

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية

د. د. عبد العزيز عبد الرحمن حسن (*)

المقدمة :

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوى العاملة أو إدارة الموظفين أو إدارة العلاقات الصناعية أو إدارة الخدمة المدنية أو إدارة الوظيفة العامة، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومطالباتهم بدأ تسميتها بإدارة الأفراد وإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ولقد تغيرت النظرة نحو الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد في المنظمة فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية: (Human Resource

Management -H R M) نظراً للاهتمام بالموارد البشرية وتقدير أقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وباعتبارها أعلى الموارد المتاحة وأثمنها. ويشكل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية فهي تؤثر وتتأثر بإستراتيجية المنظمة. إذ أن عملية التوظيف Staffing هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، و الأداة الأساسية والتنفيذية له والتي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوافر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على الوجه الأكمل.

أولاً- أهمية البحث:

1- بصفة عامة تتمثل أهمية هذا البحث في أنه يتناول دراسة أهم عنصر

(*) أستاذ مساعد بالجامعة ومعار بكلية إدارة الأعمال بجامعة شقراء - المملكة العربية السعودية.

د. عبد العزيز عبد الرحمن

من عناصر المنظمة ألا وهو العنصر البشري، كما أنه يتناول أهم وظيفة إدارية لإدارة الموارد البشرية ألا وهي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأول وظيفة تنفيذية وهي استقطاب الموارد البشرية.

2- ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وأهمية تطبيقه لضمان نجاح العمل واستمراره في المؤسسات عوضاً عن المفهوم التقليدي في إدارة الموارد البشرية.

3- بيان الطرق والأساليب العلمية والعملية الحديثة في الاستقطاب والتقدير ثم توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً.

4- بيان أهمية الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي وضروره للموارد البشرية في عملية استقطاب القوى العاملة وجذبها كما ونوعاً لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمات.

5- عكس الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في استقطاب الموارد البشرية على توظيف الوظائف في المنظمات والدول.

ثانياً. أهداف البحث:

1- توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته وفوائده للموارد البشرية، والتعرف على أهم ما يميزه عن الطرق التقليدية في تقدير احتياجات المنظمة وتحديد ما من الموارد البشرية كما ونوعاً.

2- بيان المتطلبات اللازمة لمديري إدارة الموارد البشرية، والمتطلبات الأساسية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في استقطاب الموارد البشرية.

3- ربط الجوانب العلمية والعملية في مجال الاستقطاب والاختيار ثم تعيين الموارد البشرية.

4- عرض الخطوات العلمية لتطبيق مفهوم (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع ما يتناسب مع قدراته ومهاراته وخبراته).

ثالثاً: تساؤلات البحث:

1- كيفية بناء الخطة الإستراتيجية وصياغتها للموارد البشرية في ظل صعوبة تقدير الاحتياجات المستقبلية الفعلية من الموارد البشرية كما ونوعاً؟

2- ما أهم الطرق والأساليب العلمية والعملية لاستقطاب الموارد البشرية

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية

في إطار التنافس المحتم بين المنظمات للحصول على أفضل الكفاءات والمهارات البشرية؟

3- ما ضمانات مصداقية التنبؤات في نجاح الموارد البشرية المستقطبة

لشغل الوظائف المستقبلية في المنظمة؟

4- كيف يتم تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في إطار مفهوم ما

يسمى باستثمار رأس المال البشري أو رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي؟.

5- يتوقف نجاح أو فشل أي منظمة على مهارات الموارد البشرية

وخبيراتها وكفاءتها المتوفرة لديها... عليه كيف تجري المفاضلة بين الشخص الكفاء ومن هو أكفأ؟

رابعاً- منهج البحث:

يتمثل منهج البحث في المنهج الاستقرائي والتحليلي، وذلك لما في

موضوع البحث من تجميع لمعلومات ودراسات سابقة وحقائق أولية من

المصادر والمراجع المتوفرة لذلك، ثم تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها والتوصل إلى حقائق ونتائج وتوصيات.

خامساً- هيكل البحث:

يتكون البحث من ثلاثة فصول أساسية، تم تقسيم كل فصل إلى ثلاثة

مباحث، وقد احتوى كل مبحث على عدد من العناوين ويمكن توضيح هيكل

البحث في الشكل التالي:

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الثالث: تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثاني

إستراتيجيات استقطاب الموارد البشرية

المبحث الأول: استقطاب الموارد البشرية.

المبحث الثاني: إستراتيجيات استقطاب الموارد البشرية.

المبحث الثالث: استقطاب الموارد البشرية من المنظور الإسلامي.

الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية

المبحث الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الثالث: العمليات الإستراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية.

سادساً- الخاتمة وتشتمل على:

أ- النتائج ب- التوصيات.

الفصل الأول

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي:

مفهوم التخطيط:

تعتبر عملية التخطيط من العمليات الأولى لأي نشاط حيث تعرف بأنها: (جسر يربط بين الماضي والمستقبل) لكن لأهمية ربط التخطيط بالأزمنة الثلاث عُرف التخطيط بأنه: (جسر يربط بين الماضي والحاضر والمستقبل) كما عُرف التخطيط بأنه: (الإلمام بأرقام وأحداث الماضي، ثم دراسة معطيات الحاضر (الموارد)، ثم التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل)، كما انه

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
 (الإعداد المسبق للقرارات للقيام بعمل في المستقبل من أجل تحقيق أهداف معينة على استقصاء الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل)، وقد قام "كوننزواودنيل" بتعريف التخطيط بأنه: (تطبيق منطق العقل وبعُد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية التي يسعون إليها). كما قام "وارتسون" بتعريف التخطيط بأنه: (عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة)، والتعريف الجامع الذي اتفق عليه الكتاب كخلاصة لتلك التعريفات هو: (التخطيط هو الجهد الواعي الذي يرمي إلى توجيه النشاطات البشرية نحو تحقيق الأهداف المحددة واختيار أسلوب عمل من عدة أساليب مقترحة من أجل تحقيق أهداف المشروع، وبنفس الوقت يجب على الإدارة التطلع إلى المستقبل واحتمالاته حسب الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة). والتخطيط هو عملية دراسة من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع وضع الإجراءات والترتيبات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ويعرف "هنري فايول" التخطيط بقوله: (إنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل). بهذا يكون التخطيط له مضمون علمي قائم على الجمع بين الغايات، لهذا لا بد من وجود هدف أو أهداف لتحقيقها والتخطيط هو التطلع للمستقبل، **والخطة:** هي (مجموعة من الأنشطة أو المشروعات المرتبة حسب الأولويات والمجازة من قبل سلطتين تنفيذية وتشريعية والهادفة لتحقيق أهداف اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية معينة، في فترة زمنية وبموارد محددة، وقد تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل)، والخطة أيضاً هي: (الطريق الذي نسلكه لكي نحصل على ما نريد). ويعرف التخطيط بأنه تخصيص موارد المنظمة لتحقيق الهدف ثم تحديدها مسبقاً بشكل كمي ونوعي وفي مده زمنية محدده وهذا المعنى يشير إلى أن الخطة تجيب عن ثلاثة أسئلة هي⁽¹⁾:

- أين نحن الآن وما تقيمينا للواقع؟
- إلى أين نريد أن نصل وما هدفنا؟
- كيف نصل من حيث نحن إلى حيث نريد؟

(1) أ.عبد العزيز عبد الرحمن حسن، الإدارة العامة بين المنظور الإسلامي والتنظير الغربي (دراسة مقارنة)، بحث ماجستير، (مكتبة الدراسات العليا، جامعه القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - الخرطوم - السودان - 2004م). ص ص 42 - 45

مفهوم الإستراتيجية:

الإستراتيجية كلمة إغريقية أصلاً (Strategic) وتعني مكتب الجنرال، ثم أصبحت تعني فن قيادة الجنرال. وتطورت لتشمل فن القيادة أي فن التخطيط لإحراز وتحقيق أكبر عدد من الأغراض عند التنفيذ لحملة عسكرية معينة، ثم تطور المصطلح ليشمل معني تكتيكي (Tactics) أي فن نشر وإدارة القوات في مناورات وعمليات صغيرة ترمي في مجملها لتحقيق أهداف أكبر إستراتيجية، وانتقل المصطلح إلى الساحات الأكاديمية والإدارية التنفيذية وساحات العلوم الإدارية والسياسية.⁽¹⁾

ويُرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية (استراتيغوس Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. ويُعرف قاموس المورد كلمة الإستراتيجية على أنها تعني علم وفن الحرب وإدارة العمليات العسكرية. ويُشير قاموس إوكسفورد إلى أن الإستراتيجية تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يُمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. وقد ارتبطت الإستراتيجية في بداية ظهورها بالعلوم العسكرية وفنون إدارة الحرب وكسب المعارك الحربية⁽²⁾

والإستراتيجية Strategy هي الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء ما. إذ أنها خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، وتتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وآثارها على عمل المنظمة.⁽³⁾

تعريف الإستراتيجية:

هي مجموعة الخطط المعدة سلفاً لمواجهة كافة الاحتمالات وتحقيق

(1) د. محمد احمد داني، السياسة العامة واتخاذ القرار، د ط(الخرطوم: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، د ن، -2004م) ص12 .

