

**المشاكل التي يعانى منها قسم إدارة الموارد البشرية  
من ناحية الاستقطاب الداخلى والخارجى**

**الدكتور / عامر هاني القاسم**

رئيس قسم ادارة الموارد البشرية بكلية المدينة الجامعية بعجمان  
الإمارات العربية المتحدة  
[Abuowen@yahoo.com](mailto:Abuowen@yahoo.com)

**الدكتورة / لميس رياض محمد البدور**

قسم ادارة الموارد البشرية بكلية المدينة الجامعية بعجمان  
الإمارات العربية المتحدة  
[l.albdour@cuca.ae](mailto:l.albdour@cuca.ae)

**الدكتورة / زينب إسماعيل الغرابلي**

قسم ادارة الموارد البشرية بكلية المدينة الجامعية بعجمان  
الإمارات العربية المتحدة  
[Z.ghurabli@cuca.ae](mailto:Z.ghurabli@cuca.ae)

## المشاكل التي يعانى منها قسم إدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلي والخارجي

### الملخص :

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة لكل الأمور المتعلقة بالعنصر البشرى فى المنظمات من بحث عن مصادر القوى البشرية وإختيارها وتصنيفها وتدريبها وتهيئة المصالح الملائمة ، وتختص بجذب القوى العاملة ومتابعة قيادة المنظمة التى من شأنها أن تدفع إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات ، وتمثل الموارد البشرية فى المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة ، وأصلاً من أهم الأصول التى تمتلكها المنظمة ، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون تطوير هذه الموارد البشرية .

والاستقطاب ( التوظيف ) هو العملية المسئولة عن إيجاد الموظف المناسب وجذب طالب العمل المتقدم للمنظمة لملء الوظائف الشاغرة ، ولا تستطيع أى مؤسسة تحقيق أهدافها وتنمية مواردها إذا لم يكن هناك قوى عاملة ماهرة / مدربة واستغلال مهاراتهم وقدراتهم كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة ، وذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء العناصر المتقدمة وهذا فقط قادر على تحقيق أهداف الاستقطاب ، كما أن عملية الاستقطاب تعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد ، وما تمتلكه المنظمة من وظائف شاغرة وهى مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة ، والتعرف على أفضل المرشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات والمهارات ، والتقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة ، واستقطاب أكثر العناصر تميزاً وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم فى العمل والاستمرار فيه بما يتلاءم مع التغيرات الطارئة فى سوق العمل سواء كان استقطاب داخلي أو استقطاب خارجي .

وتشمل مصادر استقطاب الموارد البشرية مصدرين رئيسيين هما : مصادر داخلية ومصادر خارجية .. فمصادر الاستقطاب الداخلية هي اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي يتوافر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة ، وتساعدهم فى اكتشاف مهارات وقدرات وكفاءة العاملين فى المنظمة وأيضاً يسعى الاستقطاب الداخلى إلى ملء المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه من طاقات بشرية وخبرات متاحة داخل المنظمة دون الاستعانة بما يوجد فى خارج المنظمة وذلك لإعطاء الفرص للعاملين فى المنظمة والحفاظ على الموجودين من الموظفين ، ووضع الأنظمة التى تنظم العلاقة بين المنظمة والموظفين لتسليط الضوء على مهارات الموظفين لشغل المناصب المتاحة فى المنظمة تمشياً مع قدراتهم

ومهاراتهم ، وهذه الطريقة تخدم الموظفين وتحفزهم على بذل المجهود ويسمح بإيجاد عناصر أكثر ملاءمة لشغل الوظائف وتساعد في توفير النفقات التي تنفقها المنظمة في جذب العمال من خارج المؤسسة .

والاستقطاب الخارجى يختص بجذب العاملين من الخارج لملء الأماكن الشاغرة ، وذلك في حالة أن الخيارات الموجودة المتوفرة لا ترقى إلى مستوى الوظيفة لتعيين أفضل المرشحين واختيار الموظفين الأكفأ للعمل في المنظمة ، فضلاً عن جذب وإجراء عدد أكبر من الأفراد ذوى المؤهلات والخبرات والكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة ، وهذا النوع من الاستقطاب مهم لجلب الأفكار الجديدة والخبرات والمهارات والكفاءات البشرية القادرة على النهوض بالمنظمة والاستمرار في التقدم ، ولا يزال التقدم وتحقيق الأهداف المنشودة يتوقف على نوع الاستقطاب التي تعتمد عليه المنظمة لشغل المناصب بما يتفق ومتطلبات سوق العمل وفقاً للمركز الشاغر ومتطلباته سواء كان استقطاب داخلي أو خارجي.

### **Problems of Human Resource Management Department in Terms of Internal and External Recruitment**

#### **Abstract :**

Human resources management is a specialized management of all matters relating to the human in the institutions of the search for sources of manpower and selection and training, as well as attract and recruitment, where human resources are the most important enterprise resources and originally from the most important assets that you own, so you can develop is bound to have the manpower to enable them to it.

Recruitment is the process of searching for qualified individuals and attract them to fill vacant posts in the institution, as an institution, and whatever its type can not achieve their goals and develop unless they have the hands of a skilled and empowered to work and possess the skills needed by the institution and this can only be achieved via recruitment

The remaining process of recruitment belonging to the institution that owns the vacant positions, the fact that the latter are determined by

the appropriate source them for human resources and this is by position requirements, skills and competencies required, Identifying the body that attracts them incumbent will be according to the nature of the position and its requirements through which is determined by the source access to labor, either through internal sources or through external sources

Recruitment sources are : and internal and external are important to the institution, internal is to exploit the manpower available and within the organization, it helps them discover the skills and abilities of workers, as well as the exploitation of human energies and expertise available in the organization and to give opportunities for existing workers in the organization to highlight their skills and served as another more in keeping with the skills they own, and that the internal recruitment helps save expenses that the institution may spend to attract and attract workers from outside the institution.

The external recruitment is attracted by a worker from outside the organization to fill the vacancy in the organization is an important process where through which to seek the best candidate for the job, as well as to attract and entice a larger number of those who have the qualifications, skills and experience required for the position the institution and the need to develop and achieve their goals, which was founded for, this kind of recruitment is important to bring new energies of the institution, experience and ideas help your organization evolve and to continue and progress remains to determine the type of recruitment that adopted to fill positions in the organization, according to the vacant position and its requirements and whether the calls recruitment internal or external.

**المقدمة :**

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسات من بحث عن مصادر القوى البشرية وإختيارها وتدريبها وكذا جذبها وإستقطابها ، حيث تعد الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وأصلاً من أهم أصولها التي تمتلكها، والتي بدونها لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها . فالمؤسسة دون هذه الموارد ماهي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط ، وحتى تتمكن من التطور لا بد أن تملك قوى بشرية تمكنها من ذلك ، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الإستقطاب ، أي جذب الموارد البشرية وترغيبها في العمل لديها ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لإحتياجاتها من الموارد البشرية ، أخذة بعين الإعتبار المواصفات والكفاءات والمهارات المطلوبة .

ويعتبر الإستقطاب عملية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة ، إذ أن أي مؤسسة ومهما كان نوع نشاطها لا يمكنها أن تحقق أهدافها وتطورها إلا إذا كانت تمتلك يد عاملة ماهرة و متمكنة من العمل وتمتلك المهارات التي تحتاجها المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الإستقطاب . وتبقى عملية الإستقطاب تخص المؤسسة التي تملك المناصب الشاغرة ، كون هذه الأخيرة هي التي تحدد المصدر المناسب لها للحصول على الموارد البشرية وهذا حسب متطلبات المنصب ، والمهارات والكفاءات التي يتطلبها ، فتحديد الجهة التي يستقطب منها شاغل الوظيفة تكون حسب طبيعة المنصب ومتطلباته والذي من خلاله يتحدد مصدر الحصول على اليد العاملة سواء عن طريق المصادر الداخلية أو عن طريق المصادر الخارجية .

وتعد مصادر الإستقطاب الداخلية والخارجية مهمة للمؤسسة ، فالإستقطاب الداخلي هو إستغلال القوى العاملة المتوفرة والمتواجدة في المؤسسة ، فهو يساعدها على إكتشاف مهارات وقدرات عمالها، وكذا إستغلال الطاقات البشرية والخبرات المتوفرة في المؤسسة وإعطاء فرص للعمال الحاليين في المؤسسة لإبراز مهاراتهم وشغل منصب آخر يتوافق أكثر مع المهارات التي يمتلكونها ، كما أن الإستقطاب الداخلي يساعد على توفير المصاريف التي قد تنفقها المؤسسة لجذب وإستقطاب العمال من خارج المؤسسة ، فإذا كانت المؤسسة تمتلك من تتوفر فيه المهارات اللازمة لشغل الوظيفة فلا داعي لتضييع الوقت والمال في البحث عن شاغل الوظيفة من خارج المؤسسة .

أما الإستقطاب الخارجي فهو جذب يد عاملة من خارج المؤسسة لشغل المنصب الشاغر في المؤسسة وهي عملية مهمة حيث يتم من خلالها السعي للحصول على أفضل مرشح لشغل الوظيفة وكذا جذب وترغيب أكبر عدد ممن يملكون المؤهلات والمهارات والخبرات التي يتطلبها المنصب وتحتاجها المؤسسة للتطور وتحقيق أهدافها التي أسست من أجلها ، فهذا النوع

من الإستقطاب مهم كونه يساعد على جلب طاقات جديدة للمؤسسة تمتلك مهارات وخبرات وأفكار تساعد المؤسسة على التطور والإستمرار والرقي ويبقى تحديد نوع الإستقطاب الذي تعتمد عليه لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة وذلك حسب المنصب الشاغر ومتطلباته وإذا ما كان يستدعي الإستقطاب الداخلي أم الخارجي . وتعد عملية الإستقطاب عملية حساسة ومهمة كونها الخطوة التي يتم من خلالها البحث عن أفضل من سيشغل المنصب الشاغر ، إذ أن إستقطاب وتوفير قوى عاملة بالصفات والأعداد الكافية والخبرات والكفاءات اللازمة لشغل المنصب تتيح الفرصة لإختيار أفضل عامل لشغل المنصب.

وللتعرف أكثر عن موضوع الإستقطاب لكونه مرحلة مهمة وتؤثر بشكل كبير على المراحل التي تليها ، يتناول هذا البحث بالدراسة موضوع الإستقطاب بكل جوانبه النظرية والعملية وذلك لتمكين المؤسسات والقائمين بأمر الإستقطاب والإستفادة القصوى من المعلومات والادوات التي تمكنهم من إستقطاب المورد البشري الأفضل.

### مشكلة البحث :

تتعدد المؤسسات وتتنوع بتنوع أنشطتها ومهامها لكنها تبقى تشترك في أنها تسعى للوصول للهدف الذي أنشأت من أجله ، وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم أنشطة الإدارة لتركزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى المؤسسة ، لذا إهتمت المؤسسات بهذا المورد وسعت لجذبه والحصول عليه خاصة مع ظهور منظرين إنصب اهتمامهم حول المورد البشري كونه عنصر أساسي في العملية الإنتاجية ، فنجد فريديريك تايلور الذي إهتم بهذا المورد من خلال الأفكار الذي جاء بها في حركة الإدارة العلمية ، حيث ركز في جلبه وإستقطابه للموارد البشرية على الخصائص الفيزيولوجية للعمال .

