إن وجود كفاءات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة و مؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف المتاحة، التي تتوفر فيها موصفات محددة، و ثم الحفاظ عليها و الاستخدام الأمثل لها، لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيامها بمختلف الوظائف، و هذا يتطلب دراسة دقيقة للآليات التي تمكنها من الحصول على الموارد البشرية، التي تستفيد من مهاراتها وكفاءاتها، لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: أساسيات الاستقطاب الموارد البشرية.
- المبحث الثالث:آليات استقطاب الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية .

تمثل إدارة الموارد البشرية العملية الإدارية التي تقوم بوظائف محددة من بينها التخطيط والتوظيف من اجل تحقيق أهداف معينة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية.

١ . تعريف إدارة الموارد البشرية: تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية منها:

- ✓ تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:" مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد"[١].
- ✓ كما تعرف على أنها:" النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة[٢]".
- ✓ وعرفت أيضا: "تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و تنمية و كفاءة و رعاية الأفراد و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية"[٣].

من خلال التعاريف السابقة تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "هي الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال القيام بمختلف الوظائف"[٤].

---

[١] . مؤيد سعيد السالم:" **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي**"، دار إثراء للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص: ٣٠ .

[٢]. مصطفى نجيب شاويش:" **إدارة الموارد البشرية "ادارة الافراد""**، دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٥، ص :٢٧ .

[٣]. صلاح الدين عبد الباقي:" **إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥، ص :١٥.

[٤] . عادل زايد:" **الأداء التنظيمي المتميز " نظرية إلى المنظمة المستقبل" المنظمة العلمية للتنمية الإدارية بحوث و دراسة**" ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص :٣٣.

٢. أهمية إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في:

- ✓ إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.
- ✓ أن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف، والتخريب، بمعنى أخر ما هو متغير قادر على التكييف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات)[١].
- ✓ إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبنى برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.

٣. أهداف إدارة الموارد البشرية: تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

٣ . ١ . أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المؤسسة :

- ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقا.
- ✓ تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة و المحافظة على رغبتهم في العمل فيها.
- ✓ الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بدل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.[٢]

---

[١] . صلاح هادي الحسيني:" **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية**"، مذكرة الماجستير قسم الإدارة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ٢٠٠٩، ص ص: ٩٩ . ١٠٠ .

[٢] . محمد عبد الفتاح الصيرفي :" **إدارة الموارد البشرية**"، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص : ١٦ .

٣. ٢ . أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:

- ✓ إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- ✓ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية[١].

٣. ٣ . أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلا بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة[٢].

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية .

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المترابطة و المتكاملة فيما بينها من أجل تحقيق أهداف منشودة و من بين هذه الوظائف.

١ . وظيفة تكوين الموارد البشرية: هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة مشكلة سلسلة من الأعمال"ينتج عنها الأنشطة التالية:

- ✓ تصميم وتحليل العمل.
- ✓ التخطيط للمورد البشري.
- ✓ استقطاب المورد البشري.
- ✓ اختيار وتعيين الموارد البشرية.
- ✓ التأهيل.

---

[١] . مؤيد سعيد السالم: "**مرجع سبق ذكره**" ، ص :٣٤ .

[٢] . حسن فلح حسن:" **إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية** ""، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، ٢٠٠٩ ، ص :١٩.

٢. وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

- ✓ تدريب وتنمية العاملين وذلك لإكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.
- ✓ تطوير المسار الوظيفي من خلال الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المؤسسة[١].
- ✓ إدارة الأداء و ذلك الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء.

٣. وظيفة تحفيز الموارد البشرية: يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لدا فالحوافز تأتي لمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.

٤. الرواتب والأجور والمكافأة: وهي التي تعن بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعتيه مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته.[٢]

٥. السلامة والصحة المهنية: وهو المكون الذي يعن بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.

---

[١]. بن عوالي حنان:" **متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية**"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ، ٢٠١٣، ص ص :١٥. ١٤.

[٢]. موفق محمد الضمور:" **واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**"، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، ٢٠٠٨، ص: ٥٨.

٦. وظيفة تنظيم علاقات العمل: تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم.

المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية.

وتمر مرحلة تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل منها [١]:

١ . دراسة خطط المنظمة وأهدافها: حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال الفترة الزمنية القادمة.

٢ . تحليل بيئة المؤسسة: ويكون التحليل باتجاهين:

٢ . ١.تحليل البيئة الخارجية: حيث يتم دراسة كل العوامل الخارجية ذات العلاقة والتي تؤثر على سوق العمل، مثل تكوين الموارد البشرية من حيث العمر والجنس ومستوى التعليم والثقافة، وكذلك دراسة التشريعات الحكومية المؤثرة على سوق العمل، والظروف الاقتصادية العامة، والعوامل الجغرافية، وظروف المنافسة على الموارد البشرية، والتطور التكنولوجي، والتغيير في شغل الوظائف (خاصة مزاحمة النساء لرجال في كثير من الوظائف)، بالإضافة إلى دراسة القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوظيف.

٢ . ٢.تحليل البيئة الداخلية: ويكون ذلك من خلال دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل، ومن خلال هذا التحليل نقوم بمراجعة الوظائف الحالية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في الوظائف والموظفين، بالإضافة إلى عملية تدقيق المهارات حيث يتم إجراء تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم لمعرفة الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون.

٣ . التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة.

---

[١] . مؤيد سعيد السالم: " **مرجع سبق ذكره**"، ص : ٥٩.

٤ . مقارنة العرض والطلب على الأيدي العاملة: ويتم ذلك من خلال ما يتوفر للمؤسسة من وظائف شاغرة والتي تمثل جانب الطلب، وبين ما يتوفر في سوق العمل من أيدي عاملة والتي تمثل جانب العرض.

٥ . اقتراح الخطة واعتمادها: وذلك في ضوء مقارنة العرض والطلب في الخطة السابقة، وإذا أظهرت المقارنة نقصا في الأيدي العاملة يتعين على المؤسسة هذا النقص من خلال استقطاب عمالة جديدة أو تدريب العمالة الحالية، وإذا أظهرت المقارنة فائضا في الأيدي العاملة فإن ذلك يحتاج إلى حلول مناسبة تتمثل في بتسريح جزء من العمال أو تجميد الوضع الحالي أو حث العاملين على طلب التقاعد المبكر أو التسريح المؤقت لبعض العاملين[١].

المبحث الثاني : أساسيات استقطاب الموارد البشرية.

يعد الاستقطاب من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بالاعتماد على مختلف المصادر الداخلية و الخارجية، للحصول على مختلف الموارد البشرية المؤهلة.

المطلب الأول : ماهية استقطاب الموارد البشرية.

لاستقطاب الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة و يساهم في تحقيق أهدافها.

١ . تعريف استقطاب الموارد البشرية : تتعدد تعاريف استقطاب الموارد البشرية من بينها ما يلي :

- ✓ يعرف استقطاب الموارد البشرية على أنه:" هو البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة حيث يهتم بعملية البحث و الجذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة[٢].

---

[١]. بن عوالي حنان:"**مرجع سبق ذكره**"، ص: ١٦.

[٢] . راوية محمد حسين:"**إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية""**، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٠ ، ص: ١١٦ .

- ✓ كما يعرف على أنه:" السياسات و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسات في جذب الأعداد المناسبة من المقدمين ليتسنى للمؤسسة اختيار الأفضل منهم"[١] .
- ✓ و يعرف أيضا:"هو العملية التي يمكن من خلالها جدب طالبي العمل لتقدم للمؤسسة كشغل الوظائف الشاغرة"[٢].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن استقطاب الموارد البشرية هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

٢ . أهمية استقطاب الموارد البشرية [٣] : تتمثل أهمية استقطاب الموارد البشرية في:

- ✓ البحث عن المرشحين التي تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لشغل وظائف شاغرة داخل المؤسسة.
- ✓ تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب الذي تمكن المؤسسة في محاولة السيطرة على التكاليف المختلفة التي تتحملها من خلال هذه العملية .
- ✓ الاستقطاب الجيد يفتح جميع المجالات والمصادر المتاحة أمام المؤسسة لتحصل منها على الكفاءات المطلوبة.
- ✓ توصيل رسالة من المؤسسة للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولتطوير حياتهم الوظيفية.