(2) د. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، د ط(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2008م) ص 49-50

(3) أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، د ط (عمان: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب - 2006م) ص3

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
أهداف تنموية بالاستخدام الأمثل للإمكانات والقوى المتاحة. ولهذا تترادف أحيانا كلمة إستراتيجية مع مصطلح خطة اجتماعية أو اقتصادية)،
والإستراتيجية.أوهي: (العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة) وهي: (نموذج أو خطة تتكامل خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التتابعية للمنظمة مع بعضها البعض في وحدة أو كل متماسك).⁽¹⁾
وهي:(تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بناء الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها).⁽²⁾

تعريف الإدارة الإستراتيجية:⁽³⁾

يقول هيجنز Higgins وفسر Vincize إنها: (العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها) . أما **توماس Thomas** فيشير إلى أنها: (الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والبيئة المحيطة بها في نفس الوقت)، بينما **توميسون Thompson** و **استركلاندر Stricland** يعرفان الإدارة الإستراتيجية بأنها: (رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها).
ويضيف روبرت Robert بأن الإدارة الإستراتيجية: (تمثل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها).

(1) د. محمد احمد داني ، مرجع سبق ذكره ، 13

(2) أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 4

(3) د.زيد منير عبوي ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى (عمان :دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،

2006م) ص 35 – 36

د. عبد العزيز عبد الرحمن

أما تشاندلر Chandler فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: (تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبيين أدوار عمل معينة أو تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات التي يجب أن تحققها). إذاً الإدارة الإستراتيجية أيضاً هي: (وظيفة المدير الإستراتيجي لأن وضع الإستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا، فمن مهامها صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وتحليل الخيارات أو البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة).

تعريف التخطيط الإستراتيجي:

هو العملية التي تقوم المنظمة بمقتضاه بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف أو هو تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال عملها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (1)

وهو عملية وضع الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ويهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى تغييرات جوهرية سواء التغييرات التي تتعلق بالنمو أو الانكماش. (2)

ويُعنى التخطيط الإستراتيجي بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات والسياسات الإستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود تصب تجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً (3).

التخطيط الإستراتيجي في الإسلام:

- (1) أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 62
(2) د. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية:الدار الجامعية،2005م) ص 140 - 141
(3) د. محمد حسين أبو صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
لم يكن التخطيط الإستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض ، فالتخطيط معلم بارز ، ووسيلة أساسية ، ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته ، وتجلت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته ، وأرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته ، فقال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ

مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْمَلُونَ لَهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا

تُظْلَمُونَ ﴿ الأنفال: (60) ، وفي هذه الآية الكريمة دعوة بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنه ، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة البدنية ، وبناء الرجال الأتداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم ، كذلك قوة السلاح بكافة أنواعه ، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية ، وحماية أمن المسلمين على المدى الطويل حتى تحمي دولة لإسلام.

ومن الآيات التي أعطت قاعدة مهمة للتخطيط الناجح ، قوله تعالى: ﴿

لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ﴿ المائدة (48) ، أي سبيلاً وسنة وطريقاً سهلاً واضحاً إلى المقاصد الإسلامية) .

وقد برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي أيضاً في أحاديث عديدة ، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزيمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ((والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمت الله إلا أعطيتهم إياها ...ثم قال فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد، أقبلوها ودعوني آتية)) البخاري 975 ، وقوله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر : ((ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكفون الناس)) مسلم 435 : 32

ومن الأمثلة التي تعكس القدرة الفائقة للتخطيط لدى الرسول القائد تمثلت في حادثة الهجرة ، وهو ما يمكن بيانه من خلال النقاط الآتية : أسند النبي أمر المبيت في فراشه إلى علي بن أبي طالب حيث أعطاه برده ليتسجى بها كما

د. عبد العزيز عبد الرحمن

كان النبي صلى الله عليه وسلم يفعل ذلك . استخدامه الإحصاء لعدد جنوده مما يجعله على بينة من قدرته في مواجهة الخطوب ، ومن ثم العمل لتوفير الأمان لأتباعه ، عن حذيفة قال : كنا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال ((: أحصوا لي كم يلفظ الإسلام ، قال : فقلنا يا رسول الله ، أتخاف علينا ونحن ما بين الستمائة والسبعمائة، قال : ((إنكم لا تدرون لعلمكم أن تبتلوا)) ، قال : فابتلينا ، حتى جعل الرجل منا لا يصلي إلا سراً)) النووي 179 : ويرى الباحث أن من أهم معالم جودة التخطيط وضمان نجاحه هو توافر المعلومات الدقيقة الداعمة لعملية التخطيط ، وهو ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم . كما برزت مهارة النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة ، حيث وزع الرسول صلى الله عليه وسلم قادة جيشه لكي يدخلوا كل من الجهة التي حددت له: سعد بن عبادة وابنه يدخلان بقواتهما من الجهة الشرقية، أبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها الغربية، الزبير بن العوام يقود خيل المهاجرين والأنصار ، حيث الحجون لكي يغرز راية المسلمين هناك، خالد بن الوليد يدخل مكة ، حيث تجمع مقاتلوا قريش وحلفاؤهم وأحابيشهم لمنع القوات الإسلامية من اجتياز مكة ، وقد كان لجيوش المسلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة) ومجمل القول فإن التخطيط الاستراتيجي مشروع في الإسلام ، بل وتباركه الشريعة وتحت على تطويره ما دام فيه نفع الأمة ودينها الحنيف.

ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً استراتيجياً في التفكير وحتى في

إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المآل في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي. كما أن المجتمع الإسلامي في جميع عصوره قد شهد صوراً كثيرة من التخطيط ولم يكن ثمة خلاف بينه وبين التخطيط المعاصر إلا في الوسائل وحجم الخطة ولكنه في واقعه كان يشتمل على عناصر الإعداد والتنفيذ ويدخل في كافة نشاطات الدولة السياسية والدينية والاجتماعية والاقتصادية والحربية ، بل ويتميز عن أي تخطيط آخر ، ويمكن القول أن التخطيط الإداري من منظور إسلامي هو : وظيفة إدارية يقوم بها فرد أو جماعة من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة لمواجهة متطلبات مستقبلية مشروعة في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
كأسباب ، توكلًا على الله عز وجل من أجل تحقيق أهداف مشروعة.

ملامح التخطيط في الإدارة الإسلامية:

يمكن القول أن ملامح التخطيط في الإدارة الإسلامية هي على النحو التالي: 1 - إنه وظيفة إدارية رئيسية يقوم بها فرد أو جماعة وليس كما أشار معظم الكتاب إليه بأنه أسلوب عمل جماعي ... فالفرد في شؤونه الخاصة به يخطط ، وصاحب الحانوت يخطط ، وصاحب المؤسسة التجارية يخطط ، وأصحاب الشركة في القطاع الخاص يخططون ، وكذلك رجال القطاع الحكومي .

2- وضع تدابير وترتيبات عملية مباحة لمواجهة المستقبل ... ويقصد بالتدابير المباحة أي الالتزام بحدود الله تعالى التي بينها في كتابه إجمالاً وفصلها وشرحها المصطفى ﷺ وعلى آله وصحبه حتى أصبح الحلال بيناً والحرام بيناً وبينهما أمور مشتبهات ومن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه.

3- متطلبات مستقبلية مشروعة ... إذ لا يجوز التخطيط لمتطلبات مستقبلية محظورة أو مشتبه في جوازها لأن الإدارة بوظائفها ومنها التخطيط أداة تستخدم لعبادة الله تعالى ، وبهذا يجب التقيد بمشروعية الاحتياجات المستقبلية التي يسعى التخطيط إلى الاستعداد لتحقيقها.

4- المعلومات المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة يجب أن تكون صحيحة ... وهذا يعني عدم اللجوء إلى تشويه الحقائق وتزييف المعلومات والمبالغة في التقديرات للاحتياجات المالية والفنية والبشرية والنظر إلى الإمكانات المالية بنظرة واقعية وإلى المتوقعة منها بصورة أقرب إلى الواقع ، إذ أن المغالاة في هذا الجانب تؤدي إلى ظهور تصورات خاطئة واتجاهات منحرفة ونفقات مالية متهورة وسفه وتبذير هنا وهناك مما ينتج عنه تدهور إداري خطير وفساد كبير.

5 - التوكل على الله تبارك وتعالى هو القاعدة الأساسية في التخطيط الإسلامي إذ أن التخطيط الإداري الحديث لا يعبر هذا الجانب أي اهتمام ولا يحسب له أي حساب ، فكل البيانات والمعلومات والتوقعات إنما هي وسيلة (سبب) وليست غاية في حد ذاتها. فالتخطيط في الإدارة الإسلامية ما هو إلا من قبيل (أعملها وتوكل) وليس من باب التدخل في علم الغيب والادعاء بالمعرفة

د. عبد العزيز عبد الرحمن

التامة بمستقبل الفكر والأداء والإنجاز.

6- تحقيق الأهداف المشروعة ... وهذا هو بيت القصيد فبغية التخطيط في الإدارة الإسلامية أن يسعى في كل خطواته إلى الوصول إلى أهداف تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف الخمسة ، وهي : حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال ، وإنه في ظل هذه المقاصد فقط – والتي حددها فقهاء الأمة الإسلامية – يتحقق مفهوم المشروعية للأهداف التي يجب على المخطط الإداري المسلم التقيد بها والعمل من أجلها.

الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

الإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم في عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، وذلك لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة ولهذا السبب تهتم الإدارة الإستراتيجية بالماضي والحاضر والمستقبل في آن واحد لذلك تكون هي عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع لما سيحدث وتخصيص للموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة⁽¹⁾

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوى العاملة أو إدارة الموظفين أو إدارة العلاقات الصناعية أو إدارة الخدمة المدنية أو إدارة الوظيفة العامة، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومطالباتهم بدأ تسميتها بإدارة الأفراد وإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية وتمثلت أهم وظائفها وفقاً للمدخل التقليدي حينذاك في الآتي⁽²⁾:

1. تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقاً لما تراه الإدارة.

(1) د.زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره ، ص 37

(2) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين ، د ط القاهرة: دار الكتب للطباعة والنشر ، 2005م) ، ص 13 .

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية

2. إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد.
3. القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية والحسابات.
4. متابعة الشؤون الاجتماعية والصحية للعاملين.
5. متابعة عمليات النقل والترقية و الإحلال.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تغيرت النظرة نحو الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية (H R - Human Resource Management

M) نظراً للاهتمام بالموارد البشرية وتقديراً لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وباعتبارها أعلى الموارد المتاحة وأثمنها. واتسع نطاق اهتمامات الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول **الفرد والوظيفة والمنظمة والبيئة الخارجية** ، بما يسمي بالمجموعة الرباعية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية وتتمثل في الآتي (1) :

- 1- **المنظمة:**(الحجم – الهيكل – التكنولوجيا- السياسات - الموارد البشرية – الثقافة).
- 2- **الفرد:**(الاستعداد - المعارف والمهارات - الشخصية- القيم - الخبرة).
- 3- **الوظيفة:**(المهام – التنوع – الاستقلال - التحديات) .
- 4- **البيئة الخارجية:**(الاقتصادية – الاجتماعية-السياسية - التكنولوجية).

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(2)

(1) المرجع نفسه ، ص 13 - 14

(2) المرجع نفسه ، ص 15.

د. عبد العزيز عبد الرحمن

كما تعرف بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁽¹⁾ وهي أيضاً العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية. كما أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم. وهي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.

إدأ إدارة الموارد البشرية: هي المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال. وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها.⁽²⁾

تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هي عبارة عن الربط بين إدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية، وذلك لزيادة الإبداع والمرونة.⁽³⁾

أما باتريك رايت Rright و جيرى مكمهان McMahan فعرفا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: (بأنها نموذج للتوزيع المخطط للموارد البشرية وأنشطتها والتي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. أما الباحث راندل شولر Randdall Schuler فيقول: إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف وينطوي هذا التعريف على

(1) بحث مقدم من د. منى احمد محمد عيسى ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والمتغيرات العالمية في المنظمات العربية (الملتقى العربي حول :إدارة المنظمات العربية في ظل المتغيرات العالمية – القاهرة في الفترة من 12 – 14 يناير /2010م) ص 2
(2) أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح مرجع سبق ذكره، ص 5
(3) د. زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 (القاهرة : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،2007م) ص 41

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية بعض النقاط هي: (1)

1. التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وحاجاتها الإستراتيجية.
2. ضمان التحقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل مجالات السياسات الوظيفية والمستويات الإدارية.
3. قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعرف بأنه: (عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها)، كما يعرف بأنه: (مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد وتدبير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها). (2)

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: (عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على أهدافها واستخدام ر الموارد البشرية وتطويرها). وهو أيضاً: (تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها). كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية: (عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة) (3)

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- تتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:-
1. وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة وأعدادها.
 2. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

(1) د.راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 158 - 159

(2) د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 57

(3) أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 58

3. التنبؤ بالمشكلات المحتملة الحدوث في هيكل العمالة.
 4. التنبؤ بالزيادة أو النقص المتوقع في حجم العمالة.
 5. الاستغلال الأمثل للجهود والنفقات في التدريب والتعليم.
 6. التوزيع العادل للعاملين في الوظائف وفقاً لاحتياجاتها.
 7. تحقيق أهداف التنظيم بالاستخدام الأمثل للقوي العاملة. (1)
 8. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
 9. مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر بتكلفة أقل) وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل، ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
 10. المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وإخلاصهم للمنظمة.
 11. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواءً في مجال التوظيف أو التدريب أو إنهاء الخدمات.
 12. تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. (2)
- أهمية تخطيط الموارد البشرية:**
- يمكن إجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية: (3)
1. الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
 2. يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة (إنتاج أكثر بتكاليف أقل).
 3. يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية.

(1) أ.د. بكري الطيب موسى ، إدارة الأفراد ، د ط (الخرطوم: مطبعة جي تاون للطباعة، 2001م) ص ص 82 - 83

(2) أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 61 - 62

(3) المرجع نفسه ، ص ص 60 - 61

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية

4. يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
5. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.
6. يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
7. المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة والكفاءة والمهارة المطلوبة. (1)
8. الحد من ظاهرة البطالة المقنعة إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

المبحث الثالث: تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

أشرنا سابقاً للتعريفات التي ذكرت بخصوص تخطيط الموارد البشرية، ووجدنا أن هذا التخطيط هو في جوهره: (تحديد للاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل). كما عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: (العملية التي تقوم المنظمة بمقتضاه بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف) إذاً التخطيط الإستراتيجي يتجسد في رسالة محددة واتجاه معين وأسلوب واضح للتنفيذ. ولا شك أن كل نقطة من هذه النقاط الثلاثة تحتاج إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية عديدة. ولا تتم دون المرور على إدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات أخرى داخلها. ذلك لأن العنصر الإنساني يمتلك حضوراً فاعلاً في جميع زوايا المنظمة. فاتخاذ قرار بزيادة حجم المبيعات في السنوات المقبلة يعنى بالمقابل زيادة في عدد العاملين في مجالات التسويق والإنتاج والبيع. ولا يتوقف الأمر عند هذه النقطة فقط بل لا بد من الإجابة عن أسئلة أخرى من بينها مثلاً: (2)

* ما دوران العمل للمديرين والعاملين في إدارات التسويق والبيع والإنتاج

(1) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60

(2) المرجع نفسه، ص 63

* ما احتياجاتنا الاحتياطية واحتياجات "الإحلال" في ضوء معدلات الدوران المتوقعة في الأنشطة التي أشرنا إليها أعلاه ؟
* ما انعكاس ما سبق على ميزانية الموارد البشرية للسنوات القادمة ؟
ويُفهم من ذلك أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط مواردها البشرية وأهمية هذا الربط تتبع من أنه لا يمكن منطقياً تحديد الأعداد والأنواع المطلوبة من الأفراد مستقبلاً دون الوقوف على خطط المنظمة وأهدافها الإستراتيجية التي يتطلع هؤلاء الأفراد بإنجازها. إذاً من وجهة النظر الإستراتيجية، تمثل الموارد البشرية استثماراً يملك قيمة عظيمة إن استطاعت المنظمة إدارته بفاعلية وهو استثمار طويل الأمد، فالموارد البشرية بهذا الطرح تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها أو تتعامل بها المنظمة. فقد أشرنا من قبل إلى أهمية تكامل الخطط الإستراتيجية الشاملة للمنظمة مع تخطيط الموارد البشرية إذ لا يمكن أن توضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ قبل أن يكون هنالك تقويمٌ شاملٌ لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف ومتى ما تمت عملية التقويم هذه أمكننا إعداد خطة الموارد البشرية وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

وتتمثل أهمية تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

فيما يلي: (1)

1. خلق وتجميع حلول متنوعة لحل المشاكل التنظيمية المعقدة.
2. التأكيد على اخذ الموارد البشرية في الاعتبار عند عملية تحديد الأهداف التنظيمية في الإستراتيجية العامة للمنظمة.
3. ضمان اخذ الموارد البشرية في الاعتبار عند تقييم قدرة المنظمة على تحديد وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.
4. يمنع التكامل تكوين الاستراتيجيات وفقاً للتفضيلات الشخصية أو لسيطرة الجمود الفكري للأفراد.
5. يسهل اخذ تلازم الخطط الإستراتيجية والخلافة الإدارية في

(1) د. راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 188

الفصل الثاني إستراتيجيات استقطاب الموارد البشرية

المبحث الأول: استقطاب الموارد البشرية: تعريف استقطاب الموارد البشرية:

يعرف الاستقطاب بأنه: (مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب). كما يعرف بأنه: (البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل).⁽¹⁾ أيضاً هو: (استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة).⁽²⁾ والاستقطاب هو عملية: (البحث عن أشخاص خارج المنظمة) أسواق العمل الخارجية) والذين لديهم المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المنظمة في كافة المستويات التنظيمية ، ومحاولة جذبهم للعمل بالمنظمة).⁽³⁾ كما يعرف الاستقطاب بأنه: (عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة).⁽⁴⁾

من خلال هذه التعريفات فإن عملية الاستقطاب تركز على التالي:⁽⁵⁾

1. البحث والتحري والدراسة وجذب أفضل الموارد البشرية من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في

(1) زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 217

(2) مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 81

(3) بسبوني محمد البرادعي ، مهارات تخطيط الموارد البشرية (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، 2005 م) ص 38

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 144

(5) المرجع نفسه ، ص 144

د. عبد العزيز عبد الرحمن

استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة.

2. تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواءً كانت داخلية أم خارجية والتعرف على مدى كفاءتها.
3. وجود النظم التي تُمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
4. تحرى العدالة و الأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيار والالتزام بالإجراءات القانونية.
5. التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل الرجوع للمصادر ذات الثقة وإعداد العقود واستيفاء المستندات والسجلات...
6. التأكد من انتقاء الأصلح لملء الوظائف الشاغرة.
7. التأكد من استقطاب النوعية والعديدية المطلوبة والمرغوبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

أهمية استقطاب الموارد البشرية:

تبرز أهمية الاستقطاب في تحقيق الفوائد التالية: (1)

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمالة المتاحة ومصادر ها أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ و الأفضل من بين المتقدمين كماً ونوعاً.
2. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة إيصال رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء حياتهم الوظيفية وتطويرها.
3. نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
4. يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواءً أكانت داخلية أم خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.

أهداف استقطاب الموارد البشرية:

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي: (1)

(1) مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 82

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية

1. حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (لتحديد المواصفات الوظيفية والشروط الواجب تو افرها فيمن يشغل الوظيفة) وتخطيط الموارد البشرية (لتحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين).
2. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

3. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوة عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.
4. الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين واجتذاب هم الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

المبحث الثاني: إستراتيجيات استقطاب الموارد البشرية:

تتمثل استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية في الخطوات التالية: (2)

1. خطة الموارد البشرية.
2. تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة.
3. طرق و مصادر الاستقطاب.
4. إعداد القوائم.
5. عملية الاختيار.

1- خطة الموارد البشرية:

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق نحو إتمام خطوات الاستقطاب إذ تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والهادفة إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة. ومن ثم تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسة الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العرض والطلب والتوفيق بينهما. (3)

2- تحديد متطلبات الوظيفة واحتياجاتها:

(1) المرجع نفسه ، ص 83

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 147

(3) المرجع نفسه ، ص 149

د. عبد العزيز عبد الرحمن

تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة وبيان الخصائص والشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية وهذا يعني: (1)

أ - القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته.

ب - تحديد التوصيف المتكامل والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة بتحديد سمات المستقبين وخصائصهم والمؤهلات والمهارات والخبرات والمعارف والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم.

على الرغم من اختلاف المسميات إلا أن مضمون المهنة وجوهرها أو الوظيفة من حيث المتطلبات والأداء لم يختلف في الدولة الإسلامية عن ذلك الذي نادى به النظريات الإدارية الحديثة وهذا يؤكد بأن الإسلام كان له فضل سبق في تحديده لأساس العلم والخبرة في الاختيار للوظيفة العامة، وتتمثل الصفات الأساسية لشاغلي الوظيفة العامة في الإسلام في النقاط التالية: (2)

الأمانة والإخلاص، الصدق في القول والعمل، القوة والشجاعة، الإشراف المستمر والمحاسبة، الصبر والحلم والتواضع، القدرة على التوجيه والتعليم، اللين والعفو، العدالة والإنصاف).

3- طرق الاستقطاب و مصادره:

سوق العمل هو المكان الذي يتضمن المصادر المختلفة التي تستقي منها المنظمات احتياجاتها من العاملين، ويشتمل سوق العمل على العمالة المتاحة (المعروضة) من أولئك الذين يملكون المهارات والقدرات والاستعداد للعمل سواء كانوا يعملون فعلاً ويتطلعون لفرص أفضل أو متعطلين عن العمل ويبحثون عنه وهناك مصدران أساسان لاستقطاب العمالة هما: (3)

1. المصادر الداخلية.

(1) المرجع نفسه ، ص 149

(2) حسب الرسول حسين احمد، الإدارة العامة في الإسلام - الأصول والتطبيق، د ط، (جدة: دار النوابع للنشر والتوزيع، 1416هـ). ص ص، 174 - 175

(3) مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 83

وتتضمن كل من المصادر الداخلية والخارجية عدداً من الأساليب تتمثل في

الآتي:

أولاً: المصادر الداخلية للاستقطاب:

ويُقصد بالمصادر الداخلية اعتماد المنشأة على الأفراد العاملين فيها لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك من خلال الترقية أو النقل، وذلك إذا توفرت لديهم الشروط اللازمة التي تؤهلهم لشغل هذه الوظائف ويُستخدم في هذا النوع من المصادر ثلاثة أساليب أساسية هي: (1)

أ- الترقية أو النقل من الداخل: ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مس وولايات أعلى من وظيفته الحالية في نفس الإدارة، كما يمكن نقل أي شخص من إدارة إلى أخرى في حالة تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الإدارة أو القسم.

ب- الإعلان والتنافس: ويعني ذلك القيام بالإعلان داخلياً وذلك عن طريق

لوحة الإعلانات الداخلية أو عن طريق إصدار أو توزيع تعميم بذلك على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف. وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الموارد البشرية قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار.

ج - حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة إلى

المعاش.

مزايا استخدام المصادر الداخلية للاستقطاب: (2)

1. المعرفة الكاملة بالمرشحين ومهاراتهم لشغل الوظائف.
2. انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة.
3. سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل.
4. تأمين استقرار العاملين بالمنشأة ورفع روحهم المعنوية.

(1) بكرى الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص 119

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 153 - 154

د. عبد العزيز عبد الرحمن

5. خلق الشعور بالأمن بين العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
6. المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة عمل المنظمة ومتطلباتها مع المحافظة على سرية العمل فيها.
7. تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنظمة.
8. تشجيع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيةهم

عيوب استخدام المصادر الداخلية للاستقطاب: (1)

1. عدم المرونة والشعور بعدم التجديد والتطوير والمواكبة.
 2. حاجة بعض الوظائف إلى مستوى معين من المهارات والخبرة قد لا تتوفر لدى العاملين بالمنظمة.
 3. حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة لو قامت باختيار وتعيين من الخارج.
 4. قلة عدد الأفراد الذين تُجرى المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية.
 5. إصابة الروح المعنوية بالانتكاسة إذ تم ترقية أحد الأفراد غير الملائمين للمناصب الشاغرة في حالة تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية.
- ثانياً- المصادر الخارجية للاستقطاب:

يُقصد بها سوق العمل بصفة عامة والتي قد تنحصر في السوق المحلي للمنطقة التي تعمل بها المنظمة أو السوق الخارجي على مستوى الدولة ككل أو قد تتعدى حدود الدولة لتشمل السوق الإقليمية أو العالمية. وتتوقف حدود السوق على نوع العمل المطلوب شغله ودرجة أهميته ودرجة توفر الكفاءات والتخصصات في السوق المحلي. وتتمثل أهم المصادر الخارجية في الآتي: الإعلان، وكالات الاستخدام، توصيات من العاملين في جهات موثوق بها،

(1) بكرى الطيب موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 120

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
النقابات العمالية، الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل، التعيين المؤقت،
الأقارب، المؤسسات التعليمية، الإنترنت) ويمكن توضيحها فيما يلي: (1)

1- الإعلان:

يعتبر الإعلان الوسيلة الأكثر شيوعاً واستخداماً للحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة، وحتى يكون الإعلان فعالاً لا بد أن يُنشر في الصحف والمجلات التي تهتم فئة الراغبين في العمل بما يتفق مع تخصصاتهم و رغباتهم. لذلك لا بد أن يحتوي الإعلان على مجموعة البيانات والمعلومات عن الوظيفة وأعبائها ومسئولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي والشروط الواجب توفرها في من يتقدم لشغلها وبيان ملخص براتب الوظيفة وأهم الفوائد والمزايا المترتبة عليها و بيان الوقت المحدد لتقديم الطلبات ووقت انتهائه والمستندات المطلوبة.

2- وكالات الاستخدام:

تعتبر من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير واستقطاب الاحتياجات المطلوبة من العمالة اللازمة للمنظمة وتقوم هذه الوكالات بتسجيل الراغبين في العمل وتصنيفهم من حيث درجة المهارة والخبرات، وتُقدم هذه الوكالات خدماتها لكل من رب العمل وطالب العمل، ويقوم المشرفون على وكالات الاستخدام بدراسة مؤهلات طالبي العمل ومعرفة خبراتهم وطاقاتهم الجسمانية والعقلية لإرشادهم إلى الوظائف التي تناسبهم ثم تُقدم لهم الوظائف المتاحة لديها ومرتباتها وشروطها وطبيعة عملها ويُترك لهم حرية الاختيار وتنقسم الوكالات إلى حكومية وخاصة.

3- توصيات من العاملين في جهات موثوق بها:

تعتبر أحد المصادر الخارجية التي يعتمد عليه أصحاب الأعمال في الحصول على العمالة المطلوبة، حيث يتم تعيين الأفراد بناءً على توصية من جهات موثوق بها على أن تتوافر شروط شغل الوظيفة في الشخص المستقطب وخاصة في الوظائف الكتابية أو الفنية أو المهنية. وهذه الطريقة توفر للمنظمة تكاليف الإعلان والنقابات الأخرى وتلبي احتياجات المنظمة بالسرعة المطلوبة، إلا أنها قد تحرم المنظمة من المفاضلة بين الطلبات المتعددة، كما قد تؤثر

(1) المرجع نفسه ، ص 120

العوامل العاطفية نتيجة للصدقة والقرابة والمصالح الحزبية أو السياسية على عملية التعيين.

