الفعالة (٧ جوانب هي):

- ✓ مكان المقابلة والوقت المخصص لها.
- ✓ تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- ✓ التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة.
- ✓ تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات.
- ✓ مراجعة استمارة طلب الوظيفة.
- ✓ تدريب المقابل على كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة.
- ✓ التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع.

جوانب المقابلة:

- 1- الجانب الحيوي الطبيعي.
- 2- جانب المعرفة.
- 3- الذكاء العام.
- 4- القدرات الخاصة.
- 5- الهوايات.
- 6- السمات الشخصية.
- 7- مدى ملائمة ظروف الوظيفة و مميزاتها للمتقدم.

أنواع المقابلات:

- المقابلات غير الموجهة
- المقابلات المقننة.
- المقابلات المتلاحقة.
- المقابلات الجماعية.
- المقابلات المجهدة.
- المقابلات الموقفية.

الأخطاء الشائعة في المقابلات:

ويمكن تحديد أهم هذه الأخطاء فيما يلي:

- (1) الحكم السريع على المتقدم.
- (2) البحث عن نقاط الضعف.
- (3) عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.
- (4) الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة.
- (5) تأثيرات الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين.

ومما سبق يمكن القول إن:

- أنك إذا أردت أن تنفذ عملاً مهماً يجب أن توكل الأمر إلى من هم أهلاً له ، ويستوي في ذلك الأفراد و المنظمات تجارية أو غير تجارية.
- ولكي يتأكد المرء من قدرة من سيكلف بتنفيذ العمل فلا بد أن:
 - ✓ يحدد طبيعة العمل المطلوب.
 - ✓ مواصفات الرجل المطلوب.
 - ✓ بيئة العمل المطلوبة.
 - ✓ الحوافز المقدمة للعمل من أجر ومزايا مادية وغير مادية.
 - ✓ البحث عن من سيقوم بتنفيذ العمل.

إن مفهوم الاستقطاب:

- هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية (ويعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل).
- ولكي نقوم بهذه العملية لابد أن نحدد:
 - ✓ مسمى الوظيفة وموقعها.
 - ✓ واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
 - ✓ شروط شاغل الوظيفة، أي المؤهلات، الخبرات، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

أهمية الاستقطاب:

- هناك علاقة واضحة بين عملية الاستقطاب وبين الحالة التي يتميز بها سوق العمل في الخارج.
- وكلما كان سوق العمل شحيحاً كلما كانت عملية الاستقطاب أكثر استرخاء في الشروط و جاذبية في الإغراءات.
- وكلما كان هناك فائضاً في سوق العمل، كلما لاحظنا تشديداً في شروط العمل و ميلاً إلى تخفيض الإغراءات.
- وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:
 - ✓ الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.
 - ✓ من خلال الاستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين المحتملين للعمل بها.
 - ✓ أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
 - ✓ تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات.

قواعد الاستقطاب:

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

- ✓ أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب.
- ✓ ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل.
- ✓ ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب.

طرق الاستقطاب:

هنالك طريقتان أساسيتان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات وهما:

أولاً: الاستقطاب الداخلي:

- حيث تلجأ كثير من المنظمات الى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة.
- وهذه الطريقة لها بعض المزايا:
 - (1) ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج.
 - (2) انخفاض تكلفة الإستقطاب والتهئية المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج.
- ومن ناحية أخرى فإن سياسة الإستقطاب من الداخل لا تخلو من بعض العيوب ونذكر بعضها:
 1. أن قفل الباب على التعينات الداخلية قد يصيب بالإحباط المتقدمين للوظائف من الخارج.
 2. قد يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة.

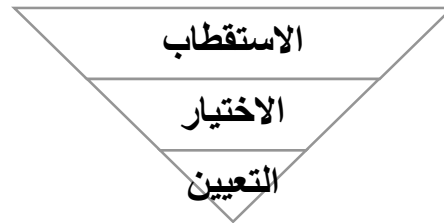
ثانياً: الاستقطاب الخارجي:

وتعدد وسائل الإستقطاب الخارجي المتاح استخدامها بين المنظمات، ويأتي على رأس أهم هذه الوسائل مايلي:

- الإعلانات.
- مكاتب التوظيف.
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية.
- المعاهد والجامعات.
- الموظفين الحاليين بالمنظمة.
- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها.
- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية.
- الاتحادات العمالية.

