

اسم المقرر

إدارة الموارد البشرية

استاذ المقرر

أ. عبدالله الجعفري

## المحاضرة الأولى : تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية

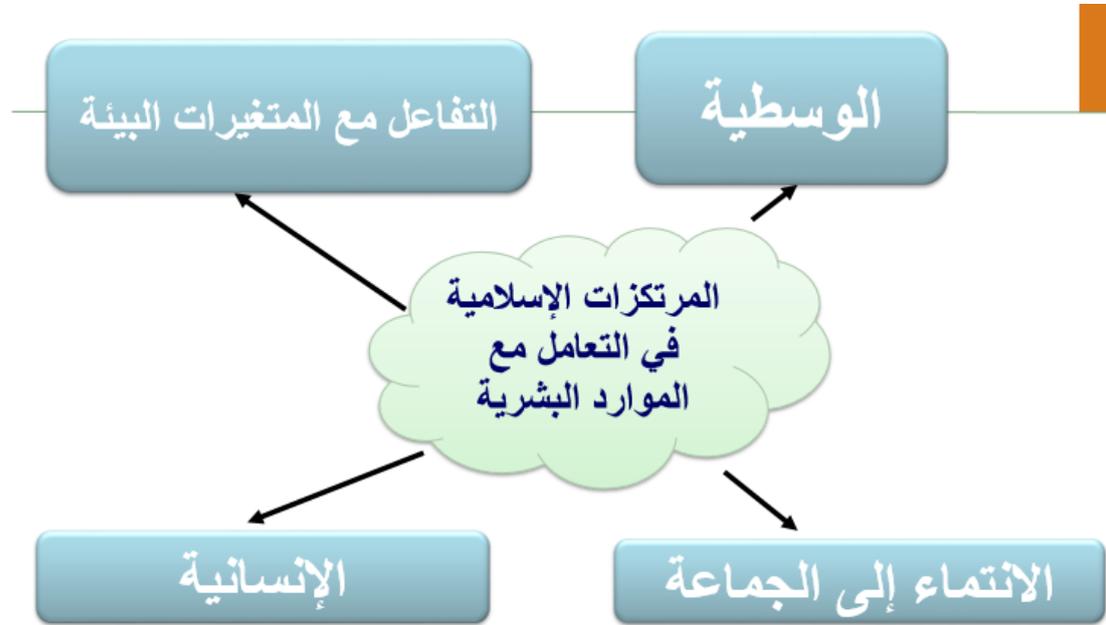
### محاور الفصل الأول

#### ١-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان، وحدد . ١ من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم

أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام

الاختيار والتعيين - .المسئولية والتفويض -القيادة والرقابة على الأفراد- .التعويض المادي والضمان الاجتماعي -تحديد الصفات لمن يشغل الوظائف العامة والخاصة



#### ٢ الإدارة العلمية

- ١ . معاملة العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية . ٢ . تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
  - ٣ . إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية على الزيادة في الإنتاج
  - ٤ . ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال
- الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية
- ١ . تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية

٢. انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في التوظيف، التدريب، الصحة والسلامة، ولكن من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بغض النظر حول ماذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا.

### ٣- العلاقات الإنسانية

تفرض معاملة العاملين معاملة إنسانية من طرف الإدارة ، بحيث تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل

**أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية :**

١. عدم ثبوت مقولة. " أن العامل السعيد هو عامل منتج "

٢. تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر .

٣. تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح

٤. تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال.

## مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

### ٤- إدارة الأفراد

نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شؤون الأفراد تسمى إدارة الأفراد.

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
العامل عنصر إنتاجي ولكنه يختلف عن العناصر الأخرى.	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام.
ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعة له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية (العامل السعيد هو عامل منتج)	لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن.
هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل بخلاف الحوافز الاقتصادية.	أهداف العامل هي أهداف اقتصادية فقط.

## نواحي القصور في إدارة الأفراد

- ١) عدم التكامل بين نشاطاتها هي ذاتها .
- ٢) عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى .
- ٣) الدور المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة
- ٤) نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، بما يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.



## ٥- التحول إلى إدارة الموارد البشرية

١. يعني التحول : . في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم . ٢. التحول من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي الاستشاري .

٣. ظهور مجالات جديدة مثل: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية

## ثانياً إدارة الموارد البشرية المفاهيم ، الاهداف، الاستراتيجيات

تتعدد تعريفات المقدمة إلى إدارة الموارد البشرية ومن أهمها:

**التعريف الأول :** تعني إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين

**. التعريف الثاني :** إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

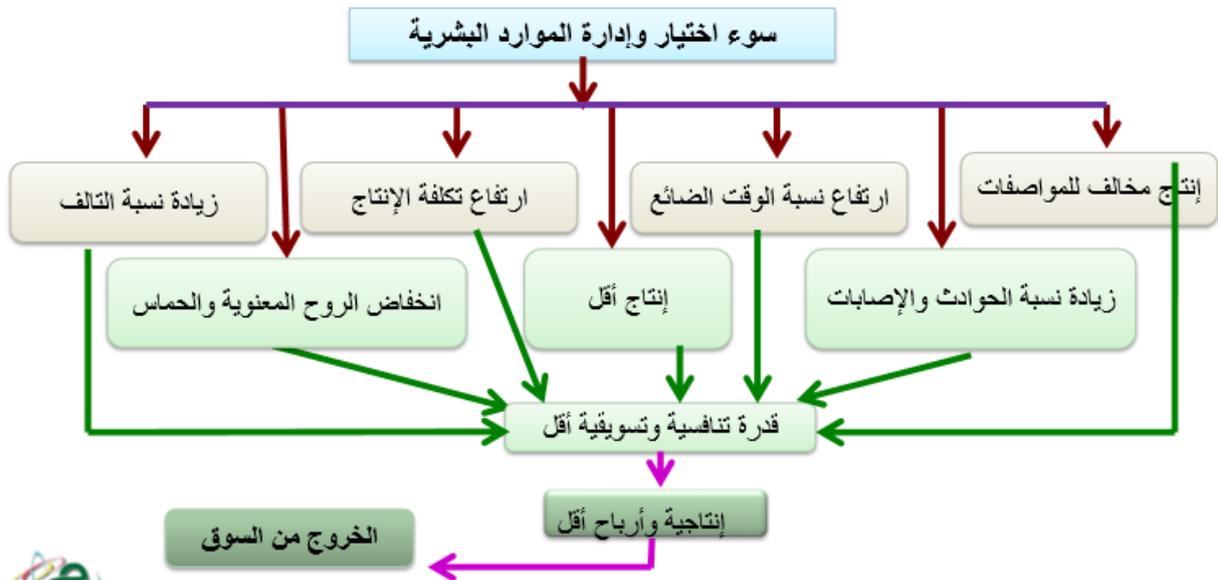
إدارة الموارد البشرية إدارة وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشمل سياسات وممارسات متوافقة مع استراتيجية

إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية تعمل ضمن إطار المفاهيم التالية:

١. اعتبار المورد البشري أصل استثماري يجب إدارته وتطويره وكفاءته.
٢. إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الشامل للمنظمة.
٣. إعداد سياسات تتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية
٤. تهيئة مناخ وظيفي يساعد الموظفين على استثمار مهاراتهم وقدراتهم.
٥. تصميم وإعداد أنشطة إدارة الموارد البشرية متناسقة مع أهداف وأنشطة الإدارات الأخرى

## ٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

لرصد نقاط الأهمية، يتم تحليل النتائج السلبية المترتبة على سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية وسوء إدارتها، كما تظهر الشكل التالي:



### ٣-رسالة إدارة الموارد البشرية

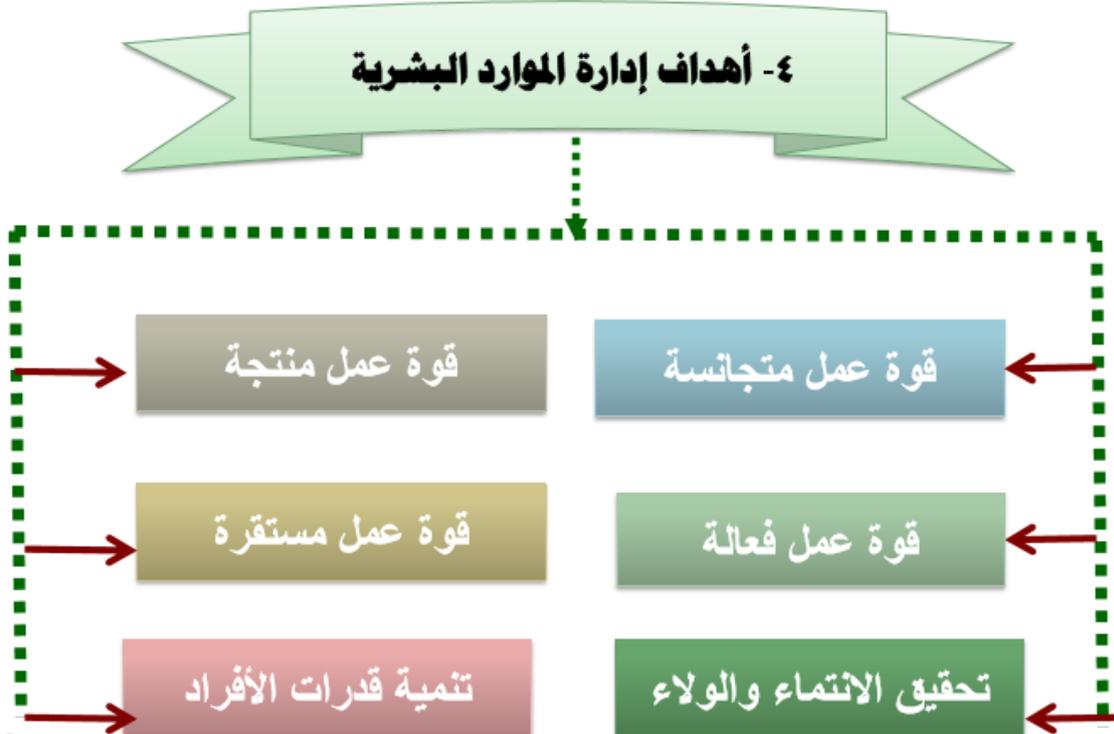
من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع و اتفاق على: رسالة إدارة الموارد البشرية أي:(الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها)  
التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال اءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير وجود استراتيجيات بن والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين

### ٤-استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يقصد بها الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد

### أمثلة

- ❖ تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة
- ❖ الترقية من داخل المنظمة
- ❖ اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية



- ❖ تقديم حوافز مالية أكبر من السائد في السوق للكفاءات النادرة

### ٥-سياسات إدارة الموارد البشرية

تمثل توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب. وحيث يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسئولين عن إدارة الموارد البشرية.

### زياده فعالية سياسات الموارد البشرية

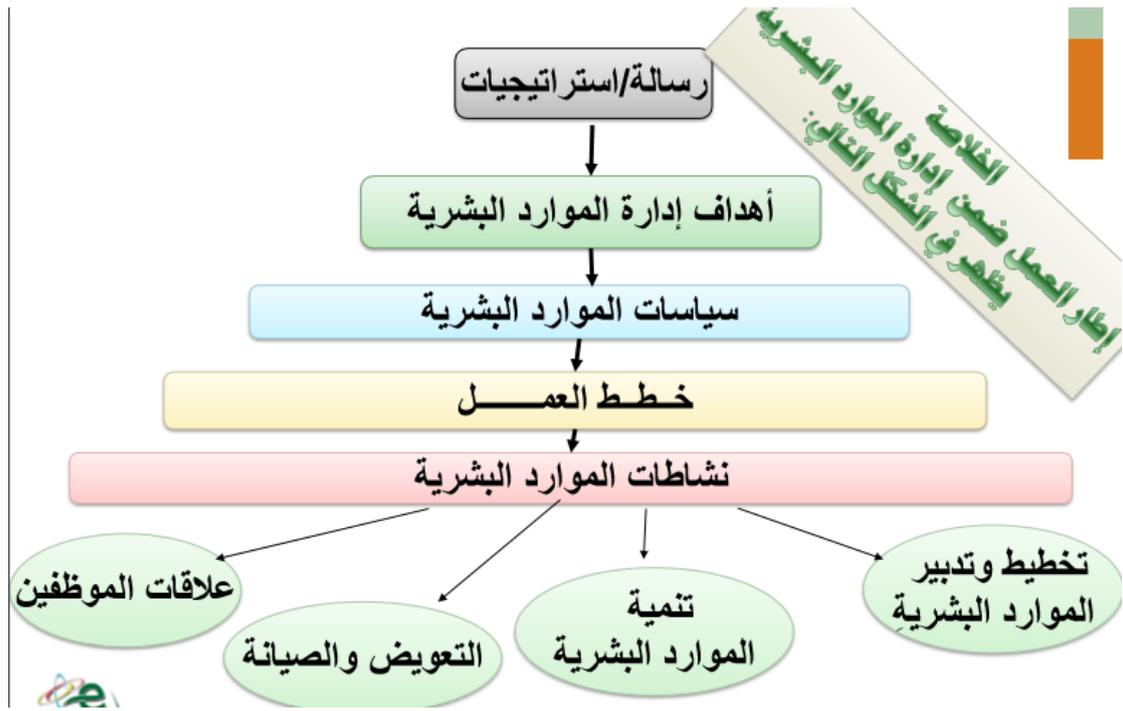
حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد :

- ❖ أن تكون مكتوبة
- ❖ أن تعمم على جميع العاملين
- ❖ أن تراجع من حين لآخر
- ❖ أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها

### ٦- خطط العمل في إدارة الموارد البشرية

خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد الآتي :

- ⊗ ما هو المطلوب عمله ؟
- ⊗ كيف يتم التنفيذ ؟
- ⊗ من سيتولى التنفيذ ؟
- ⊗ متى يتم التنفيذ ؟
- ⊗ ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
- ⊗ ميزانية التخطيط ؟