إن الإهتمام بالإستقطاب وجذب الموارد البشرية وترغيبها في العمل بالمؤسسة مهم ، كون عملية الإستقطاب وظيفة مهمة وخطوة أساسية في عملية التوظيف وتحدد بها الوظائف التي تليها ، كونها المهمة التي يتم بها البحث عن الشخص الأنسب لشغل الوظيفة الشاغرة ، فالإستقطاب الجيد وجلب وترغيب أكبر عدد ممن تتوفر فيهم الشروط لشغل المنصب الشاغر يؤثر إيجاباً على المؤسسة ومقدرتها على التطور وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، لذا تسعى المؤسسة دوماً لجذب أفضل الموارد البشرية المؤهلة لشغل المنصب والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة ووفق خصوصيات ومواصفات محددة تخدم المؤسسة ونشاطها ، حيث تمكن الوفرة المستقطبة من إنتقاء أفضل المستقطبين لشغل المناصب الشاغرة ، حيث أشارت إحدى الدراسات أن عدد الوظائف الشاغرة على مستوى العالم في عام ١٩٩٦م بلغت حوالي ٤٧٠٠٠ وظيفة وخاصة في مجال إعداد الرسوم المتحركة بإستخدام الحاسب الآلي ولم يتم شغل منها سوى ١٤٠٠٠ وظيفة بالرغم من ضخامة المزايا المالية المقدمة وهذه الوظائف الشاغرة تتطلب مبرمجين .

لا شك أن الإستقطاب خطوة مهمة ولا يمكن الإستغناء عنها ولكي تحقق المؤسسة أهدافها من خلال الإستقطاب لا بد أن تحدد نوع الإستقطاب الأنسب لها، الداخلي والذي هو إستقطاب من سيشغل المنصب الشاغر من داخل المؤسسة أي الإستفادة من المهارات التي يمتلكها العمال الحاليين في المؤسسة في منصب آخر غير المنصب الذي يشغلونه ، أو أن تعتمد على الإستقطاب الخارجي أي الإستقطاب من خارج المؤسسة وهذا حسب المؤهلات والمهارات المطلوبة في المنصب الشاغر، لذا فعلى المؤسسة أن تكون ذكية في تحديد الإستقطاب الذي ستعتمده الداخلي أو الخارجي . ففي سنة 2001م امت شركة ميكروسوفت بوضع سياسة جديدة للمحافظة على مهندسي الإلكترونيات للعمل لديها لأن جلب مهندسين في هذا المجال سيكلفها ما بين 1000 و 2000 دولار أمريكي بسبب ندرة هذا الإختصاص وشدة الطلب عليه من قبل الشركات المنافسة ، لذا فالإستقطاب سواء كان داخلي أو خارجي فهو مهم للمؤسسة ولا بد أن تكون المؤسسة ذكية في معرفة نوع الإستقطاب المناسب لها.

تعد عملية الإستقطاب مرحلة مهمة وقد بدأ الإهتمام بالإستقطاب في العالم في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية أي في الأربعينات والخمسينات ، عندما ظهر الطلب الكثير على اليد العاملة نتيجة الرخاء الصناعي ، لتتوسع هذه العملية في الستينات والسبعينات ومع بداية الثمانينات بدأت هذه العملية تأخذ مكاناً مهماً نظراً للتطورات الإقتصادية التي عرفتها هذه المرحلة خاصة فيها يخص الوظائف ، أما في الدول العربية بدأ الإهتمام بموضوع الإستقطاب بعد الإستقلال نظراً لخروج الإستعمار وبقاء المناصب شاغرة فعملت الحكومات العربية على إستقطاب العمال لشغل هذه المناصب وسد الفراغ الحاصل في جميع المجالات والنهوض وإعادة البناء ، فعملت على جذب اليد العاملة من داخل و خارج الوطن لأن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية للتطور وتحقيق الأهداف .

ولأهمية هذا الموضوع قمنا بدراسة عملية الإستقطاب باعتبارها عملية مهمة في المؤسسة لأنها تساهم في تحقيق أهدافها ولا حياة للمؤسسة دون مواردها البشرية ، لذا تعتبر عملية الإستقطاب عملية مهمة وضرورية لكل مؤسسة لتستمر وتتطور ولكن يبقى الإشكال المطروح أمامنا: ما هو الإستقطاب الأنسب للمؤسسة : الإستقطاب الداخلي أم الخارجي ؟ وماهي المعايير الموضوعية التي يتم بها إستقطاب المورد البشري الأفضل لأداء الوظيفة المعينة في المؤسسة ؟ وماهي المشاكل التي تواجه عملية الاستقطاب ؟

### أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث في :

- كون المورد البشري في غاية الأهمية لأنه عصب المؤسسة لذا لا بد من معرفة كيفية الحصول على هذا المورد .
- كون هذا المورد البشري هو من سيجعل المؤسسة تنمو وتتطور وتحقق أهدافها .
- إثراء المكتبة الجامعية .
- تزويد المهتمين بموضوع الاستقطاب بالمعلومات التي يمكن أن تعينهم في تطوير هذه العملية .
- التوصل لنتائج علمية مدروسة حول هذا الموضوع .
- فتح المجال للبحث والتوسع في هذا الموضوع انطلاقاً من دراستنا كون بحثنا هذا سيتحول إلى دراسة سابقة يمكن الاستفادة منها .

### أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف وهي :

### الأهداف العلمية :

- التعمق في هذا المجال من أجل التوصل إلى نتائج وحقائق مختلفة في هذا المجال خصوصاً مع زيادة الاهتمام بهذا المورد في المؤسسات .
- معرفة كيفية استقطاب وإستمالة والحصول على الموارد البشرية للمؤسسة.

### الأهداف العملية :

- محاولة إبراز القيمة الحقيقية للموارد البشرية في المؤسسة.
- تسليط الضوء على عملية الاستقطاب وعلاقتها بتسيير الموارد البشرية.
- إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاستقطاب خاصة مع تزايد الطلب على العمل.
- إبراز أهمية سياسة الاستقطاب في إطار التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات العامة والخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة .
- توضيح طرق الاستقطاب التي تعتمدها المؤسسة وكيفية التوصل إلى من سيشغل المنصب الشاغر .
- معرفة كيفية جذب الموارد البشرية للمؤسسة.

### منهج البحث :

تختلف مناهج البحث المتبعة باختلاف المواضيع والتخصصات ، وانطلاقاً من عنوان بحثنا مشاكل الإستقطاب بقسم الموارد البشرية ولحاجتنا الماسة لوصف الظاهرة فقد إعتدنا على المنهج الوصفي الذي يرصد العملية الإدارية التي تعتبر أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ، وبإعتباره الأنسب لدراسة عملية الاستقطاب التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة في المؤسسة. إذ تم الاختيار على المنهج الوصفي بإعتباره



الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق راهنة . كما يعرف المنهج الوصفي على أنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة بغرض الوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها. وقد إعتدنا أيضاً المنهج الكمي حيث يعرف أنه مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر، ويهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة .

### الرؤية :

تتمثل رؤية إدارة الاستقطاب بقسم الموارد البشرية في الجملة التالية :

**" استقطاب موارد بشرية ذات كفاءات عالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة "**

تحديد وتوصيف الرؤية الاستراتيجية ذات الأبعاد المستقبلية لأعمال المؤسسة بهدف تحقيق المرامي الاستراتيجية للمؤسسة بشكل البداية الحقيقية لها ، فهو يهيئ تصور عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والأنشطة الاستراتيجية . لذا فعملية خلق الرؤية الاستراتيجية هي احدى مهام الادارة الاستراتيجية باعتبارها نظاماً مصمماً لمساعدة الادارة في تقدير صنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بكافة أنشطة المؤسسة ، خاصة فيما يتعلق بموضوع الاستقطاب والاختيار والتعيين.

### الرسالة :

#### الرسالة الإستقطابية :

تتوقف فاعلية الإستقطاب على مدى إدراك المستقبين للرسالة الإستقطابية الموجهة إليهم وفهمها، وذلك لأنها تشمل على المعلومات التي يحتاجها المستقبون عن طبيعة العمل في المؤسسة والوظائف المطلوب العمل فيها ومزايا الوظيفة... الخ . وتسمى هذه الرسالة بالنظرة المسبقة عن العمل التي يجب أن تكون واضحة ووافية بشكل تعبر فيه عما تريد المؤسسة قوله للمستهدفين بالإستقطاب بدقة وموضوعية وصدق وذلك لتعزيز ثقتهم بها ، إن الرسالة الإسقطابية أو النظرة المسبقة عن العمل إضافة إلى الثقة التي تولدها فهي تساعد المستقبين على أن يقارنوا واقع المؤسسة والوظيفة التي سيتقدمون للعمل فيها مع إمكاناتهم وظروفهم ، فيساعدهم ذلك على تحديد مدى مناسبة العمل لهم ، ففي ضوء هذه المعلومات الموضوعية والدقيقة يمكنهم إتخاذ القرار الصائب حيال تقدمهم للمنصب ، لذلك لا بد أن تشمل الرسالة الإستقطابية على إيجابيات وسلبيات العمل في المؤسسة بشكل عام والوظائف المطلوب العمل فيها بشكل خاص ، لأن من يستقطب ويجد بعد تعيينه في المؤسسة إنما جاء من أجله غير موجود أو مبالغ فيه ستحدث في نفسه ردة فعل سلبية ، ويشعر بأنه قد مورس عليه عملية غش ، فيتولد لديه شعوراً عدائياً نحو

المؤسسة ، وترك العمل فيها في أقرب فرصة سانحة وهذا الأمر دعاية سيئة لها ، فيرتفع معدل دوران العمل فيها ويكلفها عمليات إستقطاب وإختيار ثانية لتعويض من ترك العمل .

### نشأة إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة بل هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل ، حيث بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعاقد، فظهرت معها الحاجة إلى إدارة متخصصة تراعي شؤون الموارد البشرية، والتي بدأت مع أفكار تاييلور عام 1911 م صاحب الإدارة العلمية ، الذي نادى بضرورة واعتناق مبادئ الإدارة العلمية التي تهدف إلى إيجاد الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتطبيق مبدأ تقسيم العمل ، وتوزيع المسؤوليات بين الوظائف ، فكانت مساهمة تاييلور والنتائج المتحصل عليها نقطة تغيير النظرة نحو العنصر البشري ، الذي اعتبر كعامل في بناء الإقتصاد ، وجاء مفكرون آخرون من بعده نذكر من بينهم " فايول " في كتابه " الإدارة العامة والصناعة " سنة 1916 م ، الذي اهتم بالفرد والإدارة أكثر من غيره من الموارد الأخرى .

