

التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية صفاء عبدالعزیز عایش عبید

الملخص:

تناولت هذه الدراسة تحليل مدي وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية نشاط الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية وتفاعل وتكامل نشاط الاستقطاب مع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، أيضا تحديد مدي فاعلية هذا النشاط (الاستقطاب) وأدائه في ظل التخطيط الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية، لدي مديري ادارة الموارد البشرية والعاملين بتلك الإدارة بكيانات المديریات الحكومية بمحافظة شمال سيناء ومقر تلك المديریات يقع بمدينة العريش، وذلك من اجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية لتلك المحافظة.



Abstract:

This study is to deal with scope of analysis of the scientific concept of the strategic planning of human resources and the importance of the attracting activity that related to the human resources management and the interaction and the integration of the attracting activity with activities and practices of the human resources management, also determining the effectiveness of the attracting activity that related to the human resources management and its performance in the light of the strategic planning of the human resources management, upon managers of the resources human management and the employees of those entities and organizations of the governmental departments in North Sinai Governorate and the location of those departments that located in Al-Arish city, that in order to achieve the economic and social development of that province.



المقدمة

فرضت المتغيرات العالمية علي المنظمات تبني اسلوب العمل الاستراتيجي في كافة مجالات عمل المنظمات فأصبح لكل مجال استراتيجي خاصة به وتتكون منها استراتيجي المنظمة، والاستراتيجية وثيقة عملية التخطيط الاستراتيجي .

وهناك ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ناشئ من اهمية الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة فالخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن ان توضع موضع التنفيذ قبل ان يكون هناك دراسة لأوضاع واحتياجات المنظمة من الموارد البشرية باعتبارها شريكا اساسيا في تحقيق الاهداف، وعلي هذا يمكن اعداد خطة للموارد البشرية وادراجها ضمن الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. ويتم العمل من خلال نشاط الاستقطاب توفير العدد الكافي من المتقدمين لشغل الوظيفة، والاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار، من خلال التركيز علي استقطاب واجتذاب الافراد المناسبين وبالتالي تقليل عدد الافراد غير المؤهلين لشغل الوظائف .

ويعتبر الاختلال في توزيع السكان الذي تعاني منه مصر أنه يعوق الاستخدام الكفاء لموارد المجتمع المختلفة، وعلي وجه الخصوص الموارد البشرية، وبالتالي يحول دون تحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفع، لذلك ظهرت الحاجة لإعادة النظر في عملية التخطيط لاستقطاب وجذب الموارد البشرية لتأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي طرأت علي الهياكل الاقتصادية والاجتماعية.



مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من خلال تحقيق أهدافها وهي دراسة مدي وضوح المفهوم العلمي لدي مديري ادارة الموارد البشرية والعاملين، لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية نشاط الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية وتفاعل وتكامل نشاط الاستقطاب مع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية .

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على مديريات محافظة شمال سيناء تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدي فاعلية نشاط استقطاب الموارد البشرية وأدائه في ظل التخطيط الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية بمديريات محافظة شمال سيناء من اجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية لتلك المحافظة ؟

أهداف الدراسة

- (١) ابراز مدي ادراك مديري ادارة الموارد البشرية والعاملين بها للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لاستقطاب للموارد البشرية .
- (٢) تحديد درجة ممارسة المعنين بالموارد البشرية بالأنشطة الادارية والمتعلقة بصياغة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستقطابها ومدي ادراك مديري ادارة الموارد البشرية والعاملين بها لأهمية نشاط استقطاب الموارد البشرية.
- (٣) تحديد درجة التكامل والتفاعل بين نشاط الاستقطاب وباقي أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية الاقتصادية .
- (٤) توضيح للمشاكل والمعوقات التي تحد من فاعلية نشاط الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية .



٥) دراسة مدي تبنى مديريات محافظة شمال سيناء للأساليب العلمية لاستقطاب الموارد البشرية، ومدي ارتباط عملية استقطاب الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علي مستوى المنظمة .

٦) التوصل الي مجموعه من التوصيات لعلاج أوجهه القصور للتخطيط الاستراتيجي ونشاط الاستقطاب في ادارة الموارد البشرية .

أهمية الدراسة

تحتل هذه الدراسة أهمية لعدة اعتبارات من شأنها تحقيق نتائج يتم توضيحها من خلال الآتي:

- تتناول هذه الدراسة فاعلية نشاط استقطاب الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي

- مساهمة هذه الدراسة في استيعاب القائمين علي صنع القرار بإدارة الموارد البشرية لأهمية التخطيط الاستراتيجي ونشاط الاستقطاب والالمام بمبادئه وطرق تطبيقه .

- إبراز أهمية نشاط استقطاب الموارد البشرية ودوره الفعال بين كل من استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل .

- أن تكون التنمية للأفراد: بمعنى وجود التزام علي المجتمع بأن يستثمر في التعليم والصحة والتغذية وما يلزم من جوانب تخص المستوي الاجتماعي، حتي يتمكن الأفراد من أداء دورهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسة داخل مجتمعاتهم، بما يمكن الأفراد من المشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية .

- أن تكون التنمية من خلال الأفراد: بمعنى أن يشترك الأفراد في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التنمية، من خلال هياكل مناسبة لاتخاذ القرارات مع ضرورة أن توفر هذه الاستراتيجيات فرصا كافية لنمو الدخل والعمالة، حتى



يمكن الاستفادة من القدرات البشرية وتتاح لها الفرصة في التعبير عن قدراتها علي الابتكار .
- أن تكون التنمية من أجل الأفراد: بمعنى أن تشبع التنمية احتياجات الأفراد وأن تكون فرص الإشباع متاحة للجميع .