4- النقابات العمالية:

لم تعد تقتصر أدوار النقابات على قضايا الأجور أو ساعات العمل أو فض النزاعات، بل امتدت لتشارك في مجالات وأنشطة الموارد البشرية الأخرى كالترقية والاختيار وتقييم الأداء وغيرها، وهكذا ظهر دور النقابات كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، إذ تتعهد النقابات بتقديم العاملين المهرة ذوي الكفاءة والقدرة على ممارسة مهام الوظائف الشاغرة ويدعم موقف النقابة ما تفرضه على أعضائها من برامج تعليمية وما تبرمه من اتفاقات مع الإدارة في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة.

5/ الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل:

يعتبر من أرخص المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، ويتم ذلك عن طريق تقديم طلبات إلى أصحاب العمل من الراغبين في إحدى الوظائف دون الإعلان المسبق عنها وتسمى بمكاتب المنظمة حيث تهتم بالاحتفاظ بهذه الطلبات إلى جانب ما قد تطلبه منهم لاستيفاء بعض البيانات عن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم بعد أن تقوم بتصنيفهم حسب التخصصات الوظيفية، وتكوين المعلومات المتكاملة عن الأفراد في مختلف التخصصات والذين يمكن الاتصال بهم عند الحاجة إليهم لاستكمال إجراءات الاختيار والتعيين.

6- التعيين المؤقت:

تعتمد بعض المنشآت على تعيين الأفراد لفترة قصيرة إما بالساعة أو باليوم كمصدر في الحصول على احتياجات العمالة المطلوبة، ويستخدم للكفاءات التي يصعب توفرها بصفة دائمة خاصة في مجال الأعمال الإدارية حيث يُجنب المنظمة تحمل أي التزامات في المعاشات أو التأمينات أو أي ضمانات أخرى.

7- الأقارب و الأصدقاء:

يعتبر أحد المصادر التي يمكن أن يعتمد عليها أصحاب الأعمال في

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة أو المطلوبة مستقبلاً، إذ يمكن الاستعانة بأقارب العاملين وأصدقاء نهم أو الذين سبق لهم أن أدوا خدمة طويلة الأجل بالمنظمة. ولكن يُعاب على هذا المصدر تدخل العوامل الشخصية والعاطفية لأي سبب من الأسباب.⁽¹⁾

8- الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية:

إذ يُعد من المصادر الأساسية في الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة وتعتمد عليها المنظمات في حالة رغبتها في الحصول على مؤهلين في مجالات معينة وتقوم هي بتهيئتهم وتدريبهم بحسب ثقافتها وفلسفتها قبل أن يختلطوا بقيم وثقافات عملية من جهات أخرى. ومن مزايا هذا المصدر سهولة الاتصال بالخريجين، تقدم مجموعة متنوعة من التخصصات، تقدم فرصة للخريجين بدون خبرات سابقة في المجال المهني أما عيوبه: حرمان المنظمة من الخبرات المدربة ذات الثقافة المتعددة، تعجل الخريجين واهتمامهم بالمناصب أكثر من تكوين الخبرات، الخريجون لا يتوفرون إلا في فترات محددة مما يتعارض واحتياجات المنظمة المستعجلة.⁽²⁾

9- الإنترنت:

فقد جعلت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات من الممكن الاتصال بالأشخاص في أي مكان من العالم من خلال شبكة الإنترنت وبتكلفة قليلة، وإمكانية الاتصال بمجموعة أكبر من الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كبير ومتنوع من المهارات والخبرات في سوق العمالة المحلية والعالمية.⁽³⁾
مزايا استخدام المصادر الخارجية للاستقطاب:⁽⁴⁾

1. الاستفادة من أفكار وآراء ومقترحات وخبرات وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب واستقطاب قوى عاملة من الخارج.
2. إمكانية تغيير عادات قديمة في المنظمة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

(1) المرجع نفسه ، ص 120 - 122

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 168 - 169

(3) زيد منير عيوي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 219

(4) بكرى الطيب موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 122

3. خفض تكاليف التهيئة والتدريب، فتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته قد تُحمل المنظمة أعباء كبيرة يمكن تفاديها في حالة الاعتماد على كفاءات من خارج المنظمة.

4. بصفة عامة استقدام الموارد البشرية من خارج المنظمة يجنب المنظمة كافة عيوب المصادر الداخلية السابقة.

عيوب استخدام المصادر الخارجية للاستقطاب: (1)

1. قد يكون سبباً في ضعف الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة وفقدانهم للحماس وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية نتيجة عدم ترقية الموظفين للأعلى وتفضيل آخرين من خارج المنظمة عليهم.

2. يحتاج الفرد المعين من خارج المنظمة إلى فترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنظمة مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.

3. تحميل المنظمة تكاليف الحصول على الأفراد من الخارج سواءً كان في شكل أجور أو رسوم تُدفع لوكالات الاستخدام الخاصة أو مقابل الإعلانات في وسائل الإعلام.

4. تحمل المنظمة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.

5. عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلاحيات الفرد للوظيفة أو ملاءمته للمنظمة.

6. استنفاد كثير من الوقت والجهد والمال للوصول إلى ما تبغيه المنظمة نظراً لاتساع سوق العمالة.

المبحث الثالث: استقطاب الموارد البشرية من المنظور الإسلامي:

مفهوم استقطاب الموارد البشرية في الإسلام:

لقد أصبحت الوظيفة العامة في الإسلام خدمة للناس قبل أن تكون سلطة، فالدولة راعية ومسؤولة عن الفرد في جميع حالاته (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راع ومسؤول عن رعيته...) فيتعين على الدولة التي تأخذ بشرع الله أن توفر لأفراد رعيته القادرين والراغبين أعمالاً يتكسبون منها

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
رزقهم وأن تكفل العاطلين لأي سبب من الأسباب وتوفر لهم العيش الكريم بما يكفيهم ويبعدهم عن التسول والسرقة. ويمكن النظر إلى الوظيفة العامة من خلال أربعة أبعاد أو مفاهيم هي: (1)

أولاً- الوظيفة العامة أمانة ومسؤولية : فعلى كل من يشغل وظيفة عامة أن

يستشعر برقابة الله عليه في جميع أعماله وتصرفاته بطريقة تجعله يقظاً حريصاً ناجحاً في كل ما يصدر عنه من قول أو عمل فالأمانة من أهم الصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة العامة والأمانة تشمل عدة معان في هذا المجال فلا بد من توشي الأمانة في اختيار الشخص المناسب

للوظيفة قال الله تعالى محرضاً المؤمنين على أداء الأمانات: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾
سورة النساء الآية (58). وقال الله تعالى محذراً المؤمنين من الخيانة: ﴿يَأْتِيهَا

الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ سورة الأنفال الآية (27). وقال ﷺ: (من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين) (2) وفي حديث آخر للرسول ﷺ قال: (إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل يا رسول الله وما إضاعتها قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة) (3) لذلك يجب على كل مسؤول في أي موقع من المواقع أن يكون أميناً في اختيار الأصلح لكل وظيفة بعيداً عن الهوى وعن المصالح الخاصة.

ثانياً- الوظيفة العامة مسؤولية شخصية وليست جماعية : يركز مفهوم

الوظيفة العامة في الإسلام على أن مسؤولية العمل في أي موقع من المواقع هي

(1) حسب الرسول حسين احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 160 - 164
(2) أخرجه الحاكم في المستدرک بلفظ مختلف، كتاب الأحكام الجزء الرابع، ص 92 - 93 - المكتبة الشاملة).
(3) أخرجه البخاري في صحيحه كتاب العلم الجزء الأول، طبعة السلفية رقم (59) ص 141 - 142 - المكتبة الشاملة).

د. عبد العزيز عبد الرحمن

مسؤولية شخصية وليست جماعية، بمعنى أن كل شخص مسئول عن تصرفاته في إطار الوظيفة العامة، والإسلام ينظر إلى الموظف العام على أنه حارس أمين على العمل وعليه أن يكون ناصحاً لرؤسائه، وإذا حدث تقصير من جانبه فهو الذي يتحمل نتائج هذا التقصير قال الله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ سورة المدثر الآية (38). ولذلك فإن الرقابة على الموظف تبدأ من ضميره الحي الذي يرضى الله في كل خطوة يخطوها قال الله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ

عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ سورة الإسراء الآية (36). ويحثنا الرسول عليه الصلاة والسلام أن نكون أقوياء الشخصية وان يمتلك كل شخص رأيه السليم بعيداً عن التبعية وذلك عملاً بقوله ﴿لَا يَكُنْ أَحَدُكُمْ إِمْعَةً يَقُولُ أَنَا مَعَ النَّاسِ، إِنْ أَحْسَنَ النَّاسُ أَحْسَنْتَ وَإِنْ أَسَاءُوا أَسَأْتَ... وَلَكِنْ وَطِنُوا أَنْفُسَكُمْ إِنْ أَحْسَنَ النَّاسُ أَنْ تَحْسِنُوا، وَإِنْ أَسَاءُوا أَنْ تَجْتَنِبُوا إِسَاءَتَهُمْ﴾ (1)

ثالثاً: الوظيفة العامة تكليف وليست حقاً: بمعنى أنها ليست حقاً يسعى إليه

الناس لإسناده إليهم وإنما يكلف بها من تثبت صلاحيته وتوافرت فيه شروط شغلها، ورد في حديث عن أبي موسى الأشعري أنه قال: (دخلت إلى النبي ﷺ أنا ورجلان من بني عمي فقال أحدهما يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله تعالى، وقال الآخر مثل ذلك، فقال النبي عليه السلام: إننا والله لا نولي هذا العمل أحداً سألناه أو أحداً حرص عليه) (2) وهذا يدل دلالة واضحة بان الوظيفة العامة في الإسلام واجب وتكليف ولها شروط ومؤهلات وهي بهذا لا تُسند إلا لمن توافرت فيه هذه الشروط والمؤهلات واستمرارية الشخص في الوظيفة العامة في الإسلام مرهون بدوام صلاحية ذلك الشخص فمتى ما ثبت عدم صلاحيته يُنحى عنها بصرف النظر عن درجته أو مكانته الوظيفية.

