

الفصل الرابع

تخطيط واستقطاب الموارد البشرية

أهمية تخطيط الموارد البشرية: تواجه الكثير من المؤسسات وخاصة الإنتاجية منها، من التذبذب المفاجئ في موارد القوى العاملة في مجالات العمل المختلفة، إذ قد تفاجأ بمشكلات الفاقص أحيانا والعجز أحيانا أخرى في مواردها البشرية.

تحديد المفهوم: هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات" (بربر، 1997، 69).

يقصد بتخطيط الموارد البشرية، ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية، من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة — في تنظيم محدد — وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أسس مستقر ومستمر نسبيا. وفي الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية، تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقيتات، وتتخذ من الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية قادمة" (السلمي، 1997، 147).

هذا وتتطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل ظروف عدم التأكد التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة. وكذلك في رغبة المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية استخدام فعال وناجع لمواردها وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد. ولهذا تبرز أهمية التخطيط للرفع من كفاءة أداء المؤسسة عن طريق توفير الأعداد الملائمة من التخصصات الملائمة وفي الوقت الملائم لإنجاز الخطة المحددة.

مقومات تخطيط الموارد البشرية: إن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية مثلها مثل أي نوع من أنواع التخطيط في أي مجال كان، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، إذ تتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدثاتها. فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو تكون غير دقيقة ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة

وبطبيعة الحال فإن نتاج ذلك ستكون سلبية على المؤسسة. وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي:

1. الأهداف الحالية والمستقبلية واضحة.
2. خطط كافة إدارات المؤسسة واضحة.
3. السياسات الإنتاجية والمالية واضحة.
4. وجود وصف تحليلي للوظائف.
5. تحديد التغييرات التكنولوجية المستقبلية داخل المؤسسة.
6. وجود تنظيم إداري واضح.
7. سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.
8. الإشارة إلى التشريعات العمالية المعمول بها (بربر، 1997، 71).

مما سبق نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية يجب تحديدها بدقة، لعل أهمها:

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.
- تحديد دقيق لقدرات ومهارات وإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى أدق تحديد مواصفات الفرد man specifications.
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
- تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

وحتى يتم تخطيط الموارد بفعالية ومصداقية، يجب أن تتوفر مجموعة من المقومات من بينها:

- توفر معلومات دقيقة عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف، سياسات العمل، أساليب ووسائل العمل، نظم وإجراءات العمل وقواعده... الخ.
- معلومات عن مصادر استقطاب وتدير الموارد البشرية من معاهد و وحدات ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم... الخ.
- معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسمية والفكرية واتجاهاتهم ودوافعهم وأوضاعهم النفسية والاجتماعية.
- معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتها المختلفة (العرض والطلب، مستويات الرواتب، القوة التنافسية... الخ) (السلمي، 97، 149).

والجدير بالملاحظة أن عدم جدوى التخطيط في منظمات الأعمال العربية خصوصا، يرجع إلى ممارسات التخطيط التي تتجاهل كثيرا من العناصر السالفة الذكر، وتركز على إجراءات سطحية من شأنها هدر الإمكانيات في قضايا هامشية أو ثانوية، كأن تسعى إلى تصنيف الأفراد المحتملين للعمل في المواقع المختلفة في مجموعات حسب المؤهلات العلمية التي يحملونها، ثم تقدير الأعداد المرغوبة من كل صنف، وبذلك لا تتضح الجوانب النفسية والاجتماعية المطلوبة في الفرد، ويكون الاقتصار على تلك القدرات والمهارات المحصورة فقط في اسم الشهادة العلمية الحاصل عليها الفرد، دون التعمق في التركيبة المعقدة للمهارات الموروثة والمكتسبة التي يتمتع بها ومدى توافقها مع متطلبات أداء وظائف معينة (السلمي، 97، 148).

بعض المشاكل في تخطيط الموارد: مما لا شك فيه أن فشل التخطيط لأسباب موضوعية أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد، ستؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء. ولعل من بين المشاكل الناجمة عن سوء التخطيط أو غيابه، ما يلي:

1. وجود فائض في الموارد البشرية بالنسبة لبعض الوظائف وبالمقابل وجود عجز في بعضها الآخر.
2. عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.
3. اضطراب في وظائف إدارة الموارد البشرية

4. اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد (بربر، 99، 71).

الاستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب، والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال، عملية تخطيط الموارد البشرية، ومتطلبات الوظيفة المعنية 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 لا بد 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 لا بد أن تعرف وتوصف من حيث، متطلباتها بطريقة دقيقة، كلما أمكن لزيادة فعالية الاستقطاب، والحاصل أن تحليل الوظائف يقدم المعلومات اللازمة عن طبيعة ومتطلبات الوظائف المعنية.