الاختيار:**- تعريف الاختيار:**

هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.



- وكذلك يمكن ان نُعرف عملية الاختيار بأنها:

العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان المقارنه تتم بين جانبين هما:

مواصفات الفرد من حيث:	ومتطلبات الوظيفة من حيث:
• التاهيل العلمي	• واجبات الوظيفة
• خبره	• مسؤوليات الوظيفة
• التدريب السابق	• صلاحيات الوظيفة
• المهارات الشخصية	
• القدرات الخاصة	
• السمات الشخصية	

تابع الاختيار:

- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح
- مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا
- المقابلات مع خبراء الافراد
- قرار الاختيار أو حجب الاختيار
- الأختبارات
- استقبال طلبات التوظيف
- مقابله مع الرئيس أو المدير العام
- استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة
- مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح
- المقابلات مع خبراء الأفراد
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف

السيرة الذاتية:

- تعني مسار حياة الفرد والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل أو مكاتب التوظيف معلومات متنوعة تثير الأهتمام عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية والعملية وخبراته وإنجازاته السابقة في مجال العمل.
- أن أبرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت أشكالها هي:
 - ✓ البيانات الشخصية: للمتقدم للعمل (الاسم ، العنوان ،العمر، الحالة الاجتماعية ، الجنسية ، ومكان الإقامة).
 - ✓ البيانات العلمية والتدريبية: (الدرجات العلمية ، تواريخها ، مسميات المعاهد والجامعات ، ونوعيات البرامج التدريبية).
 - ✓ البيانات المهنية والوظيفية: (الوظائف السابقة ، أماكنها ، ومحتوياتها ، ومدتها).
 - ✓ بيانات أخرى: مثل الهوايات ، الوضع الصحي ، المهارات الخاصة.

أساسيات وشروط نظام الاختبارات :

- تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها قيادية أو مهنية أو فنية.
- وبغض النظر عن اختلاف تصنيفات الوظائف فأن هناك شروطاً ومبادئ أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند أعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها:

1. أن يستند محتوى الاختبار عن طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.
2. يجب متابعة الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته.

• ومن أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار من أجل التوظيف ما يلي:

- اختبارات الذكاء.
- اختبارات القدرات والاستعداد.
- اختبارات شخصية.
- اختبارات الإنجاز أو المعرفة.
- اختبارات نماذج الأداء.
- مراكز التقييم الإداري.

المقابلات:

• تشير الدراسات والبحوث إلى أهمية المقابلات كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين.

• أن الهدف من المقابلات كوسيلة للاختيار يمكن أن يتضمن تحقيق ما يلي:

- (1) هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلاً.
- (2) هل لدى المرشح الدافعية للأستمرار في العمل لوقت طويل.
- (3) هل يستطيع الموظف أن ينصهر في المنظمة.

أنواع المقابلات:

- المقابلات غير الموجهة.
- المقابلات المقننة.
- المقابلات المتلاحقة.
- المقابلات الجماعية.
- المقابلات المجردة.
- المقابلات الموقفية.

أخطاء شائعة في المقابلات :

- (1) الحكم السريع على المتقدم.
- (2) البحث عن نقاط الضعف.
- (3) عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.
- (4) الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة.
- (5) تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابليين.

المرجعيات والتوصيات الشخصية:

- (1) الفحص الأولى لطلبات التوظيف.
- (2) الاختيارات.
- (3) المقابلات.

العدالة والمساواة في عملية الاختيار:

- أولاً: اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار.
- ثانياً: الثبات والتوازن.
- ثالثاً: إعداد اجراء للاختبارات والمقابلات.
- رابعاً: الرية وعد التسرع في اجراء الاختيار.
- خامساً: تجنب الإيحاءات الشخصية.