

## 5. تخطيط الموارد البشرية:

يعرف (اسكوف راسل) التخطيط على انه: "وضع تصور للمستقبل المرغوب، وتصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه"، وانطلاقا من ذلك يمكن تعريف التخطيط على انه طريقة أو وسيلة لاتخاذ القرار، والتنظيم والتحفيز، وهو يتطلب بذل مجهود ذهني - دراسة، تحليل، تنبؤ، وتكامل - يسمح باعداد وثائق ملموسة تسمى "الخطط".

و منه فان تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهو بذلك يعتبر احد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها مصلحة (او قسم) إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها كافة الخطط والبرامج الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة، فبدونه تبقى كافة عناصر الإنتاج الأخرى جامدة.

### أ. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يرتبط مفهوم التسيير التقديري ارتباطا وثيقا بمفهوم التنبؤ، والذي يمثل توقع حادثة معينة أو موقف معين أي الحصول على تقديرات لظاهرة ما في ظل مجموعة معينة من الظروف.

فالتنبؤ إذا لا يعتبر تخمينا أو حدسا وإنما هو دراسة علمية تقوم على أسس وقواعد متعارف عليها، ويعتمد على دراسة معلومات وبيانات واحصاءات، ومحاولة استنتاج العلاقات والمعاملات، واستخدامها في التنبؤ بما ستكون عليه لحالة أو الظاهرة المدروسة خلال فترة مقبلة من الزمن.

إنّ التنبؤ بالقيم الاتجاهية لظاهرة معينة يستلزم تقدير القيم الرقمية لمعاملات هذه العلاقات من واقع البيانات المتوفرة عن الماضي وتصحيحها إذا لزم الامر، بناء على ما يتوقع حدوثه من متغيرات هيكلية، وتكوين تقديرات عن الظاهرة في المستقبل، ومقارنة

النتائج التي تؤدي إليها هذه الطرق البديلة، وانتقاء أفضلها بناء على مناقشة واقعية ومنطقية، وهو جوهر مفهوم التسيير التقديري للمورد البشري.

و يعتبر "محمد قاسم القريوتي" أن التسيير التقديري للموارد البشرية لا يخرج عن نطاق التخطيط للموارد البشرية وهو يتمثل في تحديد الطلب المستقبلي على العمالة ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة الزمنية".

و منه، يمكن اعتبار التسيير التقديري للموارد البشرية بأنه الاهتمام والمتابعة المستقبلية من حيث الكم والكيف للمورد البشري، من حيث العدد والوظائف والتكاليف في ظل ظروف معينة، من أجل التحكم العقلاني في تسيير المؤسسة والوصول إلى درجة أكبر في ملائمتها للأوضاع المستقبلية الجديدة وتحقيق أفضل مردودية ممكنة، ومن أهم أهدافها الأساسية إيجاد قوى عاملة بتقدير احتياجات المؤسسة من المورد البشري، تكون على الأقل مؤهلة وبحجم مناسب، وتوفير إمكانيات مالية: سيولة، رؤوس أموال في المدى القصير، المتوسط والطويل، تناسب هذه الحاجات.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

ويوجد أكثر من تعريف لوظيفة تخطيط الموارد البشرية نورد منها مايلي:

### التعريف الأول:

التخطيط نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد عمران المرابط، التنظيم والتخطيط والتنسيق، <https://ila.io/2z54o>، 2016/10/19، أطلع عليه

تخطيط الموارد البشرية " هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة".

ومن الممكن أن نقول أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تقوم بحصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد وأجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز.

### **ب. أهداف وأهميه تخطيط الموارد البشرية:**

تظهر اهميه وأهداف عمليه تخطيط الموارد البشرية لاعتبارها نشاط مهم وجوهري للمنظمة بصوره خاصة وانعكاسات ذلك على الفرد والمجتمع ويمكن تحديدها بما يلي:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
3. يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على رسم المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
6. يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

7. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية

8. إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد من خلال تحقيق مبدأ

الفرد المناسب في المكان المناسب

### ج. خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية:

تختلف خطوات تخطيط الموارد البشرية وتتعدد وفقاً لمجموعه من المتغيرات التي ترافق هذه العملية مثلاً شموليتها، أهميتها، علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة لذلك اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات وأهميتها من حيث الأولويات.

لذلك نحاول أن نحصر أهم هذه الخطوات والتي تتمثل بما يلي:<sup>2</sup>

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق

الأهداف

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي

ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال

من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا و أقل

عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: إعداد الخطة من خلال التحديد النهائي للأفراد المطلوبين ونوعيه

الاختصاصات المطلوبة، حجم الوظائف،..... الخ.