رابعاً الوظيفة العامة التزام خلقي: بالإضافة للمؤهلات العلمية والخبرات

(1) أخرجه الطبراني في المعجم الكبير بلفظ مختلف الجزء التاسع رقم (8765) ص 166 - 167 - (المكتبة الشاملة).

(2) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الأحكام الجزء (13) رقم (7149) ص 125 - (المكتبة الشاملة).

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
 والمهارات الفنية فان صلاحية الموظف تحدد بالالتزام التعبدي والسلوك الخلقى،
 ومن أهم مظاهر السلوك الإنساني شعيرة الصلاة من حيث أداؤها في وقتها
 وعلى الوجه الأكمل، والصدق وهو من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها
 الوظيفة العامة وتظهر سجايا الصدق ومظاهره على الموظف إذا كان مخلصاً
 في عمله، دقيقاً في مواعيده، منجزاً لأعماله ومصالح الناس في الأوقات
 المحددة. أما إذا وجد في بيئة العمل مسؤول كاذب فهذا السلوك السيء سوف
 يؤثر في أخلاق الموظفين ويجعلهم يسلكون طريق الكذب ويقول خلاف ما يفعل
 ويظهر خلاف ما يبطن وفي ذلك إثم كبير قال الله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ

تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٠﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿سورة
 الصف الآية (2- 3). وعليه فإن الالتزام التعبدي والسلوك الخلقى والأخلاق
 الحسنة وعلى رأسها الصدق لا تقل أهمية عن شروط الكفاءة والمؤهلات
 والمهارات والخبرات الفنية.

أسس الاختيار في الإسلام:

إن الإدارة الإسلامية تنظر إلى الوظيفة العامة على أنها أمانة ومن ثم
 فهي مسؤولية شخصية لدى شاغلها امتثالاً لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا
 الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا
 بَصِيرًا﴾ سورة النساء الآية (58) وقد ورد في صحيح البخاري عن أبي هريرة
 رضي الله عنه في حديث للرسول ﷺ قال: (إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة،
 قيل يا رسول الله وما إضاعتها قال: إذا أُسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا
 الساعة)⁽¹⁾ وعليه تتطلب الأمانة أن توكل الوظيفة والمسؤولية للشخص الكفاء
 والأمين الذي يتمتع بالمقدرة على إنجاز ما أوكل إليه بأمانة وإخلاص، ومن ثم
 فإن أسس اختيار الموظف العام في الإسلام تعتمد على توشي الكفاءة، المؤهلات

(1) أخرجه البخاري في صحيحه كتاب العلم الجزء الأول، طبعة السلفية رقم (59) ص ص 141 - 142 - (المكتبة الشاملة).

د. عبد العزيز عبد الرحمن

العلمية والعملية، الخبرة، المقدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومهامها، الرغبة في العمل. إضافة إلى الاهتمام بالقيم الدينية والأخلاقية. وبما أن الوظيفة العامة ذات علاقة بمقدرات الأمة لذا نجد أن الإسلام حرص ألا يتقلدها إلا المرء الكفاء فيما يختص بمتطلباتها في الكفاءة والدراية بالشؤون العامة والتمسك بالمبادئ الإسلامية عند أدائه لمهام تلك الوظيفة، وللإسلام في هذا المجال سبق على الأنظمة الوضعية المعاصرة ويتمثل مبدأ الجدارة في التوظيف في الإسلام وجوب تولية الأصلح للوظيفة والحرص على تنمية كفاية شاغليها. قال ﷺ: (من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين)⁽¹⁾ وذلك عملاً بقوله تعالى محذراً المؤمنين من

الخيانة: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَرَسُولَ وَمَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ سورة الأنفال الآية (27). وروي عن الخليفة عمر بن خطاب رضي الله عنه قوله: (من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً لمودة أو قرابة بينهما، فقد خان الله ورسوله والمسلمين). إن لعملية الاختيار للوظيفة العامة أهمية ينبغي أن يكون القائم عليها متجرداً من كل مصلحة ذاتية ومنتزهاً عن الهوى وبخاصة إذا كان الاختيار لوظيفة من وظائف الإدارة والتي سوف يشرف من يشغلها على غيره من العاملين. ويتضح من الأدلة الواردة بشأن تولية الأصلح للوظيفة العامة بعض القواعد الأساسية وتشمل التالي⁽²⁾:

1. أن الوظيفة العامة تستوجب الحساب أمام الله سبحانه وتعالى.
2. إن الحاكم أو المسؤول ليس حراً في اختيار العمال (الموظفين) بل هو مقيّد باختيار الأصلح دون النظر إلى صلة قربي أو أي سبب آخر.
3. التفاضل بين الناس في الاختيار للوظيفة العامة لا أساس له إلا الكفاءة والأمانة.

وقد اخذ الرسول ﷺ بفكرة الاختبار قبل الاختيار وذلك في إسناد منصب القضاء إلى معاذ بن جبل وهو ما يكشف عنه حديثه ﷺ مع معاذ بن جبل

(1) أخرجه الحاكم في المستدرک بلفظ مختلف، الجزء الرابع، كتاب الأحكام، ص 92 - 93 - (المكتبة الشاملة).

(2) حسب الرسول حسين احمد، مرجع سبق ذكره، ص 168 - 170

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
 عندما سألته: (بم تقضي..؟) فأجاب: بكتاب الله، فسأله: (فإن لم تجد؟) أجاب بسنة
 الله ورسوله. فسأله: (فإن لم تجد؟) قال: اجتهد رأيي ولا ألو. فقال الرسول عليه
 الصلاة والسلام: (الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي الله
 ورسوله)⁽¹⁾. أما أساس الكفاءة العامة للاختيار للوظيفة العامة في الإسلام والتي
 تعتبر ضرورة لاختيار كل العاملين من أعلى مسؤول إلى أدنى موظف أو عامل
 فتتمثل في الأمانة والقوة، والعلم والخبرة. ويمكن تفصيل ذلك في الآتي:⁽²⁾
أولاً- الأمانة والقوة: ولقد أوجز شيخ الإسلام ابن تيمية الكلام عن الأمانة
 والقوة بقوله: "فإن الولاية لها ركنان هما القوة والأمانة كما قال تعالى: ﴿قَالَتْ

إِحْدَهُمَا يَتَأَبَتِ أَسْتَعِجْرُهُ إِنَّكَ حَيْرٌ مِّنْ أَسْتَعِجْرَتِ الْقَوِيِّ الْأَمِينِ﴾ سورة القصص الآية
 (26). والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة
 القلب، وإلى الخبرة في الحروب والمخادعة فيها،... إلى أن قال "والقوة في الحكم
 بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام بين
 الناس... والأمانة ترجع إلى خشية الله وترك خشية الناس". والأمانة من أهم
 الأسس التي إذا توأفت في ولي الأمر في أي موقع من مواقع المسؤولية
 وبصرف النظر عن درجة الوظيفة إن كان رئيساً أو مرؤوساً فإن الرعية سوف
 تطمئن لولايته، وإذا فقدت تشقى الرعية ولا تطمئن لولايته. وفي هذا المعنى
 يقول الإمام ابن تيمية "وقد دلت سنة رسول الله ﷺ على أن الولاية أمانة يجب
 أدائها في مواضع - مثل قوله لأبي ذر رضي الله عنه في الإمارة (يا أبا ذر
 إنك ضعيف وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها،
 وأدى الذي عليه فيها)⁽³⁾. أما القوة فهي الركن الثاني من الأسس الأولى لتولي
 الوظائف العامة، والمقصود بالشخص القوي من تتوفر فيه القدرات البدنية
 والذهنية التي تتطلبها طبيعة العمل ومتطلبات أدائه. وقد دل القرآن الكريم والسنة

(1) مسند احمد بن حنبل، الجزء الخامس، حديث معاذ بن جبل رضي الله عنه، رقم (22114)، ص 236-
 (المكتبة الشاملة)

(2) حسب الرسول حسين احمد، مرجع سبق ذكره، ص 170 - 175

(3) صحيح مسلم، الجزء الثالث، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، رقم (1825)، ص 1453 - (المكتبة
 الشاملة).