### تطور إدارة الموارد البشرية :

إهتمت المؤسسات على مدى التاريخ بالموارد البشرية ، وجاء سبب هذا الاهتمام من جراء توفير الموارد البشرية واستخدامها الأمثل يعتبر أمراً ضرورياً وأساسياً لكل مؤسسة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية.

#### ١. قبل الثورة الصناعية :

تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة ، وفي بيت صاحب العمل ، يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له وكانت السلطة المطلقة بيد المالك . ثم تلا هذا النظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة من الصناع والمهنيين العبيد (الأفراد حالياً) وأصحاب الحرف في المدن نتيجة التغير في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين منه ، فجاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف ، والطائفة هي مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة وعند تطور هذه الحرف والصناعات الصغيرة بدأ الاهتمام بالموارد البشري لأن الحرفي هو بحاجة لأشخاص يساعدهم وقد قام أصحاب هذه الحرف والعمال بتكوين نوع من الجمعيات التعاونية فيما بينهم أسموها طائفة. لقد طورت هذه الطوائف نظام " التلمذة الصناعية " كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد ، فوضعت شروط على حقوق وواجبات كل من المدرب والتلميذ .

#### ٢. مرحلة الثورة الصناعية :

تميزت مرحلة الثورة الصناعية بثلاث خصائص وهي تطوير المكنات ، ربط القوى العاملة بالمكنات وإنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد ، مما ينتج عنه زيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها كما كان للثورة الصناعية التأثير الكبير على تنمية وازدهار الأعمال التجارية ، إذ كان ينظر إلى العمالة على أنها سلعة يجري تداولها في جو سياسي يطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تدخل الدولة لحماية العاملين من أصحاب الأعمال .

غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من العيوب التي كان لها تأثير كبير منها كضرورة فرض رقابة حازمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل وتم تحديد توقيت البداية ونهاية العمل ، وبسبب رداءة ظروف العمل واتساع المسافة بين العامل ورب العمل ، أدى هذا كله إلى نمو النقابات العمالية وأصبح هناك أسلوب لمناقشة مشاكل العمل بين ممثلين العمال وممثلي الإدارة وهكذا ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية .

### ٣ . مرحلة الإدارة العلمية :

وقد ترعّم هذه الحركة فريدريك تايلور وقد أعطت حركة الإدارة العلمية تطوراً محدوداً بين العاملين والإدارة من خلال استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيع العاملين على أداء أعمالهم بالطرق والسرعة المحددة وبالمعدل المطلوب واستخدام منهج الرقابة لأداء الوظائف وكذلك استخدام الأساليب العقابية من طرد وخصم المرتب وغيرها ، تخصيص مكافآت تشجيعية لمن يزيد من معدل الإنتاج ، وحاولت المؤسسات في تلك الفترة تقديم بعض الخدمات كالإجازات والقروض والتأمين بشكل طوعي وليس لضغوط عمالية أو حكومية .

ويمكن اعتبار هذه الفترة من الفترات التي تخلو من الطابع الإنساني وأنها من الفترات المادية البحتة التي تعاملت مع الإنسان على أنه آلة خالية من المشاعر والعواطف وما صاحب ذلك .

### ٤ . مرحلة العلاقات الإنسانية :

إكتشف إلتون مايو وروتلز برجر أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة بظروف العمل مثل علاقة الجماعة وأنماط القيادة وتدعيم الإدارة . وهذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد ، وهكذا فقد تم الإقتناع بمعاملة الأفراد باحترام وتقدير لذاتهم ، مما يساعد على زيادة رضا الأفراد.

### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد دخر القرن الحادي والعشرون بتحديات عديدة وإمتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الإقتصادية، الثقافية... الخ، حيث أن التحديات التي واجهت إدارة الموارد

البشرية أسهمت بشكل فعال في ممارسة إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حدوث هذه المتغيرات وإفرازها آثارها المختلفة في جوانب الحياة التنظيمية والإدارية على وجه الخصوص ، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

### ١. إدارة الجودة الشاملة :

لقد ساهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العامة في مختلف المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة ، لا سيما التركيز على أهمية :

- مساهمة العاملين .
- تحقيق رضا المستهلكين .
- الإدارة بالحقائق .
- التحسين المستمر .
- التمكين .
- الوقاية بدل العلاج .
- التركيز على العمليات .

إن التركيز على هذه الجوانب يؤكد بلا شك على الأهمية التي إعطيت للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر، من أجل رفع أو تحسين قدراته في مختلف المسارات الإدارية ، التنظيمية والفنية وأن هذه المنظمات جعلت من المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وحول آثارها الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

### ٢. تحديات العولمة الاقتصادية :

لقد ساهمت المؤسسة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، حيث أصبح المجتمع الإنساني كالتقريب الصغيرة نستطيع في خلال الثواني أن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة ، حيث أن سبل الحصول على القوى البشرية وإختيارهم خضعت للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضاً، كما أن التناسبية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسيات جعلت التعامل مع العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات والتشريعات المختلفة .

### ٣. التحديات التكنولوجية :

لقد لعبت التكنولوجيا وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى إلى تغيير سبل تعاملها مع القوة العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية ، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى

البشرية ، كما لعب هذا التنازع الثقافي الأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية من إحترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة ، وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية المختلفة .

#### ٤ . التحديات البيئية :

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية ، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة . إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ، ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمؤسسات القرن الواحد والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة .

#### وظائف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع إدارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ، وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة ، حيث تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية ، وذلك سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم أو الكبيرة ، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين ، منها ما تقوم به منفردة كالتعويضات والامتيازات ، وبرامج تحليل العمل ، وخدمات الأفراد وسير الاتجاهات وهناك من الأنشطة ما تقوم به بالتنسيق مع إدارات أخرى داخل المؤسسة ، كبرامج الإنتاج والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء . وتتصهر وظائف الموارد البشرية في تلك المهام والواجبات التي تتم تأديتها لتنسيق الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها وتشمل وظائف الموارد البشرية على الأنشطة التالية :

- ١- ضمان إيفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الجهات العليا.
- ٢- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ٣- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد اللازمين.
- ٤- إختيار وتعيين الأفراد لشغل الوظائف المعينة بالمؤسسة.
- ٥- تقديم الأفراد لشغل الوظائف المعينة والتدريب عليها.
- ٦- وضع مقاييس لتقييم أداء الأفراد.
- ٧- تصميم البرامج الإدارية ومتابعة تنفيذها.
- ٨- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- ٩- القيام بمهمة الوساطة بين المؤسسة والنقابة.

## ١٠- وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات.

توفير برامج لضمان الصحة والأمن والمساعدة على حل مشاكل الأفراد . وعموماً يتحدد

مجال الموارد البشرية في المهام التالية:

- تطوير المؤسسة من حيث ضمان صحة العلاقات داخل وبين مختلف الوحدات.
- تصميم العمل والمؤسسة من حيث تعريف كيفية تنظيم وتكامل المهام والأنظمة عبر الوحدات التنظيمية والأعمال الفردية.
- تخطيط الموارد البشرية وذلك بتحديد الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من الموارد البشرية والإستراتيجيات والفلسفات .

**الأسس الرئيسية التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية :**

يختلف نوع النشاط من مؤسسة لأخرى ، سواء كانت هذه المؤسسة ذات طابع تجاري أو صناعي ، أو خدماتي ، ولكن الأسس التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل مؤسسة ، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية ويمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية وهي كما يلي :

- وضع مستويات عادلة للأجور وساعات العمل وشروطه ، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المؤسسات الأخرى ، وبحث طلبات العمال واقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال والاستجابة لها .
- لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بفعاليتها .
- مد العمال بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين. فكثيراً ما تتمتع الإدارة مثلاً عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقاباتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المؤسسة في السوق ومقدار أرباحهم بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة .
- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة نكاه قادتها إذ أنه من مصلحة الإدارة اشترك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم .

**سياسات تسيير الموارد البشرية :**

إن سياسة البحث والتنقيب عن العناصر البشرية ، المتميزة في الداخل والخارج هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية ، ويجب العمل على ترغيبهم وهذا بتقديم عدة حوافز ومكافآت لجلبهم ، وسياسات تسيير الموارد البشرية تمكن من تنمية المهارات وتدريب المستخدمين وهذا لتحقيق الأهداف المحددة وتتمثل هذه السياسات فيما يلي:

**١. تحليل العمل :**

هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح .

**٢. تخطيط القوى العاملة :**

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً ، الأفراد الموجودين فعلاً ، وخارجياً، هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

**٣. الاختيار والتعيين :**

وتهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب ، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

**٤. تصميم هيكل الأجور :**

وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة ، وتحديد أجورها وتحديد درجات أجرية للوظائف ، كما تهتم هذه السياسة بإدارة سلمية لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة .

**٥. تصميم أنظمة الحوافز :**

وتعني هذه السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، وأدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية ، والحوافز الجماعية ، وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.

**٦. تقييم الأداء :**

تهتم كل المؤسسات تقريباً بتقييم أداء موظفيها ، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة ، ومنها التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

**٧. التدريب :**

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية ، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المدة التي يعمل فيها، ويعرف أيضاً بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.

**٨. تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين:**

تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى، والعجزة والبطالة كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، واجتماعية ، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها .

#### ٩ . تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هذه السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة ، وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد .

#### ١٠ . العلاقة مع النقابات :

وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات والتطرق لموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية ، والتأديب والفصل في الخدمة.

#### ١١ . ساعات وجداول العمل :

وتهتم هذه السياسة بتحديد ساعات العمل ، والعمل ، والإجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

#### أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية :

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في المؤسسة كما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ١- توفير الموارد البشرية المناسبة بالموصفات المطلوبة في الوقت المناسب .
- ٢- تهيئة الظروف المناسبة للعمل .
- ٣- الارتقاء بإنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانيات المؤسسة .
- ٤- تحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاجية .
- ٥- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم .
- ٦- التقييم الموضوعي لآراء وشكاوي العاملين .
- ٧- الاهتمام بتحفيز العاملين وتطبيق المناسب منها .
- ٨- تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين .
- ٩- حل المشكلات الشخصية والأسرية للعاملين وكذا المشكلات الخاصة بالعمل .
- ١٠- صيانة القوى البشرية وتنميتها وتطويرها .

هذا بالإضافة إلى أهداف أخرى :

- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توظيف فاعل للعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير .



- تحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أداء العاملين وإرضائهم وكذلك من منطلق أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً لتحسين الإنتاجية .  
وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- ١- زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم
- ٢- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- ٣- إدارة الاستقطاب وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية حيث أن الاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى إختيار وتعيين أفضل الأفراد في الأماكن المناسبة.
- ٤- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق اكتساب مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة ، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما تعمل على تحفيز أفراد المؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم.