---

<sup>2</sup> - نفس المرجع الأنف الذكر.

الخطوة السابعة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة الثامنة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وأجراء التعديلات اللازمة لها

#### **د. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:**

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية:<sup>3</sup>

المؤثرات الداخلية: هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل.

##### 1. أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

##### 2. الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإيقاعها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

##### 3. التغييرات التنظيمية:

---

<sup>3</sup> - عبد الكريم عبيدات، تخطيط الموارد البشرية المفهوم والأهمية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، العدد 7، 2009، ص 428-436.

تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

#### 4. حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

المؤثرات الخارجية: يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

#### 1. عوامل اقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

#### 2. سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

#### 3. عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

#### 4. أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغييرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

#### 5. عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في انه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

#### 6. العوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

#### **هـ. أساليب التخطيط:**

إن أسباب الاختلاف بين المنظمات يرجع إلى مجموعه متغيرات تنظميه منها حجم المنظمة، نوع نشاطها، مدى توفير المخططين، ثقافة الإدارة العليا والعاملين، تجاه هذا الموضوع.

ويمكن تقسيم الأساليب المستخدمة إلى قسمين والتي يشيع استخدامها بين المنظمات:

– الأسلوب المباشر (تحليل عبئ العمل )

– الأسلوب الإحصائي.

أما بالنسبة للأسلوب الأول (عبئ العمل):

من خلال عبئ العمل المطلوب انجازه خلال فتره معينه تقوم المنظمة بتحديد متطلباتها من الموارد البشرية ولتحديد الكميات والنوعيات من الموارد البشرية تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار عدة عوامل منها:

1. التغيرات الثقافية: تلعب ثقافة الفرد في تحديد مستوى أداءه العلمي والعملية لذلك تأخذ الإدارة بعين الاعتبار في تحديد الكمية والنوعية من الموارد البشرية.

2. التغيرات التنظيمية: كاستخدام وحدات جديدة تنظيمية أو استخدام وظائف جديدة، أو إدخال تقنيات جديدة، ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة أساساً في تحديد عبء العمل في المنظمة

3. الأسلوب الإحصائي: اعتماداً على دقة المعلومات المتوفرة للظواهر الاجتماعية والاقتصادية والتي يمكن من خلالها تحديد ما يمكن أن يطرأ على الموارد البشرية من ظهور فرص جديدة للموارد البشرية أو تهديدات على المعروض منها ومن تلك الأساليب.

- تحليل السلاسل الزمنية.

- استخدام نماذج الانحدار.

- تحليل سلسلة ماركوف.

وغيرها من الأساليب التي تظهر بسبب التطورات المتسارعة في البيئة ووسائل الثقافة ونظم المعلومات.

ويمكن تمييز نوعين من التخطيط هما:

1. التخطيط العقلاني: وهو نوع من التخطيط طويل الأمد ويعتمد على البيئة المستقرة أو شبه المستقرة لذلك تمتاز بوضوح استراتيجياتها وخطتها.

2. التخطيط الحدسي: ويستخدم عندما تكون البيئة متغيره والذي يتطلب دراسة مستمرة لحاجات المنظمة في الموارد البشرية وكذلك دراسة ومتابعه الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي تتعرض لها الموارد البشرية.

مما تقدم يمكن القول أن عملية التخطيط والأساليب المتبعة بها تلعب المتغيرات البيئية دوراً مهماً فيها فالاستقرار من عدمه، المعروض من الفرص، الثقافة التي يتمتع

بها الفرد والمجتمع بصوره، خاصة التهديدات المتوقعة، حاجه المنظمة من العماله، الخطط الإستراتيجية للمنظمة بصوره عامه، نوع المنتج سلعي أو خدمي، التوسع والاندماج فتح فروع جديدة أو بالعكس فتقليص حجم العمل أو رفع مستوى الثقافة وغيرها كل هذه من الأسباب وغيرها تلعب دور في تحديد نوع الأسلوب المتبع في التخطيط وكذلك الفترة الزمنية لذلك التخطيط. ولتخطيط الموارد البشرية علاقة مباشرة مع التخطيط العام للمنظمة فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والذي بدوره يحدد الطلب والعرض الحالي والمستقبلي للموارد البشرية في ضوء التغيرات الداخلية والخارجية يستمد مقومات إعدادة من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصوره عامه واضح من هذين الخطتين حيث أن الأهداف والغايات وأساليب تحقيقها التي تحددها المنظمة يتضح من خلال ما يمكن أن تخطط له إدارة الموارد البشرية من اجل توفير، أي تحديد كم ونوع الموارد البشرية المطلوب هو كذلك خطط الإدارة العليا في المنظمة كت تحقيق النمو مثلا أو الانكماش مما يحدد أبعاد خطط الموارد البشرية نحو الزيادة أو الانكماش في مواردھا. لا بد من مقومات في أي عملية تخطيط صغرت أو كبرت لذلك يمكن تلخيص أهم المشاكل والمقومات لتخطيط الموارد البشرية بما يلي:<sup>4</sup>

