

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها و
الانتقاء الحسن للنوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة، العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل
احتياجاتها، كفيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة، سوء الانتقاء فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال و
الوظائف. 1 ماهية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة بالكم
والنوع من على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لتلبية متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن
تتوفر مستقبلا. و الانتقاء الحسن للنوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة كفيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة.
يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية و التكنولوجية فالتوسع في نشاطات المنظمة
وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، و التكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إذ
تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في
الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى
الموارد البشرية كذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة جراء الفشل في التخطيط المناسب و الذي يتوافق مع 2 أهمية
تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن
للمنظمة المعينة من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة إضافة لمعلومات تتعلق بالجنس والسن
والحالة الأسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة. - يعتبر التخطيط
وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة بتحقيق سير العمليات الإنتاجية و التسويقية و التمويلية خالل - الحصول
على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر - يساهم
في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بتقليل التكاليف و الوقت بأدنى حد ممكن. - يساعد على
معرفة مراكز القوة و الضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة سيما عند الشروع باعتماد تحليل (SWOT) - يوفر قاعدة
واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو -
يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في
الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها. - يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية على
خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة و يهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة
مثل النقل، - كما أنه يساعد في التخلص من الفائض و من العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد وتخفيض التكلفة الخاصة
بالعمالة إلى أقل - يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات و متطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن
أعمالهم ومنظمتهم. - يساعد في الحصول و الاحتفاظ بنوعية و كمية من القوى العاملة تفي احتياجاتها الاستخدام الأفضل
لمصادرهم من القوى العاملة. - يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم
عن العمل. يبدأ التخطيط من أهداف المنظمة وأثرها على حجم العمالة المطلوبة فمثال إذا استهدفت المنظمة زيادة إنتاجها فهذا
يعني ضرورة تحليل ظروف الطلب والعرض كما يبينه الشكل الموالي: ثالثا: تحليل المطلوب من العمالة: تتمثل هذه العملية في
تحديد العمال المطلوبين من حيث العدد والنوعية، جميع المنظمات وذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة في هذا التحديد أو التنبؤ.
وحتى يتسنى تحديد عدد العمالة ونوعيتها بشكل واضح وسليم يجدر بنا أو ال التعرف على هذه العوامل. 1 العوامل المؤثرة في
التنبؤ بالعمالة: هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية تحديد العمالة خالل فترة الخطة نستعرض بعضها فيما يلي: تحديد
المطلوب من الموارد البشرية من خالل: - القوائم المختلفة لحركة و تدفق لعاملين - تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل
التنظيمي للمنظمة: تلجأ المنظمة في بعض الأحيان وبسبب ظروف معينة إلى تغير تنظيمها أقسام جديدة وكل ذلك سيؤثر على
حجم العمالة المطلوبة. غياب ذلك فإن الإنتاج سينخفض وبالتالي اللجوء إلى التعويض بمزيد من العاملين مما يتسبب في فائض