وإذا 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؟

مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين: تستطيع المؤسسة أن تشغل وظيفة معينة من

خلال مصدرين، إما بفرد من داخل المؤسسة يكون موجودا ويعمل حاليا بالمؤسسة؛ أو بفرد من خارج المؤسسة.

و يتميز المصدر الداخلي للاستقطاب بما يلي:

1. 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.

2. ليس المؤسسة وحدها هي التي تعلم الكثير عن أفرادها، وإنما الأفراد كذلك مطعون عن مؤسستهم وكيفية تشغيلها. ولذلك فإن احتمال تبني الأفراد لتوقعات غير صحيحة، أو شعورهم بعدم الرضا يكون في أدنى حد له إذا ما تم الاستقطاب من الداخل.

3. 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 تشغيلها للوظائف الأعلى، فإن هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم. والعكس صحيح إذا كانت الأولوية تولى للأفراد من خارج المؤسسة.

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

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

يلي:

1. أن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يقدرّون بعده على الأداء بطريقة صحيحة (مبدأ بيتر Peter Principle).

2. 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.

3. يساعد الاستقطاب من الداخل على جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار. وبناء على ما سبق، فإذا كانت المؤسسة تتبع مدخل الاستقطاب (أو الترقية) من الداخل، فإن هناك أمرين رئيسيين يجب أخذهما بعين الاعتبار، أولهما، حاجة المؤسسة لرنسامج قوي لتنمية الأفراد وللتطوير الإداري، وذلك لضمان قدرة الأفراد على تولي المسؤوليات الأكبر. وثانيهما، يتعلق بمدى الرغبة في استخدام الأقدمية كأساس للترقية، فالتنقيات تفضل الترقية على أساس الأقدمية، في حين تفضل الكثير من المؤسسات الترقية على أساس الأداء السابق أو المحتمل القيام به بالنسبة للوظيفة الجديدة.

أما المصادر الخارجية للاستقطاب فتميز بما يلي:

1. كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، وذلك عكس الاستقطاب الذي يقتصر

على الداخل.

2. أن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.
 3. أن تعيين الأفراد القنين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون أرخص وأسهل في حالة التعيين من الخارج، وبالتالي يفيد المؤسسة أكثر.
- ورغم هذه المزايا، فإن الاستقطاب من الخارج تشوبه بعض المساوئ، منها:
1. صعوبة الاتصال وجذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل.
 2. من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتاً أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يسبب لها مشاكل.
 3. قد يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، وبخاصة لأولئك الذين يشعرون بأنهم موهلين لتولي ذلك المنصب (راوية، 99، 109).

طرق الاستقطاب:

هناك طرق عديدة لاستقطاب العاملين، ولكن رغم تنوعها فإنه يمكن تصنيفها إلى: رسمية وغير رسمية. ويعتمد هذا التصنيف على حقيقة موداها، أن هناك بعض الطرق تحظى 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 مجال الجامعات، أو من خلال وكالات التوظيف المختلفة؛ كل هذه تصنف ضمن الطرق الرسمية. أما الطرق غير الرسمية فتكون عندما يُستخدم العاملون بالمؤسسة كمصدر للاستقطاب، أو بحضور المعني شخصياً وتقديمه طلباً للتوظيف، أو حتى بالسؤال عن وجود وظائف شاغرة. ويتوقف اختيار المؤسسة لإحدى الطريقتين على اعتبارات مختلفة ترجع لعدد ونوع الوظائف الحالية، وكذا ظروف وبيئة العمل والمتطلبات الحكومية.

الطرق الرسمية للاستقطاب:

- 1 الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة JOB POSTING: يعتبر الإعلان عن الوظائف داخل المؤسسة بمثابة وسيلة أو طريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف خالية. ويتم 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 بناء على معايير محددة (كالؤهل، مستوى الأداء، طول مدو الخدمة...الخ).

2 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 شيوعاً.

3 الاستقطاب من الجامعات CAMPUS RECRUITING : يعتبر استقطاب العاملين مباشرة من المعاهد والجامعات من الممارسات الشائعة الاستخدام، حيث ترسل المؤسسة مندوباً (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 اتباع هذا 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 ولاستمراره في المؤسسة، عادة ما يتم ترقية هؤلاء الأفراد عند إنهاء تعليمهم الرسمي.

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

5 الفرد المرجعي: حيث تشرك الكثير من المنظمات بعض أفرادها في عملية الاستقطاب. وقد تكون هذه العملية رسمية من خلال استخدام واتباع توجيهات محددة؛ أو غير رسمية كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين. وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص مزايًا 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 لهذه الإدارة يتكفل بهذه المهمة، ويشترط في الشخص أو الأشخاص الموكلة لهم هذه المهمة، أن يكونوا موهلين 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.