



الفصل العاشر  
سياسة الاستقطاب

تمهيد:

مهما اختلفت وتنوعت المنظمات فان هدفها واحد و هو تحقيق أهدافها المسطرة و التي أنشأت من أجلها، فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة في البداية بتخطيط القوى العاملة و التي يتم من خلالها الوصف الكامل و الجيد لكل الوظائف المراد شغلها و تحديد مواصفات من يشغلها، و بمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية و هي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف و محاولة جذب و استقطاب أكفئهم للعمل بالمنظمة. وترغيبهم للبقاء بها إذ يتطلب منها دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها، و تخفيض تكاليف اللجوء إليها و تحقيق أكبر المزايا منها و لتسليط الضوء على سياسة الاستقطاب قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: يتناول عموميات حول الاستقطاب.

المبحث الثاني: يتناول مصادر و أساليب عملية الاستقطاب.

## المبحث الأول

### عموميات حول الاستقطاب

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، و عدد العاملين بكل منها، و مواصفات شاغليها. يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف و الذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، و تحديد مختلف المصادر و الكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد و من هم المسؤولون أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب. و سنتناول خلال هذا المبحث ثلاث مطالب يتضمن الأول مفهوم الاستقطاب و الثاني القائم بعملية الاستقطاب، و الثالث خطوات عملية الاستقطاب.

### المطلب الأول

#### مفهوم الاستقطاب

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب و هي كما يلي:

#### التعريف الأول:

يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة<sup>(١)</sup>. فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن و جذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها. فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.

#### التعريف الثاني:

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملاّ الوظائف الشاغرة بالمنظمة<sup>(٢)</sup>.

(١) د. راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 103.

(٢) د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 141.

و قبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة. و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، و من وجود تحليل، و تصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

### التعريف الثالث :

الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة<sup>(١)</sup>، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.

و بناء على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب.

الاستقطاب 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 المنظمة.

## المطلب الثاني

### القائم بعملية الاستقطاب (٢)

في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب. و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن الاستقطاب و المقابلات، و الأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب، و يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

---

(١) د. عبد الغفار رضني، د. حسين القززي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص 487.

(٢) د. زاوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 119.

أما في المنظمات الصغيرة الحجم، فإن وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم .

### الشكل رقم ( II-1 ) دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الاستقطاب

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب.</li> <li>● العمل كأخصائيين للاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التخطيط لأنشطة الاستقطاب و البحث عن المصادر و استخدام أساليب الاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.</li> <li>● متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب و تقييمها.</li> </ul>

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 142.

يبين الشكل رقم ( II-1 ) عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية، و المديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب، و قد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية، أما المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي.

### المطلب الثالث

#### خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 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:

(١) د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 140.

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

### ٣- تحديد الوظائف الشاغرة :

بناء 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- النظري 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.

### ٥- الاستقطاب:

و هو بداية العملية لجذب العمالة، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

## المبحث الثاني

### مصادر و أساليب عملية الاستقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، و ذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، و مواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتسم الحصول منها على احتياجاتها، و تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية، و لا شك أن جميع المصادر لا يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض و الطلب في سوق العمل، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب و الطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر.

### المطلب الأول مصادر الاستقطاب

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية و سنتناول:

#### ١- المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، و هذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها و من أهم هذه المصادر.

#### ١.١ - الترقية<sup>(١)</sup>:

تقوم بعض المنظمات 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

---

(١)، (٢) د. صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات

الإنسانية الإسكندرية المكتب العربي الحديث، 1988، ص 119.

الأخرى، و الطرق و الإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها لابد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية، و عادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.

### ٢.١- النقل و التحويل<sup>(١)</sup>:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر 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 هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

### ٣.١- الموظفون السابقون:

قد تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع 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 بالمنظمة، و اتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة و تحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة 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 المنظمة، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة و العلاقة الشخصية.

## ٤.١ - مخزون المهارات<sup>(١)</sup>:

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة 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 عن متوافر فيهم تلك المهارات و القدرات، و يتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية.