ال لزوم له وكذلك الأمر بالنسبة لحالات الترقية لأشخاص ال يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة. - تحديد تأثير التغير المتوقع
في حجم الإنتاج: بالرجوع إلى خطة الإنتاج يمكن تصور التطور المتوقع في هيكل العمالة من حيث الكم - تحديد تأثير التغير
المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: بناء على نتائج المقارنة بين العائد والتكلفة المتوقع باستخدام الآلات والعاملين تبني يوجد العديد
من الطرق للتنبؤ بالعمالة المطلوبة منها ما يتم بواسطة الإدارة العليا وهي الطرق النوعية ومنها ما يقوم به المدراء 5 الأساليب
النوعية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: تتم التنبؤات التي يضعها الخبراء من خلال الاعتماد على مجموعة من الخبراء

للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي و من أ- تقدير الخبراء و الأخصائيين: هي أبسط طريقة يقوم بها المسؤول فيها بتحليل الطلب في الماضي و بدراسة تطور حجم العمالة عبر ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع و يستخدم المدير حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة و في الأقسام يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم و تكرر العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن ٤) الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: تعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية و هذه التنبؤات مرتبطة بنشاط المنظمة مثل: مستوى المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة و يعبر عن هذا المعدل من خلال السلع و الخدمات المنتجة و عليه كلما كان تقدير المبيعات دقيقا كلما تمكنا من الوصول إلى تحديد حجم قوة عمل مستقبلية بشكل أدق، عمل يحدد سير الأعمال في جميع أقسام المنظمة، حيث يتحول رقم المبيعات إلى برنامج عمل إنتاجي في قسم الإنتاج وبرنامج يتحدد عدد العمالة الضرورية للوظيفة بالعلاقة التالية: عدد العاملين بالوظيفة = العبد الإجمالي للعمل/ عبد العمل للفرد إن النتيجة المباشرة لتحليل عبد العمل هي تحديد الأفراد الالزمين ألداء الأعمال المستقبلية. يشير عبد العمل إلى معدالت إنتاجية العامل أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل. معدل إنتاجية العامل الواحد= 111 وحدة خلال الشهر عدد الأفراد العاملين الالزمين هو 21 عامل أي: دقة هذه الطريقة تحديد إنتاجية العامل كما أن معدالت الإنتاجية تتغير بفعل التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية. ب- نسبة العمالة إلى الإنتاج) أو العمليات (: يتم تحديد حجم العمالة على أساس ربطها بأحد العناصر ذات العلاقة الوطيدة بها عدد العمالة المتوقع = حجم العمالة السابق/ حجم الإنتاج السابق) حجم الإنتاج المتوقع رابعا: تحليل المعروض من العمالة: لتحليل المعروض من العمالة حاليا و لفترة الخطة البد من التعرف على العدد الإجمالي للعمال داخل هيكل الوظائف و تحليل تدفق هذه العمالة في الترقية و النقل و ترك الخدمة) أي دراسة تحركات العمال. ٥) أساليب تحليل المعروض من العمالة: يوجد العديد من الأساليب لتحليل المعروض من العمالة نذكر منها: 1 قائمة العمالة: و تسمى كذلك بقائمة تسكين العمالة و تضم هذه القائمة معلومات هامة حول الوظائف) اسمها و درجتها، السن، الحالة الاجتماعية. و تفيد هذه البيانات في تحليل وضع العمالة و تساعد على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، و كذا في عمليات التعيين و الترقية و التدريب. 2 قائمة تدفق العمالة: تفيد هذه القائمة في متابعة حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة سواء أكان نقال للداخل أو للخارج و كذلك عمليات الترقية و الباقيين في أماكنهم. و من أشهر هذه السالسل سالسل و يتم التوصل لهذه النسب 4 مخزون المهارات: يمثل هذا المخزون نظام معلومات هام إذ يضم قائمة بأسماء العاملين و صفاتهم و مهاراتهم داخل المنظمة، تستعمله هذه الأخيرة كلما احتاجت إليه. و يعد هذا المخزون ذا فعالية بالنسبة للمنظمات التي تستخدم العالم الآلي و يفيد في تحديد لمواجهة حالت خلو المناصب الهامة و الحساسة بالمنظمة و توضيح الأشخاص المرشحين لشغلها، كما تفيد في التخطيط للمستقبل نعيمة و يحاوي الخرائط تعاون مختلف المختصين في مختلف الدوائر حتى يتسنى ترشيح الأسماء التي ستظهر في الخريطة على أن يكون ذلك في 6 خرائط النمو الوظيفي: وفق لهذه الطريقة يتم تحديد المسارات الوظيفية المقترحة التي سيتدرج ضمنها العامل و ينتقل و يرتقي حتى