---

[١] محمد زويد العتيبي :" **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**" ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ،٢٠١٠، ص: ٨١.

[٢] . ماهر احمد :" **إدارة الموارد البشرية**" ، الدار الجامعية ، مصر ،٢٠٠٦ ، ص: ١٤٠.

[٣] . عمر وصفي عقيلي:" **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**"، دار الأوائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى ،٢٠٠٥، ص :٩٩.

٣ . أهداف استقطاب الموارد البشرية [١]:

- ✓ وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، و ذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات و الخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر و سبل الحصول عليهم.
- ✓ توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
- ✓ عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- ✓ توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، و ذلك بزيادة عد دهم لاختيار الأنسب من بينهم.

المطلب الثاني:علاقة الاستقطاب بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

إن وظيفة الاستقطاب تأثر و تتأثر بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

١. العلاقة مع تخطيط القوى العاملة: تتلخص هذه العلاقة بأن تخطيط الموارد البشرية يقوم بتحديد أنواع الأعمال والوظائف، التي تحتاج إلى قوى عاملة في الحاضر والمستقبل، وذلك وفق مراحل تخطيطية معينة، لذلك يمكن القول أن نشاط تخطيط القوى العاملة يمثل أحد مدخلات نشاط الاستقطاب[٢].

٢ . العلاقة مع تصميم وتحليل العمل:إن نشاط تصميم وتحليل العمل يحدد لنشاط الاستقطاب المؤهلات والمهارات والخبرات والقدرات المطلوب توافرها، فيمن سيجري العمل على استقطابهم من أفراد القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، والتي تتناسب مع طبيعة الوظائف الشاغرة، وبالتالي يعد من مدخلات نشاط الاستقطاب.

٣ . العلاقة مع الاختيار: حيث إن نتائج الاستقطاب تنعكس على نشاط الاختيار والتعيين، سلبا أو إيجابا حيث أن الوفرة في أعداد المتقدمين الراغبين في العمل في المؤسسة، توفر أمام المؤسسة بدائل اختيار كثيرة تمكنها من المفاضلة بينها، واختيار أفضلها فهو يستفيد من مخرجات نشاط الاستقطاب.

---

[١] . سلطان محمد:" **إدارة الموارد البشرية** " ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٨ ، ص: ١١٧.

[٢] . عبيدات و اخرون:" **البحث العلمي ، مفهومه و أداوته و أساليبه**" ، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن ،٢٠٠١ ، ص: ٩٩.

٤ . العلاقة مع الحوافز: إن وجود نظام سليم وجيد للحوافز في المؤسسة، يساهم إلى حد كبير في نجاح نشاط استقطاب، وترغيب القوى العاملة في تحقيق أهدافه.

٥ . علاقة الاستقطاب الموارد والترغيب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى: يمكن القول أن هذا النشاط له علاقة مع أي نشاط، يهدف ويسعى لجعل المؤسسة مكانا مريحا ومحببا ومرغوبا للعمل فيه.

المطلب الثالث : مبادئ وخطوات استقطاب الموارد البشرية .

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المبادئ و الخطوات لاستقطاب الموارد البشرية، و ذلك لاختيار الموارد البشرية المتميزة للقيام بعملية الاستقطاب.

١ . مبادئ استقطاب الموارد البشرية : من بين مبادئ استقطاب الموارد البشرية مايلي[١]:

- ✓ مركزية سياسة الاستقطاب.
- ✓ الاستناد إلى تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظيفة بركنيه.
- ✓ تحديد المجتمع المستهدف.
- ✓ عرض معلومات واقعية عن المؤسسة.
- ✓ مراعاة استمرارية الاستقطاب وتكثيفه.
- ✓ دراسة أوضاع سوق العمل.
- ✓ المراجعة المستمرة لجهود الاستقطاب.
- ✓ الحرص على جذب أكبر عدد من المتقدمين من الكفاءات.
- ✓ اختيار الموارد البشرية المتميزة للقيام بعملية الاستقطاب.

٢ . خطوات استقطاب الموارد البشرية: تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي[٢]:

---

[١] . عبيدات و اخرون: "**مرجع سبق ذكره**"، ص: ١٠٠ .

