**المحور الرابع: تخطيط القوى العاملة ( تحليل العمل ) ، الإستقطاب ، الإختيار ، التعيين**

قبل الشروع في استراتيجية تدريب و تكوين و تحفيز الكفاءات من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة لزم المرور بعدة خطوات من أجل انتقاء أفضل موظف يناسب متطلبات الوظيفة (الرجل المناسب في المكان المناسب)

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل مرشد لتصرفات المؤسسة اتجاه العنصر البشري لها، ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعكس تلك السياسات ما يلي.

**1- تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتحديد المسؤولياتالملقاة على عاتقها ، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها.

**2 - تخطيط المورد البشرية:** تعني التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال تقديم الطلب والعرض من العمالة وبالإضافة إلى ذلك فان عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المؤسسة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها أو هي العملية التي من خلالها تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العملية البشرية التي يجب أن تنظم إلى المؤسسة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.[[1]](#footnote-2)

1. **استقطاب الموارد البشرية:** وتهدف إلى البحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

**أولا – تحليل العمل أو تخطيط القوى العاملة**

هي عملية تجلیل منظم للموارد البشرية المتوافرة والتنبؤ بحجم الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة مع مراعاة التوازن بين العرض والطلب من تلك الفئات.

علما أن نقص القوى العاملة المؤهلة إداريا وفنيا يشكل عقبة كبيرة أمام أية منشأة أو منظمة، لهذا فإن التخطيط الدقيق لهذا الجانب يعتبر هامش أمان في حفظ واستمرارية عمل المنشاة، لأنه لا يتوافر أية لحظة القدرات والكفاءات المؤهلة إلا إذا عملت المنشأة على وضع هوامش الأمان في هذا الجانب حيث توفر البدائل أو الإحلال الطبيعي بين العاملين ليسدوا الفجوة الطارئة**[[2]](#footnote-3)**.

1. **ماهية تخطيط المواد البشرية:**

تخطيط الموارد هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العالمين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة**[[3]](#footnote-4)**.

وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

1. **أهمية تخطيط الموارد البشرية:**

تكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في أن التخطيط:[[4]](#footnote-5)

- يساعد على منع ارتكابات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ التونسي بالمشروع.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض ويسد العجز.

- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل التكثير من وظائف إدارة الأفراد.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة او بقائهم فيها ومدى قبولهم للعمل.

كما أن \تخطيط الموارد البشرية يساعد على:[[5]](#footnote-6)

أ. الاستعداد المسبق لمواجهة الطلب على الأيدي العاملة بأنواعها ومواقعها كافة.

ب. التخطيط يحقق زيادة الإنتاج وذلك لحسن التوزيع السليم واغتنام تلك القدرات.

ج. التخطيط يساعد على معرفة حجم الكلفة بالنسبة للأيدي العاملة وهذا تحقيق لمبدأ الترشيد النسبي لحجم الإنفاق.

د. يساعد التخطيط على حفظ التوازن المطلوب ما بين إدارة جماعية وإدارة الموظفين وأهداف المنشأة من جانب ثم إدارة فردية تنمية قدرات الموظفين وأهداف الفرد من جانب آخر.

ه. التخطيط السليم يوفر الرضا الوظيفي بين العاملين لأن التوزيع السليم لتلك الطاقات البشرية يساعد على خلق أجواء الارتياح والقبول لطبيعة العمل.

**3 - تحليل المطلوب من العمالة:**

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلا في الخطة الحالية مطلوب القيام بها، وهل يمكن الاستغناء عن بعض الانحرافات التي قد تظهر خلال التطبيق ولتقييم الإستراتيجية المنفذة ويتطلب ذلك مراجعة دورية للأعمال وإعطاء الوقت الكافي لتقيم الخطة مع ملاحظة الانحرافات فيها وكذلك يتوجب ربط المنظمة مع البرامج المختلفة.

**4 - التخطيط الإستراتيجي المواد البشرية:**

إن درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومعدل ومستوى التطور في القوی المنتجة وبالتالي مستويات المعيشة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني للقوى البشرية، حيث إن العامل كما هو معرف هو أحد عناصر الإنتاج وهو العنصر الحاكم ودونه لا تقوم أية عملية إنتاج وفي هذا يختلف عن باقي عناصر الإنتاج مما يجعله المصدر السياسي للقيمة في المجتمعات البشرية وعلى هذا الأساس فإن أهداف أية مؤسسة سواء كانت وحدة إنتاجية أو خدمية تحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة وبالتالي يتجدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات ويتجدد الموارد البشرية عمليا داخل المؤسسة بما يلي**[[6]](#footnote-7)**:

- مساعدة الإدارة العليا في المؤسسة في تحديد السياسات المرتبطة في الموارد البشرية وفي تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق وضع نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية.