## الحـ2ـاضره \_الفصل الثاني:نشاطات و وظائف إدارة الموارد

أولا :العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

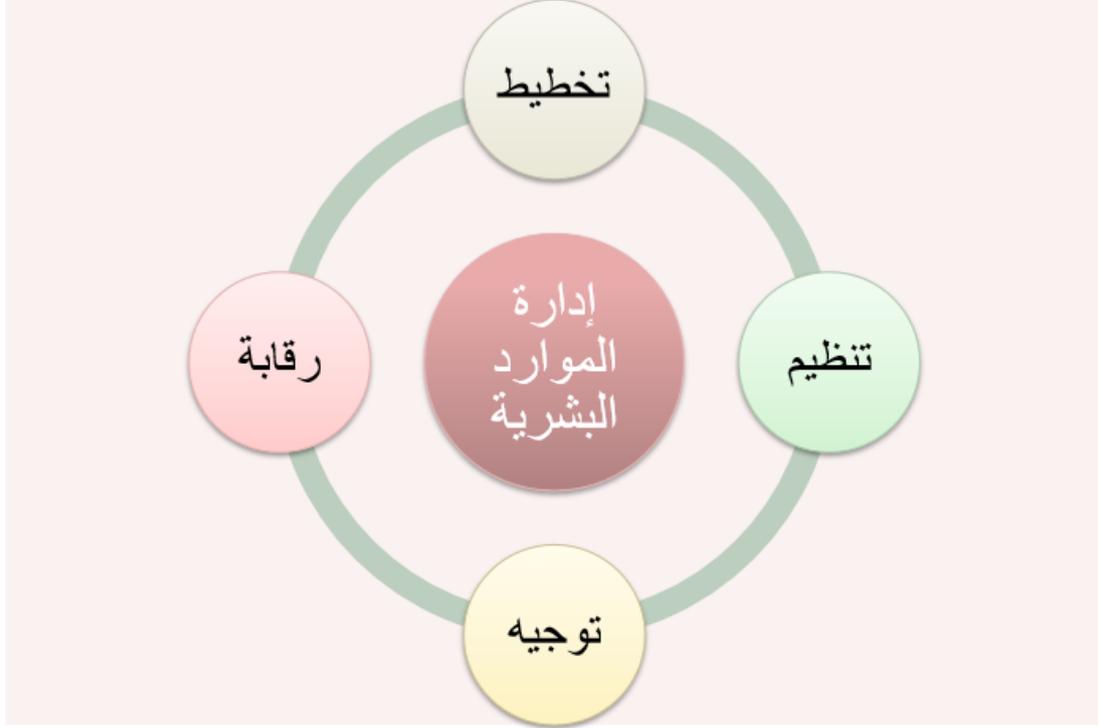
ثانيا :الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

ثالثا :المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.

رابعا :النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

## خامسا: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

أولا: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية



هنا ركز الأستاذ انها ح تكون في الأختبار

❖ تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

١- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة :

هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في الاقسام بالموصفات المعنيه

٢-تقدير العمالة المطلوبة :

نقوم بتحليلها على حسب عنصرين

- حجم العمل : ما هو حجم العمل بالتخطيط له ..
- الاحلال:ترك الموظف لوظيفة وهناك نوعين **ترك مؤقت**: اجازته او ندب أو غياب او اعاره **وترك دائم**: انتقال من المنظم اخرى ترقى من منصب الي اخر او اصابه او تقاعد ..

### ٣-تحليل الوضع الراهن:

حساب عدد الافراد في اول المده أي بدايه السنه وعدد الافراد من الفتره الحاليه ونطرح منها احتياجات الاحلال بالخطوه السابقه،،

### ٤-تحليل سوق العمل:

هو معرفه العرض في السوق من ناحيه النوع او الكم كم عدد الموظفين الذين نحتاجهم ماهي الجوده الموجوده ودرجه الطلب درجه المنافسه للعماله هل هناك شركات منافسه تطلب نفس الذي نطلبه وغيره.

### ٥-تحليل العجز والفائض .الكمي والنوعي:

اذا كان هناك عدد فائض من العاملين في السوق بناء على عددهم او كفاءتهم فيجب التشديد في معايير الأستقطاب و الاختيار لانه يكون هناك عائد كبير من الموظفين ولكن عندما يكون هناك عجز في الموظفين.

### ٦-مواجهة العجز والفائض:

تقوم اداره الموارد البشرية بمواجهه العجز او الفائض الموجود.



راجع الشكل (2-2)

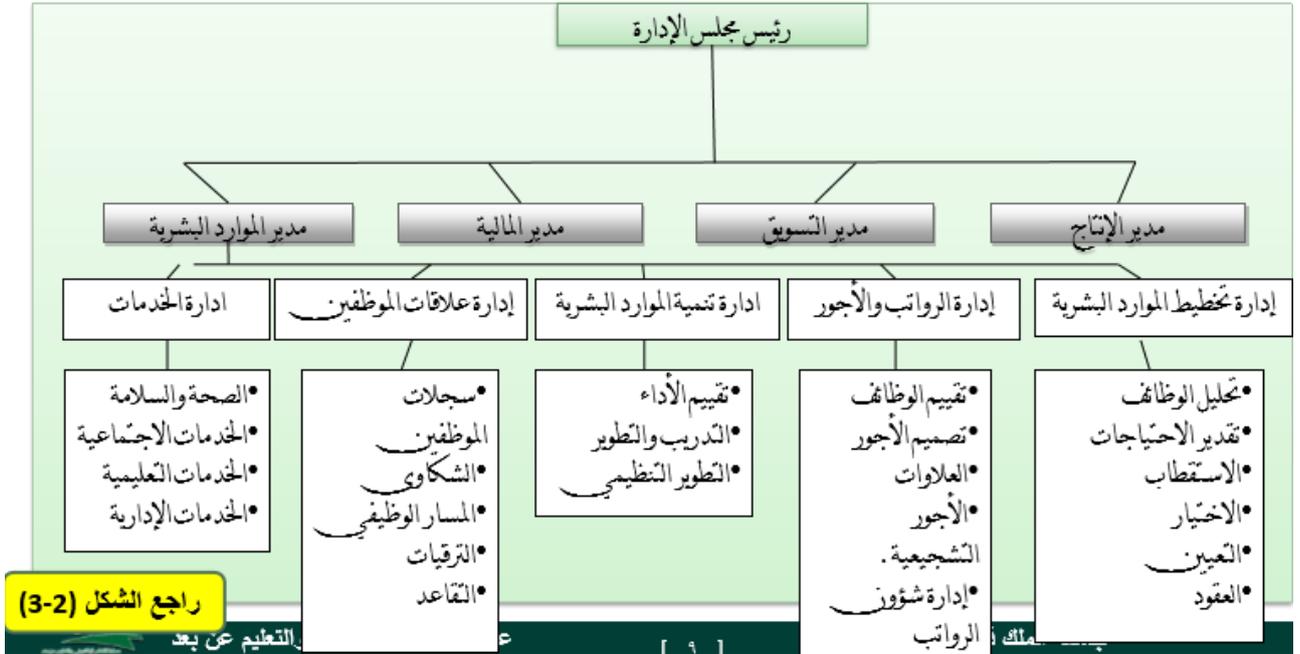
### ٣-توجيه الموارد البشرية : كيف نوجهه العامل للقيام العامل بعمله بوجهه صحيح

١. شرح المهام والأعمال المطلوبة .
- ٢.تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة .
- ٣.مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- ٤.دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقتهم
٥. .حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية ..