### خلاصة البحث :

من خلال دراستنا لهذا البحث الأول الذي يدور حول تسيير الموارد البشرية نستخلص أن تسيير الموارد البشرية مهم وضروري لأي مؤسسة بل لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه ، لأن العنصر الأساسي في أي مؤسسة هو المورد البشري كونه عصب المؤسسة والمحرك الأساسي لها فبدونه لا يمكن لأي مؤسسة الإستمرار وبلوغ أهدافها، فإدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تعمل على الإهتمام بكل ما يخص المورد البشري من خلال وظائفها من تخطيط وتدريب وتكوين وإستقطاب . ومن خلال هذه الوظائف تعمل على الحصول على أفضل الطاقات البشرية ، فإدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل لتصبح في الصورة التي هي عليها في الوقت الراهن .

وبما أن العالم في تطور وتقدم مستمر فإن هذا التطور شمل كل المجالات مما جعل هناك عدة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية فنجد إدارة الجودة الشاملة تمثل تحدياً لإدارة الموارد البشرية حيث لا بد من العمل بها خاصة أن المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان أصبحت تركز كثيراً على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة وتعمل على تحسينه وتطويره وتحسين قدراته ، كما أن العولمة الإقتصادية أصبحت تشكل تحدياً في تسيير الموارد البشرية ، حيث أن سبل التعامل تطورت وطريقة الحصول على الموارد البشرية تجاوزت المستوى المحلي بل أصبحت دولية ، لذا فالتحديات التكنولوجية وثورة المعلومات لعبت دوراً في تغيير سبل التعامل مع القوى العاملة وكذا في تحسين نوعية الأفراد العاملين ، كما أن البيئة الخارجية تعد تحدياً من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية إذ أنه لا بد من الإستجابة لتغييرات هذه البيئة الخارجية ، كونها في تغير مستمر ومتسارع .

كما أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة وظائف لضمان السير الحسن لمواردها والحفاظ عليها وضمان تمكنها من أداء عملها كما ينبغي ، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة كونها تسعى دائماً للاهتمام بالعنصر البشري ، وبما أن العنصر البشري مهم للمؤسسة فإنها تسعى لجلب أفضل الأفراد للعمل في المؤسسة وتوفير العمال ذوي المهارات والكفاءات العالية وترغيبهم في العمل في المؤسسة وهذا من خلال عملية إستقطاب المورد البشري، الأمر الذي دفعنا إلى كتابة هذا البحث .

### تنمية الموارد البشرية :

#### الموارد البشرية : مفاهيم وخصائص

#### أولاً : الموارد البشرية

قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد منه المؤسسة بطريقتين :

- ١- زيادة الفعالية التنظيمية .
- ٢- إشباع حاجات الأفراد .

فبدلاً من النظر إلى أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد على أنهم منفصلين وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر ، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ، وأن تحقيق مكاسب في أحدها لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر . ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات ، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلاً من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت ، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه ، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة ولنفسه ، وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية ، لكن وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديداً دقيقاً ، فيعرفه البعض على أنه عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمؤسسة وهو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط ، ولكن أيضاً قدراتهم وكيفية استغلال هذه القدرات ، والمواهب والاتجاهات والمعتقدات وكيفية إدارتها أيضاً.

وبالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل وكامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا المدخل وهي:

- ١- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية.

٢- السياسة والبرامج والممارسات لا بد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية والاجتماعية للفرد.

٣- بيئة العمل لا بد أن تخلق ، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

٤- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة تراعى فيها التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة .

### أهمية الاستثمار في رأس المال البشري :

لقد زاد اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى :

١- أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل ، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية .

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة ، ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتماً إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية ، فالعمال المعتلين صحياً على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية ؛ ولا يخفى أن المؤسسات تقوم بسياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد.

٢- شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار ، وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة . وللهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري ، فإن "شولتز" يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بالتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر :

#### أ - الخدمات الصحية :

حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كماً ونوعاً ؛ كماً : عن طريق تخفيض الوفيات، ونوعاً : عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية .

#### ب - التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة:

إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري . وبالإضافة إلى ذلك يجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب والعرض على العمل .

**خصائص الموارد البشرية:**

بعدما تطرقنا إلى أهمية الاستثمار في المورد البشري فإننا بهذا نقر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد وبشري في الوقت نفسه ، ولهذا وجب الالتزام بنوعيات وقيود هذا المورد بذاته ومن خلال عمله ، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى ، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصوير وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه . كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي ، وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائماً للعمل والإنجاز ، ومن بين هذه الخصائص نذكر :

**١- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية :**

عندما ذهب خبراء أوروبا وفتنوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية ، والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيراً عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب ، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل ، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال سارياً إلى اليوم وهو: " أن الإنتاجية سلوك " أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل .

**٢- التحفيز بالترغيب :**

إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف ، وفي حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حالياً .

**٣- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة :**

أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكما ، ومتى ، وأين تعمل ، ولماذا ؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية ، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه ودوافعه التي يحددها ، ونأخذ على سبيل المثال : الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده ، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته .

**٤- الميول الاجتماعي للإنسان :**

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائماً في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك ، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته ، ولذلك يجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره .

#### ٥- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية :

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو ، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات ، وإن خصائص التفوق أقوى دائماً وأكثر دوماً إذا بدأت من الداخل ، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

#### ٦- طاقة الإنسان على إحداث التغيير :

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة والمغيرة ، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسياً لقبول التغيير ، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقياً ورشيداً أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة .

وتجدر الإشارة إلى أنه قبل التطرق إلى عنصر تنمية الموارد البشرية ارتأينا أن نقف ولو باختصار على إيضاح مفهوم التنمية في شكلها العام ، هذا المصطلح الذي يمتاز بشمولية التداخل لكونها مجالاً خصباً جعلها تثير اهتمام العديد من النظم والهيئات وكذا المفكرين ، وسنحاول تبيان ماهية التنمية وتداخلها مع المصطلحات القريبة منها ، وهذا يساعدنا بالضرورة في الإسقاط على المستوى الخاص والمتمثل في تنمية الموارد البشرية.

#### ثانياً : التنمية :

##### تمهيد :

إن الأهمية الحساسة التي حظي بها موضوع التنمية تتجلى من خلال اهتمام الباحثين على اختلاف توجهاتهم ومنطلقاتهم الإيديولوجية والفكرية ؛ فالوجهة الاقتصادية تركز على التنمية كأداة تستهدف تحسين مستوى المعيشة لعامة الأفراد ومن ثمة رفاهية الإنسان وهذا ما يوضحه التعريف الذي يعتبر التنمية هي الوصول بالإنسان إلى حد أدنى لمستوى المعيشة لا ينبغي أن ينزل عنه باعتباره حقاً لكل مواطن تلتزم به الدولة وتعززه الجهود الأهلية لتحقيق كفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة ، كما يلاحظ أيضاً أن الوجة الرأسمالية كسابقتها تنظر إلى التنمية كعملية تهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي للمجتمع، حيث يكون للدولة الدور الأساسي في عملية

تسطير المخططات التنموية وتجسيدها عملياً ، وهذا ما نلمحه في التعريف القائم على أن التنمية هي : إشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان عن طريق إصدار التشريعات ، ووضع البرامج التي تقوم بتنفيذها الهيئات الحكومية والأهلية .

وعلى غرار ذلك نجد أن التنمية من المنظور الاشتراكي هي عملية اجتماعية تقوم على أساس التعاون الجماعي بين عامة أفراد المجتمع ، حكومة و شعباً ، في رسم وتحديد استراتيجيات تنموية ملائمة ، والتي تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية ومن ثم الرفاه الاجتماعي ، وهذا ما نتوخاه في التعريف الذي يركز على أن التنمية هي : تغيير اجتماعي موجه يهدف إلى القضاء على مكونات البناء الاجتماعي في البلاد المتخلفة للقيام بالثورة وينتج عن ذلك علاقات جديدة ، وقيم مستحدثة تتمثل في تكافؤ الفرص والمساواة والعدالة ، ويقضي على الاستغلال ، ومن هنا يتاح للمجتمع أن يتقدم على جميع الأصعدة ، فتتحقق الرفاهية والازدهار ويصبح لكل فرد الحق في إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ، وهذه هي غايات التنمية في النظام الاشتراكي .

ومن خلال وجهات النظر والرؤى لمفهوم التنمية نجد لها عبارة عن عملية مقصودة تعتمد على التخطيط وتسطير البرامج في جميع المجالات وعلى مختلف الأصعدة ، وهذا من خلال إثارة جهود أفراد المجتمع ومؤسساته وذلك بهدف تطويرها وتوجيهها نحو استغلال مختلف الموارد البشرية لتحقيق الصالح العام وهو تقدم المجتمع كله ؛ وهذا ما يوضحه التعريف الذي يرى بأنها : العملية المرسومة لتقدم المجتمع بكل أبعاده ، اقتصادية كانت أم اجتماعية أم ثقافية أم سياسية ، والتي تعتمد أكبر اعتماد على مشاركة المجتمع ومبادئه .

### التنمية من منظور بعض الهيئات الدولية:

#### ١- تعريف هيئة التنمية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية :

التنمية فعل اجتماعي يساعد الناس في المجتمع على تنظيم أنفسهم للتخطيط والتنفيذ حيث يقومون برسم الخطط الكفيلة بسد هذه الاحتياجات ، وعلاج تلك المشاكل ، وتنفيذ هذه الخطط ، معتمدين في ذلك على الموارد إذا لزم الأمر عن طريق الخدمات والمساعدات المادية التي تقدمها الهيئات الحكومية والأهلية خارج نطاق المجتمع المحلي ، ومن خلال التعريف يتضح أن التنمية عملية اجتماعية يقررها المجتمع بفعل إدارته التي تترجم في سلوك عملي يقتضي تجاوز العقبات وحل المشكلات المطروحة ، وتحقيق مستوى معيشي أرقى.

#### ٢- تعريف هيئة الأمم المتحدة :

التنمية هي العمليات التي توجد بين الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية ، وتحقيق التكامل لهذه المجتمعات في إطار

حياة الأمة ، ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي ، وتقوم هذه العملية على عاملين : إحداهما مساهمة الأهالي في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ، وثانيها توفير ما يلزم من الخدمات الفنية، وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساواة التامة ، والمساعدات المتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية .

ومن خلال التعريف يظهر أن التنمية عملية اجتماعية تقتضي وجود عنصرين اجتماعيين ضروريين هما : الأهالي من جهة والسلطات الحكومية من جهة أخرى ، وهكذا فلا تنمية مع انعدام أحدها ، حيث تسعى السلطات الحكومية إلى التخطيط الرشيد بالاعتماد على ما توفر لديها من موارد ذاتية ويسعى الأهالي من جهتهم بالاشتراك مع السلطات إلى تدعيم عملية تنفيذ هذه المخططات التنموية ، حتى في حالة عجز الموارد الذاتية يمكن لهم تقديم مساعدات مادية لتحقيق تنمية فعلية ومن ثم الرفاهية للمجتمع .