. ضعف الوعي التخطيطي لدى الأفراد العاملين بل قد يعدها البعض أو غير ضروري أن لم يلجا لمقاومتها والاعتراض عليها.

. قلة عدد الخبراء في مجال تخطيط الموارد البشرية كان سببا لضعف الإمكانيات

الثقافية والتخطيط للمنظمات لما ينعكس بدوره على احتماليه الوقوع بأخطاء عديدة.

. قلة المتوفر من المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط أو عدم دقتها بل أن الكثير

من المنظمات تفتقد لنظم معلومات خاصة بالموارد البشرية.

### 3- الاختيار والتعيين:

<sup>4</sup> - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة. الطبعة الخامسة، عمان: مركز الكتب الأردني،

وتتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، واختيار الفئة المناسبة اعتمادا على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتعد عملية الاستقطاب والاختيار من بين الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة العامة، وحتى يتم الاستقطاب والاختيار والتعيين على نحو صحيح يجب أن تتأكد المنظمة من الاهتمام بجذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل، بعد إجراء عمليات الفحص والاختيار المناسبة.

ان الآثار السلبية للاستقطاب السيئ يمكن الإحساس بها بأقصى سرعة من خلال عدة مظاهر من بينها ارتفاع معدلات دوران العمالة، وتدني الأداء، وانخفاض الدافعية. نحو العمل... وغيرها. ونظرا لأهمية هذا الموضوع فسنستعرضه فيه النقاط التالية:

- مفهوم الاستقطاب والاختيار وأهميته.
- مراحل وخطوات عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- نموذج عمله لخطوات اختيار القيادات العليا.

#### مفهوم الاستقطاب والاختيار وأهميته:

يشير الاستقطاب والاختيار إلى: عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. وتعد عملية الاختيار والتعيين استكمالاً لعملية تخطيط الموارد البشرية واستقطابها فمن خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ومقابلتهم واختبارهم وفحصهم لانتقاء أفضلهم لإلحاقهم للعمل بالمنظمة.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تركز

على:

• البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب أفضل العناصر.

• تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.

• وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة.

• تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

• التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب والاختيار.

### **و. مراحل وخطوات عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين:**

#### 1- خطة الموارد البشرية:

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق في إتمام خطوات الاستقطاب إذ أنها تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة سواء كان ذلك لوحدة قائمة أو لمشروع تحت الدراسة، ومن ثم تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسات الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العرض والطلب والتوفيق بينهما.

#### 2- بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة:

تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح، وبيان الخصائص والشروط الواجب توافرها في الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية، وهذا يعني أو لا القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته، ومن

ثم تحديد التوصيف المتكامل والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة فيجب تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقبالهم والمؤهلات، والمهارات، والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية المطلوبة لانتقاء أفضل الأشخاص للقيام بمهام الوظيفة.

### 3- مصادر الاستقطاب وطرقه:

في بعض الأحيان تجد المنظمة أن الاعتماد على المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من العمالة، وفي أحيان أخرى تلجأ المنظمة إلى المصادر الداخلية، وفيما يلي نتعرض لكل مصدر منها:

#### أ. المصادر الداخلية:

تشير المصادر الداخلية إلى المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة بأي من مستوياتها وإداراتها وأقسامها المختلفة، ومن أهم مزايا اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ما يلي:

- المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد.
- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة

#### ب. المصادر الخارجية:

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب تجديدا لدماء المنظمة وإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات جديدة تدعم وتحديث من الانجاز. أن لجوء المنظمة إلى البحث عن متطلباتها من الموارد البشرية عن طريق الاستقطاب من المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا والايجابيات، من بين تلك المزايا:

• الحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها.

• المحافظة على تكاليف تهيئة وتدريب وتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته.

• استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة.

ولكن يعاب على الاستقطاب من المصادر الخارجية ما يلي:

• ارتفاع تكاليف الحصول على العمالة نظرا لتعدد الإجراءات وبرامج التهيئة

المبدئية.