[٢] . عمر وصفي عقيلي :"**مرجع سبق ذكره**"، ص: ٢٣٢.

١. تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة.

٢. طلبات المديرين من العمالة: و تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية، و القدرات و المهارات.

٣ . تحديد الوظائف الشاغرة: بناءا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

٤ . النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، و عدد سنوات الخبرة و نوعها.

المبحث الثالث :آليات استقطاب الموارد البشرية.

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، تبحث عن أنسب الموارد البشرية لشغل هذه الوظائف يستوجب عليها القيام بعدة إجراءات من بينها تحديد مصادر الحصول عليها وكذلك القائمين على عملية الاستقطاب.

المطلب الأول: مصادر لاستقطاب الموارد البشرية .

تركز بعض المؤسسات على المصادر الداخلية لاستقطاب الموارد البشرية لأنها اقل تكلفة وجهد ومن بين هذه المصادر، مصادر داخلية وأخرى خارجية.

١. المصادر الداخلية : تتمثل في[١]:

[١] . راوية محمد حسن:"**مرجع سبق ذكره**"، ص: ١٢٠.

١ . ١ . الترقية: تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة لترقية و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين، و قد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة، و الوظائف الأخرى، و الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها لابد من عملية الاختيار أن ترتكز على أسس موضوعية، و عادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.

١ . ٢ . النقل و التحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع أخر و الهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى و تختلف هده الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

١ . ٣ . الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل، و هناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، و إتباعها يكون أكثر وضوحا في المؤسسات الصغيرة و تحقق مزايا عدة للمؤسسة منها زيادة الشعور بالولاء و الانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها، و أيضا زيادة الشعور بالرضا بينهم و من عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة، أو قد تكون تنظيمات المؤسسة غير رسمية تقوم على أساس القرابة و العلاقة الشخصية[١].

١ . ٤ . مخزون المهارات: يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات، و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات و القدرات، و يتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية.

[١] . راوية محمد حسن:"**مرجع سبق ذكره**"، ص: ١٢١.

١. ٥ . الإعلان الداخلي: عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف، في المستويات التنظيمية الدنيا فانه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمؤسسة، و هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمؤسسة، و ينشرون تلك الأخبار خارج المؤسسة في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

١. ٦. العلاقات الشخصية[١]: عندما تكون لدى المؤسسة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمؤسسة.

٢. تقييم الاستقطاب الداخلي: تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا و مساوئ تتمثل في:

٢ . ١ . مزايا الاستقطاب الداخلي: من بين مزايا الاستقطاب الداخلي مايلي:

- ✓ المؤسسة لديها فكرة جيدة، و معرفة أفضل عن نقاط القوة و الضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة، فإذا كان للمؤسسة مخزون للمهارات فانه يمكن استخدامها كنقطة بدية، يتم استقطاب الأفراد من خلالها بالإضافة إلى ذلك فان تقييم أداء الأفراد، يكون متاحا للمؤسسة وسهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل و مدى استعداداته و تأهيله للترقية .
- ✓ الترشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمؤسسة، أي ليس للمؤسسة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها ، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن مؤسستهم و كيفية تشغيلها، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها إذا ما تم الاستقطاب من الداخل.
- ✓ زيادة دافعية وحماس الأفراد، أي أن الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية و معنوية الأفراد و ذلك عن خلق فرص ترقية، فعندما يعلم الأفراد أن المؤسسة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى، فان هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم.

[١] . راوية محمد حسن:" **مرجع سبق ذكره**" ، ص: ١٢٢.

- ✓ زيادة معدل استثمار المؤسسة من العاملين الحاليين، أي زيادة استثمار المؤسسة في مواردها البشرية و الاستخدام و الاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يحسن عائد المؤسسة على استثمارها.

٢. ٢ . مساوئ مصادر الاستقطاب الداخلي: تتمثل فيما يلي:

- ✓ يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأ "بيتر" و الذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطرقة صحيحة .
- ✓ الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار نفسية سلبية، إذ أن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية و التوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الدين لم يتم ترقيتهم.
- ✓ قد يؤدي التعيين من الدخل إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات، فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فانه يجب اتخاذ الحذر، لضمان تولد الأفكار الجديدة، و الابتكارات و عدم كبتها نتيجة الاتجاهات لدى الأفراد.
- ✓ يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأ بيتر و الذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطرقة صحيحة .