الدراسات السابقة

١. دراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أ.دراسة (عمري، ٢٠٠٧، ١٣)

"فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي" استهدف عمري من خلال هذه الدراسة توضيح امكانية تحديد علاقة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة، وامكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، ومحاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية وتحديد العمليات المختلفة لتخطيط الموارد البشرية، واستنتجت الدراسة ما يلي :

- يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يخدم إنجاز استراتيجية المنظمة .

- تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، وذات قابلية للتعديل بما يتفق والتغير في ظروف المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية .

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في الحد من مخاطر عدم التأكد، من خلال التعرف علي احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية أي قبل ظهور هذه الاحتياجات فعليا، وهذا ما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري أو وجود زيادة غير ضرورية، وذلك من خلال السعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب .



-يساعد تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية، فالمنظمات الحديثة الان أصبحت تحتاج الي عمالة ذات مهارة عالية .

ب. دراسة (لينا، ٢٠١٢، ١٤)

"دور تخطيط الموارد البشرية في توطين العمالة بالتطبيق علي القطاع المصرفي القطري" قدمت **لينا** في هذه الدراسة دور تخطيط الموارد البشرية في توطين العمالة، فمن خلال الاهداف المقدمة بالدراسة والتي منها، التعرف علي كيفية تخطيط العمالة بدولة قطر بصفة عامة، وفي القطاع المصرفي بصفة خاصة، والكشف عن المشاكل المرتبطة بهذا النشاط المحوري ضمن منظومة ادارة الموارد البشرية في ظل تحديات التنافسية التي تواجه منظمات أعمال اليوم، وإبراز أوجه الاختلاف أو الاتفاق بين المسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية في القطاع المصرفي الحكومي والخاص، وإلي أي مدي يؤثر ذلك علي سياسة توطين العمالة، والتعرف علي مجمل الوظائف التي يتم بها توطين العمالة في المصارف القطرية، والوظائف التي واجهت معوقات في توطينها، والتعرف علي تأثير عدد السكان وخصائصهم الديموجرافية علي مستقبل توطين العمالة في القطاع المصرفي بقطر، وتوصلت الدراسة الي عدم وضوح استراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية علي المدى البعيد .

٢. دراسات في مجال الممارسات والعمليات لإدارة الموارد البشرية

أ.دراسة (صلاح، زياد، ٢٠٠٤، ٩)

"تأثير الاستقطاب والبقاء علي الاداء الوظيفي في وظائف الادارة العليا - دراسة لاتجاهات الادارة العليا في الوزارات والدوائر الاردنية"، هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء، وقد أجريت الدراسة على جميع



كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعدتهم، وتوصلت الدراسة الي إن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير استقطاب وظائف الإدارة العليا (التخطيط للمنصب ، الاستقطاب الداخلي ، الاستقطاب الخارجي ، مدة البقاء) وأبعاد النتائج والأداء (نتائج شغل المنصب، الأداء في المنصب) كان يتراوح بين متوسط وعال ، وأضافت الدراسة بعض التوصيات حول ضرورة وضع برنامج تطويري يتخصص بإعداد الأبناء العاملين ممن تتوافر فيهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية، ضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني في الوزارات الحكومية من المديرين العموميين .

ب. دراسة (احمد، ناصر، محمود، ٢٠١٠، ٢)

"دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية" انتقلت هذه الدراسة الي بيان اهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، اذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلا فإن مآلها الي الفشل، وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الاسكان للتجارة والتمويل الاردني من خلال التعرف الي مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وخلصت الدراسة الي أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد علي وكالات التوظيف بالدرجة الاولي ثم الجامعات، كما أن البنك سعي إلي تحقيق النوعية لدي الاستقطاب والتي تقوم علي الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات، وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية علي عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء وأثبتت الدراسة وجود علاقة



وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الاسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية، وأيضا وجود علاقة ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك علي تحقيق الميزة التنافسية.

٣. دراسات عن دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية

أ.دراسة (رضوان، ٢٠١١، ٧)

"دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر"، اهتمت الدراسة بتوضيح دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر وتعتبر أهم أهداف الدراسة، دراسة وتحليل لأوضاع التنمية بشقيها الاقتصادي والبشري، كذلك محاولة معرفة ما اذا كانت هناك علاقة تكامل مشترك بين رأس المال البشري والنمو والتنمية الاقتصادية في مصر، كذلك اختبار العلاقة السببية بينهما وذلك خلال الفترة (١٩٩٠ - ٢٠٠٩)، وكانت من اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الفجوة الكبيرة القائمة بين الدول المتقدمة والدول النامية في مجال التنمية الاقتصادية تعود الي حد كبير الي تكوين وكفاءة رأس المال البشري مما يتحتم علي الدول النامية ومنها مصر أن تضع استراتيجية شاملة لتطوير امكانيات العنصر البشري فيها، اذا أن عملية التنمية الاقتصادية تتوقف بدرجة كبيرة علي تطوير هذا العنصر، وكذلك يقوم النظام التعليمي بدور هام في زيادة القيمة المضافة لرأس المال البشري من حيث هو مخزون للمعارف العقلية التي تتم ترجمتها الي مهارات تحقق الاكتشافات وتحولها الي تطبيقات تكنولوجية جديدة أو تقوم بالإدارة الكفاء للقوي العاملة والموارد المادية في ان واحد .