#### ٤- رقابة الموارد البشرية

١. تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم .
٢. تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
٣. تقويم إجراءات وقواعد العمل .
٤. تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
٥. تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور، المعلومات.
٦. تقويم معدلات دوران العمل والغياب

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



#### تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدراء الأقسام</li> <li>• المدير العام للأقسام</li> <li>• القيادة الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السكرتارية</li> <li>• الاستعلامات</li> <li>• مشغل الحاسبات</li> <li>• التحرير</li> <li>• الصادر والوارد</li> <li>• حفظ الملفات</li> <li>• المساعدين الإداريين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستشارات والتوجيه</li> <li>• خبراء تقييم الوظائف</li> <li>• خبراء تصميم وتحليل الوظائف</li> <li>• خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز</li> <li>• خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي</li> <li>• خبراء التطوير والتنمية الوظيفية</li> <li>• خبراء علاقات الموظفين</li> </ul>

### ثالثاً: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

☒ المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم

☒ المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز

☒ المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار

### الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العدالة في المعاملة.</li> <li>• الرحمة.</li> <li>• عدم الاستبداد بالرأي.</li> <li>• اختيار البطانة الصالحة.</li> <li>• تحري مصلحة المرؤوسين.</li> <li>• مراعاة تقوى الله والخوف منه.</li> <li>• الأمانة.</li> <li>• الكفاءة والمقدرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.</li> <li>• إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.</li> <li>• إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.</li> <li>• معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل.</li> <li>• قدرة إقناع أصحاب المصالح.</li> <li>• الاستماع والإنصات الجيد.</li> <li>• تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف.</li> <li>• القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.</li> </ul>

رابعاً: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى



راجع الجدول (2-2)

## ❖ المحاضرة الثالثة: الفصل الثالث: تحليل وتوصيف

### الفصل الثالث تحليل وتوصيف الوظائف

- ⊗ التعريف بعملية تحليل الوظائف وكيفية توصيفها
- ⊗ إبراز أهمية ودور تحليل الوظائف وتوصيفها ضمن ادارة الموارد البشرية.
- ⊗ التعرف على الأساليب المختلفة في جمع البيانات اللازمة لعملية تحليل الوظائف.

#### أولاً: تحليل الوظائف

**هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها ..**  
**هي عملية** يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ،ومسؤولياتها، وصلحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها ،ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من اجل أدائها

**الجوانب التي يركز عليها خبراء الموارد البشرية أثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف:**

- ⊗ الواجبات الوظيفية: الاعمال الفعلية التي يقوم بها
- ⊗ الموظف وتحديد كيفية ادائها وتوقيته. سلوكيات العمل :مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل الاتصالات ،التقارير، واتخاذ القرارات.
- ⊗ الأدوات المستخدمة: مثل الالات الحاسبه، الطابعة او آلات
- ⊗ العمل المباشره في خطوط الانتاج.
- ⊗ معايير الاداء: المقاييس التي يتم على اساسها تقويم اداء الموظف..
- ⊗ ظروف العمل: معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل.
- ⊗ مواصفات شاغل الوظيفة: مستوى التعليم، نوع التدريب، درجة الخبره، الصفات الشخصية

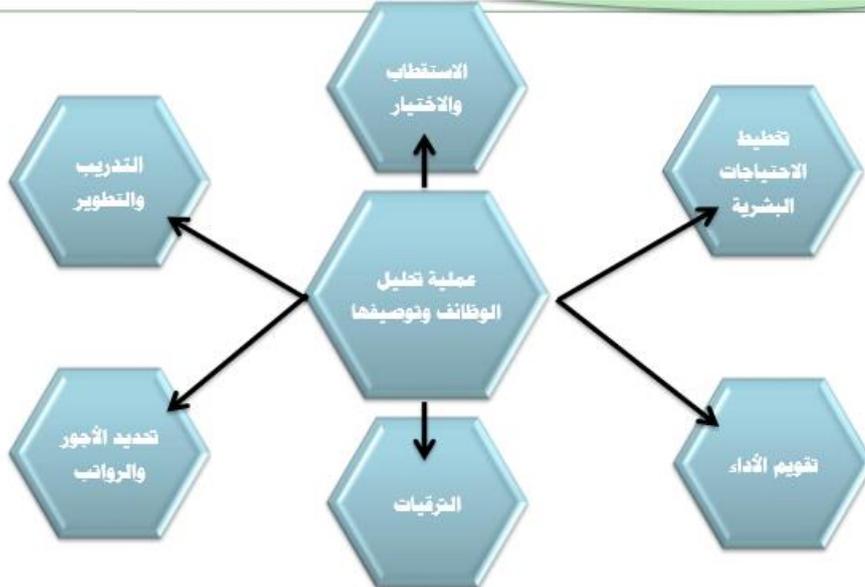
## ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل

في مجال	تساعد نتائج تحليل العمل في
تخطيط الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً.</li> <li>تعدد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.</li> </ul>
استقطاب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.</li> <li>تعدد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين</li> </ul>
اختيار الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعدد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة</li> <li>تعدد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية.</li> </ul>
تدريب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة.</li> <li>يحدد المهارات المطلوب تسميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته.</li> <li>يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.</li> </ul>
تقييم الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعدد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.</li> </ul>
تمويض الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعدد التمويض المناسب لهام ومسؤوليات الوظيفة.</li> <li>تعدد الأجور والتمويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.</li> </ul>
تخطيط المسارات الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة</li> <li>مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.</li> </ul>
السلامة والصحة والأمن	<ul style="list-style-type: none"> <li>وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة</li> <li>تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له</li> </ul>

## ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف

- ☒ تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد .
- ☒ تحدد الالتزامات لوظيفية التي يحاسب عليها الموظف .
- ☒ تساعد في تحديد حجم العمل و بالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة
- ☒ تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة
- ☒ تحديد الحوافز المناسب للوظيفة

## رابعاً: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية



**الاستقطاب والاختيار:** تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم  
يتم وفق التحليل ووصف الوظيفة.

**تحديد الأجر:** عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم  
تحديد الأجر بناء على ذلك.

**تقويم الأداء:** يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير

**لقياس الأداء:** التدريب والتطوير: حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها  
التدريب المناسب.

**الترقيات:** حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم آليات  
الصعود للوظائف الأعلى

**تخطيط الاحتياجات البشرية:** يعتبر تحليل الوظيفة وتوظيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية  
فيما بعد.

#### **خامسا: خطوات عملية تحليل الوظائف**

١. تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل .
٢. تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها
٣. تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، لأدوات الإشراف ) .
٤. تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة...)
٥. اختيار أسلوب جمع المعلومات :-

١. الملاحظة.
٢. المقابلة. (فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين)
٣. الاستقصاء (الاستبيان) : نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها
٤. قوائم التدقيق والمراجعة : استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها . ٥. سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر
- ٦- جمع المعلومات عن الوظيفة .
- ٧- تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج

☒ . الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة

☒ . طبيعة وماهية عمل الوظيفة

- ✗ . عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها
- ✗ . الجهد المطلوب (جسدي، ذهني) لأداء مهام الوظيفة
- ✗ . حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة
- ✗ . الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة
- ✗ . التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل
- ✗ . نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة
- ✗ . الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة

٨- إعداد بطاقة توصيف الوظيفة

ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات؟

- الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية •

++ ما هي معايير المفاضلة؟ ،

التكلفة • السرعة • الدقة • الموضوعية • طبيعة الوظيفة

### سادسا :مبررات تحليل العمل:

يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات التالية:

- ✗ عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
- ✗ عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة
- ✗ عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف
- ✗ التغييرات التنافسية المستمرة تفرض الى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موائمة مضمون الوظائف مع مواصفات شغلها.
- ✗ حديثا لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة الى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى ،تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.