- تقييم السياسات المتبعة والخاصة بالموارد البشرية

- التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها.

- خلق الوعي والدافع لدى الأفراد والتأكد على دورهم في نجاح ونمو المؤسسة.

**ثانيا - الاستقطاب أو تدبير الموارد البشرية:**

الاستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين وذمم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم بجهود المنظمة المبذول للاستقطاب، والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها. ومن البديهي أنه إذا كانت متطلبات الموارد البشرية المتوقعة تفوق صافي متطلبات الموارد البشرية، فإنه يتعين على المنظمة أن تعمل بجد ونشاط على استقطاب أفراد جدد.

ومن الناحية الأخرى، فإن الاستقطاب لابد وأن يهتم بعملية البحث عن وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة. ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها. فبغض النظر عن كون الوظائف المراد شغلها وظائف موجودة بالفعل، أم وظائف سيتم خلقها، فإنه لابد أن تعرف وتوصف من حیث، متطلباتها بطريقة دقيقة، كلما أمكن لزيادة فعالية الاستقطاب، والحاصل أن تحليل الوظائف يقدم المعلومات اللازمة عن طبيعة ومتطلبات الوظائف المعينة**[[7]](#footnote-8)**.

و إذا كان الاستقطاب يهتم بتوفير وعاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، فإن هناك بعض التساؤلات التي تطرح نفسها في مجال الاستقطاب ومنها:

- ما هي مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين؟

- كيف يتم استقطاب هؤلاء الأفراد المؤهلين؟

- من هم المسؤولون، أو ما هي الجهات المتضمنة في عملية الاستقطاب؟

- ما هي الإغراءات التي تمارسها المنظمة لجذب الأفراد المؤهلين؟

**1- مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين**:

1. تعتمد المؤسسة علي نمطين من الاستقطاب هما:[[8]](#footnote-9)

**أ - الاستقطاب الداخلي:** تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين بداخل المنضمة لتشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفية فاعلة ويتم ذلك عن طريق ما يلي.

**النقل:** يعتمد النقل على تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية.

**الترقية:** يعبر عنها بأنها تحريك الموظف من المستوى إداري اقل إلى مستوى إداري أعلى. وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي، الدرجة المالية و الامتيازات الأخرى.

**- مزايا الإستقطاب الداخلي** :

يتميز المصدر الداخلي للاستقطاب ما يلي:

- أن للمؤسسة فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف في أفرادها، فإذا كانت المؤسسة تتوفر على مخزون للمهارات، فبالإمكان استخدامها كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها.

- ليست المؤسسة وحدها هي التي تعلم الكثير عن أفرادها، وإنما الأفراد كذلك مطلعون عن مؤسستهم و كيفية تشغيلها. ولذلك فإن احتمال تبني الأفراد لتوقعات غير صحيحة، أو شعورهم بعدم انما يكون في أدنى حد له إذا ما تم الاستقطاب من الداخل.

- للاستقطاب من الداخل تأثيرا إيجابيا على دافعية الأفراد ومعنوياتهم، لأن ذلك يخلق فرصا للترقية ويمنع الاستغناء عن الأفراد. فعندما يحس الأفراد بأن المؤسسة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى، فإن هذا سيكون له تأثير إيجابيا على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم. والعكس صحيح إذا كانت الأولوية تولي للأفراد من خارج المؤسسة.

- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية للمؤسسة ، إذ يتم استخدامهم بنجاعة والاستفادة الكاملة من قدراتهم. وهذا يحسن من عائد استثمارات المؤسسة.

**- مساوئ الإستقطاب الداخلي:**

وبالرغم من هذه المزايا، تشوب الاستقطاب من الداخل بعض **المساوئ** لعل أبرزها ما يلي:

- أن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يقدرون بعده على الأداء بطريقة صحيحة ( مبدأ بيتر).

- أن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم تتم ترقيتهم.

- يساعد الاستقطاب من الداخل على جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار.

وبناء على ما سبق، فإذا كانت المؤسسة تتبع مدخلي الاستقطاب (أو الترقية) من الداخل، فإن هناك أمرين رئيسيين يجب أخذها بعين الاعتبار، أولهما، حاجة المؤسسة لبرنامج قوي لتنمية الأفراد والتطوير الإداري، وذلك لضمان قدرة الأفراد على تولي المسؤوليات الأكبر وثانيهما، يتعلق مدى الرغبة في استخدام الأقدمية كأساس للترقية، فالنقابات تفضل الترقية على أساس الأقدمية، في حين تفضل الكثير من المؤسسات الترقية على أساس الأداء السابق أو المحتمل القيام به بالنسبة للوظيفة الجديدة.