ب. دراسة (هبة الله، ٢٠١٢، ٢٢)

"دور التنمية البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية مع اشارة خاصة الي محافظة شمال سيناء"، تسعى هذه الدراسة الي توضيح مفهوم التنمية البشرية وطريقة قياسها، وأيضا تبحث من خلال دور التنمية البشرية في



تحقيق التنمية الاقتصادية وكذلك دور التنمية الاقتصادية في تحقيق التنمية البشرية، كما تتعرض الي مؤشرات التنمية في مصر بصفة عامة ومؤشرات التنمية البشرية بصفة خاصة، وتركز الدراسة علي مؤشرات التنمية البشرية في محافظة شمال سيناء وأخيرا علي الانشطة الاقتصادية والمقومات الطبيعية التي تمتلكها المحافظة .

التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية

اولا: التخطيط الاستراتيجي

تسعي المنظمات المعاصرة إلي تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تهدف إليها، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة، والتي تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وفي الواقع العملي المعاصر يصبح التخطيط الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات ونموها وتحقيق فاعلية الأداء علي المدى الزمني طويل ومتوسط وقصير الأجل علي حد سواء.

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أصبح التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة، التي اصبحت تواجهها منظمات الأعمال، وقد تصدي العديد من الكتاب والباحثين لتعريف التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

-تعريف القطامين (١) "التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياستها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي الي موقف مستقبلي مستهدف".

-تعريف ماهر (٣) "التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والانشطة والأعمال اللازمة لذلك".



- تعريف دراكر^(٥) "التخطيط الاستراتيجي هو العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام التغذية المرتدة للمعلومات".

ومن خلال هذه التعريفات للتخطيط الاستراتيجي توصلت الباحثة الي أن التخطيط الاستراتيجي، هو مجموعة من الخطط طويلة الاجل، تهدف اليها المنظمة لتوضيح رسالتها واهدافها المستقبلية، من اجل تحسين وتقوية وضعها التنافسي ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غايتها علي المدى البعيد، واختيار النمط الملائم لتحقيق ذلك .

٢. عناصر التخطيط الاستراتيجي

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المنظمة مجموعة من الأنشطة التي تتم وفق تسلسل كالآتي:

- صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية

تمثل رسالة المنظمة الاطار الذي يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال انشطتها ومنتجاتها وعمالئها واسواقها، والذي يعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها الأمر الذي يحتم علي المنظمة رسم المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها، وذلك من خلال ما يسمى بالرؤية الاستراتيجية .

- تحديد الاهداف الاستراتيجية (ابو قحف، ١١)

تساعد الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة الي مستويات مرغوبة للأداء، فالأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة، والتي تحدد ما الذي يجب إنجازه



ومتي، ويتم التعبير عنها في صورة كمية، وتختلف الاهداف والغايات بأن هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك باطار زمني أو أن يتم التعبير عنها كميا، حيث تساعد الاهداف في تقييم الاسس والمعايير التي تستخدم في الرقابة وتقييم الاداء سواء علي مستوي المنظمة ككل أو علي مستوي كل فرد .

- تحليل البيئة الخارجية (ابو بكر، ١٩)

تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المنظمة، ذلك أن الأعمال أصبحت تتسم بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية التي يؤدي تجاهلها الي تقليل فرص نجاح أي منظمة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الافراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية وما تلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد، وعليه فإن دراسة وتحليل البيئة الخارجية تعتبر أحد العناصر الهامة عند إعداد الاستراتيجية.



- تحليل البيئة الداخلية -

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، ذلك أن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي :

- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة .
- التعرف علي الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو او التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط .
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي الي زيادة قدرتها علي استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر .
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتي يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية .
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة أو الضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر، بما يساعد علي زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة .

- تحديد البدائل الاستراتيجية -

بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها، ووضع الاهداف التي تعمل المنظمة علي تحقيقها، الي جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية، بما يوضح للمنظمة الفرص والتهديدات المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، يصبح من الضروري طرح بدائل الاستراتيجيات التي يمكنها الاختيار بينها، ويمكن تقسيم البدائل الاستراتيجية إلي:

■ بدائل استراتيجية علي مستوي المنظمة:

تشير البدائل الاستراتيجية علي مستوي المنظمة الي الاستراتيجيات الكلية التي توجه تصرفات المنظمة، والتي من خلالها يتم تحديد كيفية انجاز الخطط الاستراتيجية للمنظمة ككل، وتوجد هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي



يمكن أن تستخدم علي مستوي المنظمة والتي ينبغي علي الادارة العليا أن تختار بينها، وتنقسم هذه البدائل الي ثلاث استراتيجيات رئيسية هي (استراتيجيات الاستقرار – استراتيجيات النمو – استراتيجيات الانكماش).

■ **بدائل استراتيجية علي مستوي وحدات الاعمال الاستراتيجية (خليل، ٢٠٠٠)**
تركز استراتيجيات الأعمال علي تحسين الوضع التنافسي لمنتجات منظمات معينة أو وحدات أعمال معينة داخل صناعة معينة أو قطاع من قطاعات لسوق معين، والتي تقوم المنظمة أو وحدة الاعمال بخدمته ويمكن لاستراتيجية الاعمال أن تكون تنافسية (القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية)، أو تكون تعاونية (تعمل مع واحدة أو أكثر من المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها علي باقي المنافسين)، أو تكون تنافسية وتعاونية معا.

■ **بدائل استراتيجية علي مستوي استراتيجيات التوظيف:**

يقصد باستراتيجية الوظائف ذلك المدخل الذي يركز علي المجالات الوظيفية في المنظمة حتي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ووحدات الاعمال التابعة من خلال تعظيم انتاجية الموارد المستخدمة، وتهتم هذه الاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات القوة أو الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية وفي عرض لمختلف الاستراتيجيات الوظيفية.



ثانيا: نشاط استقطاب الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية

١. مفهوم الاستقطاب

- عرفها (جاد الرب، ٨) "بأنها العملية التي تهتم بالبحث عن وجذب الأفراد المناسبين وجذبهم من بين الافراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتي يتسنى اتمام عملية الاختيار".