د. عبد العزيز عبد الرحمن

النبوية القولية والفعلية وعمل خلفاء النبي ﷺ إن القوة من الأسس التي لا غنى لولي الأمر عنها، لأن الضعيف لا يستطيع أن ينفذ الحق وتنفيذ الحق هو الذي يظهره الحق ويثبته ويجعل الناس يخضعون له، وليس مجرد الدعوة إليه ومحاسنه بالكلام، والقوة شاملة لقوة العقل وقوة البدن وقوة الإرادة وقوة الحواس.

ثانياً- العلم والخبرة: لقد ميز الله سبحانه وتعالى بين أهل العلم والذين لا

يعلمون، فأهل العلم هم الذين يطيعونه ويحذرون عذابه يوم القيامة، وأهل العلم يطمئن إليهم الناس ويأمنوهم على أنفسهم وأعراضهم وأموالهم فإذا ما تقلدوا الوظائف والمناصب الإدارية قاموا بها على الوجه الأكمل والمطلوب، لأن طاعتهم وخوفهم من الله ورجاء رحمته تجعلهم يحرسون على رضا الله

سبحانه وتعالى ويعاملون عباده معاملة حسنة، قال تعالى ﴿ أَمَّنْ هُوَ قَنِتٌ ءَأَنَاءَ اللَّيْلِ

سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ سورة الزمر الآية (9). ويقول الله تعالى في تفاوت درجات

الناس في العلم والإيمان: ﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ

فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ سورة المجادلة الآية (11). تبين هاتان الآيتان

فضل العلم والعلماء بصفة عامة ويتعين أن يتقلد أهل العلم قيادة الأمة وولاية أمورها والعلم هنا شامل بما ينفع الناس في الدنيا والآخرة ما دام قائماً ومبنياً على ما شرعه الله. ومن النصوص القرآنية التي تدل على ضرورة وجود العلم

في من يلي أمور الناس قوله تعالى: ﴿ وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدْعُوا

بِهِ ۗ وَوَرِّدُوهُ إِلَى الرُّسُولِ وَالْحَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلَّهُ الَّذِينَ يَسْتَنْطِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ

اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ سورة النساء الآية (83). فالإسلام

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
قد سبق كل الأنظمة المعاصرة في تحديده للعلم والخبرة (المؤهلات العلمية والخبرة والدراية بمجال الوظيفة) كأساس من أسس الاختيار للوظيفة العامة - والعلم هنا يقصد به المؤهل أو الحصيلة العلمية لطالب الوظيفة - إذ إن الدولة في الإسلام قد حددت طبيعة كل وظيفة والمواصفات والمؤهلات اللازمة لها.

الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية

المبحث الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

في ضوء الرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية نستطيع بلورة الإستراتيجيات البعيدة المدى لهذه الإدارة. والمقصود بهذه الإستراتيجيات: تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية ويمكن أن نحدد إستراتيجيات الموارد البشرية فيما يلي: (1)

- 1- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- 2- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات داخل المنظمة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن أفراد من الخارج، ومن أجل إتاحة الفرصة أمام العاملين الجيدين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- 3 - التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لهمهم وروحهم المعنوية.
- 4- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من المستوى السائد في السوق
- 5- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- 6- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.

(1) أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 16 - 17

- 7- تصميم برامج تقييم الأداء ونظام الحوافز بشكل مترابط ومرصٍ ويعتمد أعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للموظفين الأكفاء في العمل.
- 8 - التصميم والتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية ويتخلص منه الأفراد وتحديد العوائق التي تحد من نشاطهم وقدراتهم أو فرصهم في التقدم.
- 9- اعتماد برامج للتطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات الوظائف وواجباتها المختلفة بالمنظمة.

10- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على درجة جيد جداً أو أكثر ومن تتوافر فيهم مهارات الاتصال الشفوية واللغوية.

المتطلبات اللازمة لمديري الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لسوء الحظ فإن مقدرات مديري الموارد البشرية غالباً ما تكون هي السبب الحقيقي أحياناً في فشل وظيفة الموارد البشرية في شغل دوراً هاماً في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة فالمتطلبات الشخصية لهؤلاء الأفراد الذين قد يعملون في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ابعدهم من مجرد متطلبات المقدرات الوظيفية. وقد أوضح البحث في خصائص الدور الذي يجب أن يقوم به مدير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن المؤهلات الشخصية التالية: (1)

1. **مهارات أنظمة المعلومات الإدارية** : وتتمثل في الإحصاء والتحليل والبحث.
2. **مهارات التخطيط** : وتتمثل في المعرفة التخطيطية ومنهجية التخطيط إلى جانب الأساليب الإحصائية.
3. **مهارات إدارية** : وتتمثل في مهارات جميع وظائف الأعمال والتحليل البيئي.
4. **مهارات التكامل** : وتتمثل في المقدرة على إدارة الجوانب والحدود التنظيمية المشتركة ومهارات تقييم المنظمة وتحديد الأولويات.

(1) د.راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره، ص ص 193 - 194

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية

5. مهارات التغيير الإداري: وتتمثل في مهارات التنبؤ بالمستقبل

وتسهيل التغيير.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات الموارد البشرية وأنشطتها متضمنة التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل، وتتمثل أهم هذه المتطلبات فيما يلي:⁽¹⁾

- 1- تغيير قيم الأفراد واتجاهاتهم المتعلقة بالعمل.
 - 2- تغيير دور إدارة الموارد البشرية ووظيفتها.
 - 3- تغيير ماهية المهارات وطبيعتها.
 - 4- تغيير أساليب إدارة الموارد البشرية ووسائلها وتطويرهما.
- أولاً- تغيير قيم الأفراد واتجاهاتهم المتعلقة بالعمل:

بحيث يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة وتزيد دافعيتهم للعمل ويتم ذلك من خلال تحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار فيهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير الأداء والاستحقاق التي تمنح على أساسها الأجور والمزايا.

ثانياً- تغيير دور إدارة الموارد البشرية ووظيفتها:

بحيث يزيد إشراكهم في تكوين الخطط الإستراتيجية وإعدادها على مستوى المنظمة ككل، ولا يقتصر دورهم على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

ثالثاً- تغيير ماهية المهارات وطبيعتها:

وهي المهارات المطلوب توافرها في مدير إدارة الموارد البشرية بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية والتسويقية والتمويلية وذلك لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية،

(1) د.راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 98 - 99

د. عبد العزيز عبد الرحمن

والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

رابعاً- تغيير أساليب إدارة الموارد البشرية ووسائلها وتطويرهما:

ينبغي تغيير أساليب إدارة الموارد البشرية ووسائلها وتطويرهما لتشمل مفاهيم جديدة تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1. دورة حياة المنتج.
 2. خريطة الإحلال.
 3. تحليل محفظة الموارد البشرية.
- ويمكن تناول هذه المفاهيم فيما يلي:-

1- دورة حياة المنتج:

وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربع مراحل هي: المرحلة التأهيلية، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحدار والهبوط. ويسهل تصنيف الأفراد وفقاً لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المنظمة لاستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

2- خريطة الإحلال:

هو إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدة لمقابلة أية احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقية لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم.

3- تحليل محفظة الموارد البشرية:

ويعد هذا المفهوم امتداداً لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي استخدمت في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية كأداة للتحليل. وقد قام (أوديورون) بمحاولة لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي وقد استند في بنائه لهذه المصفوفة إلى مفاهيم نظرية الاستثمار البشري. فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة (مزيج) من الأسهم والسندات في محفظة الأوراق المالية لتحقيق أكبر عائد على استثماره مع تقليل درجة المخاطر إلى أدنى حد، فليق المنظمة أيضاً تهدف إلى محاولة تجميع

(1) المرجع نفسه، ص 99 - 100

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد.

الخصائص المميزة لتوليفة الأصول البشرية: (1)

1. مستوى عال من الأداء وفقاً لأهداف المنظمة.
2. احتمال عال للبقاء في المنظمة ومدة خدمة طويلة.
3. مستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات.
4. احتمال عال للنمو على المستوى الفردي.

مزايا استخدام محفظة الموارد البشرية: (2)

1. تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة من خلال بناء بعض الموارد وتنميها . والتخلص من بعضها الآخر الذي لم يثبت فعاليته في تحقيق الأرباح، والحفاظ على تلك الموارد التي تسهم في تحقيق أقصى أرباح للمنظمة.
 2. تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسباً مع إمكانياتهم وقدراتهم وخصائصهم.
 3. إتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص التصنيفات المختلفة للأفراد.
 4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل: الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء وتحديد البرامج التدريبية المتسقة مع الحاجة الفعلية للأفراد.
- المبحث الثالث: عمليات الاختيار والتعيين:**
عملية الاختيار:

هي العملية الإدارية التي يوزع بمقتضاها أصحاب الطلبات إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة من أجل توظيفه في الوظائف الشاغرة لديها، وفريق ترفضه لأي سبب كان. كما أنها العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل. وهي أيضاً عملية انتقاء الأفراد الذين توفرت لديهم المؤهلات الضرورية

(1) المرجع نفسه ، ص 100

(2) المرجع نفسه ، ص 101

د. عبد العزيز عبد الرحمن

والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة. وهي عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيتعين فيهم.⁽¹⁾

أيضاً عملية الاختيار هي التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر.⁽²⁾

وهي أيضاً العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توفر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم وفحصهم طيباً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة.⁽³⁾

أهداف عملية الاختيار:

تهدف عملية اختيار الموارد البشرية إلى تحقيق الآتي:⁽⁴⁾

- 1- انتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظائف.
- 2- وضع كل شخص في المكان المناسب مع كفاءته ومهاراته وخصائصه.
- 3- تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وواجباتها وبين مؤهلات الفرد وخصائصه ومواصفاته.