### علاقة التنمية بالنمو والتغير:

قام " فليب دوب" بإعطاء تصور عن التنمية من خلال دراسته التي ميز فيها بين التنمية وبعض المفاهيم التي ترتبط بها أو تشابهها ، فقد ذكر مثلاً أن هناك التغير والتنمية ، فالتغير هو حدوث تحولات اجتماعية في أي اتجاه ، أما التنمية فهي استحداث تكيف مقصود مع الظروف المتغيرة أو هي التغير العمدي لهذه الظروف ، فالتنمية عند " دوب " هي شكل من أشكال التغير الاجتماعي يتم من خلال استحداث سياسة مقصودة تتيح التكيف مع الظروف والمستجدات ، والتي ما فتئت تتغير باستمرار من خلال تغيير هذه الظروف وإخضاعها لأهداف محددة سلفاً ، وقد بين أو عقد " دوب " مقارنة بين التنمية والتغير ، فالتنمية هي كما سبق التطرق إليها ، أما التغير فهو عملية التحول التدريجي الطبيعي بحيث ينتقل المجتمع من حالة معينة إلى أخرى مغايرة ، ويتضمن التغير احتمالين أو وجهين : إما أن يكون إيجابياً يخدم الصالح العام للمجتمع وبالتالي وضع أو حالة أحسن ، وإما أن يكون سلبياً لا يخدم مصالح المجتمع وبالتالي يؤدي إلى تقهقر المجتمع وتخلفه ، ويعتبر الجانب الأول للتغير مساوياً لمعادلة التنمية وفقاً لما تصبوا إليه من حياة أفضل لكل أفراد المجتمع ، هذه المعادلة التي تحمل في طرفها : السرعة ، التوجيه ، التخطيط ، ويمكن تمثيلها في المعادلة التالية بالنسبة للتغير :

$$\text{التنمية} = \text{التغير} + \text{السرعة} + \text{التوجيه} + \text{التخطيط}$$

وهناك فارق بين عمليتي النمو والتنمية ، فالنمو ينظر إليه على أنه عملية تلقائية ، تحدث من غير تدخل من جانب الإنسان ، أما التنمية فتشير إلى النمو المتعمد الذي يتم عن طريق الجهود المنظمة التي يقوم بها الإنسان لتحقيق أهداف معينة ، وفي هذه الحالة تصبح التفرقة بين التنمية والنمو ، فالتنمية تتمثل في مدى تدخل الإنسان في إحداث التطوير والتغيير ، بينما النمو

يعني ترك التقدم الاجتماعي والاقتصادي لعفوية الظروف دون اتخاذ تدابير معتمدة بصورة أو بأخرى . واصطلاحاً النمو والتنمية يتفقان معاً من حيث الاتجاه وهما في هذه النقطة يختلفان عن اصطلاح التغيير ، فمفهوم التغيير كما سبق ذكره يشير إلى حدوث تغييرات في الظواهر والأشياء دون أن يكون لهذا التغيير اتجاه واضح ، أما مفهوم النمو والتنمية فإنه يفترض أن التغيير يسير في خط مستقيم من وضع إلى وضع أحسن .

### ثالثاً : تنمية الموارد البشرية :

#### تمهيد :

من أجل تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية لا بد أولاً من تخطيط أو تقدير فعال لاحتياجات المؤسسة من هذا المورد واختيار أفضل وأكفأ العناصر ، ثم لا بد من المحافظة على هذه الموارد وذلك بتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء والعطاء ، وبذل المزيد من الجهود ، فيكون ذلك عبر عمليتي التعليم والتدريب ، وتقديم الأجور والخدمات الاجتماعية ، وتوفير الأمن الصناعي ، ويعني هذا أن نظام تنمية وتطوير الموارد البشرية يتوقف على نشاط وفعالية أنظمة توفير الموارد البشرية ، ونظام صيانة هذه الموارد . ولأن تنمية الموارد البشرية هو هدفنا فإننا سوف نتناول هذا النظام ونتخلى عن النظامين الأوليين .

#### تعريف تنمية الموارد البشرية:

يرى الكثير من الكتاب والممارسين ، أنه في الدول المتخلفة وحتى في الدول المتطورة ، تركزت جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب والتطوير والتعليم للمورد البشري ، فيعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها : تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج ، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية ، وهي أخيراً وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة ، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه . يحصر الدكتور " أحمد منصور " مفهوم عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ، ألا وهو التكوين والتدريب وشرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة وهذا لمسيرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج والعمل ، وكذا الفنية وهذا بإضافة خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد ومهاراتهم العقلية واليدوية ويتم ذلك ضمن عملية التكوين ، وأيضاً السلوكية وفيها تركز عملية التنمية على تشكيل وإعادة توجيه



التصرفات داخل الوظيفة ، وتطوير علاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين . أما الدكتور " ماهر عليش " نجده قد عرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال ، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم ، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه . وهنا يركز الدكتور في تعريفه لمفهوم تنمية الموارد البشرية على عملية التدريب ، ويرى بأن التدريب هو أثر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية ، وانتقال التكنولوجيا ، ونجد أن هذا التعريف ركز على تنمية الموارد البشرية وبعد الحصول عليها وأهمل العنصر البشري أثناء إعداده قبل دخوله سوق العمل .

ولهذا وجب تعريف المورد البشري حتى نكون على المسار الصحيح ، وهو : جميع الأفراد في المجتمع ذكوراً وإناثاً القادرين على العمل والإنتاج ، أو الذين ينتظرون دخولهم سوق العمل في فترة معينة ، وبمعنى أكثر شمولاً فإن الموارد البشرية تشمل كل المهارات والمعرفة والقدرات التي يملكها البشر فعلاً ، أو الطاقات الكامنة المتاحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع ، ومعنى ذلك أن الموارد البشرية لا تقتصر فقط على السكان الذين هم في سن العمل فحسب ، بل تشمل المشاركة الفعلية والكاملة المتوقعة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جانب جميع أفراد المجتمع ، وحسب المعيار الجديد لقياس درجة الازدهار في البلدان المختلفة الذي أعلنه البنك الدولي ، فإن الموارد البشرية تمثل نسبة أكبر من الثروة الحقيقية ، وأن الدول الأغنى هي التي عادة ما تستثمر في الموارد البشرية .

ونعود إلى تعريف تنمية الموارد البشرية ونتوقف عند تعريف الدكتور "علي السلمي " الذي يبدأ بحثه ليذكر أن عملية التدريب رغم أهميتها وضرورتها ، إلا أنها لا تمثل عملية التنمية، وإنما يعد مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلاً متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية ، فبالنسبة للدكتور " علي السلمي " فإن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة:

- ١- اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل ، والإعداد العلمي الأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل.
- ٢- التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم .
- ٣- الإشراف والتوجيه .
- ٤- إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم الأداء .

بالمقارنة مع التعريفات السابقة الذكر لتنمية الموارد البشرية فإن " علي السلمي " يبين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب وحدها وإنما تستند إلى النشاطات المذكورة آنفاً ، إلا أنه أغفل في ذكر تلك النشاطات عملياً والاتصال والترقية ، واللذان تعتبران من النشاطات التي تسمح بتنمية القدرات والكفاءة البشرية.

أما بالنسبة لنا وفي الأخير فإننا نقصد بتنمية الموارد البشرية : تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات ، وقدرات وكفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدمتية ، وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها : التدريب والتعليم ، تقييم الأداء ، التكوين المستمر ، الترقية والاتصالات ، التحفيز والعلاقات الإنسانية .

وبما أننا في بحثنا هذا نتناول موضوع تنمية مؤسساتنا الوطنية من خلال المورد البشري الذي يمثل أساس وحجر الزاوية في موضوع التنمية فلا بد من استقطاب المورد البشري الذي لديه القدرات الحقيقية لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي . ولذلك سوف نتطرق لموضوع الاستقطاب وسياساته والمشاكل التي تواجهه في المبحث التالي .

### سياسات الاستقطاب :

#### تمهيد :

تسعى المؤسسة دوماً لتحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق التنمية والتطور لزيادة إنتاجها لذا فهي تعمل دائماً للبحث عن أفضل الحلول لتحقيق ذلك وبما أن المورد البشري هو عصب المؤسسة وهو الأساس الذي تتحرك به فإن هذه الأخيرة تسعى دوماً للحصول على أفضل العمال وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الاستقطاب الفعال للموارد البشرية حيث أن الاستقطاب يتضمن البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة ، أي لا بد أن يكون الاستقطاب بالكمية والنوعية المطلوبة فكلما تحقق هذا الأخير كلما تحققت أهداف المؤسسة لأنه يمثل الطاقات البشرية والمهارات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة لذا فسنتناول في المبحث هذا موضوع الاستقطاب كونه خطوة مهمة في كل مؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنه لسد الشواغر .

وبهذا سوف نتطرق في بحثنا هذا إلى مبادئ الاستقطاب لأن الاستقطاب لا يتم بطرق عشوائية بل هناك مبادئ تنظمه ليحقق الأهداف المرجوة ، فلا بد من وجود الاستقطاب في إدارة واحدة كما لا بد من معرفة سوق العمل والعرض المتاح من القوى العاملة المؤهلة لشغل المناصب التي تقوم المؤسسة باستقطابها، وكذا الظروف الاقتصادية السائدة وكذلك معرفة المصادر التي سيتم الاستقطاب منها وهذا كون عملية الاستقطاب عملية مهمة وأساسية .

كما أسلفنا أن الاستقطاب عملية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنها أو الإستهانة بها لأن إستقطاب العناصر المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة خاصة إذا كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة والمهارة ، كما أن نجاح عملية الاستقطاب يؤدي

إلى نجاح العمليات التي تليها والعكس، وحتى يكون الإستقطاب ناجحاً لا بد من معرفة المصادر التي ستعتمدها المؤسسة في إستقطاب مواردها البشرية ، وهذا حسب الوظيفة ومتطلباتها فقد تعتمد المؤسسة على الإستقطاب الداخلي وهذا من خلال اعتمادها على القوى العاملة المتوفرة في المؤسسة وإما أن تعتمد على الإستقطاب الخارجي أي من خلال البحث عنه وذلك عن طريق العمل عن من سيشغل الوظيفة من خارج المؤسسة ، ونظراً لأهمية موضوع الإستقطاب فإننا سنتناوله بالتفصيل في هذا المبحث .

### مبادئ وأهمية الإستقطاب :

#### مبادئ الإستقطاب :

تقوم عملية الاستقطاب على مجموعة من المبادئ التي من خلالها تتحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية فلا يمكن نجاح عملية الاستقطاب اذا لم تتم انطلاقاً من عدة مبادئ ومن أهم هذه المبادئ نجد :

#### ١- حتمية المركزية في الاستقطاب :

أي ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة ، سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية .

#### ٢- معرفة طبيعة سوق العمل :

أي ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين ونظرتهم للعمل ويظهر ذلك من خلال:

#### حدود سوق العمل :

لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية .

#### ٣- المهارات المتاحة :

أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق .

#### ٤- الظروف الاقتصادية :

لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المؤسسات وأيضاً ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

#### ٥- حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب :

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم إستقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية ، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل

كل مصدر ، ويتم التحليل كميًا ووصفيًا حيث قد تتيح بعض المصادر عدداً أكبر من المستقبليين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

#### أهمية الاستقطاب :

عملية الاستقطاب هي العملية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين وهنا تكمن أهميتها ، فاستقطاب العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة والأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ونكمن أهمية الاستقطاب فيما يلي:

- يعتبر الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية وبهذا فإنه يتيح لنا اختيار الملائمين للوظيفة فقط ، الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف.

- إن استقطاب العناصر المناسبة وبالعدد المناسب لشغل الوظيفة له تأثير على إنتاجية المؤسسة، بحيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية والتأهيل المطلوب كان مستوى الأداء جيد وبالتالي زيادة كمية وجودة الإنتاج.

- إن نجاح عملية الاستقطاب يؤدي إلى نجاح عملية الاختيار .

- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار ، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

- تحقيق الوسائل الاجتماعية والأخلاقية والقانونية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

#### مبررات الاستقطاب وأسبابه :

عندما تصبح إحدى وظائف المؤسسة شاغرة ، أو تتوقع أن تخلو الوظيفة من شاغلها في المستقبل القريب فإن أول ما يشغلها هو أن توفر الموظف المناسب لشغلها ويمكن القول أن أهم مبررات الاستقطاب تتمثل فيما يلي:

#### ١- إعادة التنظيم :

قد يحتاج التنظيم إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد حيث أنه أصبح من المتطلبات الضرورية للكثير من المؤسسات .

#### ٢- العمل المرن :

يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن إتباعها للحفاظ على الإنتاجية دون زيادة العاملين أو حتى الاحتفاظ بنفس عددهم ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الإضافي هذا إلى جانب ساعات العمل المرن ، والعمل عن طريق الاتصالات ، وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الإجراءات الرسمية أي إتاحة الفرصة للعاملين لإتمام جزء ما من العمل في المنزل .

### ٣- العمل لجزء من الوقت أو الاتفاق مع العاملين :

قد لا تفضل بعض المؤسسات العمل طول الوقت لعاملها وإنما تعتمد على تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق على نصف يوم أو فترة واحدة في صباح اليوم أو في المساء ، ويتوقف الاعتماد على أيهما بحسب طبيعة العمل في المؤسسة ومتطلباتها ، وقد تعتمد على إحدى مكاتب العمل لتوفير متطلبات من العمالة حسب كمية العمل لديها.

### ٤- الاعتماد على متعهدين :

يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية والتجارية التي تمد المؤسسات باحتياجاتها من العمالة دون ضمان إنتاجيتها فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين بمؤهلات وخبرات معينة فقط.

### ٥- انتقال العاملين وترقيتهم :

يتم انتقال العاملين من وظيفة لأخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية الموظف الذي يتم نقله ، ويفضل الكثيرون انتقال الموظف وترقيته من داخل المؤسسة عن البحث عن شاغل الوظيفة من خارج المؤسسة لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية وتحفيز العاملين بالمؤسسة ، هذا إلى جانب الالتزام الأخلاقي.

### ٦- مشاركة الوظيفة :

تعد المشاركة الوظيفية من بين التطبيقات التي شاع استخدامها بكثرة في السنوات الأخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلى جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي.

### ٧- زيادة كمية العمل :

قد تزداد كمية العمل التي ينفذها الموظف المعين لدرجة تمتد في جهد إضافي هذه الزيادة قد تكون بحجم يتطلب تعيين موظفين جدد فمثلاً قد تزداد كمية العمل المطلوبة من عمال الإنتاج أو موظفي الحسابات لدرجة تستدعي جهداً إضافياً يزيد عما يستطيعون تلبيته بمجرد تسريع العمل، ويمكن أن تحصل الزيادة في كافة الوظائف أو بعضها ، كما قد تكون الزيادة نتيجة توسع مخطط له أو قد يحصل بدون تخطيط ، كما قد يكون وقتي أو موسمي أو حالة مستمرة .

### ٨- ظهور الحاجة إلى مهام جديدة :

قد تظهر الحاجة إلى مهام ووظائف جديدة تستدعي موظفين إضافيين ، وهذه قد تحصل لأسباب متفرقة قد تباشر إدارة ما بالإهتمام بشكاوى العاملين أو الرقابة على الأداء فتحتاج تكليف

موظف يهتم بذلك ، أو أن تقوم بحوسبة عملها ، فتحتاج موظفين يعملون على الحواسيب أو تتعامل مع زبائن أجنبية فتحتاج من يتقنون لغتهم إلى غير ذلك من الحاجات التي تستدعي الاستقطاب .

#### ٩- حصول شاغر في وظيفة ما :

تحدث الشواغر بسبب ترك أحد العاملين منصبه لسبب ما كالترقي إلى وظيفة أخرى أو الإحالة أو التقاعد أو الترك ، أو التغيب لفترة طويلة جداً تستدعي إيجاد من يحل محله .

#### مصادر الاستقطاب :

يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ، فبالاستقطاب يتم اكتشاف المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة في المؤسسة ، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضون الوظائف وللإستقطاب مصدرين أساسيين يتمثلان في :

#### ١. مصادر داخلية :

تتمثل المصادر الداخلية للإستقطاب في شغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من طرف العاملين الحاليين داخل المؤسسة وذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين من خلال الترقية أو غيرها من المصادر الداخلية الأخرى في المؤسسة لأنه قد تكون المهارات المطلوبة لمنصب الشاغر متوفرة في العاملين الحاليين في المؤسسة ، فالمؤسسة غالباً ما يكون لديها معلومات مفصلة عن العاملين لديها ومن خلال هذه المعلومات يمكن أن تتيح الفرصة لشغل المنصب وذلك وفقاً للمهارات المطلوبة والمؤهلات التي يتطلبها المنصب ويمكن أن يتم شغل الوظائف من المصادر الداخلية من خلال:

#### - النقل بين الوظائف المختلفة :

يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للعمل أي نقل العمال المؤهلين وذوي الخبرة لشغل المنصب الشاغر ، أي شغل المناصب الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين للعمل المتاح .

#### - الترقية بالرفع :

يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى ، تنطوي على زيادة المستوى الإداري والتنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية ، حيث تعتبر الترقية بمثابة المكافأة بالنسبة للعاملين في المؤسسة على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء والبذل والعطاء للعاملين .

#### - الترقية بالأقدمية :

وتقوم على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة وبعد انقضاء مدة زمنية معينة محددة يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي ،

أي يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المؤسسة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المؤسسة من المصادر الداخلية لها.

#### - الترقية بالإختيار :

ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالإختيار وفق الجدارة والمهارة التي يتمتع بها الموظف المعني، إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات والكفاءات العالية والإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره وبغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين، إن هذا الأسلوب من شأنه أن يغذي المؤسسة بأفضل المهارات والكفاءات المتاحة لديها ويساهم في اختيار الأفراد الذين يتمتعون بروح التميز والإبداع وغالباً ما يتم استخدامه لتغطية الحاجات الوظيفية في المراكز الإدارية العليا للمؤسسة.

#### مزايا الاستقطاب الداخلي :

- ١- الاستفادة من المستودع الداخلي المتاح لدى المؤسسة من خلال استثمار كفاءاتها البشرية بتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية .
- ٢- خلق علاقات وروابط عضوية للمؤسسة بالعمال من خلال إتاحة الفرص الواسعة للترقية للمراكز الإدارية والفنية العليا.
- ٣- تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين قياساً باستخدام المصادر الخارجية.
- ٤- توفير درجة عالية لدى الأفراد العاملين من الرضا الوظيفي مما يعمق لديهم روح الولاء والانتماء وتصعيد وتائر الإنتاجية المتحققة لديهم باستمرار.
- ٥- درجة عالية من الدقة والتأكد في عمليات اختيار العاملين للوظائف الشاغرة نتيجة لوفرة قاعدة واسعة من البيانات بشأن العاملين لديها من خلال السجلات والبيانات التاريخية للكفاءات والمؤهلات المختلفة.

#### عيوب الاستقطاب الداخلي :

- بالرغم من المزايا المتعددة للاستقطاب الداخلي إلا أن هذا الأسلوب يتعرض لعدد من الانتقادات والعيوب هي :
- ١- حرمان المؤسسة من الطاقات الشبابية ذات الخبرات المتراكمة من الأعمال ذات طبيعة متمثلة في الأداء.
  - ٢- زيادة التكاليف التدريبية الناجمة عن توفير فرص تدريب هؤلاء الأفراد الذين يتم نقلهم لوظائف جديدة.

٣- النقص الكبير في المصادر الداخلية للمؤسسة بسبب المرض أو التقاعد أو الفصل أو ترك الوظيفة مما يجعل هذا الأسلوب لا يغطي الحاجيات الحقيقية للمؤسسة على المدى البعيد ، لاسيما المؤسسات التي تتسم بالتوسع والتطوير المستمر .

#### المصادر الخارجية للاستقطاب :

وتمثل المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي أي من خارج المؤسسة ، وغالباً ما يتم اللجوء للمصادر الخارجية عند تعذر المصادر الداخلية في تلبية الحاجيات المطلوبة من الموارد البشرية ويأخذ أسلوب إستقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة أوجهاً متعددة وهي كالاتي :

#### ١- الإعلانات :

يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة لإستقطاب العاملين للمؤسسة ، ولتحقيق الإعلان النجاح الهادف في استقطاب ذوي القدرات والكفاءات العالية لا بد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة ، ويعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة سيما إذا تضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المؤسسة المعلنة ونشاطها وعنوانها إلى غير ذلك من البيانات التي تشكل جانباً مغرياً للمتقدمين للوظائف الشاغرة . ولتستطيع المؤسسة الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة لا بد من توفر الشروط المناسبة في الإعلان ومنها نجد :

- أن يتم الإعلان في وسائل شائعة الانتشار بين الناس بحيث يمكن وصوله إلى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك .
- أن يتم توضيح تاريخ تقديم الطلبات والانتها من قبولها ونوع العمل وطبيعته والتعريف بالمؤسسة وإطار أعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية لذلك .
- ضرورة توفر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الإعلان .