## 5.1- الإعلان الداخلي<sup>(٢)</sup>:

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة و هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة و ينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

## 6.1 - عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء:

عندما تكون لدى المنظمة 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 للاتحاق بالمنظمة.

## ٢- المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة و أهم هذه المصادر ما يلي:

١.١ - مكاتب العمل الحكومية<sup>(٣)</sup> : هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها،

(١) د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 145.

(٢) 2.1 د. أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 145.

(٣) د.صلاح الدين عبد الباقي، د.عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 121.

كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنظمة الباحثة عن طالبي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل و من الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية و النادرة في هذه المكاتب.

٢.١- مكاتب التوظيف الخاصة: (١) ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، و غالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة، و في الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لادارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد .

و هناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص الغير مناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية و المتخصصة، و عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

٢.٣- التقدم المباشر للمنظمة (٢): تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة 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 هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار.

و قد تقوم وكالات التوظيف أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، و يتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

---

(١) د. صلاح الذي عبد الباقي ، د. عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 121

(٢) د.أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 146.

4.2- الإعلان الخارجي<sup>(١)</sup>: تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، و المجالات و الدوريات المتخصصة، و في هذه الحالة ينبغي على المنظمة 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 و التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف المتخصصة النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة و هي المجالات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر.

أما في حالة الوظائف لا تحتاج الخبرات و التي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل و النسيج، فقد تلجأ هذه المنظمات إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو، و التلفزيون .... و في جميع الحالات فان تلك المنظمات تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد و تقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان و اختيار العمالة.

5.2- المدارس و الجامعات<sup>(٢)</sup>: تعتبر المدارس و المعاهد الفنية المتخصصة و كذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها. و من الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس و المعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمنظمة 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 هذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها.

---

(١) د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 146.

(٢) المرجع السابق، ص 146.

6.2- المنظمات المهنية<sup>(١)</sup>: تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و بغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم، واختيارهم، و منحهم 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 أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا و هي تعني بتخريجهم و منحهم إجازات لممارسة المهنة فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية American Society For Human Resources management بوضع مناهج و اختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد و الموارد البشرية.

7.2- الخدمة العسكرية<sup>(٢)</sup>: تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية و ذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة للسائقين، و بعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة و قد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل.

8.2- الأخذ بأراء الخبراء و أساتذة الجامعة: يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد و أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بأراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم و إذا أصدرت منهم توصية اتجاه شخص معين فلا بد و أن تكون في محلها.

9.2- النقابات العمالية يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية، و الرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل و تتوافر فيهم الخصائص و السمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات

---

(١) المرجع السابق، ص 146.

(٢) المرجع السابق، ص 147.

للتعريف بفرص العمل و المزايا و الوظيفة و غيرها من البيانات التي تهتم الفرد<sup>(١)</sup>.

### المطلب الثاني

### مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب

تتميز مصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية بعدة مزايا و مساوئ و يمكن أن نذكر منها ما يلي:

(١) مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي: تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها<sup>(٢)</sup>.

• المنظمة لديها فكرة جيدة، و معرفة أفضل عن نقاط القوة و الضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة. فإذا كان للمنظمة مخزون للمهارات فإنه يمكن استخدامها كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء الأفراد يكون متاحا للمنظمة و سهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل و مدى استعداداته و تأهيله للترقية.

• الرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة. أي ليس للمنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن منظماتهم و كيفية تشغيلها، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها اذا 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 المنظمة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى. فأن هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم.

• و العكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة.

(١) د. عبد الغفار رضافي، د حسين القز، مرجع سبق ذكر، ص 491.

(٢) د. راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكر، ص 106.

• زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين. أي زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية و الاستخدام و الاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها.

(٢) مساوي مصادر الاستقطاب الداخلي: بالرغم من المزايا السابقة فانه هناك بعض المساوي التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة و تتمثل فيما يلي<sup>(١)</sup>:

• يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأ بيتير و الذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة.

• الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار نفسية سلبية. إذ أن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية و التوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين 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 مثل نحن لم نتم بها من قبل.

(3) مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي: من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي<sup>(٢)</sup>:

• 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 المنظمة.

---

(١) المرجع السابق، ص 107.

(٢) المرجع السابق، ص 108.

- 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 المنظمة.
- لذلك فان التعيين من الخارج يكون أحيانا أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية.
- 4) مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجي: بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي<sup>(١)</sup>:
- صعوبة جذب و تقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم.
- طول فترة تكليف الفرد مع المنظمة. فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتنا أطول للتعرف على العمل و للتكليف مع المنظمة. مما يسبب مشاكل للمنظمة، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات و إجراءات المنظمة.
- الاتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء.

### المطلب الثالث أساليب الاستقطاب

تتعدد أساليب استقطاب و جذب الموارد البشرية، و يتوقف اختبار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة و المنطقة التي تعمل فيها. و فيما يلي سنعرض هذه الأساليب<sup>(٢)</sup>.

#### 1- الإعلان:

(١) المرجع السابق ، ص 109  
(٢) د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 151.

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، و ينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي:

- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل و عدد سنوات الخبرة و نوعها.

- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها.

- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.

- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب و طبيعة و ظروف العمل.

- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استخدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة شخصياً، بالبريد، بالتلفون.

- أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة.

و قد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة.

### 1.1- الإعلانات الداخلية :

و هي عبارة عن ملصقات، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة و تكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها. أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين. و الغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة و الذين يتوقع أن يحثوا معارفهم و أصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة. و غالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة، و قد توضع هذه الإعلانات مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة و في المداخل الرئيسية لها.

### 2.1- إعلانات بالصحف اليومية و الدوري :

غالباً ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء. و هناك بعض المنظمات التي تعمل على الإعلان عن حاجاتها من العمالة في

المجالات الدورية و المهنية و التي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة. و يكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة.

### 3.1- إعلانات من خلال الراديو و التلفاز:

قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو و التلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، و يكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة و التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، و غالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة، و عن أسلوب التقدم للوظيفة. و قد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية مثل الغزل و النسيج إلى الإعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة، ذلك في المناطق المجاورة للمنظمة و التي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل، و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة و الكتابة، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب و طرق العمل.

### استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالبا، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب و الجذب للموارد البشرية، و هؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، و جهات عملهم، و أرقام تليفوناتهم الخاصة، و قد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها، أو من المؤتمرات و الندوات و برامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد.

و في حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فانهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن و استقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات و يقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم و معارفهم و إغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، و قد يمتد دور هؤلاء المستقطبون إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار، و قد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية و استكمال باقي إجراءات الاختيار و قد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف.

## دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة:

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، و نقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها و بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها، و قد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة، ويتم تقديم المنظمة و المنظمات المشتركة معها في العرض و من خلال هذه الزيارات و المعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عدداً من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة و لا يرغبون في السفر يومياً و تحمل مشقة الذهاب إلى العودة من العمل و المنظمات التي تقوم باتباع هذا الأسلوب غالباً ما تكون منظمات صغيرة و غير مشهورة.

### ◆ التدريب الصيفي:

تقوم بعض الشركات الصناعية و بعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف و في خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة أو المنظمة و المزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه المنظمة، و هذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة بعد تخرجه.

### ◆ زيارة المدارس و الجامعات:

تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس و الجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية، ثم تعريفهم بالمنظمة أو الشركة و المزايا العمل بها، و خلق الرغبة لديهم للالتحاق بهذه المنظمة.

### المطلب الرابع

### دور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب

يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة، و يتمثل الجذب

التنظيمي في كل السمات و المزايا الإيجابية التي تقدمها المنظمة لتخدم في جذب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة و من أهمها ثلاث وسائل تستخدم لجذب إلى المنظمة ما يلي<sup>(١)</sup>:

◆ الأنظمة التنظيمية للتعويضات.