المطلب الثاني : المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية.

تلجأ المؤسسة المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية من اجل تنويع المهارات وكذلك الاستفادة من كفاءات جديدة.

١. المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية: و تتمثل في[١]:

١. ١ . مكاتب العمل الحكومية: هده المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هده المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الدين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة.

[١] . عمر وصفي عقيلي:" **مرجع سبق ذكره**"، ص: ٢٣٣ .

١ . ٢ . مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هده المكاتب في كثير من الدول و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة، و في الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد.

١ . ٣ . التقدم المباشر للمؤسسة: تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها، مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم و عن مستوى تعليمهم و خبراتهم السابقة، و قدراتهم و مهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هده الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، و قد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهده المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، و يتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي مؤسسة لتخصصات معينة.

١ . ٤ . الإعلان الخارجي : تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، و المجالات و الدوريات المتخصصة، و في هده الحالة ينبغي على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها، فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا.

١ . ٥ . المدارس و الجامعات [١]: تعتبر المدارس و المعاهد الفنية المتخصصة و كذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات مع هده المصادر بغرض جذب خرجيها للعمل بها، ومن الأساليب التي تتبعها بعض المؤسسات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس و المعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم و رغبتهم في التعلم و دافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه و هدا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها.

[١] . عمر وصفي عقيلي:" **مرجع سبق ذكره**"، ص : ٢٣٦ .

١ . ٦. المؤسسات المهنية: تقوم بعض المؤسسات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و بغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم، و اختيارهم، و منحتهم شهادات و إجازات و تراخيص للعمل في مجال محدد و من أمثلتها جمعيات المحاسبين و المراجعين و جمعيات الأطباء في تخصصات معينة و حتى مديرو الموارد البشرية.

١ . ٧. الخدمة العسكرية[١] : تلجأ بعض المؤسسات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية، و ذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة السائقين، و بعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة و قد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل.

٢. تقييم مصادر الإستقطاب الخارجي: يتمتع الاستقطاب الخارجي بعدة مزايا و مساوئ منها:

٢. ١ . مزايا الاستقطاب الخارجي : من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي:

- ✓ كبر الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات المتاحة، عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط.
- ✓ جلب أفكار ووجهات نظر جديدة، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار و رؤى جديدة تفيد المؤسسة.
- ✓ التعيين من الخارج يكون أرخص و أسهل في حالة العاملين الفنيين، و المهرة و الإداريين و يرجع هذا إلى انه في حالة التعيين من الدخل يحتاج الأفراد إلى التدريب و التنمية و الذي يكلف المؤسسة.
- ✓ لذلك فان التعيين من الخارج يكون أحيانا أكثر فائدة خاصة إذا كانت المؤسسة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية

٢. ٢. مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجي: بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ منها ما يلي[٢]:

---

[١] . عبد الوهاب وعلي محمد:" **إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠١ ، ص: ١٦٣ .

[٢] . راوية محمد حسن:" **مرجع سبق ذكره**" ، ص: ١٢٣.

- ✓ صعوبة جذب و تقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم.
- ✓ طول فترة تكليف الفرد مع المؤسسة، فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على العمل و للتكليف مع المؤسسة، مما يسبب مشاكل للمؤسسة، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات و إجراءات المؤسسة .
- ✓ الاتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة الأفراد الدين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هدا المنصب أو القيام بالأداء.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على استقطاب الموارد البشرية و القائمين عليها .

يتأثر الاستقطاب بالعديد من المؤثرات والمتغيرات و الظروف سواء كانت داخلية أم خارجية يتوجب على القائمين عليه مراعاتها.