#### ٢- توصية العاملين الحاليين بالمؤسسة :

تعتبر التوصيات التي يقوم بها العاملين الحاليين بالمؤسسة من أفضل الوسائل المستخدمة في استقطاب والحصول على الموارد البشرية ، إذ أن العديد من الباحثين والاختصاصيين أشاروا إلى أن هذا المصدر من المصادر المهمة والمفضلة لدى العديد من المؤسسات . لا سيما إذا كانت هذه التوصية يقوم بتقديمها العمال ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية أو ممن يتسمون بالولاء والانتماء إلى المؤسسة ويتصفون بالصدق والنزاهة في تقييم من



يتم التوصية بهم تقييماً موضوعياً ، إذ أن هذه التوصيات غالباً لا تفصل بين العلاقات الشخصية وبين المؤهلات للعمل وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتسم في بعض الأحيان بعدم النزاهة وعدم تحليها بالصدق والموضوعية ، كما أن بعض المؤسسات تقوم بقبول التوصيات من العاملين أو من أقاربهم أو معارفهم ، حيث أن المؤسسة تقبل هذه التوصيات إيماناً منها بتعزيز مشاعر الرضا والانتماء لهؤلاء العاملين وخفض التكاليف الناجمة عن التوظيف ، إلا أن هذا المصدر من الاستقطاب يحد من قدرات الإدارة في الحصول على ذوي المؤهلات والكفاءات من جهة كما قد يؤدي ذلك إلى تكوين جماعات القرابة التي قد تعمل لذاتها وليس لمصلحة العمل وهي أيضاً ضد سياسة تكافؤ الفرص التي ينبغي أن تتاح لذوي المهارات والمؤهلات للحصول على فرص العمل المناسبة .

### ٣- وكالات الاستخدام :

وتنقسم إلى :

#### - الوكالات العامة الحكومية :

وهذه المؤسسات تقوم بتكوينها عادة الدولة حيث أنها تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين في العمل وبصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا ومهارات ملائمة ، وهذه المؤسسات غالباً ما تنتشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع كما أنها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية والنامية لتحقيق التوازن في حركة العمل من حيث العرض والطلب السائد في الأسواق.

#### - الوكالات الخاصة :

هذه المؤسسات لا تختلف عن سابقتها إذ أنها تتواجد في العديد من الأقطار إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات لذوي المؤهلات والكفاءات العليا بغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل ، ولذا فإن هذه المؤسسات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال إستقطاب وتشغيل العاملين بدءاً بالإعلان عن الفرد العامل ومن ثم اعطائه العمل خلال مدة تجريبية تتراوح ما بين 3 إلى 6 أشهر لحماية المؤسسة وادارتها إذا لم يكن العامل قد مارس عمله بكفاءة مناسبة ، ونظراً لكون هذه الوكالات شركات ربحية فهي تقوم باستيفاء أجورها من الأعمال المتوفرة لديها أو المطلوبة وهي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها الأجور المتعلقة بخدماتها المقدمة .

#### - الوكالات الإستشارية :

الوكالات الإستشارية هي عبارة عن شركات متخصصة في تقديم مشورتها في مجال توفير الموارد البشرية خصوصاً في مجال المجالات الفنية الدقيقة وكذلك ترشيح العاملين في المجالات التي يتم فيها تقديم الاستشارات لذا فإن هذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات عن العاملين

ذوي المهارات الفنية النادرة أو التخصصات النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية والخدمية بصورة عامة .

#### ٤- المدارس والمعاهد المهنية والجامعات:

إن المدارس المهنية أو المعاهد أو الجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية غالباً ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من أبنائها ، إذ أن بعض هذه المؤسسات من ضمن الخدمات التي توفرها لهم هي توفير فرص العمل أو المساهمة في البحث عنها ، كما أن هذه المؤسسات تحتفظ بقاعدة عريضة وواسعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها وفي الغالب يتم تزويد المؤسسات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات والمهارات المطلوبة من قبلهم إذ هي تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج وبين شركات الأعمال التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات لتغطية الحاجة.

#### ٥- الجمعيات والنقابات المهنية :

إن الجمعيات والنقابات المهنية غالباً ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها من خلال قيامها بتنظيم برامج الأعمال في الأسواق المحلية لذا فإن هذه المؤسسات تساهم في توفير فرص الحصول على العمل وتزويد المؤسسات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها.

#### ٦- برامج التدريب والتشغيل :

تقوم بعض الشركات والمؤسسات بتدريب وتأهيل غيرها من المؤسسات العاملة في هذا الحقل بإعداد وتصميم برامج تدريبية وتأهيلية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية أو التخصصية ، وغالباً ما تقوم هذه البرامج بتأهيل هؤلاء الأفراد الراغبين في الحصول على العمل ثم يتم ترشيح هؤلاء الأفراد الذين اجتازوا تلك الدورات بنجاح وتفوق إلى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل في إطار التخصصات المطلوبة للعمل .

#### مزايا الاستقطاب الخارجي :

إن الاعتماد على الاستقطاب من خلال المصادر الخارجية يتسم بالعديد من الفوائد والمنافع للمؤسسة وهي:

١- تزويد المؤسسة بأفكار جديدة تشكل مصدراً حيوياً للاستفادة من الخبرات المترجمة من خارج المؤسسة .

٢- إن الحصول على الكفاءات والمؤهلات من المصادر الخارجية يقلل على المؤسسة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين لديها.

٣- تحقيق ضمان تقديم واستقرار المؤسسة وإستمراريتها من خلال توفير رؤى جديدة لدى العاملين لديها.

### عيوب الاستقطاب الخارجي :

- ١- صحيح أن للمصادر الخارجية منافع ومزايا إلا أنها تحتوي على عيوب وهي:
- ١- عدم استثمار المستودع المهاري المتاح للمؤسسة من العاملين لديها .
- ٢- غالباً ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم والترقية في العمل .
- ٣- زيادة التكاليف الناجمة عن عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين .
- ٤- غالباً ما تواجه المؤسسة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المؤسسة وذلك لصعوبة التكيف والتأقلم والانسجام في العمل الجديد .

فالمصادر الداخلية للإستقطاب تتمثل في مخزون المهارات ، أي المهارات والكفاءات المخزنة ، والمتوفرة والتي تمتلكها المؤسسة والمتمثلة في العمال الحاليين في المؤسسة ، وثاني مصدر من المصادر الداخلية هو الترقية ، حيث من خلال الترقية ينتقل العامل من منصب إلى منصب آخر أعلى منه ، وكذا الإستقطاب عن طريق الموظفين السابقين في المؤسسة . أما الإستقطاب الخارجي الذي يمثل المصدر الثاني من مصادر إستقطاب الموارد البشرية والذي يتمثل في جلب يد عاملة من خارج المؤسسة ويتم عن طريق الإعلان عن الوظيفة وكذلك عن طريق طالبي العمل ومكاتب التوظيف والجامعات والكليات التي بدورها توفر طالبي العمل من خلال الدفوعات المتخرجة في كل سنة ، وكذلك الإستقطاب عن طريق النقابات العمالية . وهكذا فإن عملية الإستقطاب تتم وفق مصدرين أساسيين وهذان المصدرين هما اللذان يوفران حاجة المؤسسة من اليد العاملة والقوى البشرية ذات المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها.

### خطوات عملية الاستقطاب :

تتم عملية الاستقطاب بالمراحل التالية :

#### ١- حصول الطلب أي الحاجة لعاملين إضافيين :

فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم .

#### ٢- تحديد أسلوب تلبية الطلب على الجهد الإضافي :

حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة ، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين كالاتي اعتماد على العمل الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية، وفي هذه الحالة لن تحتاج تعيين عاملين دائمين.

#### ٣- تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين :

وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المؤسسة عن طريق الترقية أو النقل والتحويل أو غيرها من المصادر الداخلية أو من خارج المؤسسة .

#### ٤ - تحديد الفئة التي تتوجه إليها :

إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المؤسسة تحتاج إلى تحديد الفئة التي تتوجه إليها وهل تكون من العاطلين عن العمل أو أشخاص يعملون في المؤسسات المنافسة أو طلبة يقربون من موعد التخرج ، فتسعى للتعاقد معهم ليعملوا فيها حال تخرجهم .

#### ٥ - محددات وظيفة الاستقطاب :

إن الحصول على الموظفين العاملين بالكم والنوع المطلوبين يتوقف على عدة عوامل تحدد عملية الاستقطاب وهذه العوامل تتمثل في :

#### - سمعة المؤسسة :

من العوامل التي تسبب إقبال أو إجمام المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف في مؤسسة ما هي الصورة أو الفكرة التي يحملها المستقطبون عن تلك المؤسسة ، فهناك مؤسسات استطاعت أن تحصل عن سمعة طيبة لما تتبعه من سياسات ايجابية فيما يتعلق بالأجور والمكافآت وشروط أو ظروف العمل المناسبة للعاملين فيها ، وهناك مؤسسات أخرى يحمل عنها الناس فكرة سيئة أو سلبية كونها لا تستطيع بناء صورة ايجابية حول سياساتها وبرامجها الخاصة بالإنتاج والأجور ومستقبل العاملين فيها ، فسمعة المؤسسة تساعد كثيراً في نجاح مهمة المؤسسة .

#### - جاذبية الوظيفة :

تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب مؤهلين لشغلها أكثر من غيرها وذلك ما تضفيه على شاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين من جهة ، وما تحتويه من مسؤولية وإضفاء شعور بالانجاز والتحدي من جهة أخرى ، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت وأجور مجزية مما يجعل مهمة استقطاب العاملين ليست بالمهمة اليسيرة .

#### - سياسات المؤسسة الداخلية :

تفضل بعض المؤسسات سد الفراغات في وظائفها من الداخل عن طريق الترقية فيكون لسياستها تلك أثر كبير على وظيفة الاستقطاب ، إذ أن ذلك يجعل مهمة المؤسسة مقتصرة في ملء الوظائف الدنيا في السلم التنظيمي أو الوظيفي على الأغلب ، أما وظائف المستويات الأخرى فإن مهمة إشغالها ستكون عن طريق اختيار المؤهلين والملائمين من بين العاملين في المؤسسة .

#### - تأثير الحكومة :

للتشريعات والأنظمة والقوانين التي تضعها الدولة أثر كبير على عملية الاستقطاب ، وذلك بما تفرضه على المؤسسات من منح فرص عمل متكافئة للمواطنين بغض النظر عن اللون والجنس والدين والقومية إلى غير ذلك ، ويضاف إلى ذلك تحديدها للحدود الدنيا للأجور ومنع تشغيل الأطفال والأحداث وقوانين الخدمة العسكرية وغيرها .

#### - تكاليف الاستقطاب :

إن كلفة القيام بعملية الاستقطاب من المحددات المهمة التي تحد من قدرة الكثير من المؤسسات على البحث عن المؤهلين والملائمين لشغل وظائفها الشاغرة ، وبهذا فإن هذه المؤسسات تلجأ مضطرة إلى اختيار أقل الطرق والأساليب ومصادر الاستقطاب كلفة لضمان القيام بتلك الوظيفة ضمن إمكانياتها المتاحة كإجراء المقابلة مع المتقدمين بالهاتف، أو الاجتماعات عبر الفيديو بدلاً من السفر إلى أماكن وجود المؤهلين.