- وأيضاً تم تعريفها من خلال (سلطان، ١) "بأنها عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي انه نشاط يقوم علي الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف".

- عرفها درة، (الصباغ، ١٠)"بأنها مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف اشباع رغبات الطرفين".
وتوصلت الباحثة الي أن عملية الاستقطاب ما هي الا منظومة متكاملة تتشكل أبعادها من خمسة محاور أساسية هي:

(الاهداف ، المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، النتائج) وهذه الابعاد مترابطة ومتكاملة معا، حيث أن نجاح أو فشل عملية الاستقطاب يمكن أن يتم من خلال مقارنة الاهداف والنتائج، فكلما أمكن توفير الموارد البشرية القادرة علي العمل والرغبة في أدائه بالأعداد والنوعيات المطلوبة، زادت عملية الاستقطاب .

٢. مصادر الاستقطاب

تستخدم معظم المنظمات نموذج يتم من خلاله قيام الادارة أو القسم بتحديد احتياجاتها من الافراد والأسباب الداعية لذلك وايضا تحديد متطلبات الوظيفة الشاغرة في القسم، ويتم تصميم واعداد هذا النموذج من خلال ادارة الموارد البشرية ويتلقى مدير ادارة الموارد البشرية هذا الطلب من الادارة أو القسم تمهيدا لاتخاذ الخطوات اللازمة لتوفير الافراد المطلوبين والمناسبين للتشغيل، هذا ويرتبط طلب التوظيف بوصف الوظيفة، وتبدأ ادارة الموارد البشرية في المنظمات في البحث عن مصادر تلبية هذه الاحتياجات حيث يتم



استخدام مصادر متعددة يتم اعلامها بأن المنظمة بحاجة الي كوادر معينه من حيث العدد والنوع وتنقسم هذه المصادر الي الاتي :

أ. المصادر الداخلية

ويقصد بالمصادر الداخلية أن المنظمة قد تستطيع توفير العدد الكلي من الأفراد أو جزء منه من العاملين داخل المنظمة من خلال سياسات النقل أو الترقية أو أي تحريك للعاملين لسد الوظائف الشاغرة، ويمكن القول بأنه اذا اعتمدت المنظمة علي سياسات فعالة للتعيين والاختيار في الماضي، فسوف يكون لديها فرصة ناجحة للحصول علي المواهب المطلوبة والمهارات التي تحتاجها مما تملك من العمالة الداخلية .

- مزايا المصادر الداخلية

■ يمكن للمنظمة معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين بها، فاذا كانت المنظمة تتبنى سياسة بناء المهارات لدى العاملين بها وذلك من خلال التدريب و التطوير و التعليم، فإن هذا يعتبر نقطة بداية وأساس لاختيار العاملين من الداخل .

■ بما أن المنظمة يكون لديها نظام لتقييم اداء العاملين بها، فان هذا النظام يوضح نقاط القوة والضعف في كل موظف، فالمديرين الحاليين والسابقين للموظفين يمكن مقابلاتهم والحصول على تقييمهم للمرؤوسين، واستخدام هذا التقييم في عمية الترقية **PROMOTION**.

■ وبصفة عامة يوجد لدى أي منظمة معلومات وبيانات دقيقة عن الموظفين بها، وهذا يقلل من فرص صناعة واتخاذ قرارات خاطئة في التوظيف .

■ يرتبط بما سبق، انه ليس فقط أن المنظمة تعرف الكثير عن العاملين بها ولكن أيضا العاملين بالمنظمة يعرفون الكثير عنها وأيضا كيف تعمل المنظمة .

■ زيادة درجات الرضا والولاء والانتماء التنظيمي من قبل العاملين عندما يدركون أن سياسة التوظيف في المنظمة تعتمد على المصادر الداخلية اولاً،



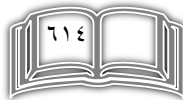
وقد يحدث العكس عندما تكون هذه السياسة موجهة للحصول على الموارد البشرية من خارج المنظمة.

- ارتفاع الروح المعنوية و زيادة الدافعية للأداء المتميز عندما يدرك العاملون بالمنظمة أن أمامهم فرص للتقدم داخل المنظمة، وانخفاض حجم الاستغناء عن العمالة، وبعبارة أخرى فإذا كانت فرص شغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة تعطي اولاً للمصادر الخارجية، فإن الآثار السلبية والمعاكسة تكون هي الناتج الطبيعي الذي يتولد عن مشاعر الاستياء والغضب لدى العاملين، وبالتالي انخفاض الاداء والانتاجية وزيادة تكلفة الانتاج بصفة عامة .
- تحسين معدلات العائد على الاستثمار في الموارد البشرية بالمنظمة من خلال ترشيد استخدام الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة .

- عيوب ومساوئ المصادر الداخلية

- الآثار السلبية الناتجة عن ترقية بعض الافراد وعدم ترقية الاخرين، وبالتالي حدوث الاضطرابات و المواجهات العدائية بين العاملين و بعضهم أو بعض العاملين و رؤسائهم.
- يمكن أن تكون سياسة التوظيف من الداخل فاشلة وغير ناجحة ان لم يصاحبها سياسات واجراءات تنشيط و تحفيز للعمالة على الاداء المتميز وتلقى المواقع الوظيفية المتقدمة، وعدم الاعتماد على الترقية بالأقدمية وما يترتب عليها من مساوئ.
- أن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط للتوظيف، يعنى الاعتماد على سياسة التوظيف الدائم، وما يترتب على ذلك من نفقات وتكاليف اضافية للعمل .
- يرتبط بما سبق، حرمان المنظمة من الحصول على كفاءات و مهارات عالية التميز أو غير موجودة بالمنظمة .
- ضيق مجالات الاختيار يحرم المنظمة من الأفكار و الابداعات الجديدة .

ب. المصادر الخارجية



تعتبر المصادر الخارجية للتوظيف إحدى المصادر الأساسية التي تحصل منها المنظمة على العاملين المؤهلين لأداء الوظائف الشاغرة، ويتم اللجوء إلى هذه المصادر عندما تزداد معدلات نمو المنظمة وعندما يزداد الطلب على الأفراد المهنيين و ذوي المهارات الفنية و الإدارية العالية.

- مزايا المصادر الخارجية

- حجم المتاح من المواهب والخبرات في المصادر الخارجية يكون أكبر من المتاح داخل المنظمة.
- يتواجد لدى الأفراد المعينين من خارج المنظمة اتجاهات وبصائر ورؤى جديدة عما هو سائد داخل المنظمة .
- يكون من الأرخص والأسهل الحصول على الأفراد المهرة والفنيين والإداريين من المصادر الخارجية، ويفضل ذلك عن تدريب وتطوير العاملين من داخل المنظمة في حالة اللجوء إلى المصادر الداخلية .
- يمكن اعداد تشكيل و تهيئة الموظفين الجدد من خارج المنظمة بالطريقة و الأسلوب الذي يتمشى مع سياسات و استراتيجيات المنظمة، وقد يكون ذلك أسهل من تغيير سلوكيات العاملين داخل المنظمة للوظائف الجديدة .



- عيوب ومساوئ المصادر الخارجية

■ صعوبة جذب واستقطاب والاتصال بالعاملين من الخارج، وصعوبة تقييمهم للحصول على المؤهلات والمتطلبات المطلوبة سواء من حيث المجهود أو الوقت أو التكاليف .

■ تحتاج العمالة من الخارج الى وقت اكبر للتأهيل و التوجيه خاصة في بداية العمالة، وقد يسبب ذلك مشكلات كثيرة بسبب أن كل وظيفة لا تتم في فراغ وإنما تتكامل مع الوظائف الاخرى، وبالتالي التأخير في تأهيل واستعداد وتهيئة الموظفين الجدد قد يؤخر الانجاز في بقية الوظائف .

■ من أهم المشكلات التي تترتب على التوظيف من الخارج هو انخفاض معنويات وحماس العاملين بالمنظمة خاصة الذين يشعرون بانهم مؤهلين لشغل هذه الوظائف.

■ اذا لم يتم الاختيار السليم من بين المرشحين المتقدمين من الخارج، فان ذلك قد يؤدي الى مشكلات عديدة داخل المنظمة مثل اختلاف ثقافة الموظف الجديد عن ثقافة المنظمة، وما يترتب على ذلك من توترات و صراعات بين العاملين الجدد والعاملين القدامى، خاصة إذا اعتقد العامل القديم أنه أولى بالوظيفة من العامل الجديد.

ارتباط التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية بالتنمية

اولاً: دور التخطيط بإدارة الموارد البشرية وارتباطه بالتخطيط الاستراتيجي علي مستوى المنظمة

١. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، حيث تسبق الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وتتم عملية التخطيط في مختلف المستويات الإدارية بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلي الإدارات الدنيا، توجد تعاريف متعددة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية،



وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية نعرضها فيما يلي:

- تعريف (Gervais، ٢٥) "التخطيط هو عملية منهجية ومستمرة تحتوي علي (تحديد الأهداف والغايات وتحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب - تحديد الموارد والإمكانات المطلوبة وتحديد السياسات والخطط والبرامج - وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف) .

- تعريف (جاد الرب، ٨) "تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل، وتخطيط الموارد البشرية هو جزء يتجزأ عن التخطيط العام للمنظمة واعداد الموازنات الخاصة بها، نظرا لأن الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطة العامة للمنظمة وخاصة في الأجل الطويل" .

- تعريف (حسن، ٦) "تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول علي العدد الصحيح من الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية، هو نظام توافق أو مقابلة عرض الافراد داخليا (الافراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها في فترة زمنية محددة" .

- تعريف (الكتبي، ١٥) "تخطيط الموارد البشرية هي تلك العملية التي تضمن أن يتوافر لديها ما تحتاج من قوة عاملة كما ونوعا وتوقيتا وأن تكون هذه القوة قادرة علي العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة" .

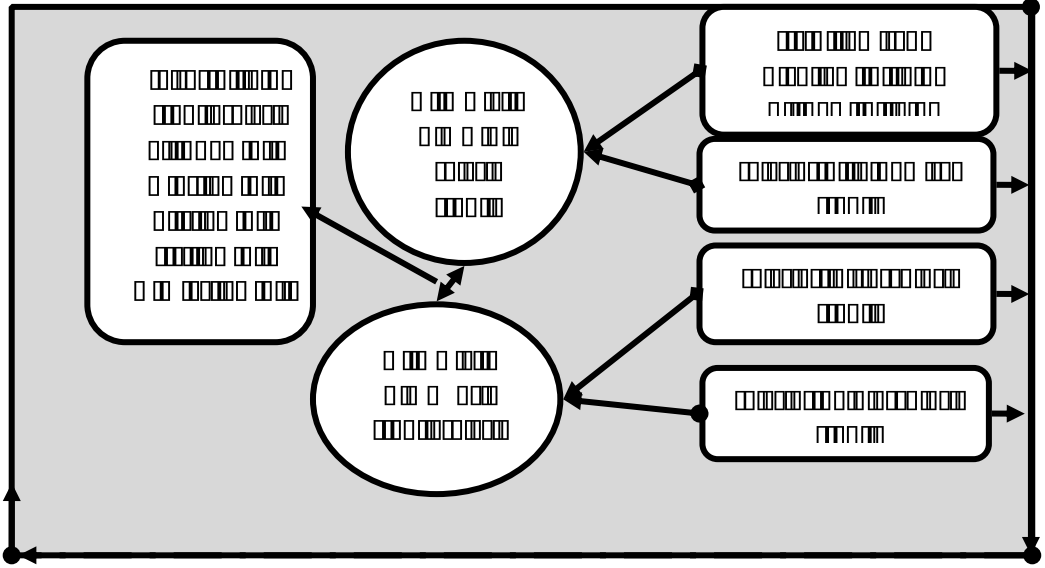
- تعريف (cadin et autres, 24) "تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من الانشطة التي تمكن المنظمة من التحديد والتعرف علي الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وصياغة البرامج



اللازمة لسد العجز في الموارد البشرية المتاحة أو التخلص من الفائض منها

"

خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



الشكل رقم (١) نموذج التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المصدر: سيد محمد جاد الرب، محسن علي الكتبي، عبد المنعم محمد رشاد،
"السياسات الادارية"، ص ١٠٣.

- تحديد الاهداف

أن استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي جزء متكامل من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وليست بأي حال من الاحوال شيء مستقل ولذلك فإنه يمكننا القول بأن أي أهداف تنظمها استراتيجية ادارة الموارد البشرية سوف تكون مرتبطة باستراتيجيات الوظيفة الأخرى مثل استراتيجيات التسويق، الاستثمارات الرأسمالية إعادة التنظيم، تطوير خطوط الانتاج المالية ويمكن



أن نوضح الارتباط بين أنشطة استراتيجية الموارد البشرية والانشطة المرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى عن طريق الأمثلة التالية:
صعوبات في خطط تدريب العاملين (وهي جزء من استراتيجية ادارة الموارد البشرية) يمكن أن تؤثر علي توقيت وفاعلية تقديم تكنولوجيا جديدة (وهي جزء من استراتيجية الاستثمارات الرأسمالية والتطوير الفني) وبنفس المنطقة فقد تؤدي حدوث بعض المشاكل في مجال العلاقات الصناعية (وهي جزء من استراتيجية ادارة الموارد البشرية)، الي أن تضطر الادارة لكي تعدل خطط الانتاج (وهي جزء من استراتيجية الانتاج)، وبطبيعة الحال فإنه يمكن القول بأن نقطة البدء في التفكير في الاهداف التنظيمية هو حجم الاعمال المتوقع والذي تنبثق منه كل الاهداف الوظيفية الأخرى .

- المراجعة الخارجية للموارد البشرية

تتضمن المراجعة الخارجية للموارد البشرية دراسة لكل العوامل السكانية والاجتماعية والتعليمية التي تؤثر علي سوق العمل، وهذه الدراسة تتضمن عوامل ومتغيرات قومية كثيرة ولكننا نريد أن نؤكد علي بعض منها مثل (كثافة السكان، المنافسة علي العمل، مستويات التوظيف الحالية، هيكل المهارات المتوفرة في سوق العمل، والمهارات التي فيها نقص في سوق العمل)، وكما هو واضح من النموذج الذي قدمناه لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية فإن المراجعة الخارجية تؤثر أساسا علي جانب العرض من الموارد البشرية ومن ثم فإن العوامل الكلية المرتبطة بسوق العمل والتي ذكرنا بعضها منها يجب أن يدرس تأثيرها علي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ويشمل ذلك الاحتياجات الحالية وكذلك الاحتياجات المستقبلية، أي أن ما نريد أن نؤكد عليه أنه لا يكفي دراسة الاتجاهات في المتغيرات الكلية في سوق العمل بل يجب أن يدرس تأثير هذه الاتجاهات علي المنظمة .

- المراجعة الداخلية للموارد البشرية



تؤثر مخرجات عمليات المراجعة الداخلية للموارد البشرية علي كلا من جانبي العرض والطلب علي الموارد البشرية، وفي العادة فإن المراجعة الداخلية يجب أن تتم بشكل تفصيلي حيث أنه يمكن بعد الانتهاء من عمليات المراجعة الداخلية الاجابة علي كثير من الاسئلة الرئيسية التي تتأثر في مجال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من امثلة هذه الاسئلة :

- ما هو هيكل الموارد البشرية الحالية من حيث ذات الاهمية مثل السن والمهارات ومستوي التعليم والتخصصات العلمية؟
- ما هو مستوي كفاءة ونتاجية الموارد البشرية الحالية؟
- ما هي الدرجة التي يمكن الاعتماد علي الموارد البشرية المتاحة حاليا للمنظمة في سد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل؟
- ما هي درجة الالتزام والولاء والرضا التي تتمتع بها الموارد البشرية الحالية في علاقتها بأهداف المنظمة؟

- التنبؤ بجانب العرض من الموارد البشرية

بعد تحديد الاهداف وبعد اتمام المراجعات الاساسية فأنا نستطيع أن نكون تقديرات جيدة عن الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد لبشرية وكذلك المصادر المتاحة لمقابلة هذه الاحتياجات، ويجب أن يكون في مقدورنا أن نجيب علي الأسئلة التالية في مرحلة التنبؤ بالعرض في الموارد البشرية :

- ما الاحتياجات من الموارد البشرية التي يمكن أن تفي بها المصادر الداخلة للمنظمة عن طريق النقل، الترقية او التدريب أو اعادة التدريب؟
- ما الاحتياجات من الموارد البشرية التي يمكن أن تفي بها المصادر الخارجية، أي التي يمكن الحصول عليها من سوق العمل؟
- الي أي درجة يمكن أن تتغير الظروف الخاصة بالعرض في الموارد البشرية في ضوء المتغيرات والسياسات التي تتبعها المنظمة حاليا، وكذلك في ضوء المتغيرات القومية التي تؤثر علي سوق العمل؟