4- تعتبر مرحلة التطوير والكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين.

5- تمثل فرصة لكلا الطرفين (المنظمة والأفراد) يجب انتهازها ليتعرف

كل منهما على الآخر.

عملية التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي بدأت من

الاستقطاب ثم الاختيار وأخيراً التعيين. وقد سبق الحديث عن الاستقطاب

ومراحل الاختيار والتي تنتهي عادة إما بقبول المتقدم للوظيفة أو عدم قبوله. وقد

تنتهي عملية الاختيار في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى اتخاذ القرار

الخاص بالتعيين أو حجبهِ.⁽⁵⁾

(1) بكري الطيب موسى ، مرجع سبق ذكره، ص 118

(2) مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 85

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 176

(4) بكري الطيب موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 118

(5) مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 94

مراحل عملية التعيين:

- وتتضمن عملية التعيين أربع نقاط أساسية هي: (1)
1. إصدار القرار بالتعيين.
2. التهيئة المبدئية للمعيينين.
3. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة.
4. تثبيت الموظف وتمكينه.

أولاً- إصدار القرار بالتعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأفراد الجدد تحت التجربة لمدة تُقدر بستين أو أقل للموظفين وستة إلى تسعة أشهر للعمال، حسب طبيعة العمل المعين فيه الشخص. ويجوز تمديد فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة المرشح في عمله.

ثانياً - التهيئة المبدئية: والمقصود بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها وعلاقة عمله بها، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عدة وسائل منها: الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لأماكن العمل وعند تصميم برنامج توجيه الموظف يجب مراعاة الآتي: (استقبال الموظف الجديد من قبل رئيسه المباشر، تقديم الموظف إلى زملائه من أجل التعارف، تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويده بها، وتقويم برنامج التوجيه ومتابعته).

ثالثاً - متابعة الفرد وتقويمه خلال فترة التجربة: يُعين الفرد في البداية تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنتين للموظفين وستة أشهر إلى تسعة أشهر بالنسبة للعمال حسب ظروف العمل وطبيعته، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصور به بشأن

د. عبد العزيز عبد الرحمن

تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر في الوظيفة نفسها.

وقد كان معمولاً بها في عهد الخلفاء الراشدين، ويروى أن عمر بن الخطاب قال لأحد عماله: "إني قد عينتك لأبلوك، فلن أحسنت زدتك و إن أسأت عزلتك".⁽¹⁾

رابعاً - تثبيت الموظف وتمكينه : بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح ويثبت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية. وهنا يتم تمكين الموظف من أداء العمل من خلال منحه الصلاحيات الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل. فعملية التثبيت في العمل دون التمكين لا تكفي لأن التمكين مبدأ أساس في عملية التوظيف يسمى بـ(مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية).

الخاتمة

أولاً- النتائج:

1. إن من أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع المنظمة موضع المبادرة بدلاً عن موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل وخاصة إذا كان هذا التخطيط للموارد البشرية باعتبارها أهم عنصر من عناصر المنظمة، فهي بذلك تمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة.
2. الإستراتيجية وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح المنظمة في البيئة أو على مصيرها، كما تتميز الإستراتيجية أيضاً بكونها تتيح

(1) احمد ابراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الطبعة السادسة (الخرطوم: مطبعة التمدن المحدودة، 1999م)

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية

فرصة أكبر للقيادة لفهم نشاط المنظمة والتزامها.

3. يعتبر التخطيط الإستراتيجي بوصلة المنظمة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية فالمنظمة بدون تخطيط إستراتيجي مثل الأعمى في الظلام بدون مرشد فهو يتلاطم يمنة ويسرى يصيب مرة ويخطئ أخرى، أما المنظمة التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي فهي تسير على هدى ومعرفة لما ينبغي أن تفعله الآن وفي المستقبل وبذلك تحقق أهدافها بأقل تكلفة وأقل مجهود و أقل فترة زمنية وأعلى جودة.

4. يعتبر تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل الأساسية بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف موارد البشرية فهي تؤثر وتتأثر بإستراتيجية المنظمة.

5. للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عدة فوائد فبعضها علاجية تتمثل في كونها تسهم بمعالجة مشاكل موروثه عن غيبة التخطيط، وبعضها الآخر من الفوائد وقائية أو تطويرية لاستشرافها للمستقبل والإعداد والتهيؤ له. إذ يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يحد من حجمها ويخفف من آثارها السلبية منها على سبيل المثال " ظاهرة التضخم الوظيفي وظاهرة دوران العمل أو (دوران العمالة) و ظاهرة التغيب أو الانقطاع عن العمل".

6. يعتبر الاستقطاب ثم الاختيار فالتعيين العمليات التنفيذية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية وذلك بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، لذلك يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة للمنظمة.

7. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمالة المتاحة ومصادر ها أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ و الأفضل من بين المتقدمين كماً ونوعاً.

8. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساعد الإدارة العليا في التنبؤ بالمشكلات والمعوقات المحتملة الحدوث في هيكل العمالة بالمنظمة مثل: (الوفاة، الاستقالة، ترك العمل، إنهاء الخدمة..). والتي تؤثر على عملية الاستقطاب مما يجعلها تضع الحلول المتوقعة المناسبة لتلك المشكلات، وهو ما

د. عبد العزيز عبد الرحمن

يعرف (بالتفكير الاستباقي) وذلك بالبحث عن البديل المناسب لشغل تلك الوظائف الشاغرة.

9. يمثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية التصور المبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة في مجال الموارد البشرية ورسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد. وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بناء الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

10. يساعد التخطيط الإستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية في تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد، فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة (مزيج) من الأسهم والسندات في محفظة الأوراق المالية لتحقيق أكبر عائد على استثماره مع تقليل درجة المخاطر إلى أدنى حد، فإن المنظمة أيضاً تهدف إلى تجميع توليفة متميزة من الموارد البشرية تستثمرها في تحقيق أهدافها.

ثانياً- التوصيات:

- 1- يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق بعض المفاهيم الخاصة باستقطاب الموارد البشرية مثل مفهوم: **(توطين الوظائف)** وهو "إحلال القوى العاملة الوطنية محل القوى العاملة الأجنبية أو الوافدة" ويتمثل هذا التخطيط للموارد البشرية إعداد القوى البشرية اللازمة كماً ونوعاً لشغل الوظائف بالموارد البشرية المحلية أو الوطنية مستقبلاً.
- 2- ينبغي على المنظمات العامة والخاصة السعي لوضع خطط إستراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية، لما للتخطيط الإستراتيجي في الاستقطاب من فوائد في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل مجهود وأقصر فترة زمنية وأعلى جودة.
- 3- على المنظمات الاعتماد بشكل كامل على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لأنه يساعد على التحديد الدقيق والمنطقي والحقيقي لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية مما يقلل من مشكلات الموارد البشرية المتمثلة في

التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية
"ظاهرة التضخم الوظيفي وظاهرة دوران العمل أو (دوران العمالة) و ظاهرة
التغيب أو الانقطاع عن العمل" لذلك لا مجال للعواطف والمحسوبيات
والمجاملات في التعيين وشغل الوظائف بمن هو أقل كفاءة.

4- اعتماد التخطيط الإستراتيجي في استقطاب الموارد البشرية يساعد
المنظمة في تحديد سوق العمالة اللازمة والمناسبة لشغل الوظائف، وهذا يقلل
من إهدار الوقت والمال في البحث عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف
الشاغرة في المنظمة.

5- يجب ربط التخطيط الإستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية بالخطّة
الإستراتيجية العامة، حتى تتكامل الخطط مع بعضها وتكون مخرجات الموارد
البشرية متوافقة مع احتياجات سوق العمل.

6- على المنظمات أن تستثمر القوى العاملة وذلك بالتخطيط الاستراتيجي
للموارد البشرية باعتبار الإنسان مورداً يمكن استثمار طاقاته ومهاراته وخبراته
في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وهو ما يسمى بـ (رأس المال البشري أو
رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي) ويتم هذا الاستثمار بتطوير مهارات
الفرد وقدراته وتنميتها ، وبهذا تمثل العرض الكفاء في سوق العاملة

7- على المؤسسات أن تستعين بالعلماء والخبراء والمستشارين المختصين
في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في وضع الخطط الإستراتيجية
لاستقطاب الموارد البشرية.

8- العمل على إشراك ودعوة المؤسسات(العامة والخاصة) للمؤتمرات
العلمية والعالمية الخاصة بدراسات الموارد البشرية حتى يتسنى لها الالتقاء
بالمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبناء شراكات
وحلقات اتصال بينهم وبذلك تجد التوصيات والنتائج التي تخرج بها المؤتمرات
و الندوات و الملتقيات العلمية طر بقها الى التطبيق / العمل .