**ب - المصادر الخارجية:** هي المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاته من الموارد البشرية من سوق العمل خارج المؤسسة وتتمثل في:

- الطلبات الشخصية: يسعى الراغبون في العمل للتوجه إلى المؤسسة، و ترك بياناتهم لدى وحدة الموارد البشرية وعندما يتم البحث في الطلبات، ترسل المؤسسة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار.

- الإعلان: تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، في وسائل الإعلام، وتوضح فيه ما هو مطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة، مع مواعيد التقدم و يعتبر الإعلان من أهم الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة.

**وكالات التوظيف:** منظمات تقدم خدمات مزدوجة للطلب و العرض، للباحثين و الراغبين في التوظيف، و للمنظمات التي تعاني في الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق تحقيق الانسجام بين البيانات لكلا الطرفين، وهناك ثلاثة أنواع لوكالة التوظيف:

- وكالة التوظيف الحكومية.

- وكالة التوظيف الخاص.

- المنظمات الإستشارية.

تستطيع المؤسسة أن تشغل وظيفة معينة من خلال مصدرين إما بفرد من داخل المؤسسة يكون موجودا ويعمل حاليا بالمؤسسة، أو بفرد من خارج المؤسسة.

**- مزايا الاستقطاب الخارجي:**

أما المصادر الخارجية للاستقطاب فتتميز بما يلي:

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، وذلك عكس الاستقطاب الذي يقتصر على الداخل.

- أن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.

- أن تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون أرخص وأسهل في حالة التعيين من الخارج، وبالتالي يفيد المؤسسة أكثر".

**- مساوئ الاستقطاب الخارجي:**

ورغم هذه المزايا، فإن الاستقطاب من الخارج نشو به بعض المساوئ، منها:

- صعوبة الاتصال و جذب و تقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل.

- من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يسبب لها مشاكل.

- قد يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، وبخاصة لأولئك الذين يشعرون بأهم مؤهلين لتولي ذلك المنصب.

**2 - طرق الاستقطاب:**

هناك طرق عديدة لاستقطاب العاملين، ولكن رغم تنوعها فإنه يمكن تصنيفها إلى**[[9]](#footnote-10)**:

رسمية وغير رسمية، ويعتمد هذا التصنيف على حقيقة مؤداها، أن هناك بعض الطرق تحسی بالاستفادة من قنوات المعلومات عن الوظيفة المتاحة أكثر من غيرها. فعلى سبيل المثال قد يتم الإعلان عن الوظيفة في لوحة إعلانات المؤسسة، الإعلان عبر الوسائل العامة، التعيين من بحال الجامعات، أو من خلال وكالات التوظيف المختلفة؛ كل هذه تصنف ضمن الطرق الرسمية. أما الطرق غير الرسمية فتكون عندما يستخدم العاملين بالمؤسسة كمصدر للاستقطاب، أو بحضور المعني شخصيا وتقديمه طلبا للتوظيف، أو حتى بالسؤال عن وجود وظائف شاغرة. ويتوقف اختيار الموسعة لإحدى الطريقتين على اعتبارات مختلفة ترجع لعدد ونوع الوظائف الخالية وكذا ظروف وبيئة العمل والمتطلبات الحكومية.

**أ - الطرق الرسمية للاستقطاب:**

**- الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة** JOB POSTING: يعتبر الإعلان عن الوظائف داخل المؤسسة بمثابة وسيلة أو طريقة الإعلام العاملين بوجود وظائف خالية، وتتم بواسطة وضع إعلانات أو معلقات بالمواقع الرئيسية بالمؤسسة عن الوظائف المتاحة ويتضمن الإعلان شروط الالتحاق والفترة الزمنية، أو عن طريق إرسال مذكرة إعلامية للمشرفين. وبعد أن ترسل طلبات الالتحاق بالوظيفة المعلن عنها إلى قسم الموارد البشرية يتم اختيار الأنسب بناءا على معايير محددة (كالمؤهل، مستوى الأداء، طول مدو الخدمة .. الخ).

- الإعلان ADVERTISING: يعد الإعلان عن الوظيفة من أكثر الطرق المستخدمة للاستقطاب، حيث جرت العادة في وضع إعلانات " مطلوب للعمل في الصحف اليومية والمنشورات المتخصصة. أما الإعلان من خلال الإذاعة والتلفزيون فإنه أقل شيوعا.