◆ الفرص المتاحة للمستقبل المهني و الوظيفي

◆ السمعة التنظيمية

◆ الأنظمة التنظيمية للتعويضات:

تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه و تكرار الحصول على الزيادة في الأجور و الحوافز و طبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة و المهارات العالية عكس الحالة بالنسبة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين.

◆ الفرص المتاحة للمستقبل المهني و الوظيفي:

إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم و توفير فرص التطوير المهني و الوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب و عاء أكبر من المرشحين للهمل و المؤهلين من ذوي المهارة و الكفاءة العالية و يساعد في تقديم المنظمة كفرص التطوير الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة و مستقبلهم المهني.

◆ السمعة التنظيمية:

إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين و هناك بعض العوامل التي

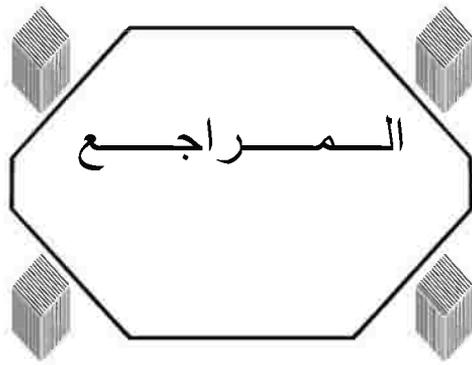
---

(١) د.راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 120.

تؤثر في سمعة المنظمة و تشمل في بعض منها طريقة معاملة الأفراد و طبيعة، و جودة منتجاتها و خدماتها و مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية و المحلية.

و للأسف لا تهتم بعض المنظمات لتكوين انطباع ذهني جيد عنه مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها و لذلك فانه بغض النظر على نوعية العمل أو الصناعة يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لتكوين انطباع جيد عنها.

يمكن القول بأنه إذا أرادت المنظمة تحقيق أهدافها المسطرة و بلوغ غاياتها يجب أن تتوافر لديها قوى عاملة ذات كفاءة و قدرات عالية، لذلك يستلزم منها تبني استقطاب فعالة قائمة على إجراءات و أساليب جيدة، و يظهر من كونها تحافظ على دوام التمويل بالموارد البشرية ذات الكفاءة و المهارة المطلوبة من قبل المنظمة و للحصول على هذه الموارد البشرية تعتمد على مصادر داخلية و خارجية و اللجوء إلى إحدى المصادر يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنظمة و ظروفها و إمكانياتها و من ثم فان استقطاب الفرد الكفاء هو من أهم العوامل لنجاح العمل داخل المنظمة و كل هذه الخطوات تسمح بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.



## أولاً: المراجع العربية

- ١- باشوندة رفيق -رسالة ماجيستر-عوامل التحكم في المردودية المالية 1997/ 96.
- ٢- التمويل و التنمية مجلة تصدر كل ثلاثة أشهر عن صندوق النقد الدولي لبنك الدولي للإنشاء-المجلد 39، العدد 01 -مارس 1999.
- ٣- العولمة و إدارة الاقتصادات الوطنية-وقائع الندوة المنعقدة في 18 و 19 نوفمبر 2000
- ٤- وثيقة السياسات الحكومية لاصلاح القطاع العام.
- ٥- قانون التربية والتعليم رقم ٣ لسنة ١٩٩٤ وتعديلاته.
- ٦- محاضر مجلس التربية ولجنة التخطيط منذ عام ١٩٩٠-٢٠٠٧.
- ٧- أحمد فريد مصطفى-سمير محمد السيد حسن السياسات النقدية و البعد الدولي للأورو مؤسسة شهاب الجامعية – الإسكندرية.
- ٨- مروان عطوان لأسواق النقدية و المالية يوان م – ج.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Adeline Yves-Marie, « Histoire Mondiale Des Idées politiques », Ellipses Marketing, Paris.
- 2- Arendt H., « Qu'est-ce que la politique ? », Seuil, Paris, 1995.
- 3- Arendt H., « Condition de l'homme moderne », Calmann-Lévy, Paris, 1983.
- 4- Aubenque P., « La prudence chez Aristote », PUF, Paris, 1963.
- 5- Baudouin J., « Les idées politiques contemporaines », PUR, Paris, 2002.