### ثامنا :بطاقة توصيف الوظيفة

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف، مكونات بطاقة وصف الوظيفة

- ١ . معلومات عن الوظيفة
  - ٢ . واجبات الوظيفة
  - ٣ . مسؤوليات الوظيفة
  - ٤ . متطلبات شاغل الوظيفة :الشروط المطلوبة في الشخص المترشح للوظيفة
- ✗ المعرفة :المؤهل العلمي والتخصص،
  - ✗ المهارات :الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق...
  - ✗ القدرات: القيادة، الابتكار الحوار، التحليل التكيف مع ظروف العمل

☒ السمات الشخصية: الذكاء، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة القوة البدنية.

## المحاضرة الرابعة \_ الفصل الرابع: تخطيط الاحتياجات البشرية

### محاوِر الفصل:

١. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
٢. أهمية واهداف تخطيط الموارد البشرية
٣. عالقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
٤. خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

### مفهوم تخطيط الموارد البشرية

- ١-التخطيط: هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تالفي اخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاضر الحداث نرغب في تحقيقها مستقبلا . كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول :
- ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟**

### ٢- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

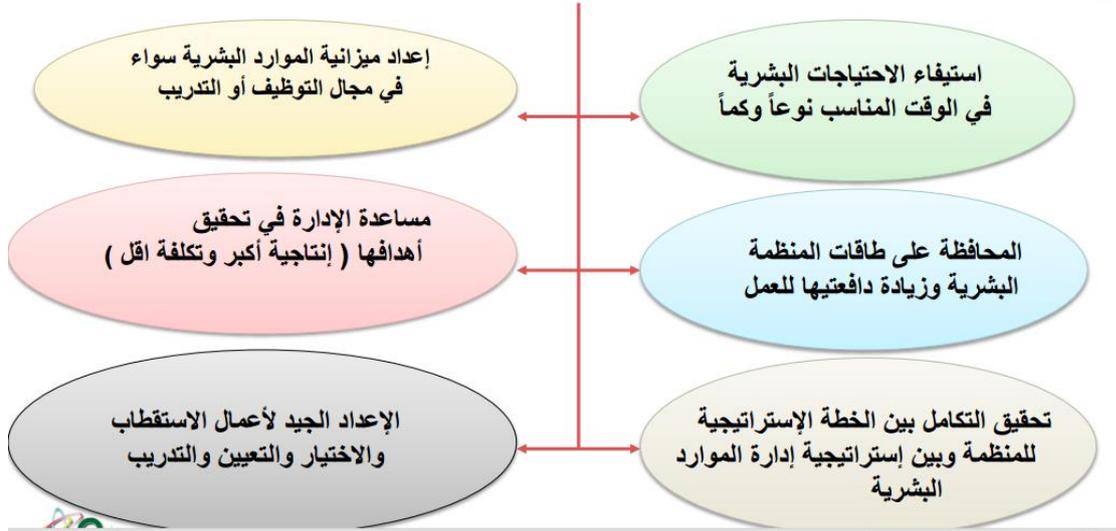
- ❖ ان عملية تخطيط الموارد البشرية ال تتناول فقط تحديد الاحتياجات ، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط النوعية في الأفراد كما ونوعا الجوانب التالية
  - ✓ تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الفراد
  - ✓ تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين.
  - ✓ تخطيط التدريب و تقويم الأداء
  - ✓ تخطيط المسار الوظيفي ( التقدم الوظيفي - المستقبل الوظيفي)

- ❖ يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع
- ❖ تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها.
- ❖ يعرف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما و نوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الهداف العامة للمنظمة، أو الهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها. و تتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في :
  - ✓ يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة .
  - ✓ أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.

## ثانياً: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية

- ❖ الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات بالمنظمة.
- ❖ تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- ❖ يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
- ❖ اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
- ❖ يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة .

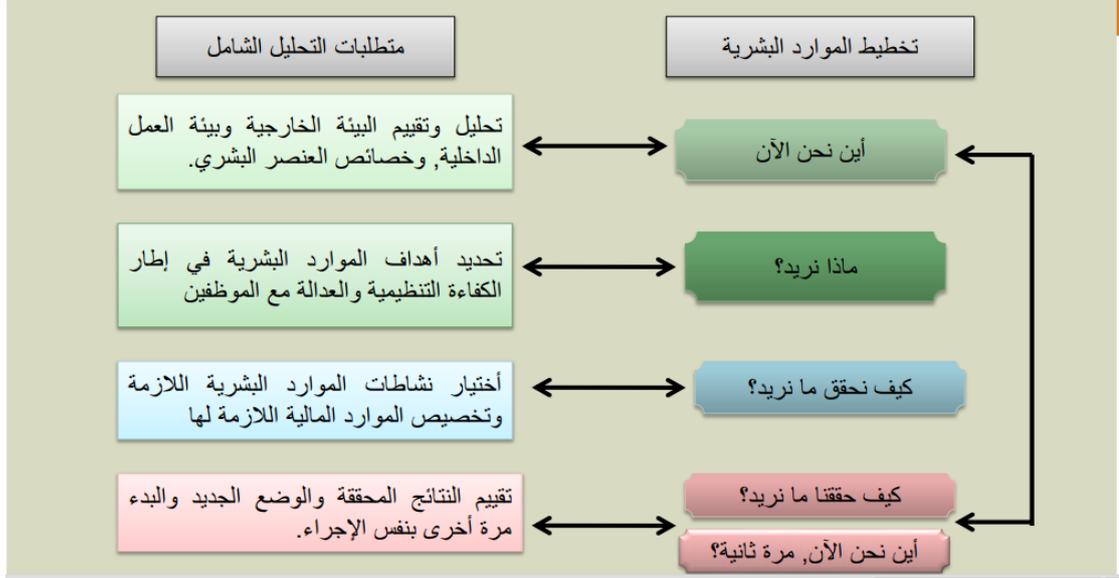
## أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية



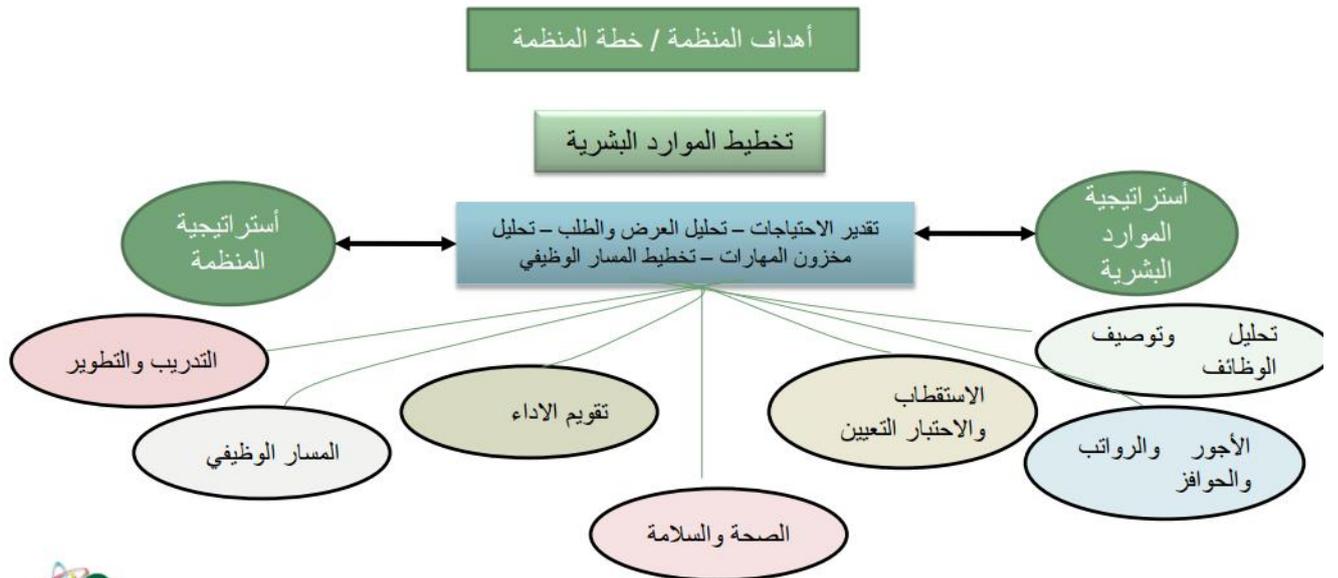
## ثالثاً: عالقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي

- ❖ التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
- ❖ هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .
- ❖ فالخطط الاستراتيجية للمنظمة التي يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة

## العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة



## تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى للمنظمة

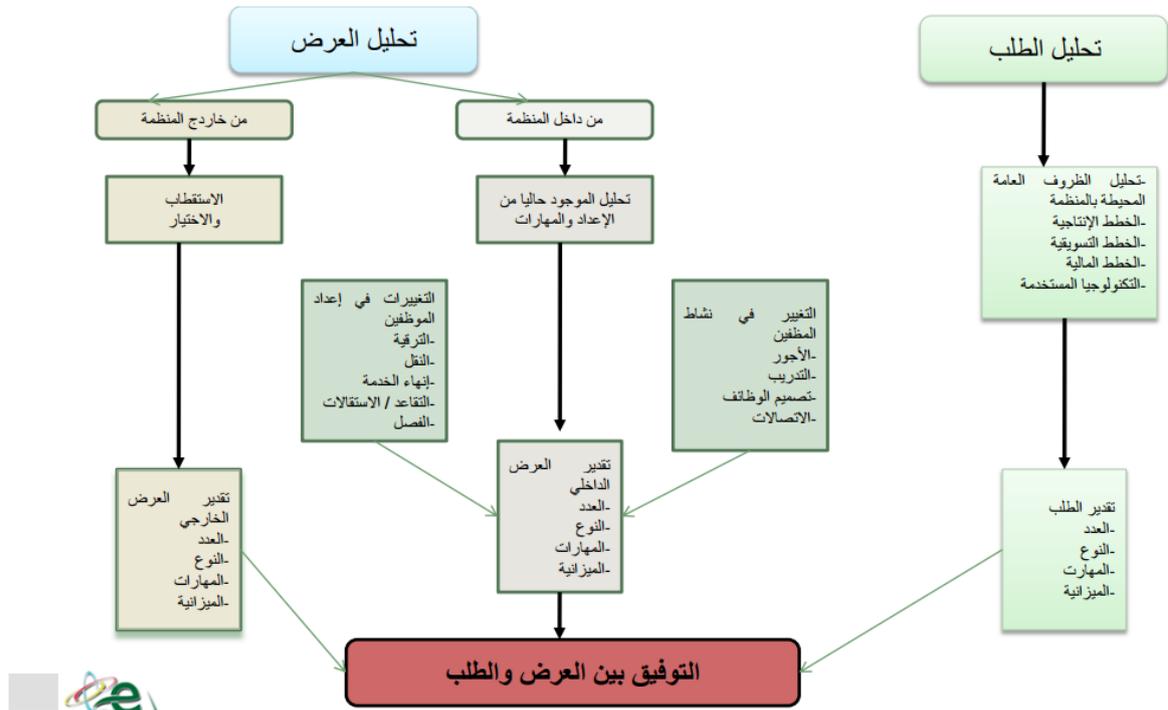


## رابعاً: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

١. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة .
٢. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كمياً أو نقدياً).
٣. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة الاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
٤. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثانياً.
٥. احتساب ساعات العمل المطلوبة في العمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
٦. تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثال سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً للاحتياجات المنظمة.

## المحاضرة الخامسة أستمثال الفصل الرابع: تخطيط الإحتياجات البشرية

١. تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
٢. تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
٣. التوفيق بين العرض والطلب



## ١ - تحليل الطلب على الموارد البشرية

### يوضح تحليل الطلب :

- ١ . عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة
  - ٢ . العمل المطلوب منهم .
  - ٣ . تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
  - ٤ . التكلفة المتوقعة الاستقطاب الأفراد.
- في هذا يجب القيام بما يلي:
- ☒ تقدير حجم النشاط المتوقع للفترات المحددة للخطة ، مثال سنويا .
  - ☒ تحليل أعمق يستند على الموجود فعلا من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة.

### أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

#### الأساليب غير الكمية:

- ١ . طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
- ٢ . طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
- ٣ . طريقة التجربة والخطأ.
- ٤ . طريقة دلفي

#### الأساليب الكمية:

- ١ . طريقة تحليل الاتجاه.
- ٢ . طريقة تحليل المعدلات.
- ٣ . طريقة تحليل معامل الارتباط.

## ٢ - تحليل العرض على الموارد البشرية

- أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها.
- ١ - العرض المتوقع من داخل المنظمة: أي ما يتوفر لديها من قوة عاملة من حيث الكم والكيف حاليا والحقا، وذلك من خلال جمع معلومات عن القوى العاملة من خلال سجلات وكشوف المنظمة، وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة والنقص المتوقع خلال فترة الخطة.
- خطوات تحليل العرض الداخلي:
- ١ . تحديد عدد الأفراد الموجودين حاليًا.
  - ٢ . تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.

٣. تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.

٤. تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

**العرض الداخلي** = (القوى العاملة الموجودة حاليا) + (الزيادة المتوقعة في العرض) - (النقص المتوقع في العرض)

### ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

١- مخزون المهارات: يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلاته - خبراته التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر). وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.

٢- طرائق الإحلال: أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين الهامة في المنظمة

عليها حاليا ، وتحتوى على :عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه .وعمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته

٣- نظم المعلومات الآلية: تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات .بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي

### ١- العرض المتوقع من خارج المنظمة: تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية

عندما ال تفي الأعداد الموجودة بها حاليا لمقابلة هذه الاحتياجات .

يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

⊗ الظروف الاقتصادية العامة (التضخم - البطالة - الميزان التجاري )، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها ، والعكس صحيح.

⊗ أوضاع الأسواق المحلية : قد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت ال تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.

⊗ أوضاع سوق المهن المحلية: قد تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى .

### ٣- التوفيق بين الطلب والعرض

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :

- الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض ( حالة عجز ) .
- الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض) .
- الحالة الثالثة :التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .

الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)  
اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- ١ . اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
- ٢ . استخدام وسائل للأقناع خلال الاتصال بالنشط .
- ٣ . تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
- ٤ . إطالة سن التقاعد .
- ٥ . زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .
- ٦ . تحسين نظام الأجور والحوافز .

الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)  
اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- ١ . تخفيض ساعات العمل .
- ٢ . تشجيع التقاعد المبكر .
- ٣ . تخفيض عمليات التوظيف .
- ٤ . اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة .

الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار)

☒ في حالة تساوى العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة.

☒ قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن ال يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة.

☒ قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى. وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعالج العجز في تصنيف آخر.

## المحاضرة السادسة : الفصل الخامس: الاستقطاب والاختيار

الاستقطاب \* مفهوم الاستقطاب .

❖ يعني الاستقطاب البحث عن الافراد الصالحين لملاء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم

واختيار الأفضل بعد ذلك للعمل

- ❖ الاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب .
- ❖ الاستقطاب هو عمل عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة .

### ثانيا :اهمية الاستقطاب

- ❖ تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشره مع الاختيار والتعيين إذ يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية الي توفير بدائل انتقاء متعددة .
- ❖ الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية.
- ❖ تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمترشحين وعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية .
- ❖ تعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالية والمنتجة .
- ❖ يحدد الاستقطاب افضل الوسائل للبحث عن الكفاءات ( الأعلان ، الاتصال ، الجامعات ، المكاتب المتخصصة)

### ثالثا : قواعد الاستقطاب

#### ١- مركزية سياسة الاستقطاب

- ✓ حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزية.
- ✓ مراجعة المعلومات وتطويرها او تعديلها حسب الظروف.
- ✓ توحيد الاستراتيجية الاستقطاب واساليبها

#### ٢- دراسة أوضاع سوق العمل

- ✓ مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة
- ✓ حدود سوق العمل / محلي / إقليمي/ عالمي.
- ✓ الظروف الاقتصادية السائدة.
- ✓ الإغراءات المقترحة من المنافسين.

#### التحليل المنتظم للمصادر الاستقطاب

### رابعا : طرق الاستقطاب

**الاستقطاب الداخلي** : تلجأ المنظمات اليه في حالة الترقية وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية

### مزايا الاستقطاب الداخلي

- ❖ وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين داخل المنظمة
- ❖ أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين.
- ❖ انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة.
- ❖ تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين.

❖ انخفاض تكلفة الاستقطاب الخارجي .

يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها .

### عيوب الاستقطاب الداخلي

❖ الاعتماد على الترقية بينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة.

❖ تؤدي الترقية الي نشوء الصراعات والاحباطات النفسية لدى غير المرتقين

حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار

### ٢- الاستقطاب الخارجي

١- مصادر الاستقطاب الخارجي .

✓ هي متخلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بحاجياتها من الكفاءات البشرية

✓ الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجي التي تتوفر فيه تلك الاحتياجات

### ٢- مميزات المصدر الخارجي

✓ يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة

✓ يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها

### ٣- سلبيات المصدر الخارجي.

✓ احتمال تعيين موارد لاتحمل المواصفات المطلوبة

✓ يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلبا على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة .

٣- وسائل الاستقطاب الخارجي :

❖ الإعلانات: أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعي كل من

✓ اختيار وسيلة الإعلان المناسبة(الصحف، المجالات المتخصصة، الجرائد،)

✓ صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب ويراعي ما يلي

✓ يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة

✓ تحديد العمل المطلوب من المتقدمين

❖ مكاتب التوظيف: التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات واطالبي العمل.منها المكاتب الحكومية،

مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية(الغرف التجارية، الجمعيات المهنية

المتخصصة)

❖ مكاتب الاستقطاب الاستشارية: هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل

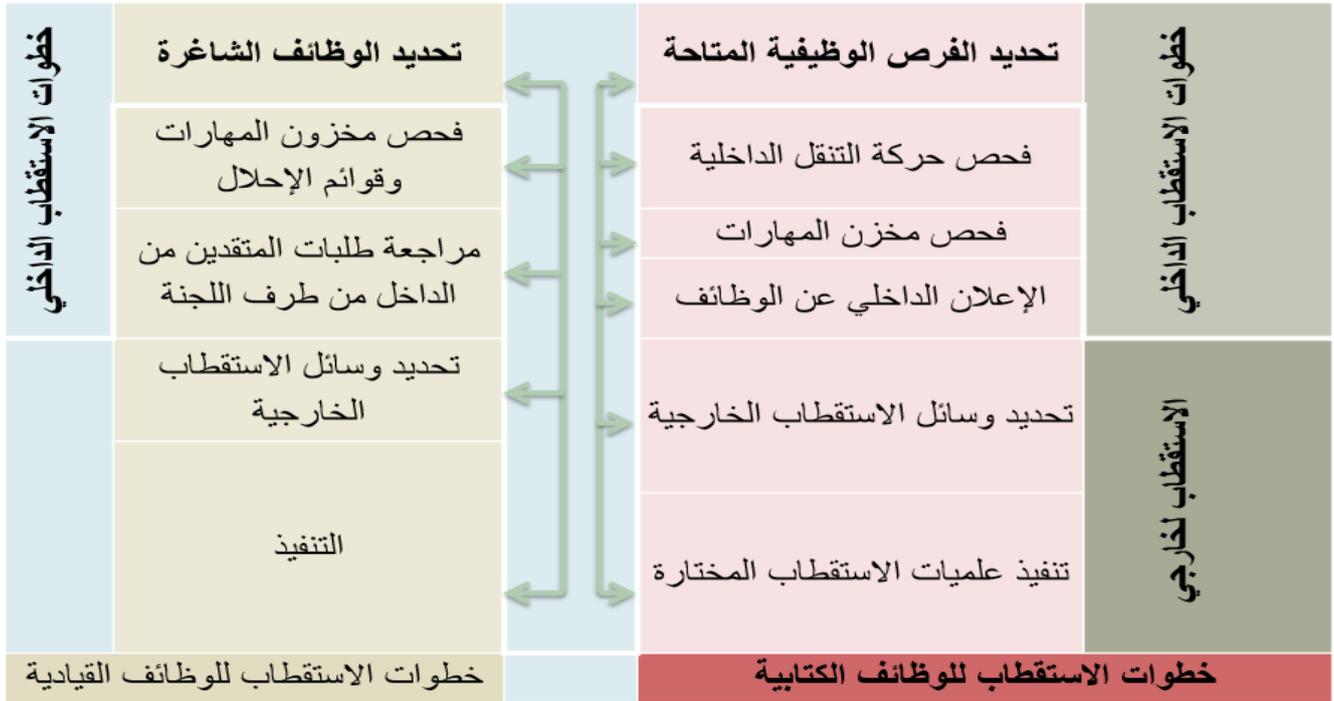
طلبات التوظيف والمقابلات.