• استفاد كثير من الوقت والجهد للوصول إلى ما تريده المنظمة.

• تحمل المخاطر نتيجة تعيين مرشحين جدد لا تتوافر الخلفية الكاملة عنهم.

• خفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين بالمنظمة.

ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها في حالة الاعتماد على المصادر الخارجية ما

يلي:

1- الإعلانات في الصحف والمجلات.

2- مكاتب ومراكز التوظيف.

3- الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية.

4- الاستعانة بالمستشارين في عمليات الاختيار.

5- ترشيحات موظفي المنظمة.

6- مكاتب المنظمة.

7- النقابات.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل خطوة من خطوات عملية الاختيار والتعيين:<sup>5</sup>

### 1. طلب التوظيف أو السيرة الذاتية:

تستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات، إذ أنها تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار وتزيد من فعاليته. وتمثل استمارات طلب التوظيف نموذج رسمي يملؤه المتقدمين للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته ومعلوماته واستخدامه عندما يلزم الأمر.

### 2. المقابلات المبدئية:

تقوم المنظمة بأجراء المقابلات المبدئية بهدف استبعاد من لا تتوافر لديهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة، وقد تتم هذه المقابلات بصورة سريعة وبشكل جماعي بغية الإلمام السريع بمظهر المتقدم وعناصر شخصيته ومؤهلاته وخبراته مدى رغبته في الالتحاق للعمل بالمنظمة.

### 3. الاختبارات:

تمثل الاختبارات تطبيق لبعض المقاييس والمعايير حسب إجراءات معينه على الأفراد طالبي التوظيف، والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات، ويجب أن تتوافر في هذه الاختبارات عدة شروط حتى يمكن الاعتماد عليها.

ومن أهم أنواع الاختبارات التي يمكن للمنظمات العامة الاعتماد عليها عند إجراء عمليات الاختيار والتعيين:

1- الاختبارات الجسمية.

2- اختبارات الذكاء.

3- اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات.

---

<sup>5</sup> - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 107.

4-اختبارات الانجاز .

5- اختبارات القدرات والاستعدادات.

6-الاختبارات الطبية.

7- اختبارات السرعة البديهية والاستجابة.

8-الاختبارات الشخصية.

9-الاختبارات النفسية.

#### 4. المقابلات:

تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف ومن خلالها تجرى مع الشخص محادثة وجها لوجه، يمكن التعرف خلال ذلك على مدى القدرة والرغبة لدى الشخص في العمل، هذا إلى جانب إمكانية مقارنته بأقرانه الآخرين المتقدمين لنفس الوظيفة. وتهدف المقابلة على العموم إلى الحصول على معلومات عن الأفراد، إمدادهم بالمعلومات اللازمة، ومراجعتهم بصفه شخصيه.

#### ويميل الأفراد لإتباع طريقة المقابلة في كثير من الأحيان للمبررات التالية:

- تعطى انطبعا لدى المتقدمين بأهمية إجراء الحوار للمفاضلة وانتقاء الأفضل.
- المرونة: تتسم المقابلة بقدر من المرونة وسرعة الحصول على المعلومات.
- اعتياد الأفراد على وجود مقابلات.

#### 5. المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية:

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد على المصادر المرجعية في الحصول على المعلومات الخاصة بالمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوي الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف، وتختلف تلك المصادر

بحسب ما تراه المنظمة مناسباً لها، فقد تعتمد على المنظمات السابقة التي عمل بها الفرد أو مديره أو أصدقائه.

#### 6. الفحص الطبي:

تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل، والفحص الطبي مسئول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريراً طبياً عن حالته الصحية مستقبلاً.

#### 7. قرار التعيين والتهيئة المبدئية:

إن قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عمليه متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيراً تنتهي مع التعيين، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة فيما يتعلق بمسئولية الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقاتها، وحوافزها وجميع مميزاتها.

### **6. تصميم نظام الأجور:**

تحديد فئات أجرية للوظائف مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمنظمة وفيما يلي شرح لتصميم نظام الأجور:

#### أ. ماهية الأجور:

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد. وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر

هي:

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهرياً في الغالب.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو اسبوعياً.

اجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية استقطاعات.

صافي الأجر: هو الأجر بعد خصم الاستقطاعات (الضرائب، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز والمعاش..).

الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج.. الخ.

ب. أهمية الأجور:

على مستوى الفردي: تستمد الأجور أهميتها لكونها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد. كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته.

على مستوى المنظمة: تستمد الأجور أهميتها لما يلي:

- وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة.
- وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة.
- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل