جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

Damascus University
Faculty of Economic
Business Department

دور أنشطة تكوين الموارد البشرية، في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب

(دراسة تطبيقية على الشركة العامة للزجاج في مدينة دمشق)

THE ROL OF ACTIVITES FORMATION HUMAN RESOURCES IN PLACE THE RIGHT PERSON IN THE RIGHT POSITION

(THE FIELD STUDY ON A PUBLIQE MIRROR COMPANY IN DAMASCUS)

إعداد
د. بســام الــتزه
Dr. Bassam Al taza
مدرس في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد

2011

ملخص البحث

يهدف البحث إلى التعريف بأهمية أنشطة تكوين الموارد البشرية في الشركة السورية لصناعة الزجاج، و هدفها المتمثل، في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، وذلك من خلال إظهار مكوناتها الأساسية، المتمثلة في أنشطة تحليل و تصميم العمل، و أنشطة تخطيط و استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية. و لقياس مدى تطبيق ذلك تم توزيع 169 استبانة على عاملي الشركة حسب خصائصهم الشخصية. و توصلت الدراسة إلى حقيقة هامة و هي: ضعف أنشطة تكوين الموارد البشرية في الشركة المتمثلة بعناصرها سالفة الذكر و فشلها في الوصول إلى هدفها، المتمثل في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

و قد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمكونات أنشطة تكوين الموارد البشرية المتمثلة، في ضرورة تفعيل كل من أنشطة، تحليل العمل ثم تخطيط، و استقطاب، و اختيار و تعيين، الموارد البشرية، و التي تهدف في مجملها إلى وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

الكلمات المفتاحية: أنشطة تكوين الموارد البشرية- وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

ABSTRACT

The research aims to define the importance of the human resources formation activities in Syrian Company for Glass Industry, and their objective in placing the right person in the right position by displaying their basic elements. These elements are, job analyzing and designing activities, planning, recruiting, choosing and staffing human resources activities. To measure the extent of applying that, 169 questionnaires were distributed to the company workers according to their characteristics. The research reached a very important fact, which is the weakness of human resources formation activities in the company and their elements, and the research failure in achieving its objective. The research recommended the importance of activating all of those elements, which all in all aim to place the right person in the right position.

Key words: human resources formation activities - placing the right person in the right position.

1- مقدمة البحث:

تعيش المنظمات المعاصرة اليوم في واقع يفرض عليها عدداً كبيراً من التحديات التي تهدد وجودها نتيجة للتغيرات السياسية و الاقتصادية و العلمية والتقنية المتسارعة ، و يأتي في مقدمتها المنافسة الشديدة فيما بينها. الأمر الذي فرض على إدارة تلك المنظمات مواجهة هذه المتغيرات من خلال التخطيط لعملياتها، لمواجهة تلك التحديات، و تأتي "أنشطة إدارة الموارد البشرية" إحدى الأدوات الرئيسة للإدارة المعاصرة لمواجهة تلك التحديات. و يأتي في مقدمة تلك العناصر المكونة لتلك الأنشطة ما يسمى بأنشطة "تكوين الموارد البشرية" و التي تهدف إلى "وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب" الذي يعتبر نقطة البداية و حجر الزاوية في امتلاك الموارد البشرية المؤهلة و القادرة على تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجيتها العامة و رسالتها، و بالتالي تحديد قدرتها على المنافسة في ظل تلك التطورات. و هذا لن يتحقق إلا من خلال وضع خطة يتم بموجبها تكوين الموارد البشرية يكون هدفها الرئيسي وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب. حيث كثيراً ما يثار الجدل حول هذه الفكرة عند الحديث عن التوظيف و التعيين في منظمات القطاع العام و الخاص على حدٍ سواء، لكن دون المعرفة الحقيقية لمضمون هذه الفكرة و أبعادها. و هذا ما سيتم التركيز عليه في هذا البحث من خلال دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الزجاج في مدينة دمشق.

و من هنا يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على الأبعاد الحقيقية لهذه الخطة، منطلقين من الأنشطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة. و التي يأتي في مقدمتها وظيفة تكوين الموارد البشرية و التي سنطلق عليها أنشطة تكوين الموارد البشرية في المنظمة.

ثم هل تتبنى إدارة الشركة المدروسة لهذه الاستراتيجة في عملها، و لا سيما إذا علمنا أن المورد البشري يعتبر في عالم اليوم أحد أهم أصول المنظمة المعاصرة، باعتباره رأس مال فكري تعتبر صناعته أحد أهم عوامل القدرة التنافسية للمنظمة المعاصرة.

2- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في أهمية المورد البشري العامل في المنظمة المعاصرة ذاته، و بالتالي، أهمية وجود أنشطة خاصة لإدارة الموارد البشرية معنية بتكوين الموارد البشرية باعتبارها الخطوة الأولى و القاعدة الأساسية في مجمل أنشطة المنظمة، و أثر ذلك التكوين في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، الأمر الذي يؤثر على مجمل أداء العاملين في جميع أنشطة و أنشطة المنظمة و بالتالي في فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة ككل.

وبصورة أكثر تحديداً يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية في الشركة العامة لصناعة الزجاج بأنشطة تكوين الموارد البشرية المتمثلة بـ: أنشطة تصميم و تحليل و توصيف العمل، و أنشطة تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية. ؟ وهي (المتغيرات المستقلة للدراسة)

2. ما مدى تأثير تكوين أنشطة الموارد البشرية، في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب؟

3. ما تأثير الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة على المتغيرات المدروسة؟

4- أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيس للبحث في معرفة مدى تأثير أنشطة تكوين الموارد البشرية في المنظمة على وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، و في تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أ- التعريف بأنشطة إدارة الموارد البشرية للموارد البشرية.

ب- التعريف بأنشطة تكوين الموارد البشرية و مكوناتها. الدور الذي تلعبهُ في بناء القاعدة الأساسية لأداء المورد البشري، أي بناء القدرة على الأداء باعتبارها أحد قطبي معادلة

مستوى الأداء البشري الجيد و هي (القدرة × الرغبة) و التي على أساسها يمكن التنبؤ بإمكانية تطوير وتنمية أداء العاملين في المنظمة المعاصرة.

ج- تحديد مدى الفروق في استجابات المبحوثين لأنشطة تكوين الموارد البشرية تبعاً لاختلاف متغيراتهم الديموغرافية.

د- تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي يأمل الباحث التوصل إليها في ضوء النتائج التي سوف تسفر عنها هذه الدراسة.

4- أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يدرسه و هدفه الرئيسي و هو إمكانية الوصول إلى "وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب"، الذي ما زال شعاراً تنشده منظماتنا و لا تعرف كيفية الوصول إليه. و من هنا تأتي أهمية البحث في أنه يقدم دليلاً نظرياً، لإدارة المنظمات المدروسة توضح آلية الوصول إلى تحقيق ذلك الهدف.

ب. الأهمية العملية: يحاول البحث الوصول إلى نتائج و توصيات قد تساعد إدارة الشركة المدروسة على إيضاح نواحي القصور لديها فيما يتعلق بكيفية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

5- فرضيات الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة كان لا بد من وضع الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع المنهجية العلمية في أنشطة تكوين الموارد البشرية في المنظمة، ووضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب. و يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنشطة تحليل و توصيف العمل، في ووضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.
- توجد علاقة تأثير لأنشطة تخطيط الموارد البشرية في وضع الفرد في المكان الوظيفي المناسب.
- توجد علاقة تأثير بين أنشطة الاستقطاب الفعال في وضع الفرد في المكان الوظيفي المناسب.
- توجد علاقة تأثير بين أنشطة الاختيار و التعيين في وضع الفرد في المكان الوظيفي المناسب.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق جوهرية في آراء المبحوثين نحو متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الديموغرافية مثل: الجنس و الخبرة و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي الذي يشغله العامل في العيينة المدروسة.

6- الدراسات السابقة:

لا توجد دراسات كثيرة تناولت هذا الموضوع، على حد علم الباحث، بل إن أغلب الدراسات تناولت أنشطة الموارد البشرية بعلاقتها بعدد آخر من المتغيرات ركزت أكثرها على الأداء. لذلك نستعرض فيما يلي بعض هذه الدراسات.

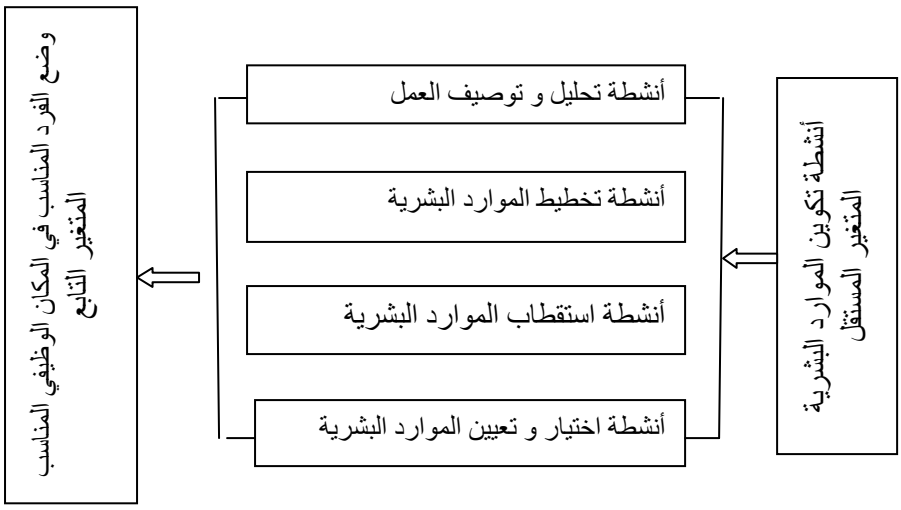
- دراسة (ميا، علي، وآخرون، 2007)، بعنوان:" الإدارة الأنشطة وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية السورية ". هدفت الدراسة: إلى معرفة أثر تطبيق أسلوب الإدارة الأنشطة على الأداء في منظمات الأعمال الصناعية في الساحل السوري، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المدراء في المنظمات المدروسة والبالغ عددهم (107) مديراً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الأنشطة والرقابة عليها في المنظمات عن عملية تنفيذ ورقابة تلك الأنشطة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، عدم مشاركة المدراء في المستوى الوظيفي في إدارة الأنشطة على مستوى

المنظمة، تأكيد وجهات نظر مدراء المنظمات محل البحث بأن تطبيق أسلوب الإدارة الأنشطة في المنظمات الصناعية العامة بمفهومه العلمي ضرورة ملحّة وذو تأثير إيجابي كبير عليها.
- دراسة: (ناصر، محمد جودت،2006)، بعنوان:" بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين- دراسة ميدانية لعينة من المنشآت السورية". هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة بين سوء الاختيار والتعيين من جهة وبين التفريط والهدر بالموارد البشرية للمجتمع.
وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: إن عدم وجود أسس محدودة للتعيين والاستعانة عنها بقرارات وأوامر مركزية يقود إلى حدوث اختلالات بنيوية في الاقتصاد الوطني، وإنه لا علاقة للمؤهلات العلمية والخبرات التي يمتلكها الفرد في معظم الأحيان بإمكانية توليه موقعاً قيادياً، وأن هنالك تعارضاً بين تحقيق مصلحة المنظمات وأهدافها وبين تحقيق مصالح إداريها المعينين بطرق غير علمية.
- دراسة: (Smith, Candy Stevens, 2009)، بعنوان:"أنشطة إدارة الموارد البشرية في جامعات وكليات ولاية تكساس الأمريكية". و التي هدفت إلى التعرف فيما إذا كانت الجامعات والكليات بولاية تكساس الأمريكية تمارس أنشطة إدارة الموارد البشرية خلال الأربع سنوات، وإذا كانت تمارسها فعلاً فإلى أي مدى، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف في استخدام عناصر أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بين المستجيبين بالجامعات والكليات المدروسة.
يظهر من الدراسات السابقة أنها تناولت بمعظمها تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية على الأداء، كما يوجد تفاوت في تناول عناصر تلك الأنشطة على الأداء. كما و تم التركيز في بعضها على عملية الاختيار و دوره في تعيين العاملين في المنظمة. لكن أياً منها لم يتناول دور أنشطة تكوين الموارد البشرية في وضع العامل المناسب في مكانه الوظيفي المناسب الذي يعتبر أساس فاعلية الأداء. و هذا ما سوف توضحه هذه الدراسة.

7- نموذج الدراسة:

مما سبق يمكن تحديد متغيرات الدراسة المستقلة و المتغير التابع من خلال الشكل رقم (1) التالي:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8-**منهجية الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على:

أ- المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى أهدافها المحددة و يقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية من خلال الرجوع إلى الكتب و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، و كذلك الدراسة الميدانية.

ب- المنهج التطبيقي الإحصائي: من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة طورت لهذا الغرض، تشمل على محاور الدراسة. وقد تضمنت هذه الدراسة إطاراً منهجياً، وإطاراً نظرياً، ودراسة ميدانية، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات والمقترحات.

9- مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث و عينته من العاملين في الشركة العامة لصناعة الزجاج بدمشق.

لقد تم اختيار مفردات العينة لتمثيل فئة مجتمع الدراسة بصورة عشوائية بواقع (25%) من إجمالي الموظفين البالغ عددهم (790) عامل حتى نهاية عام 2010. وبذلك أصبحت عينة الدراسة المأخوذة (195) مفردة. و قد بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل 169 استبانة، أي بنسبة 86.6%.

10-مناقشة متغيرات الدراسة:

1-10 إدارة أنشطة تكوين الموارد البشرية:

ينظر إلى إدارة أنشطة الموارد البشرية على أنها: عملية يتم من خلالها وضع الخطط التي تخص أنشطة تكوين الموارد البشرية، بما يخدم أهداف المنظمة، يعني ذلك أنها عملية يتم من خلالها الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية، و التوجهات العملية لأنشطة المنظمة (المرسي، 2006: 49). و بشكل أكثر تحديداً نجد أن أنشطة تكوين الموارد البشرية هي عبارة عن خطة تشمل كل ما يتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية بدءاً من تصميم و تحليل العمل و توصيفه ثم التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب إلى خروج العامل إلى التقاعد. و تهدف هذه الأنشطة إلى تأمين قوة عمل قادرة على تنفيذ رؤية المنظمة، و رسالتها وإستراتيجيتها العامة، حيث يركز تخطيط الموارد البشرية على توفير تلك الاحتياجات من حيث العدد المناسب و النوعية المناسبة و في الوقت المناسب، و في المكان المناسب.

2-10 أنشطة تحليل العمل و توصيفه:

يشمل إطار عمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة، و الأنشطة داخل المنظمة، يأتي في مقدمتها: "نشاط أو وظيفة تكوين الموارد البشرية" الذي يشمل بدوره مجموعة من الأنشطة الفرعية المتكاملة، والمترابطة تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية لاحقاً بتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية كماً، و نوعاً و توقيتاً. ويأتي في مقدمة تلك الأنشطة الفرعية نشاط تحليل العمل أو الوظيفة، ثم توصيفه. ونظراً لأهمية تحليل العمل بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، فقد نص النظام الداخلي للوكالة الفيدرالية الأمريكية فيما يخص اختيار العاملين إلى أن: تحليل العمل يعد الخطوة الأساسية في مشروعية كل الأنشطة الهامة التي تتعلق بأداء العاملين للعمل. (Jackson. Schuler 2009,p 159). و هنا تجدر الإشارة إلى أن مدخل تحليل العمل هو معرفة المقصود بهيكلية أو تصميم العمل الذي يعرف على أنه: معرفة ما هو محتوى العمل أو الوظيفة من حيث، عدد المهمات و الواجبات، و المسؤوليات التي يقوم

بها فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة. وهي نشاط يأخذ شكل عملية فنية إدارية بآن واحد تسهم فيه إدارة الموارد البشرية، وتشرف على تطبيق نتائجه. ويتم من خلال هذا النشاط تحديد الأطر العامة، والتفصيلية للأعمال والأنشطة جميعها التي تؤدى داخل المنظمة، توضح هذه الأطر الدور الذي يؤديه كل منها. (عقيلي، 2005: 142)

1-2-10 تحليل العمل: Job Analysis

يعرّف تحليل العمل أنه: عملية مكونة من مجموعة من المهمات و الأنشطة التي يمكن من خلالها تحديد، واجبات العمل، و خصائص الفرد العامل الذي سيقوم به، و تشمل تلك العملية جمع المعلومات عن العمل أو الوظيفة، وأنشطتها، و متطلباتها، و سلوكياتها، و مسؤولياتها، ووسائل أدائها وطريقته و علاقتها بالأنشطة الأخرى، و موقعها في الهيكل التنظيمي، و ظروف أدائها. (Desler Gary. 2006: p 61) و تستخدم تلك المعلومات من أجل إعداد ما يسمى بوصف العمل من خلال معرفة ما هي مستلزماته، و متطلباته، كما تستخدم في تحديد مواصفات العمل من خلال معرفة مواصفات العامل الذي سيؤديها لاحقاً. (Jackson. Schuler 2009,p 153)

يعد تحليل العمل من المهمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، يتضح ذلك من خلال عملية جمع المعلومات التي تخص واجبات العمل. حيث تعد أساس وضع برامج التدريب، و المعلومات التي تتعلق بالخصائص الإنسانية للموارد البشرية تستخدم في مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات استقطاب نوعية الموارد البشرية اللازمة للتعيين في العمل أو الوظيفة. كما أن برامج تقويم الأنشطة يتوقف إلى حد كبير على درجة صحة التوصيف المستخدم. و بذلك يشمل تحليل الأنشطة، و الأعمال المجالين الأساسيين الآتيين . (Desler Gary. 2006: p 61)

الأول- وصف الأنشطة: **Job Description** و يقصد به سجل أو وثيقة تبين متطلبات، الوظيفة، ومستلزماتها، أو العمل: كالواجبات، والمسؤوليات، و ظروف العمل، و الأدوات، و الوسائل المستخدمة في أداء العمل.

الثاني- المواصفات الوظيفية: **Job Specifications** و يقصد بها معرفة المهارات و تحديدها و الخبرات، و القدرات، و المعارف التي يجب أن تتوفر في شاغلها. و فيما يأتي شرح مبسط لمضمون كل من المجالين السابقين.

أولاً- وصف العمل: Job Description

إن المعلومات التي نحصل عليها من خلال تحليل العمل تعد أحد العناصر المهمة المستخدمة في وصف العمل الذي يجب أن يشمل النواحي الآتية: (R. WAYNE MOMDY,2010:p,98)

- الواجبات الأساسية التي يؤديها العامل.
- النسبة المئوية من زمن أداء كل واجب من الزمن الكلي للعمل.
- معايير الأداء المستخدمة في قياس إنجاز تلك الواجبات.
- ظروف العمل، و احتمالات الخطر الناجمة عن أداء الواجبات.
- عدد العاملين الذين يقومون بالعمل.
- الأدوات، و الوسائل المستخدمة في العمل.

كما أن محتوى وصف العمل يختلف باختلاف طبيعة العمل، والهدف الذي يستخدم من أجله.

ثانياً - مواصفات العمل: Job Specifications

و هي عبارة عن بيان يظهر مواصفات الشخص المطلوب لشغل العمل أو الوظيفة و تشمل: المعارف و مستوى التأهيل العلمي، و القدرات، و المهارات الواجب توفرها فيه للقيام بواجبات العمل و مسؤولياته.

10-2-2 مجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

تستخدم نتائج تحليل العمل في جميع مجالات الأنشطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، نذكر منها المجالات المرتبطة بالبحث فقط و هي: (R. WAYNE MOMDY,2010:p,93)

1- تخطيط الموارد البشرية في المنظمة:

إن أحد أهم الأسباب الكامنة وراء عملية تحليل العمل يكمن في استخدام نتائج التحليل في تخطيط الموارد البشرية للفترة القادمة، من خلال معرفة كمية الموارد البشرية، اللازمة ونوعها للعمل، لأن كل عمل يتطلب مستويات محددة، و مختلفة من المعرفة، و المهارات، و القدرات التي يجب توفرها فيمن سيشغل تلك الأعمال، و هذا ما تظهره نتائج التحليل.

1- تسهيل عملية استقطاب الموارد البشرية:

لا يمكن لنشاط الاستقطاب أداء مهمته إلا بعد أن يعرف خصائص الموارد البشرية ومواصفاتها المراد استقطابها التي وفرها تحليل العمل. فمعرفتها تمكنه مَن معرفة من سوف يستقطب، وأين هو موجود في سوق العمل، وبالتالي فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد له بنجاح.

2- اختيار الموارد البشرية وتعيينها:

تزود نتائج عملية تحليل الأعمال، و الأنشطة إدارة الموارد البشرية بمعايير موضوعية عن أداء العمل، و مواصفات الشخص الذي سوف يقوم به، لذلك تعد قرارات الاختيار، و التعيين المعايير التي تشمل مواصفات العمل أو الوظيفة، و المواصفات المطلوب توافرها في شاغلها، و المؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه للقيام بتلك بمهمات تلك الوظيفة، وواجباتها، ومسؤولياتها بالشكل المناسب.(R. WAYNE MOMDY,2010:p,95)

10-3 أنشطة تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بأنشطة تخطيط الموارد البشرية: " عملية يتم من خلالها الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الأنشطة الشاغرة من حيث، العدد الصحيح و نوعية الأفراد المؤهلين للقيام بأعباء الأنشطة المناسبة وفي الوقت المناسب و لفترة زمنية محددة. (حسن، راوية محمد، 2007، 75)

أهمية أنشطة تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهميه أنشطة تخطيط الموارد البشرية في النقاط الآتية:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
2. يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
3. يساهم تخطيط الموارد البشرية في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
4. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

5. يظهر تخطيط الموارد البشرية نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء الموظفين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
6. يساعد تخطيط الموارد البشرية على إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كلً من المنظمة والفرد من خلال تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
7. يساعد تخطيط الموارد البشرية على رسم المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والتحفيز والنقل والترقية (ماهر، أحمد، 2007، 162).

أهداف أنشطة تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم أهداف أنشطة تخطيط الموارد البشرية فيما يأتي:
1. تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الأنشطة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة، وبالتالي لكل مجموعة من الأنشطة موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.
2. ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
3. تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام، وهذا يتم من خلال معالجة العجز والفائض في بعض التخصصات في القطاعات الإدارية والخدمية.
4. تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن درجة الرضا عن العمل من جانب الموظفين.
5. ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتماشى مع احتياجات المنظمة، وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا الموارد الفكرية الهامة.
6. وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات الموارد البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
7. المساعدة في رسم وتخطيط وتدعيم إستراتيجيات الموظفين وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل أنشطة الاختيار والتعيين، أنشطة الأجور والحوافز، أنشطة التدريب، أنشطة الترقية، أنشطة تقييم الأداء، وأنشطة تحسين ظروف بيئة العمل.
8. إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية، سواءً للموظفين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم، أو للمرشحين للنقل أو الترقية. (القحطاني، 2008، 75)

4-10 أنشطة استقطاب الموارد البشرية:

تعرف أنشطة الاستقطاب على أنها: " عملية إدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة تهدف إلى جذب الأفراد للتقدم للأنشطة الشاغرة، أي أنه بعبارة أكثر تفصيلاً استمالة وجذب مجموعة كافية من الناس المؤهلين والصالحين الذين يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الأنشطة الشاغرة." (العريقي، منصور، 2008م، 81)

أهمية أنشطة الاستقطاب:

يشير أحد المدراء التنفيذيين لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة بقوله: "أعتقد أن اللعبة الوحيدة في وقتنا الحاضر هي لعبة الموارد البشرية، فإذا تمكنت المنظمة من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف".

كما يؤكد هذا الاتجاه أحد المدراء التنفيذيين لشركة (Sony) اليابانية، حيث يقول"إن مستقبل المنظمة في الأمد الطويل هو في يد من تستأجرهم، بل لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سناً".(Foulkes, Fredrik & Robert, E. 2002,53)

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في النقاط الآتية:

1. إن الاستقطاب الجيد يفتح جميع مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، فكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
2. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
3. تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية. (مرعي، محمد، وآخرون، 2006، 3).

أهداف أنشطة الاستقطاب:

تهدف أنشطة الاستقطاب بشكل رئيس إلى تنفيذ خطط الموارد البشرية بالمنظمة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للأنشطة، وخصائصهم، ومصادر الحصول عليهم، وكيفية ذلك، كما يسعى إلى توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين عبر زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم في حدود التكاليف المخصصة .

كما تهدف أنشطة الاستقطاب إلى تحقيق ما يأتي: (العريقي، منصور، 2008، 83).

1. جذب وتوفير أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين ليكونوا القاعدة التي يتم الاختيار بها.
2. التأكيد على أن جميع أنشطة الاستقطاب تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
3. القيام بعملية الاستقطاب بطريقة فعالة وكفؤة.
4. استخدام أساليب قانونية في عملية الاستقطاب تقليل تكاليف الإعداد والتدريب وتكوين قوة عمل ذات كفاءة عالية.
5. المساعدة في زيادة معدل استقرار الموارد البشرية.

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يتفق أغلب الباحثين على أن هناك مصدرين رئيسين للاستقطاب هما:

أ- المصادر الداخلية: و تشمل: الترقيات و النقل الداخلي، و مخزون المهارات، ومعارف الزملاء و الأصدقاء.

ب- والمصادر الخارجية: و تشمل: التقدم بطلب التوظيف، الإعلانات، مكاتب التوظيف، المعاهد و الجامعات المتخصصة. النقابات المهنية، الخبراء و المختصين

تخطيط برنامج استقطاب الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط برنامج الاستقطاب، وتقويمه بعدد من الخطوات هي: (شاويش، 2007، 289)

أ- الإطلاع على نتائج دراسة سوق العمل:

تمثل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال دراسة سوق العمل، واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة فيه القاعدة الأساسية التي تقوم عليها أنشطة الاستقطاب. فهذه النتائج هي بمثابة الموجه العام لهذه الأنشطة، وتخطيط برامجها التنفيذية الحالية، والمستقبلية.

ب- الإطلاع على نتائج تحليل الأعمال و تخطيط الموارد البشرية:

تفيد معرفة نتائج تحليل الأعمال، في معرفة أعداد الأنشطة و نوعياتها و بالتالي مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها مستقبلاً، وهذا يساعد كثيراً في تحديد مصادر توفرها في سوق العمل، كما يفيد في وضع الحوافز الاستقطابية التي تناسبها. كما تقدم نتائج تخطيط الموارد البشرية معرفة عدد هذه الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً، ونوعيتها، وتحديدها وموعد هذه الحاجة، ليعمل نشاط الاستقطاب حسابه على تلبية ذلك.

ت - وضع برنامج استقطابي فعال: بحيث يكون قادر أن يغطي الجولنب التالية:

- تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المنظمة.
- تحديد سوق العمل المستهدف المتوفر فيه الموارد البشرية المستهدفة.
- تحديد المحفزات و المغريات المناسبة لاستقطاب نوعية الموارد البشرية المطلوبة.
- تصميم الرسالة الاستقطابية التي سيتم إيصالها للموارد البشرية المراد استقطابها.

- تحديد قنوات الاتصال المناسبة بمصادر الموارد البشرية.
- تحديد أعضاء الفريق الذي سوف ينفذ عملية الاتصال بالموارد البشرية المستهدفة واختياره، وتحقيق هدف الاستقطاب المطلوب.

5-10 أنشطة اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تهدف أنشطة الاختيار والتعيين إلى تحقيق نوع من التوافق والتجانس بين شروط ومتطلبات العمل، وبين مواصفات وخصائص العنصر البشري من حيث المهارات، القدرات، الاتجاهات، وغير ذلك من الخصائص الشخصية الأخرى. (الفارس، سليمان، وآخرون، 2005، 167).

مفهوم اختيار الموارد البشرية ، أهميته الأنشطة:

يعرف الاختيار أنه: " عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين صفات الأفراد وخصائصهم، وما على الإدارة إلا التمييز بين الأفراد لاختيار أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء العمل بفاعلية ورضا كبيرين، بمعنى أخر تتطلب عملية الاختيار اتخاذ قرارات إما بقبول الأفراد أو رفضهم." (الفارس، سليمان، وآخرون، 2005، 168). و يعني القيام بسلسلة من الإجراءات و الخطوات يتم من خلالها انتقاء أفضل من تم استقطابه من المرشحين لشغل أنشطة المنظمة للفترة القادمة على أسس علمية و موضوعية تحقق العدالة و المساواة، و تسهم حقيقة في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

تظهر الأهمية الأنشطة لعملية الاختيار من خلال ما يلي:

1. إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في العمل المناسب.
2. إن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً. (أبو شيخه، نادر، 2000، 82).
3. تضمن فاعلية نظام الاختيار للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، كما يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
4. إن من أهم عوامل الفساد في الدول النامية، عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة، وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حاباه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها. (عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلى، 2006 ، 77).

أهمية عملية الاختيار:

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب الآتية: (نصر الله حنا، 1999,120)

- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت، والمال الذي صرف في عملية الاستقطاب، وفي إجراء المقابلات، والامتحانات .
- إن اختيار الشخص غير المناسب يكون ناتج أدائه ضعيف و هذا ما يؤثر على الانتاجية العامة للمنظمة.
- إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة، والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع، ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية، مما يجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.
- إن اتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة، وتحقيق إنجازات مميزة.

مراحل عملية الاختيار والتعيين: (عقيلي، عمر وصفي، 2005، 344 - 240).

يجمع أغلب الباحثين على أن عملية الاختيار و التعيين العلمية تمر بالمراحل التالية:

1- مراجعة طلبات التوظيف المقدمة في مرحلة الاستقطاب. حيث يتم غربلتها لمعرفة من تنطبق علية شروط أنشطة المنظمة و ابقائه و استبعاد من لا يتوفر فيه تلك الشروط.
2- المقابلة الأولية: لمعرفة بعض المعلومات عن المتقدم، و اهتماماته، و سبب اختياره للمنظمة.
3- الجولة الميدانية: و ذلك لتعريف المتقدم بالجو العام للمنظمة و ذلك بهدف إما تثبيت بعض المعلومات في ذهنه عنها أو تغييرها بعد الجولة.
4- الفحص الطبي : يخضع المتقدمين للتوظف جميعهم إلى فحوصات طبية الهدف منها تحديد مدى ملائمة الوضع الصحي لطالب التوظيف للوظيفة المتقدم إليها من خلال مقارنة الوضع الصحي لديه مع الشروط الصحية المطلوبة للعمل في هذه الوظيفة حيث تتحدد هذه الشروط من قبل لجنة أطباء بعد إطلاعها على طبيعة العمل في هذه الأنشطة .(برنوطي سعاد، 2001، 267)
5- اختبارات التوظيف: و التي تهدف إلى معرفة مدى توفر القدرة و الرغبة في العمل. و تشمل أنواع تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة الشاغرة. نذكر منها: اختبارات القدرات و الاستعداد و اختبارات الشخصية و السلوك و الإلمام بالعمل و اختبارات الأمانة و الاستقامة. و من الجدير ذكره أن كل نوع من هذه الاختبارات له أنواع فرعية خاص به.
6- مقابلة الاختيار: و تعتبر أهم مرحلة في عملية الاختيار، حيث يجمع الباحثون على أن قرار التعيين يعتمد بدرجة كبيرة على المقابلة. و له أنواع متعددة نذكر منها: الحرة غير الموجهة، الموجهة، الفردية، اللجنة، المقابلة الضاغطة، و مقابلة الحاسب الآلي و غيرها. وتنطلق فلسفة إجراء الاختبارات من فرضية الفروق الفردية ومن أن القدرات والمهارات البشرية تخضع في الغالب لمبدأ التوزيع الطبيعي، إذ يوحي هذا المبدأ بوجود قلة من الأفراد تتمتع بدرجة عالية من هذه القدرات، كما توجد قلة منهم يتمتعون بدرجة متدنية، بينما يتمتع الغالبية من الأفراد بقدرات معتدلة ومتوسطة (الكبيسي، عامر خضير، 2005، 96).
7- إعلام المتقدمين بنتائج الاختبارات و المقابلات: و ذلك كي لا يفقد بعض الفرص التي قد تتوفر له في حال عدم نجاحه من جهة، و لسمعة المنظمة و صورتها الذهنية من جهة أخرى.
8- إصدار قرار التعيين تحت الاختبار: في حال نجاحه و هي فترة تختلف من منظمة لأخرى و من بلد لآخر.
9- إصدار قرار التعيين النهائي: بعد مضي فترة التجربة و الاختبار يتم تهيئة العامل للعمل، حيث يقصد بالتهيئة: Orientation العملية التي يتم بموجبها تعريف العامل الجديد بعمله وزملاء العمل، و بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسة وعلاقة عمله بها. (العريقي، منصور، 2008، 107).

11- تحليل بيانات الاستبيان و اختبار صحة الفروض.

أولاً- وصف خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 195 عامل في الشركة، والتي تم توزيع الاستبانة على أفرادها ، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 169 استمارة، بعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل.

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة.

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	130	% 76.9
	أنثى	39	% 23.1
الخبرة	أقل من خمس سنوات	52	% 30.7
	من 5 إلى 10 سنوات	70	% 41.4
	أكثر من 10 سنوات	47	% 27.8
المستوى التعليمي	أقل من ثانوية	102	%60.3
	ثانوية	20	%11.8
	معاهد متوسطة	25	%60.3
	جامعية	14	% 8.3
	أكثر من جامعية	8	% 4.7
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	9	% 5.3
	مدير إدارة وسطى	12	% 7.1
	مشرف	26	%15.4
	عامل	122	% 72.2
إجمالي العينة المدروسة		169	% 100

المصدر: العينة المدروسة

يتضح من الجدول رقم (1) فيما يتعلق بـ:

- توزع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة عدد الذكور إلى الإناث، بلغت 76.9%، و هذا أمر طبيعي يعكسه طبيعة العمل في الشركة.
- توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، أن النسبة الأكبر هي لفئة العاملين بين 5-10 سنوات، و قد بلغت 41.4 %.
- توزع أفراد العينة حسب المستوى العلمي، أن عدد العاملين الذين مستوى تأهيلهم أقل من ثانوية بلغ 60.3%، تلاها فئة العاملين من حملة شهادة معهد متوسط، حيث بلغت 60.3%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة، 11.8% .
- توزع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي، أن أكبر نسبة كانت لفئة العاملين العاديين، حيث بلغت 72.2 %. تلتها فئة المشرفين بنسبة 15.4%، ثم مديرو الإدارات الوسطى، بنسبة 7.1 % و أخير فئة الإدارة العليا بنسبة 5.3%.

ثانياً- اختبار صدق المقاييس و ثباتها : تم التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة بعرضها على عدد من المحكمين المختصين في الإحصاء و إدارة الموارد البشرية في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق. أما اختبار ثبات الاستبانة فتم باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ كما يوضحه الجدول رقم (2) و الذي نجد من خلاله أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي قيمة جيدة، فبلغت 78.3% مما يعني أن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها و الموثوقية.

جدول رقم (2) اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

Reliability Statistics	
Cranach's Alpha	N of Items
0.783	40 عبارة

ثالثاً- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تم تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري إلى (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة)، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج عبارات المتغيرات المستقلة:

أولاً- أنشطة تحليل و توصيف العمل:

جدول رقم (3) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأنشطة تحليل و توصيف العمل.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بتحليل مستمر لأعمالها و أنشطها الأساسية و الفرعية منها.	2.90	1.029
2	يّظهر تحليل العمل أهداف كل عمل من أعمال المنظمة	2.95	1.299
3	يوجد تحديد واضح لمحتوى أعمل وأنشطة المنظمة من حيث: عدد المهام و الواجبات و المسؤوليات.	3.30	1.012
4	يوجد تحديد واضح لمراحل انجاز العمل من بدايته إلى نهايته.	3.58	1.001
5	يوجد تحديد واضح لأسلوب أداء مهام العمل و ظروف أدائه.	3.31	1.121
6	تضع الإدارة بطاقة وصف للعمل توضح كل ما يتعلق بكيفية أدائه.	3.15	1.112
7	يوجد تحديد واضح لمواصفات شاغل العمل بالشركة، من حيث: المعارف و المهارات و القدرات الواجب توفرها فيه.	2.66	1.299
8	يساعد تحليل و توصيف العمل في التخطيط لمعرفة نوعية الأفراد اللازمين لشغل الأنشطة في الشركة.	2.04	1.391
9	يساعد تحليل و توصيف العمل في استقطاب نوعية الأفراد اللازمين لشغل أنشطة الشركة.	2.33	1.012
10	غالباً ما يتم تعيين العاملين في الشركة على أساس نتائج توصيف العمل في الشركة.	2.15	1.373
	المقياس الكلي لأنشطة تحليل و توصيف العمل.	2.875	1.1649

تقيس العبارات في الجدول السابق دور أنشطة تحليل و توصيف العمل في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب في الشركة المدروسة،حيث نجد انخفاض قيم كل من العبارات ذات الأرقام (1,2,7,8,9,10) وقد كان أدنى متوسط حسابي عن الدرجة المتوسط للمقياس و هي (ثلاث نقاط) هي للعبارة رقم 8 و هي: يساعد تحليل و توصيف العمل في التخطيط لمعرفة نوعية الأفراد اللازمين لشغل الأنشطة في الشركة. و قد بلغ 2.04 بانحراف معياري بلغ 1.391 مما يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين، و هذا يدل على أن الإدارة لا تأخذ بنتائج عملية تحليل و توصيف العمل في التخطيط لمعرفة الأفراد اللازمين لشغل أنشطة المنظمة. يلي ذلك بالترتيب العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي بلغ 2.15 و انحراف معياري 1.373 مما يدل على أن تعيين العاملين لا يتم على أساس عملية توصيف العمل في الشركة. الأمر الذي يشير بشكل غير مباشر أنه لا يتم وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب في الشركة.

كما نجد ارتفاع قيم العبارات ذات الأرقام (3,4,5,6) عن الدرجة المتوسطة، فقد تراوحت قيمها بين (3.15 و 3.58) و قد كانت قيمة العبارة رقم 4 هي الأكثر ارتفاعاً و قد بلغت 3.58. مما يعني وضوح مراحل انجاز العمل من بدايته الى نهايته بالنسبة للعامل، و هذا ناجم عن عملية تحليل العمل.

و بالنتيجة حصل المتغير المستقل لأنشطة تحليل و توصيف العمل على قيمة 2.87 نقطة وبانحراف معياري قدره 1.1649. الأمر الذي يعني أن إدارة الشركة المدروسة لا تضع أنشطة مدروسة وواضحة لتحليل و توصيف العمل تبين فيها نتائج عملية التحليل و المتمثلة في:

أ- وصف العمل: و الذي يبيّن طبيعة الوظيفة و أهدافها و كيفية و ظروف أدائها، و الذي يجب استخدامه في عملية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

ب- توصيف العمل: و الذي يبيّن طبيعة الأفراد المراد تعيينهم في أنشطة الشركة، و الشروط المطلوب توفرها فيهم من حيث، القدرات و المعارف و المهارات المطلوبة لأداء مهام الوظيفة.

ثانياً- أنشطة تخطيط الموارد البشرية:

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنشطة تخطيط الموارد البشرية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	توجد لدى إدارة الشركة خطط متكاملة لتأمين احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة كماً و نوعاً لفترة قادمة طويلة نسبياً.	2.56	1.054
12	غالبا ما تنبثق أنشطة الموارد البشرية من الأنشطة العامة للشركة.	2.66	1.078
13	يتم وضع أنشطة الموارد البشرية للشركة بعد تحليل واقعي لعناصر البيئة الداخلية للشركة ،التنظيمية و الإنتاجية و التسويقية و البشرية،..الخ.	3.44	1.009
14	غالباً ما يتم وضع أنشطة الموارد البشرية بعد تحليلها لعناصر البيئة الخارجية المحيطة بالشركة: الاقتصادية و السياسية و سوق العمل ..الخ.	2.14	1.608
15	تشترك جميع الإدارات التنفيذية للشركة في تقدير احتياجاتها المستقبلية من العاملين في الخطة الأنشطة.	3.73	1.205
16	غالباً ما يتم الاعتماد على نتائج عملية تحليل العمل في تقدير احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث الكفاءات و المهارات و القدرات المطلوبة.	2.32	1.453
17	كثيراً ما يساعدنا تحليل و توصيف العمل على كشف نقاط القوة و الضعف في نوعية و أداء الموارد البشرية في الشركة.	2.90	1.040
18	تعمل أنشطة تخطيط الموارد البشرية على رسم المسارات الوظيفية لعاملي الشركة من خلال تحديد أنشطة التدريب و الأجور التحفيز و النقل و الترقية و توفير ظروف عمل آمنة.	2.60	1.223
19	تحقق أنشطة تخطيط الموارد البشرية توازن العمالة للشركة من خلال معالجة العجز و الفائض في إداراتها المختلفة.	3.77	1.207
20	تعمل أنشطة تخطيط للموارد البشرية للشركة في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.	2.13	1.018
	المقياس الكلي لأنشطة تخطيط الموارد البشرية.	2.825	1.290

- المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

بتحليل تفاصيل الجدول السابق، رقم (4) الذي يقيس أنشطة تخطيط الموارد البشرية نجد أن: قيمة المتوسط الحسابي انخفضت عن القيم المتوسط للعبارات (1,2,4,6,7,8) لعناصر تلك الأنشطة تراوحت بين (2.13 و 2.66) نقطة. و نجد أن أقل قيمة هي للعبارة رقم 10 و هي (تعمل أنشطة تخطيط للموارد البشرية للشركة في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب)، حيث بلغ متوسطها الحسابي، (2.13)، بانحراف معياري (1.018) ، الأمر الذي يدل على أن، أنشطة تخطيط الموارد البشرية لا تعمل على وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب، حسب قناعة الأفراد المبحوثين في الشركة. أما العبارات (3,5,9) فكانت قيمتها أعلى من القيمة المتوسطة للمقياس.

و كانت أكبر العبارات قيمة هي العبارة رقم 9 و هي (تحقق أنشطة تخطيط الموارد البشرية توازن العمالة للشركة من خلال معالجة العجز و الفائض في إداراتها المختلفة). حيث بلغ

متوسطها الحسابي (3.73) بانحراف معياري قدره (1.205) ثم تلاها العبارة رقم 5 و هي: (تشترك جميع الإدارات التنفيذية للشركة في تقدير احتياجاتها المستقبلية من العاملين في الخطة الأنشطة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.73) بانحراف معياري قدره (1.205) هذا يدل على الخطة الأنشطة توضع بمشاركة جميع الإدارات التنفيذية في الشركة.

بالنتيجة يمكن القول: إن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمجوع العبارات بلغت 2.82، بانحراف معياري بلغ 1.290 **أي** أنه أقل من القيمة المتوسطة، و هذا يفسر عدم فاعلية أنشطة تخطيط الموارد البشرية في الشركة المدروسة، الأمر الذي ينعكس سلبياً على عملية تكوين الموارد البشرية و هدفها المتمثل في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب. و تفسير ذلك هو أنه لا توجد لدى إدارة الشركة خطط متكاملة لتأمين احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة كماً و نوعاً لفترة قادمة طويلة نسبياً. كما لا يتم وضع أنشطة الموارد البشرية للشركة بعد تحليل واقعي لعناصر البيئة الداخلية للشركة. و الأهم من كل ذلك أنه لا يتم الاعتماد على نتائج عملية تحليل العمل في تقدير احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث الكفاءات و المهارات و القدرات المطلوبة. كل ذلك أدى إلى فشل استراتيجة تخطيط الموارد البشرية في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

ثالثاً- أنشطة استقطاب الموارد البشرية:

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنشطة استقطاب الموارد البشرية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	توجد في الشركة أنشطة استقطاب واضحة لتأمين احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة.	2.47	1.765
22	تعتمد استراتيجة الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية تحليل و توصيف العمل.	2.17	1.091
23	تعتمد استراتيجة الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية.	2.23	1.321
24	تعتمد استراتيجة الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية دراسة سوق العمل.	2.40	0.997
24	تعتمد أنشطة الاستقطاب في الشركة على المصادر الداخلية (ترقية و نقل) أكثر من المصادر الخارجية.	3.83	1.022
26	تعتمد أنشطة الاستقطاب على برامج استقطاب متكاملة وواضحة.	2.31	0.861
27	تعتمد أنشطة الاستقطاب على مصادر اتصال خارجية مثل: الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات،...الخ. لتأمين احتياجاتها من الأفراد ذوي الاختصاصات النادرة للفترة القادمة.	1.98	1.237
28	تعمل أنشطة الاستقطاب إلى زيادة استقرار العاملين في الشركة بالحيلولة من استقطابهم من قبل شركات خارجية.	2.77	1.164
29	تسهم أنشطة الاستقطاب الناجحة في تقليل تكاليف الإعداد والتدريب و التعلّم.	3.54	0.890
30	تساعد أنشطة الاستقطاب في توفير خيارات كبيرة لاختيار المطلوب من الموارد البشرية للفترة القادمة.	3.68	0.987
	المقياس الكلي لأنشطة استقطاب الموارد البشرية.	2.74	0.783

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات الحاسوب.

يظهر لنا من نتائج الجدول رقم (5) أن أغلب العبارات التي تقيس أنشطة استقطاب الموارد البشرية في الشركة المدروسة، أن قيم متوسطاتها تراوحت بين (1.98 و 3.68). حيث نلاحظ أن قيم متوسطات العبارات الثلاث ذات الأرقام (24,29,30) أعلى من القيمة المتوسطة فقط. و أن أعلى قيمة كانت للعبارة رقم (24) و هي: (تعتمد أنشطة الاستقطاب في الشركة على المصادر الداخلية، ترقية و نقل، أكثر من المصادر الخارجية) فبلغ متوسطها الحسابي **3.83**

بانحراف معياري بلغ 1.022، هذا يدل على أن إدارة الشركة تلجأ في ملء الشواغر الوظيفية فيها على ترفيع العاملين و نقلهم إليها أكثر من التعيين من مصادر خارجية، و هذا ربما يوفر عليها تكاليف التعيين و التدريب،و لكن قد يحرمها من تطعيم الشركة بدماء جديدة ترفدها بمهارات و معارف و قدرات إبداعية قد تتوفر في المصادر الخارجية.

وبالمقابل فإن أدنى قيمة كانت للعبارة رقم (27) وهي: (تعتمد أنشطة الاستقطاب على مصادر اتصال خارجية مثل: الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات،...الخ. لتأمين احتياجاتها من الأفراد ذوي الاختصاصات النادرة للفترة القادمة). بمتوسط حسابي قدره (1.98) و انحراف معياري (1.237). و هذا يدل على أن الشركة لا تلجأ لملء الشواغر الوظيفية لديها على المصادر الخارجية، و تفسير ذلك هو أنها تعتمد على المصادر الداخلية في ذلك.