١ . العوامل المؤثرة على استقطاب الموارد البشرية: من بين العوامل التي تأثر عليه:

١ . ١ . التطورات التكنولوجية والتقنية [١]: تؤثر هذه التطورات على الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل من خلال:

- ✓ إن انجاز العمل بشكل آني من قبل المؤسسة سيهدد بقاء الموارد البشرية فيها وبالطبع كلما تطورت التكنولوجيا كلما أدى ذلك إلى انحسار الموارد البشرية التي تعتمد على قوتها العضلية وزيادة الحاجة إلى موارد بشرية ذات مهارات عالية ومتعددة وقادرة على التكيف مع هذا التطور.
- ✓ هذا التطور التقني سيخلق تغييرا في حجم ونوع العرض والطلب في سوق العمل فالطلب سيكون فقط على الموارد البشرية الماهرة وليس على العمالة اليدوية وهذا ما سيجعل المؤسسات التي تقوم بعرض هذه الموارد تغير من برامجها وسياساتها المتعلقة (التدريب التعليم ،التنمية) وذلك لتلبية حاجات سوق العمل.

[١] . عبد الوهاب و علي محمد:"**مرجع سبق ذكره**"، ص: ٤٢٢.

١ . ٢ . المتغيرات السكانية[١]: يمكن القول أن وجود مجتمع فتي سيؤدي إلى رفع القدرة على الإنتاجية لدى الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل (زيادة العرض) ،على خلاف ما سنجد عندما يكون المجتمع هرما ، وكذلك فإن ارتفاع النمو السكاني سيجعل العرض كبيرا من الموارد البشرية من ناحية ومن ناحية أخرى سيرفع الطلب على المنتجات مما يؤدي إلى ضرورة زيادة الإنتاج من قبل المنظمات لتلبية الطلب، وبالتالي زيادة الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على العمل .

١ . ٣ . القوانين الحكومية:

- ✓ قوانين الهجرة والجنسية.
- ✓ القوانين المتعلقة بالمعاقين(ذوي الاحتياجات الخاصة).

١ . ٤ . أفضليات العمل: وهذا يعني وجود اعتقاد سائد في المجتمع بأن هناك أعمالا تناسب النساء أكثر من الرجال أو العكس سيؤثر على العرض والطلب من النساء والرجال في سوق العمل .

١ . ٥ . سياسة المؤسسة واستراتيجياتها: تتمثل في :

- ✓ هل المؤسسة ترغب بتوظيف موارد بشرية لفترات قصيرة الأجل، أم لفترات طويلة الأجل.
- ✓ هل ستعتمد المؤسسة في تأمين احتياجاتها على الموارد الداخلية أم الخارجية أم كليهما معا؟
- ✓ هل ترغب المؤسسة بتوظيف أفراد ذوو كفاءات علمية عالية أم متوسطة المستوى أم عادية؟
- ✓ هل ترغب المؤسسة بتوظيف النساء أم الرجال ؟

١ . ٦ ـ الخبرة الماضية للمؤسسة في الحصول على الموارد البشرية: أن نجاح الشركة السابق في استقطاب الموارد البشرية من الخارج على سبيل المثال سيشجعها على الاعتماد على المصادر الخارجية في المستقبل.

[١] . راوية محمد حسن :" **مرجع سبق ذكره** "، ص : ٢٦٥.

٣ **. القائمين على عملية استقطاب الموارد البشرية**[١]: في المؤسسات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هده الإدارة يكون مسؤولا عن الاستقطاب و المقابلات و الأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب، و يرجع السبب في دلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الدين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، أما في المؤسسات الصغيرة الحجم، فان وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة يكون مدير مكتب التوظيف، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفدين في المؤسسات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم .

[١] . المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: " **إدارة الموارد البشرية**"، المكتبة العصرية بالمنصورة ، مصر ، ٢٠٠١ ، ص: ١٣٧.

خلاصة الفصل:

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة استقطاب الموارد البشرية، بالتنسيق مع باقي وظائفها لتحديد الوظائف الشاغرة، وجذب الموارد الكفءة التي تتوفر فيها المهارات والمواصفات التي تتلاءم مع هذه الوظائف، ويتم ذلك بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية، وتختار المصادر الملائمة لها حسب قدراتها واحتياجاتها، يتأثر الاستقطاب بعدة عوامل يجب على القائمين عليه سواء كانت إدارة الموارد البشرية أو مكتب التوظيف مراعاتها والاستفادة منها بما يخدم المؤسسة.