#### ٦- خطة الموارد البشرية :

غالباً ما تقوم إدارة الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية بتخطيط عملية الاستقطاب، بمعنى تحديد أي من الوظائف أو الأعمال يجب شغلها من المصادر الخارجية، وأي منها تشغل بالمصادر الداخلية وذلك حسب الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة للاستقطاب، إذ أن تلك الخطط ترشد القائمين بمهمة الاستقطاب بما يتعلق بتحديد العناصر المطلوب الحصول عليها وكيف يمكن استقطابها للحد من نفقات الاستقطاب.

#### ٧- جعل المؤسسة مكاناً محبباً للعمل :

يحدث ذلك عندما تكون بيئة ومناخ العمل المادي والإجتماعي في المؤسسة وما تقدمه من مزايا وظيفية مع توقعات من يراد إستقطابه . فعند حدوث هذا التوافق يحدث الجذب والإستقطاب ، وكلما زادت رغبة المستهدفين بالإستقطاب في طلب العمل لدى المؤسسة المستقطبة ، ومن هذا المنطلق نجد من الأهمية وقبل القيام بأي عملية استقطابية وكجزء من إستراتيجية المؤسسة أن تجعل من نفسها مكاناً مرغوباً للعمل فيه ، وذلك عن طريق القيام بعملية الإصلاح وتحسين ظروف العمل المادية والإجتماعية وإزالة المعوقات وحل المشاكل التي تحول دون تحقيق الرغبة لدى الموارد البشرية المراد استقطابها .

وبهذا الشكل نجعل النشاط الإستقطابي يقوم على أرضية صلبة تساعده على تحقيق هدفه بسهولة ويسر وبأقل تكلفة ، فالمؤسسة التي تعاني من مناخ عمل غير جيد ستلاقي صعوبات كثيرة في إستقطاب حاجاتها من الموارد البشرية وعليه فإن نجاح الإستقطاب يعتمد على سمعة المؤسسة وثقافتها التنظيمية وأسلوب تعاملها مع الموارد البشرية التي تجعل من مكان العمل مرغوباً فيه .

#### ٨- التوافق مع إستراتيجية المؤسسة:

تتجه المؤسسات والشركات المعاصرة اليوم في مواجهة المنافسة الشديدة التي أوجدها تقرير التجارة الدولية إلى تطبيق منهجية الجودة الشاملة ، والتي تسعى إلى تحقيق الرضا لدى المستهلك لضمان البقاء ، حيث تؤكد هذه المنهجية المعاصرة على أن الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك هو العنصر البشري في العمل ، ومن هذا المنطلق يتوجب على نشاط الإستقطاب أن يسعى جاهداً إلى خلق الرغبة لدى الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل من أجل التوظيف لدى المؤسسة بشكل تكون قادرة على خدمة زبائنها

### تقييم عملية الاستقطاب :

عملية الاستقطاب مهمة لأنها تنعكس على كل العمليات الأخرى ، فإذا لم تستقطب المؤسسة العدد الكافي من المرشحين المناسبين فلن تستطيع اختيار الموظفين المناسبين ، ولتقييم عملية الاستقطاب هناك ثلاث مؤشرات مهمة يجب استخدامها وتشمل :

#### ١- عدد المتقدمين للعمل :

أي لا بد أن يكون عدد المتقدمين للعمل متوازناً ، أي لا يكون كبير لحد تصبح عملية حصرهم مكلفة ، ولا قليل لا يسمح بالاختيار الأفضل لشغل الوظيفة .

#### ٢- نوعية المتقدمين :

يجب أن يتم استقطاب مرشحين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة فعلاً ، فقد تستقطب المؤسسة مرشحين يفتقدون للمؤهلات المطلوبة ، فتضطر لاختيار أشخاصاً غير مؤهلين ، وفي هذه الحالة إما أن تقبل المؤسسة بأداء دون المطلوب أو ستتحمل تكاليف تدريبهم ، كما يمكن أن تستقطب أفراداً بمؤهلات تفوق الحاجة فتعين أشخاصاً سرعان ما يجدون أنفسهم غير راضين بظروف عملهم .

#### ٣- التكلفة والوقت :

تحتاج إدارة الموارد البشرية أن توازن بين التكاليف والعوائد ، فهي يمكن أن تتكبد مصاريف هائلة ووقت طويل لإيجاد المرشح الأمثل لوظيفة بسيطة ليست ذات تأثير مهم على المؤسسة .

#### خلاصة البحث :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع نستنتج أن أي مؤسسة إذا أرادت تحقيق أهدافها المنشودة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرة عالية وهذا لا يتحقق إلا عن طريق تبني إستقطاب جيد ، وتمويل إدارة الموارد البشرية بالكفاءات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة ، فالإستقطاب خطوة مهمة جداً في عملية التوظيف فهو العملية التي تسبق كل العمليات والخطوة التي تبنى عليها الخطوات الأخرى ، فإذا نجحت عملية الإستقطاب في جذب أكبر عدد من طالبي العمل بالكفاءات والمهارات والمؤهلات المطلوبة والعدد الكافي

والمواصفات المطلوبة يتيح للمؤسسة فرصة إختيار أفضل الأشخاص لشغل المنصب وهذا يؤثر على إنتاجية المؤسسة ، فكلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة المطلوبة كلما كان مستوى الأداء جيد وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة .

ويتضمن الإستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين والمحتملين لشغل الوظائف الشاغرة ، وهذا البحث يتم في مصدرين أساسيين من مصادر الإستقطاب والتي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير اليد العاملة اللازمة والكفاءات المطلوبة لشغل المنصب وهذان المصدرين هما المصادر الداخلية للإستقطاب والمصادر الخارجية ، فالإستقطاب الداخلي يتم عن طريق شغل المناصب من طرف العمال الحاليين في المؤسسة ، وهذا المصدر يعتمد على الإستفادة من اليد العاملة والطاقات البشرية المتوفرة في المؤسسة لتغطية الحاجات الوظيفية ، وإذا تعذر على المؤسسة جلب من سيشغل الوظيفة من المصادر الداخلية فإنها تلجأ إلى المصادر الخارجية لتلبية الحاجات المطلوبة من الموارد البشرية ، حيث أن هذا النوع من الإستقطاب يساعد المؤسسة على الإستفادة من الخبرات والكفاءات والمهارات الموجودة خارج المؤسسة ، لذا فلا بد للمؤسسة أن تكون ذكية في إختيار المصادر التي ستقوم بإستقطاب اليد العاملة منها ، فعملية الإستقطاب عملية حساسة كونها تؤثر بشكل كبير على العمليات التي تليها ، وكي تحصل المؤسسة على أفضل المهارات والكفاءات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لا بد أن تعطي الأهمية اللازمة لهذه الخطوة .

### خاتمة البحث :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة كونها تهتم بأهم عنصر من عناصر الإنتاج وأهم موارد المؤسسة وهو المورد البشري ، حيث أن هذا المورد هو عصب المؤسسة وهو المحرك الأساسي للموارد الأخرى ، لذا فهي تقوم بعدة وظائف بهدف جلبه وتمكينه من العمل ، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمهمة للفرد والمؤسسة هو عملية الإستقطاب ، حيث يتضمن الإستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة ، أي أنه العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم وكذا إكتشاف المترشحين المحتملين للوظائف الشاغرة ، فالمؤسسة لا يمكن أن تستمر دون مواردها البشرية فبهم تنمو وتتطور وتحقق أهدافها ، لذا تسعى المؤسسات دوماً لجلب أحسن الأفراد وإستقطابهم لشغل المناصب الشاغرة .

وتختلف طرق الإستقطاب بإختلاف المنصب وإختلاف المهارات المطلوبة وللمؤسسة حرية تحديد نوع الإستقطاب الذي ستتبناه للبحث عن شاغل الوظيفة ، فإما أن تعتمد على الإستقطاب الداخلي ، وإما أن تعتمد على الإستقطاب الخارجي وهذا حسب متطلبات المنصب والمهارات المطلوبة ، فالإستقطاب الداخلي هو البحث عن شاغل الوظيفة من داخل المؤسسة أي

من العمال الحاليين بالمؤسسة ففي هذا النوع من الإستقطاب يعطي فرصة للعمال الحاليين في المؤسسة لشغل منصب آخر ، وهذا يتيح للمؤسسة الإستفادة من المهارات والطاقات البشرية المتوفرة لدى المؤسسة وهذا يتم بعدة طرق نذكر منها: الترقية ، النقل والتحويل... الخ ، فالإستقطاب الداخلي مهم كونه يمكن المؤسسة من الإستفادة من المهارات والخبرات والكفاءات المتوفرة لديها ، كما أنه يوفر على المؤسسة تكاليف البحث عن شاغل الوظيفة من خارج المؤسسة .

أما الإستقطاب الخارجي فهو البحث عن شاغل الوظيفة من خارج المؤسسة وهو مصدر مهم من مصادر الإستقطاب كونه يزود المؤسسة بمهارات وخبرات جديدة على غرار المهارات المتوفرة لديها ، كما أنه يزود المؤسسة بطاقات بشرية جديدة وهذا يساعد المؤسسة على التقدم والتطور وتحقيق أهدافها التنموية ، ويتم الإستقطاب الداخلي بعدة طرق نذكر منها : الإعلان ، توصية العاملين الحاليين بالمؤسسة ، الجامعات والمعاهد... الخ. وبهذا فإن عملية الإستقطاب عملية مهمة وضرورية للمؤسسة ، لأنها لا يمكن أن تنتج أو تستمر دون مواردها البشرية ، فالموارد البشرية هي المخزون المهاري والطاقة التي تحرك المؤسسة وأساس نجاح عملية التنمية .



## قائمة المراجع

١. أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي وتطبيقاته ، الإدارية والاقتصادية ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٥ م .
٢. أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، تطبيقات إدارية واقتصادية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، ٢٠٠٥ م .
٣. باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ م .
٤. بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات الموارد البشرية ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٥ م .
٥. جودت عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي ، مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ م .
٦. زاهر عبدالرحيم ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراوية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١١ م .
٧. سعاد نائب برنوطي ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٠ م .
٨. سعيد التل ، مناهج البحث العلمي ، الطبعة الأولى ، دار المسير للنشر والتوزيع ، الأردن ٢٠٠٧ م .
٩. سلاطنية بلقاسم ، أسس البحث العلمي ، الكتاب الأول ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ٢٠٠٩ م .
١٠. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٨ م .
١١. قصي قحطان خليفة الجميلي ، إدارة الموارد البشرية في الفنادق ، دار الصفاء للنشر ، الأردن ، ٢٠٠٤ م .
١٢. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات والممارسات ، دار المنهل اللبناني ، ٢٠٠٨ م .
١٣. محمد شفيق ، البحث العلمي مع تطبيقات الدراسات ، مكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٦ م .
١٤. محمد محمد ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، ٢٠٠٩ م .
١٥. مدحت أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م .
١٦. مورييس أنجرس ، منهجية البحث العلمي ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ٢٠٠٤ م .
١٧. نجم عبد الله العزاوي ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٠ م .
١٨. نوري منير وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، عمان ، ٢٠١١ م .