❖ المعاهد والجامعات:مثل المعاهد و الجامعات والمدارس المتخصصة...الخ.يجب اختيار

المؤسسات ذات السمعة الجيدة من حيث خطتها الدراسية وكفاءة مدرسيها...الخ. .

❖ مكاتب التوظيف بالمنظمات.

❖ الاعلان عن طريق الانترنت .



#### خامسا: معايير تقييم برنامج الاستقطاب

- ١) عدد وتخصص الأفراد المستقطبين . .
- ٢) مستوى المواصفات المستقطبة (عالية، متوسطة، ضعيفة .)
- ٣) المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب
- ٤) تكلفة الاستقطاب (تكلفة المستقطب .)
- ٥) درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين .
- ٦) عدد المصادر التي تم الاتصال بها .
- ٧) عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب .

#### وظيفة الاختيار

##### اولا : مفهوم الاختيار

- الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب
- الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر.
- الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الافراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

الاستقطاب  
↓  
الاختيار  
↓  
التعيين

### مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الفرد
واجبات الوظيفة مسؤوليات الوظيفة صلاحيات الوظيفة	التأهيل العلمي الخبرة التدريب السابق المهارات الشخصية القدرات الخاصة السمات الشخصية

### أولاً : مراحل وخطوات الاختيار

استكمال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة	استقبال طلبات التوظيف	استقبال طلبات التوظيف
• مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا	• استكمال طلبات التوظيف	• الفحص الأولي للطلبات
• مقابلة مع الرئيس	• المقابلة مع الخبراء	• الاختبارات
• قرار الاختيار	• المقابلة مع ادارة المنظمة	• استكمال طلبات التوظيف
• التفاوض على الأجر	• قرار الاختيار	• المقابلة مع الخبراء
	• التفاوض على الأجر	• المقابلة مع ادارة المنظمة
		• قرار الاختيار
خطوات اختيار وظائف قيادية	خطوات اختيار وظائف مهنية	خطوات اختيار وظائف كتابية

### الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية

#### • طلب التوظيف :

طلب التوظيف نموذج ورقي يشتمل على معلومات شخصية، التحصيل العلمي، الحالة الصحية، الميول والهويات، والخبرات السابقة، الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المقدمة، اسم الوظيفة المتقدم إليها، توقيع صاحب العمل... الخ.  
يحتوي طلب التوظيف الأقسام التالية: ...  
✓ معلومات أساسية: الاسم العنوان

- ✓ معلومات عن الوظيفة: المسمى، الأجر، نوع العمل
- ✓ معلومات عن المستوى التعليمي: الكلية، البرامج، التخصص، المهارات الخاصة
- ✓ معلومات صحية
- ✓ التاريخ الوظيفي السابق
- ✓ الأفراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم

## السيرة الذاتية Resume/Cv

والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل معلومات «مسار حياة الفرد» تعني السيرة الذاتية متنوعه عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية و العملية وخبراته وانجازاته السابقة في مجال العمل.

-أبرز معلومات السيرة الذاتية:

-البيانات الشخصية للمتقدم (الاسم،العنوان،العمر،الحالة الاجتماعية،الجنسية و مكان الإقامة)  
-البيانات العلمية والتدريبية(الدرجات العلمية ،تواريخها مسميات المعاهد والجامعات، ونوعيات برامج التدريب)

-البيانات المهنية والوظيفية(الوظائف السابقة، اماكنها، ومحتوياتها، ومدتها)

-بيانات أخرى مثل الهوايات الوضع الصحي المهارات الخاصة ..إلخ

## ٢- الاختبارات Tests

تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة(قيادية، مهنية، فنية) ومن مبادئ اعداد وتنظيم الاختبارات:

. ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها..

. بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الاعادة ، ان يتمتع الاختبار بالموثوقيه..

. المصدقية، أي ان يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المترشح ..

. ان تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل او تقنيات ..

### أ-اختبارات الذكاء

تهدف الى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة. كلما ارتفع

المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها، تقيس تلك الاختبارات:

.القدرة على التركيز..

.القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال ..

.الذاكرة ..

.القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي..

### ب-اختبارات القدرات

والاستعداد تهدف الى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الاعمال والانشطة المتخصصة بنجاح

كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب، تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام

☒ القدرات اللفظية، القدرات الحسابية، القدرات الكتابية، القدرات اليدوية

### ج-اختبارات الشخصية

تهدف اختبارات الشخصية الى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية، وعلاقاته الاجتماعية مثل:

- الاعتماد على النفس، الاتزان النفسي، الثقة بالنفس، التكيف العاطفي
- التكيف الاجتماعي قدرة التعامل مع الآخرين) السيطرة وقيادة الآخرين ،

د-اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية: تقيس تلك الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه :

كما تختلف تلك الاختبارات بحسب نوعية الوظائف ومن أمثلتها ،

- الأعمال الميكانيكية
- البرمجة الآلية

ه-اختبارات نماذج الاداء:تسعى تلك الاختبارات الى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع

منه ومن أمثلتها:

- اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج
- اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي

### ٣-المقابلات Interviews

تهدف المقابلات كوسيلة للاختيار الى:

- التأكد من مدى استطاعة المترشح اداء الوظيفة فعلا
- التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار
- التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة

### ١-شروط المقابلة الفعالة

- الاعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي
- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة
- التسلسل في توجيه الاسئلة
- التحديد المسبق لطريقة تقويم اجابات المترشحين وطريقة توزيع الدرجات
- المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف
- تدريب المقابل على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة
- التركيز على الاسئلة ذات العلاقة بالموضوع، بدل اثاره الاسئلة الخاصة

### ب-أنواع المقابلات

المقابلة غير الموجهة	تقديم اسئلة غير موجهة تملئها طبيعة المقابلة او اجابة المتقدم الاخيرة.
المقابلة المقننة	تقدم نفس الاسئلة لجميع المترشحين
المقابلة الجماعية	يمثل المتقدم أمام أعضاء لجنة المقابلة ، حيث يقوم كل عضو بطرح الأسئلة أمام الآخرين . ذات وقت اقصر خاصة عندما يكون عدد المتقدمين كبيرا.
المقابلة المجهدة	الهدف منها تدير كيفية تصرف المترشح في بعض المواقف والضغوط
المقابلة الموقفية	تهدف الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم في موقف معينة لها علاقة بالوظيفة

### ج- اخطاء شائعة في المقابلات

- الحكم السريع على المتقدم ايجابيا أو سلبيا
- البحث عن نقاط الضعف
- عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة
- الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة
- تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين
- مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على اساس المعايير المحددة مسبقا
- خطأ التأثر بالهالة:حسن المظهر، حسن الكلام
- خطأ التماثل:نفس القرية، نفس الجامعة،
- خطأ الأسئلة المخرجة

### د-العدالة والمساواة في عملية الاختيار

- ضرورة اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار
- الثبات والتوازن في عملية الاختيار
- إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات
- إسناد الاختبارات والمقابلات الى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح
- السرية في إجراءات الاختيار
- تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة والتي قد تميز المترشحين من حيث اللون، العرق، الانتماء



كل الظلام الذي في الدنيا لا يستطيع أن يخفي ضوء شمعة مضيئة