و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لمقياس أنشطة استقطاب الموارد البشرية، بلغ (2.74) بانحراف معياري قدره (783) الأمر الذي يدل على أن هذه الأنشطة لا تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

رابعاً- أنشطة اختيار وتعيين الموارد البشرية:

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنشطة اختيار الموارد البشرية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	تستند عملية الاختيار و التعيين في الشركة على نتائج عملية تحليل العمل. (توصيف و مواصفات العمل).	1.66	0.897
32	تزود نتائج عملية تحليل العمل بمعايير موضوعية عن أداء العمل و مواصفات الفرد الذي سيقوم به.	3.07	1.008
33	تقوم عملية الاختيار و التعيين على غربلة موضوعية للمستقطبين المتقدمين لشغل أنشطة الشركة.	2.49	0.786
34	تقوم عملية الاختيار و التعيين على اختبارات تناسب طبيعة الوظيفة الشاغرة لاختيار الفرد المناسب لشغلها.	2.44	0.764
35	تستخدم إدارة الشركة أنواع مختلفة من المقابلات اللازمة لاختيار المناسب من الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة.	1.78	1.230
36	تتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل الأنشطة على أساس النتائج الموضوعية لعملية الاختبارات و المقابلات.	2.13	0.996
37	يخضع من تم اختيارهم لفترة تجربة في العمل قبل اتخاذ قرار التعيين النهائي.	3.74	0.795
38	يتخذ قرار التعيين النهائي بعد نجاح من تم اختياره في فترة التجربة.	2.07	1.084
39	تتسم عملية الاختيار و التعيين في الشركة بالنزاهة و الموضوعية.	2.62	1.280
40	تسهم عملية الاختيار و التعيين في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.	2.01	0.981
	المقياس الكلي لأنشطة اختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركة.	2.40	0.817

المصدر: إعداد الباحث بالإسناد على مخرجات الحاسوب.

يتبيّن من العبارات التي يظهرها الجدول رقم (6)، والتي تقيس دور أنشطة الاختيار و التعيين، في الشركة المدروسة في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، أن أغلب قيمها منخفضة، أي أقل من القيمة المتوسطة و ذلك حسب رأي أفراد العينة المدروسة، و هي العبارات ذات الأرقام: (31,33,43,35,36,38,39,40) وهي سبع عبارات كما نرى، و أن أكثر العبارات انخفاضاً كانت للعبارة رقم (31) و التي تنص على أنه:(تستند عملية الاختيار و التعيين في الشركة على نتائج عملية تحليل العمل. توصيف و مواصفات العمل). و بلغت قيمة المتوسط (1.66) بانحراف معياري (0.98). الأمر الذي يعني أن هذه العملية لا تستند على

نتائج عملية تحليل العمل. و يعتبر ذلك خللاً كبيراً في أنشطة الاختيار و التعيين في هذه الشركة. تلتها العبارة رقم (35) و التي تنص على أنه: (تستخدم إدارة الشركة أنواع مختلفة من المقابلات اللازمة لاختيار المناسب من الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة).حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (1.78) و انحراف معياري قدره (1.230) الأمر الذي يعني أن الشركة لا تستخدم الأنواع المناسبة من المقابلات لاختيار الأفراد المناسبين لشغل أنشطة الشركة. و يعتبر ذلك عيباً آخر في أنشطة الاختيار و التعيين في الشركة.

و بالمقابل نجد أن هناك عبارتان فقط قيمة متوسطهما الحسابي مرتفعة عن القيمة المتوسطة وهما (32.37)، فالعبارة الأولى (37) مرتفعة بشكل بسيط و تنص على: (تزود نتائج عملية تحليل العمل عملية الاختيار، بمعايير موضوعية عن أداء العمل و مواصفات الفرد الذي سيقوم به). بلغ المتوسط الحسابي (3.07) و بانحراف معياري بلغ (1.008) لكن رغم موافقة أغلب أفراد العينة على أن عملية تحليل العمل تزود عملية الاختيار بمعايير موضوعية عن أداء العمل و مواصفات الفرد الذي سيقوم به، فإن عملية الاختيار و التعيين لا تستند على نتائج عملية تحليل العمل كما رينا في الفقرة 31. أما الفقرة الثانية (37) التي بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.74) و بانحراف معياري بلغ (0.795) و التي تنص على أنه: (يخضع من تم اختيارهم لفترة تجربة في العمل قبل اتخاذ قرار التعيين النهائي). و يدل ذلك على أن أغلب أفراد عينة الدراسة أكدت على أن من تم نجح في الاختبارات يخضع الى عملية اختبار تحت التجربة، و الذي يعتبر ذلك من خطوات عملية الاختيار و التعيين عندما تريد وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

و بالنتيجة نجد أن القيمة الإجمالية لأنشطة الاختيار و التعيين بلغت (2.40) و انحراف معياري بلغ (0.817) أي أن هذه القيمة هي أقل من القيمة المتوسطة، الأمر الذي يمكن تفسيره على أن أغلب أفراد العينة المدروسة يرون أن عملية الاختيار و التعيين لا تتم وفق أسس علمية و موضوعية. فهي لا تستند على نتائج عملية تحليل العمل التي تزود عملية الاختيار بدورها بمعلومات عن صفات و مواصفات و معايير العمل. كما أنها لا تقوم بغربلة موضوعية لمن تم استقطابهم تمهيداً لخضوعهم لعمليات الاختبارات و المقابلات، و التي هي بدورها غير متنوعة و غير موضوعية، و أن قرار التعيين النهائي ربما يُتخذ بشكل روتيني بعد فترة التجربة أو الاختبار، و أن عملية الاختيار و التعيين لا تتسم بالنزاعة و الموضوعية، كما أن عملية الاختيار و التعيين برمتها لا تسهم في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، حسب ما يرى أفرد العينة في الشركة المدروسة.

تحليل الارتباط:

الجدول رقم (7) معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

المتغير		اختبار الارتباط بيرسون	
وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب	أنشطة تكوين الموارد البشرية		
قيمة معامل الارتباط (**)291.	1	ارتباط بيرسون	أنشطة تكوين الموارد البشرية
0.000	.	مستوى دلالة الاختبار-2) . tailed)	
169	169	عدد أفراد العينة	
1	قيمة معامل الارتباط (**)291.	ارتباط بيرسون	وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب
.	0.000	2-) .مستوى دلالة الاختبار tailed)	
169	169	عدد أفراد العينة	
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول نجد أنّ قيمة معامل الارتباط بين متغير أنشطة تكوين الموارد البشرية ، و متغير وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بلغت 0.291 عند مستوى دلالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية الذي هو (0.05) مما يعني أن هناك علاقة تأثير بين المتغيرين. وبالتالي نرفض فرضيّة العدم ، ونقبل الفرضيّة البديلة أيّ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنشطة تكوين الموارد البشرية في الشركة، ووضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار لتأثير تكوين الموارد البشرية على وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T المحسوبة	P	مستوى الدلالة
الثوابت	2.756	0.165	16.690	0.321	0.000
أنشطة تكوين الموارد البشرية	0.274	0.050	5.453		0.000
معامل التحديد ($ر^2$) =0.341 F المحسوبة 29.741			الخطأ المعياري للنموذج (SE) = 0.649456 مستوى المعنوية = 0.000		

نجد من الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنشطة تكوين الموارد البشرية، على وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب عند مستوى معنوية أقل من 0,05 . و يشير معامل التحديد إلى أن نسبة تأثير وظيفة تكوين الموارد البشرية تؤثر بنسبة 0.34% و هي نسبة قليلة نسبياً. أما قيمة p المحسوبة لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فبلغت (0.321) بمستوى دلالة (0.000) الذي هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية الأمر الذي يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

بناءً على ما سبق نرفض الفرضيّة الفرعية الأوّلى التي تنص على : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنشطة تكوين الموارد البشرية، ووضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب. ونقبل الفرضيّة البديلة التي تنص على : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليّة تكوين الموارد البشرية و وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

و بالتالي يمكن القول: إن عمليّة تكوين الموارد البشرية تسهم في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب في الشركة المدروسة من خلال العمل على تفعيل مكوناتها المتمثلة في وظيفة تحليل العمل و توصيفه، ثم وظيفة تخطيط الموارد البشرية و وظيفة الاستقطاب فالاختيار و التعيين. و التي تشترك جميعاً في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- **اختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار التباين** ANOVA **لخصائص أفراد العينة .**

الجدول رقم (9) نتائج اختبار التباين لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافيّة

اسم المتغير	قيمة الاختبار F المحسوب	مستوى دلالة الاختبار	مستوى دلالة F المحسوبة	الفروقات
الجنس	0.673	0.346	0.05	غير دالة
العمر	0.431	0.759	0.05	غير دالة
سنوات الخبرة	1.016	0.465	0.05	غير دالة
المستوى الوظيفي	2.601	0.120	0.05	غير دالة
المستوى التعليمي	1.521	0.214	0.05	غير دالة

بناءً على ما تقدم يمكننا القول أنه: لا توجد فروق جوهريّة بين آراء المستقصى منهم فيما يتعلّق بوضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب الناجم عن أنشطة تكوين الموارد البشرية تعزى للخصائص الديمغرافيّة التالية (الجنس ، العمر ، عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفيّ

، المستوى التعليميّ) للعاملين في الشركة المدروسة ، وبالتالي يمكننا قبول الفرضيّة الثانية للبحث .