و تفيد هذه الخريطة في التعرف على جوانب الخبرة و المهارات الواجب توفرها في الشخص أثناء التدرج 7 معدل دوران العمال) تحليل ترك الخدمة (: يبين هذا المعدل نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة و يسمح بالبحث عن أسباب ذلك. و يحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية: خاصة بالمنظمة) كأجور منخفضة مقارنة بمنظمات منافسة، أو مزايا ممنوحة) و هذا يفسح المجال لدراسة سبل تجنبها مستقبلال. العرض الداخلي ال يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها فهناك نقص في الموارد البشرية. و بذلك يجب الاهتمام بتوافر و يمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية تمكن المنظمة من تفادي هذه الفروق أو القضاء عليها و هناك تقنيات لمعالجة العجز أو الفائض في العمالة. تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى استخدام واحد أو أكثر من السياسات و حسب سوق العمالة في حالة الندرة و حالة الوفرة: ٥) حالة الندرة: كي ال تفرط المنظمة في عمالتها المؤهلة التي قد ال تجدها مستقبلال فهي تضطر لتحمل تكاليفها و تعيد استخدامها إما بإعادة تأهيلها للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها مستقبلال (بالتدريب)، أو الاحتفاظ بها لمواجهة حالت ترك الخدمة. ٥) حالة الوفرة: تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى التخلص من العمالة الزائدة بإحدى الطرق التالية: - تشجيع التقاعد المبكر مع عدم إحلال العمالة المتقاعدة. - استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف. - إيجاد فرص عمل بديلة في منشآت أخرى تعاني عجزا في العمالة. - استخدام عمالة مؤقتة. - زيادة الأجور و منح الحوافز التي تجذب العمالة؟ - رفع مستوى إنتاجية الفرد دون زيادة عدد الأفراد و ذلك بتطبيق برامج تدريبية مكثفة. - تكبير حجم الوظائف بزيادة مهامها و تكليف العامل بأدائها مما ينعكس على مستوى الإنتاجية. - إحلال التكنولوجيا مكان العمالة. ٥) حالة الوفرة: في مثل هذه الحالة ال تواجه المنظمة مشكال كبيرا في توفير و تغطية العجز و لذا عليها إتباع كافة مراحل الاختيار نعيمة

يحياوي مقدمة: المرشحين للوظائف الشاغرة بواسطة ما يسمى بالاستقطاب، -1 ماهية الاستقطاب: الاستقطاب عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمأل الوظائف الشاغرة أو هو عملية جذب للعمالة لشغل الوظائف الشاغرة. -2 القائم بعملية الاستقطاب: يوجد بالمنظمة قسم خاص بعملية التوظيف تابع لإدارة الموارد البشرية. يعمل به عدد من المتخصصين في إجراء المقابلات مع المترشحين وحتى مرحلة الاختيار والتعيين ويشارك في هذه العملية وقد تسند العملية ككل لمكتب استشاري متخصص في جذب العمالة. ومن أهم هذه المصادر نذكر: ● الترقية: ويستعمل هذا المصدر في حالة وجود مناصب لإشراف أو القيادة ولهذا المصدر العديد من المزايا منها: - تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية. - رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة التي ينتمون إليها توفر لهم فرص الترقية في المستقبل - تتوفر للمنظمة عمالة لها خبرات وال تحتاج إلى تدريب. في خبرات عمالها وكذلك عندما ال توجد هذه الخبرة في سوق العمل الخارجي. ● مخزون المهارات INVENTORIES SKILLS: وجود مثل هذا المخزون يعطي للمنظمة صورة كاملة عن الوظائف (شاغليها) وتحديد الاحتياجات كل وظيفة يسهل عملية توجيه المهارات الوظائف الأساسية إما بالترقية أو بالنقل. تطلب المنظمة بواسطة هذا المصدر من عمالها أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتو فر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة واغزائهم باللتحاق -2-3 المصادر الخارجية: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل وتنقسم بدورها إلى عدة مصادر منها: وتلجأ إليها كلما دعت الحاجة لذلك ويقوم بالاتصال بالتعيين (د. نعيمة يحياوي - أما في حالة الوظيفة التي تحتاج تخصصات نادرة فتلجأ إلى المجالات والدوريات المتخصصة حتى تضمن وصول الإعلان والحاجة - أما في حالة الوظيفة التي ال تحتاج إلى خبرات فتلجأ إلى الإعلان بواسطة الراديو والتلفزيون أو بواسطة مكبرات الصوت التي توضع ● وكالات ومكاتب التوظيف: يوجد نوعان من المكاتب، - الوكالات الحكومية: تتولى استقبال طلبات العمل للأفراد وتسجل بياناتهم من خبرة ومؤهلات وتخصصات الخ وهي تقدم خدماتها فكلما احتاجت منظمة لعامل تلجأ إلى هذه الوكالات التي تزودها بكافة الخبرات المؤهلات وتوجهه عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين. استقطاب العمالة بواسطة الإعلان بالصحف، وقد تقوم المنظمات بعقد اتفاقيات و. بعض الطالب خلال العطل بمقابل بسيط، مما يخفض تكلفة الاستقطاب من جهة والتدريب من جهة ثانية. ● النقابات العمالية: يلعب هذا المصدر دورا كبيرا خاصة في الدول الرأسمالية ويختص أكثر بالمستويات الدنيا من الوظائف. إذ يتم الاتفاق بين المنظمة وهذه النقابات على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط. ● المنظمات المهنية: تتولى هذه المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم ومنحهم إجازات وتراخيص الحراسة العسكرية. ● الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة: مثل هذا المصدر قائم على التوصيات التي يقدمها بعض الأفراد أو أساتذة بالجامعة موثوق في - دراسة متطلبات الوظيفة (المؤهلات، - أن يحدد أسلوب استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصيا، بالبريد، التلفون) - أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة. من العاملين حتى يراها ويتولى هؤلاء العمال نشرها خارج المنظمة أصدقائهم ومعارفهم وتتعلق هذه العالانات خاصة بالوظائف في ● وسائل الإعلان الخارجية: - الراديو والتلفزيون: هاتان الوسيلتان تصل إلى معظم أفراد المجتمع وغالبا ما تلجأ إليها المنظمات الجديدة والتي تحتاج إلى أكبر عدد 2-4 المستقطبين المحترفين : يوجد متخصصين في عمليات الاستقطاب خارج المنظمة تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد ويقوم هؤلاء المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد إما هاتفيا للعاملين مما يخلق رغبة داخل الأفراد من ذوي التخصصات للالتحاق بالعمل بها، وتلجأ في ذلك إلى وسائل متعددة منها: - إقامة معارض أو احتفال يجمع بين متخصصين معينين وهم بدورهم يتعرفون على أسلوب العمل والمزايا التي يتمتع بها من يعمل بالمنظمة وهذا يخلق الرغبة لدى الطرفين في جذب والالتحاق بالعمل بها. ثانيا: الاختيار والتعيين: أكثر من غيره. (المعرفة السابقة بالشخص المرشح 1-3 مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التعليم، وهذا يجعل المنظمة تحدد هذا المستوى في مرحلة الإعلان وقد 3-3 الصفات البدنية : تتطلب كل وظيفة صفات جسمية معينة منها ما يتطلب الطول وأخرى قوة عضالت وثالثة صفات جمالية طيران، ومنه و عند تحديد الصفات البدنية فإن المنظمة تستند في تحديد هذا المعيار على صفات الأفراد القائمين بالعمل حاليا والذين يتميزون بمستوى أداء عال. - الحالة الاجتماعية: وكلما كان الفرد متزوجا فإنه مستقل نفسيا واحتمالت تركه للوظيفة قليلة على عكس العزب. الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق خبراته وتعد هذه المرحلة مرحلة تصفية لكل من ال تتوفر فيه شروط الوظيفة. والباقي الهاتف، -3-4 الاختبارات: بهدف هذا الجراء إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، ونسمى كذلك - اختبارات سرعة الاستجابة: وفقا لهذا الاختبار يوضع المترشح في موقف معين أو ينظر الى استجابة لهذا الموقف (مثال يخضع -4-4 المقابلات: بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المترشحين واستبعاد كل يسقط في الاختبار ويتقدم

الباقي للمقابالت الشخصية التي تهدف إلى الحكم عن قرب على مدى صالحية المترشح واختبار أكثرهم توافقاً مع شروط ومواصفات شغل الوظيفة. - المقابلة الفردية بين المترشح ومن يمثل المنظمة - مقابالت غير مخططة في هذا النوع من المقابالت يحدد المجال أو المواضيع دون تحديد لألسئلة حيث يكون الحديث بين الطرفين ودياً. - مقابالت حل المشاكل: يتم في هذا النوع من المقابالت طرح بعض المشاكل التي قد يواجهها المترشح عند أدائه للوظيفة ويطلب منه - مقابالت الضغوط: يتم الكشف في هذا النوع من المقابالت على قدرة تحمل المترشح لضغوط العمل (خاصة المناصب التي تتضمن أو شكله أو جنسه أو بلده وأن 4-5 مراجعة التوصيات والمزكين: عند تزكية مترشح معين فعلى المنظمة أن ترجع إلى من زكاه) سواء معارف أو شركة كان يعمل بها المتقدم سابقاً) وذلك من أجل تقييمه ويتم ذلك بواسطة خطاب ترسله المنظمة تضم مجموعة من الأسئلة المستفسرة عن المترشح أو المقابلة الشخصية للمزكي. - 1 التكلفة: تحتاج هذه العمليات الكثير من التكاليف منها: - تكلفة المراسالت والاتصالات بالمترشحين - تكلفة وكالت التوظيف