■ ما التكاليف المرتبطة بالحصول علي النواعيات المختلفة من الموارد البشرية من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للموارد البشرية ؟

- التنبؤ بجانب الطلب من الموارد البشرية

أن التنبؤ بالطلب علي الموارد البشرية يعتمد علي تقديرات المنظمة لمستويات الأنشطة كما هو وارد في الخطط الوظيفية المختلفة للمنظمة ويجب أن نكون قادرين من خلال دراسة حجم العمل المتوقع للمنظمة أن نصل أي تحديد لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وكذلك هيكل هذه الاحتياجات (أي التوزيع النسبي للاحتياجات علي المهارات، وكذا التوزيع علي الإدارات والاقسام الرئيسية للمنظمة)، كما يجب أن نكون قادرين علي تحديد الانماط الزمنية لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (أي توقيت الاحتياجات من المهارات بالنسبة للإدارة المختلفة)، وتعتمد عمليات التنبؤ بالطلب علي الموارد البشرية .

- التنفيذ

في هذه المرحلة يتم تحويل ما تتضمنه استراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهداف ومعلومات وتنبؤات إلي سياسات محدده وتحويل هذه السياسات إلي برامج عمل محدده ويتم مرجعة الاداء الفعلي في ضوء أهداف برامج العمل المحددة ومن ثم يمكن اكتشاف أي انحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية علي المستوي الملائم لدفع عمليات التنفيذ لكي تتوافق مع الخطط والاهداف المتضمنة في برامج العمل .



النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

أولاً: النتائج

بعد الاطلاع علي تفسير وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيص نتائج الدراسة علي النحو التالي:

نتائج اهداف الدراسة من خلال تحليل استثمارات الاستقصاء وجاءت علي النحو التالي:

أ. فيما يتعلق بمدي ادراك مديري ادارة الموارد البشرية والعاملين بها للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لاستقطاب للموارد البشرية، اظهرت نتيجة استمارة الاستقصاء، جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية علي علم بمفهوم وأهميه نشاط الاستقطاب للموارد البشرية وجاءت بأهمية نسبية ٦٨.٥٠ %، قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة علي، حيث هدفت دراسته علي استكشاف مدي وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدي مديري إدارة الموارد، أيضا واتفقت مع دراسة ابراهيم، الذي هدف الي دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات الغير حكومية.

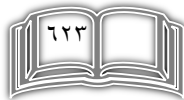
ب. فيما يتعلق بتحديد درجة التكامل والتفاعل بين نشاط الاستقطاب وباقي أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، جاءت النتيجة وفق اجابه مفردات عينة الدراسة أن نشاط عملية استقطاب الموارد البشرية مفعّل ضمن أنشطة ادارة الموارد البشرية.

ج. وعن مدي تبني مديريات محافظة شمال سيناء للأساليب العلمية لاستقطاب الموارد البشرية، جاءت علي النحو التالي:

- هناك اهتمام من قبل الادارة العليا داخل المنظمة بتخطيط الموارد البشرية .
- تساهم عملية التخطيط في الاعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة (التقاعد – الاستقالة - ترك الخدمة) .



- تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في توفير احتياجات المنظمة من العاملين في الوظائف الادارية في الوقت المناسب .
- يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة من اجل تحديد حاجتها من العاملين الذين سيؤدون وظائفها واعمالها المستقبلية .
- يتم تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخطيط ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب .
- يتم حساب الاحتياجات البشرية للمنظمة من خلال احصائيات ومؤشرات تربط بين حجم العمل الفعلي والطاقات المتوفرة ثم مقارنتها بالأهداف المرجوة للعمل والتطوير .
- د. وفيما يتعلق بارتباط عملية استقطاب الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية علي مستوي المنظمة اظهرت نتيجة الدراسة ما يلي:
- توجد داخل ادارة الموارد البشرية قسم متخصص يتولى مهمة تخطيط الموارد البشرية.
- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين في المنظمة في ضوء تخطيط علمي يشمل العدد المطلوب بالتنوع المناسبة .
- تقوم الاقسام والادارات بالمنظمة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية وتقديمها لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة .
- تقوم ادارة الموارد البشرية بتلقي طلبات الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وادراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في مختلف الوظائف الادارية.
- يتم توزيع الموارد البشرية علي جميع الادارات والاقسام بشكل يتناسب وحاجه العمل.



هـ. اما فيما يتعلق بالمشاكل والمعوقات التي تحد من فاعلية نشاط الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فظهرت علي النحو التالي:

- تتحكم الموازنة العامة للمنظمة بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية التي تحتاج اليها المنظمة في حاله الاحلال والتعاقب الوظيفي .
- اعتماد المنظمة علي المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب يخفض الروح المعنوية للعاملين الحالية في المنظمة، مما جعل المنظمة تعتمد علي المصادر الداخلية واعتبارها السبيل المناسب في توفير الموارد البشرية .
- اعتماد المنظمة علي المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب، يحرم المنظمة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية .
- اعتماد المنظمة علي المصادر الداخلية يحرم بعض الوظائف المهمة من الحصول علي المهارة والخبرة .