12- النتائج و التوصيات:

أ- النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المستقل لأنشطة تحليل و توصيف العمل حصلت على قيمة 2.87 نقطة وبانحراف معياري قدره 1.1649. الأمر الذي يعني أن إدارة الشركة المدروسة لا تضع خطة مدروسة وواضحة لأنشطة تحليل و توصيف العمل، تبين فيها نتائج عملية التحليل وأهميتها المتمثلة في:

1- وصف العمل: و الذي يبيّن طبيعة الوظيفة و أهدافها و كيفية و ظروف أدائها، و الذي يجب استخدامه في عملية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

2- توصيف العمل: و الذي يبيّن طبيعة الأفراد المراد تعيينهم في أنشطة الشركة، و الشروط المطلوب توفرها فيهم من حيث، القدرات و المعارف و المهارات المطلوبة لأداء مهام الوظيفة. و يعتبر ذلك بمثابة الخطوة الأولى الأساسية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمتغير تخطيط الموارد البشرية لمجوع العبارات بلغت 2.82، بانحراف معياري بلغ 1.290 **أي** أنه أقل من القيمة المتوسطة، و هذا يفسر عدم فاعلية أنشطة تخطيط الموارد البشرية في الشركة المدروسة، الأمر الذي ينعكس سلبياً على عملية تكوين الموارد البشرية و هدفها المتمثل في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.
- و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لمقياس أنشطة استقطاب الموارد البشرية، بلغ (2.74) بانحراف معياري قدره (783) الأمر الذي يدل على أن هذه الأنشطة لا تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.
- تبين من نتائج تحليل متغير استقطاب الموارد البشرية أن المتوسط الحسابي، بلغ (2.74) بانحراف معياري قدره (783) الأمر الذي يدل على أن هذه الأنشطة لا تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.
- كما نجد أن القيمة الإجمالية لأنشطة الاختيار و التعيين بلغت (2.40) و انحراف معياري بلغ (0.817) أي أن هذه القيمة هي أقل من القيمة المتوسطة، الأمر الذي يمكن تفسيره على أن أغلب أفراد العينة المدروسة يرون أن عملية الاختيار و التعيين لا تتم وفق أسس علمية و موضوعية.

نتائج اختبار الفرضيات:

- أظهرت نتائج تحليل الارتباط فتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أنشطة تكوين الموارد البشرية ، و متغير وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب.
- تبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعمليّة تكوين الموارد البشرية على وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب عند.
- تبين نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهريّة بين المستقصى منهم فيما يتعلّق بوضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب الناجم عن عمليّة تكوين الموارد البشرية

تعزى للخصائص الديمغرافيّة التالية (الجنس ، العمر ، عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفيّ ، المستوى التعليميّ) للعاملين في الشركة المدروسة.

ب- التوصيات:

بناءاً على نتائج الدراسة العملية، و إذا أرادت إدارة الشركة أن تضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب لا بد من تفعيل أنشطة تكوين الموارد البشرية لذلك يوصي الباحث إدارة الشركة بما يلي:

1- أن تضع إدارة الشركة المدروسة، أنشطة مدروسة، وواضحة لتحليل، و توصيف العمل تبين فيها نتائج عملية التحليل، وأهميتها المتمثلة في:

أ- وصف العمل: و الذي يبيّن طبيعة الوظيفة، و أهدافها و كيفية و ظروف أدائها، و التي تعتبر نقطة البداية في عملية وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

ب- توصيف العمل: و الذي يبيّن طبيعة الموارد البشرية المراد تعيينها في أنشطة الشركة، و الشروط المطلوب توفرها فيهم من حيث، القدرات و المعارف و المهارات المطلوبة لأداء مهام الوظيفة الشاغرة. و يعتبر ذلك بمثابة الخطوة الأولى و الأساسية في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

2- ضرورة تفعيل أنشطة تخطيط الموارد البشرية، من قبل إدارة الشركة المدروسة، و ذلك كونها أحد المكونات الأساسية لتكوين الموارد البشرية. على أن يتم ذلك من خلال تحليلها لعناصر البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالشركة. و أن يتم الاعتماد على نتائج عملية تحليل العمل في تقدير احتياجات الشركة من الموارد البشرية، ومعرفة نقاط القوة و الضعف من حيث الكفاءات و المهارات و القدرات المطلوبة.

3- ضرورة وضع أنشطة استقطاب واضحة، ضمن أنشطة تكوين الموارد البشرية، في الشركة المدروسة، و ذلك لتأمين احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة للفترة القادمة. و ذلك من خلال:

أ- الاعتماد على نتائج عملية تحليل و توصيف العمل.

ب- أن ترتكز استراتيجة الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية.

ج- أن تعتمد استراتيجة الاستقطاب في الشركة على نتائج عملية دراسة سوق العمل.

د- أن تعتمد أنشطة الاستقطاب على برامج استقطاب متكاملة وواضحة. لأن كل ذلك يسهم في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

4- وضع أنشطة اختيار و تعيين واضحة مبنية على أسس علمية تسهم في وضع العامل المناسب في المكان الوظيفي المناسب. على أن :

- تستند عملية الاختيار و التعيين في الشركة على نتائج عملية تحليل العمل. (توصيف و مواصفات العمل).
- تقوم عملية الاختيار و التعيين على غربلة موضوعية للمستقطبين المتقدمين لشغل أنشطة الشركة.

- تقوم عملية الاختيار و التعيين على اختبارات تناسب طبيعة الوظيفة الشاغرة لاختيار الفرد المناسب لشغلها.

- تستخدم إدارة الشركة أنواع مختلفة من الاختبارات و المقابلات اللازمة لاختيار المناسب من الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة.

- تتسم عملية الاختيار و التعيين في الشركة بالنزاهة و الموضوعية قدر الإمكان.

المراجع العلمية:

- أحمد، ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
- الكبيسي، عامر خضير، إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية، الرياض، 2005 .
- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الأنشطة للموارد البشرية. المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين. الدار الجامعية. 2006.
- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- حسن، راوية محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية،2001 م.
- القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الثانية، 2008.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر،عمان،1999.
- عقيلي،عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة. 2005 ، دار وائل، عمان، الأردن ، 2005.
- مرسي، نبيل محمد، وسليم، أحمد عبد السلام، الإدارة الأنشطة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- ماهر، مرعي، محمد، وآخرون، واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية للبحث العلمي وإدارتها، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني، دمشق 2006 .
- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الرابع، 2007 .
- عبد الوهاب، سمير، والبرادعي، ليلى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006 .

المراجع الاجنبية:

-Foulkes, Fredrik & Robert, E, Human Resources Management, Cases and Text Book, Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc, 2002.

- Jackson. Schuler. Werner: Managing Human Resources, 10e. International Student Edition. South-Western – learning. Library of Congress. US. 2009.

-Desler Gary :Framework for Human Resources Management. Fourth Edition, Pearson Prentice Hall. Library of congress Cataloging- in- Publication Data Inc. 2006.

-R. WAYNE MOMDY. . JUDY BANDY MONDY: Human Resource Management. Eleven edition, 2010, McNeese State University. Prentice Hall In..

-Mathis and Jackson: Human Resource Management. Essential perspectives. University of Wyoming. South-Western Cengage Learning USA. 2009.