- **الاستقطاب من الجامعات CAMPUS RECRUITING:** يعتبر استقطاب العاملين مباشرة من المعاهد والجامعات من الممارسات الشائعة الاستخدام، حيث ترسل المؤسسة مندوبا (أو مندوبين لها إلى الجامعة لإجراء المقابلات الأولية. وعندما تتوافر مؤشرات النجاح في أحد الأفراد، يتم استدعاؤه للمؤسسة لإتمام الإجراءات واتخاذ قرار التعيين. وفي حالة إتباع ه ذا النوع من الاستقطاب فإنه قبل إجراء المقابلة الشخصية تتم مراجعة السيرة الذاتية للمعني، ومن الطرق الشائعة الاستعمال في الاستقطاب من الجامعات والمعاهد المختلفة هي طريقة العمل المتعاون (أو التعاقد)؛ وفي هذه الحالة قد يعمل الطالب نصف الوقت ويلتحق بالجامعة لنصف الوقت الآخر. وتلقى مثل هذه البرامج إقبالا من الأفراد، لأنها تقدم لهم فرصة للتعليم الرسمي والخبرة في العمل، وكحافز إضافي للفرد لإتمام تعليمه الرسمي والاستمراره في المؤسسة، عادة ما يتم ترقية هؤلاء الأفراد عند انتهاء تعليمهم الرسمي.

- **وكالات التوظيف EMPLOYMENT AGENCIES :** قد تكون هذه الوكالات عامة أو خاصة، حيث تقوم بتقديم مساعدات كبيرة فيما يتعلق باستقطاب الأفراد الجدد. وتتبع هذه الطريقة بشكل كبير في الدول المتقدمة خصوصا. وإذا كانت الوكالات العامة تابعة للدولة تقدم خدماته بجانا، فإن الوكالات الخاصة تلزم المستفيدين (القرد أو المؤسسة من خدماتها م ن دفع مقابل.

**- الفرد المرجعي:** حيث تشرك الكثير من المنظمات بعض أفرادها في عملية الاستقطاب. وقد تكون هذه العملية رسمية من خلال استخدام وإتباع توجيهات محددة؛ أو غير رسمية كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين. وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص مزایا ومكافآت ومن مساوئ هذه الطريقة احتكارها من قبل أشخاص معينين، وميلها إلى التحيز .

ومهما تعددت المصادر والطرق التي تتم بها عملية الاستقطاب، فإن المسؤول المباشر عن الاستقطاب في المؤسسات كبيرة ومتوسطة الحجم، هو إدارة الموارد البشرية. وعادة ما يوجد مكتب خاص تابع هذه الإدارة يتكفل بهذه المهمة، ويشترط في الشخص أو الأشخاص الموكلة لهم هذه المهمة، أن يكونوا مؤهلين عاليا ويعاملون المتقدمين لشغل الوظائف باحترام وتقدير، لأنهم بمثابة الوجه الحقيقي للمؤسسة.

أما بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم فإن مهمة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد، عادة ما يكون مدير مكتب التوظيف، أو المدير التنفيذي.

**ثالثا – الإختيار و التعيين ، تصميم نظام الأجور**

الإختيار هو عملية انتقاء الأفضل من بين كل المترشحين لشغل المنصب

**1- نظام الاختيار و التعيين:** ويرتبط هذا النشاط بجمع معلومات كافية عن المتقدمين لطلب العمل الذين جرى استقطابهم، بوساطة طلب التوظيف، الاختبارات والمقابلات ومن ثم تقييم هذه المعلومات لتحديد صلاحية المتقدمين للتعيين والاختيار . [[10]](#footnote-11)

**2- تصميم نظام الأجور و الحوافز:** ويتم من خلاله تحديد كل وظيفة قياسا مع الوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة وتحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين.[[11]](#footnote-12)

1. - محمد زاید ، أدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة ، سنة 2006 ، ص154. [↑](#footnote-ref-2)
2. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 36 . [↑](#footnote-ref-3)
3. طاهر محمود الكلالدة ، الإتجاهات المعاصرة في تنمية و إدارة الموارد البشرية ، دار البداية ناشرون و موزعون ، عمان الأردن ، ط1 ، 2013 ، ص 14 . [↑](#footnote-ref-4)
4. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 14 . [↑](#footnote-ref-5)
5. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 36 . [↑](#footnote-ref-6)
6. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 25 . [↑](#footnote-ref-7)
7. علي غربي ، اسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2007 ، ص 79. [↑](#footnote-ref-8)
8. - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك النشر والتوزيع، الطبعة الأولي، مصر، 2005 ص38 [↑](#footnote-ref-9)
9. علي غربي ، مرجع سابق ، ص 81 . [↑](#footnote-ref-10)
10. - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005 ص324. [↑](#footnote-ref-11)
11. - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 325 [↑](#footnote-ref-12)