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، وفي محاولة لعلاج مشكلة التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية لكيانات محافظة شمال سيناء (المديريات) لزيادة فاعلية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه المحافظة من خلال الموارد البشرية، تقوم الباحثة بعرض بعض التوصيات من خلال خطة عمل Action Plan لتنفيذ التوصيات، والتي تعتبر من وجهه نظر الباحثة، ويمكن تلخيص هذه التوصيات كما يلي:

خطة عمل Action Plan لتنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية	الادارة المعنية بالتنفيذ	الاية التنفيذ
١	زيادة الاهتمام بعقد البرامج التدريبية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> • الادارة العليا . • ادارة شئون العاملين. 	دعم الادارة العليا لتفعيل البرامج التدريبية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي، والقيام بترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي واهميته وجعلها



جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة للمنظمة، ووضع خطط استراتيجية للمنظمة .	للموارد البشرية بالمديريات.		
قيام ادارة شئون العاملين بكل مديريةية بأعداد مذكرة للعرض علي المدير العام، ومن ثم يتم مخاطبة مديريةية التنظيم والادارة للعرض علي السلطة المختصة لاتخاذ اللازم .	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة شئون العاملين . • مديريةية التنظيم والادارة. • السلطة المختصة ممثلة في محافظ شمال سيناء • الجهاز المركزي للتنظيم والادارة . 	تعديل القرار رقم (٣٢١) لسنة ١٩٩٩م، الخاص بصرف جذب العمالة للمنتدبين بعد مضي ستة اشهر حيث يحد هذا القرار من عملية جذب واستقطاب للموارد البشرية.	٢
اعداد مذكرة للعرض علي وزير القوي العاملة لعرض الامر علي السيد / رئيس الوزراء بشأن اسناد التعينات علي مديريةية القوي العاملة كما كان بالسابق .	<ul style="list-style-type: none"> • ادارة شئون العاملين بمديريات القوي العاملة بالمحافظات . • وزارة القوي العاملة . 	اسناد عمليات التعين مرة اخري لوزارة القوي العاملة ومديرياتها التابعة لها كما كان بالسابق .	٣

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً: دراسات مستقبلية

لاشك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذه الدراسة، لا يدعوا انها تخلوا من بعض النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن تكون جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مستقبلية كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نذكر منها:

١. تأثير نظم المعلومات البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .
٢. أثر تطبيق معايير التوظيف علي الاحتياجات الفعلية لسوق العمل .



٣. دراسة واقع عمليات التوظيف علي المنظمات الخدمية وأثرها علي تخفيف حده البطالة .
٤. دراسة اثر تخطيط القوي العاملة علي استقطاب وتوظيف الموارد البشرية في المنظمات الحكومية .
٥. تأثير العملية التدريبية للتخطيط الاستراتيجي علي مستوي ممارسة استراتيجية المنظمة .
٦. واقع عملية الاستقطاب المتبعة في المنظمات الحكومية واثرها علي الاختيار والتعين.



المراجع

١. احمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، ٢٠٠٢، ص ٨٥ .
٢. احمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية - المجلد العاشر، العدد الثاني، ٢٠١٠.
٣. احمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٣ .
٤. إسماعيل عبدالرحمن وحربي عريقات، مفاهيم أساسية في علم الاقتصاد، عمان : ط ١، ١٩٩٩ ، ص ٣٣١ .
٥. بيتر دراكر، ترجمة محمد عبد الكريم، الإدارة المهام والمسئوليات التطبيقات، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٧١ .
٦. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٧٥ .
٧. رضوان ربيع رضوان عبد الله العناني، "دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر"، جامعة قناة السويس، كلية تجارة، رسالة ماجستير، ٢٠١١ .
٨. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الكتاب الحديث، الاسماعيلية، ٢٠٠٩، ص ١٥٥ .
٩. صلاح الدين الهيتي، زياد المعشر، "تأثير الاستقطاب والبقاء على الاداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا - دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الاردنية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة دورية محكمة، جامعة دمشق، م ٢٠، ع ١، ص ص ٣١٩ - ٣٥٧، ٢٠٠٤ .
١٠. عبد البارى درة ، زهير الصباغ ، أدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٨، ص ٢١٥ .
١١. عبد السلام ابو قحف، "اساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٥، ص ٣٠ .
١٢. عبد الهادي الجوهري وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية، مدخل إسلامي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩، ص ١٠ .



١٣. عمري سامي، **"فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"**، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير فرع ادارة اعمال، ٢٠٠٧.
١٤. لينا جواد علي الماجد، **"دور تخطيط الموارد البشرية في توطین العمالة بالتطبيق على القطاع المصرفي القطري"**، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية تجارة قسم ادارة اعمال، ٢٠١٢.
١٥. محسن علي عبده الكتبي، **"ادارة الموارد البشرية"**، دار الكتاب الحديث، الاسماعلية، د.ت، ص ١٦.
١٦. محمد عبد العزيز عجمية، **التنمية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ٨١ - ٨٦.
١٧. محمد سعيد سلطان، **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٣، ص ١١٧.
١٨. محمد شفيق، **التنمية الاجتماعية**، دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، د.ت، ص ١٣.
١٩. مصطفى محمود ابو بكر، **"التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية"**، ٢٠٠٤، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص ٢٠٠ - ٢٠١.
٢٠. نبيل مرسي خليل، **"استراتيجيات الادارة العليا: تكوين - اعداد - تنفيذ"**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٦، ص ٢٥٢.
٢١. هبة الله أحمد سيد أحمد سليمان، **"دور التنمية البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية مع اشارة خاصة ال محافظة شمال سيناء"**، جامعة عين شمس، كلية تجارة، رسالة ماجستير، ٢٠٠١٢.



22. James Copestake, **Theories of Economic Development**, Draft of an article The UNESCO Encyclopedia of the life science, University of Bath, u .k, 99,p5 .
23. Loice cadin et autres, **"Gestion des ressources humaines : Pratique et etements des theorie**, Dunod 2 editionn, Paris, FRANCE, 2002, P97 .
24. Michel Gervais, **"Controle de gestion"**, Economica, 7 edition, Paris, France, 2000, P20 .