- 6- Braud Ph., Burdeau F., « Histoire des idées politiques depuis la Révolution », Montchrestien, 1992.
- 7- Chevallier J-J., « Histoire de la pensée politique », Payot, France, 1983.
- 8- Châtelet F et alii, « Dictionnaire des œuvres politiques », PUF, Paris, 1989.
- 9- Châtelet F., « Platon », Gallimard, Paris, 1965.
- 10- Colas D., « Dictionnaire de la pensée politique », Larousse, 1997.
- 11- Colas D, « La pensée politique », Larousse, « Textes essentiels », 1992.
- 12- Colas D., « Le glaive et le fléau », Grasset, 1992.
- 13- Dérathé R., « Rousseau et la science politique de son temps », Vrin, 1995
- 14- Dunn J., « La pensée politique de John Locke », PUF, 1991.
- 15- Edmond M-P., « Aristote: la politique des citoyens et la contingence », Payot, 2000.
- 16- Febvre L., « Un destin : Martin Luther », PUF, 1968.
- 17- Goldschmidt V., « Anthropologie et politique. Les principes du système de Rousseau », Vrin, 1974.
- 18- Holmes S., « Benjamin Constant et la genèse du libéralisme moderne », PUF, 1994.
- 19- Jaume L., « Hobbes et l'Etat représentatif moderne », PUF, 1986.
- 20- Lambert F., « Introduction à l'histoire des idées politiques », 19e-20e, A. Colin, « Synthèse », 2001.

- 21- Lefort C., « Le travail de l'œuvre Machiave », Gallimard, 1972.
- 22- Pacaut M., « La théocratie, l'Eglise et le pouvoir au moyen-âge », Desclée de Brouwer, 1989.
- 23- Philippe Nemo, « Histoire des idées politiques aux Temps modernes et contemporains », PUF, Paris, 2002.
- 24- Philonenko A., « Jean-Jacques Rousseau et la pensée du malheur », Vrin, 1984.
- 25- Pocock J. G-A, « Le Moment machiavélien », PUF, 1997.
- 26- Raynaud P., Rials S. (dir.), « Dictionnaire de philosophie politique », PUF, 1996.
- 27- Skinner Q., « Machiavel », Seuil, 1989.
- 28- Spitz J-F., « John Locke et les fondements de la liberté moderne », PUF, 2001.
- 29- Strauss L., « La cité et l'homme », Agora, 1987.
- 30- Zarka C., (dir.), « Hobbes et la pensée politique moderne », PUF, 1995.

### ثالثاً: مراجع باللغة الإنكليزية

- 1- Aland, Kurt, ed. "Martin Luther's 95 Theses: With the Pertinent Documents from the History of the Reformation". Translated by P.J. Schroder. St. Louis: Concordia Publishing House, 1967.
- 2- Allen, Charlotte. "The Human Christ: The Search for the Historical Jesus". New York: The Free Press, 1998.
- 3- Anderson, Bernhard W. "Politics and the Transcendent: Eric Voegelin's Philosophical and

- Theological Analysis of the Old Testament in the Context of the Ancient Near East.” *The Political Science Reviewer*. I (Fall, 1971), 1-29.
- 4- Aristotle. “The Politics”. Translated by T.A. Sinclair, revised and re-presented by Trevor J. Saunders. New York: Penguin Books, 1981.
  - 5- Augustine. “The City of God”. Translated by Marcus Dods, with an introduction by Thomas Merton. New York: The Modern Library, 1950.
  - 6- 5-Axford, Barrie, Gary K. “Browning et al. Politics: An Introduction”. Routledge. 1997.
  - 7- Bainton, Roland . “Here I Stand: A Life of Martin Luther”. New York: Abingdon- Cokesbury Press, 1950.
  - 8- Bammel, Ernst. “Romans 13.” In *Jesus and the Politics of His Day*”. Edited by Ernst Bammel and C.F.D. Moule, 365-384. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.
  - 9- Barrett, C.K. “Luke-Acts.” In *Early Christian Thought in its Jewish Context*. Edited by John Barclay and John Sweet, 84-95. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
  - 10- Baumann, Clarence. “The Sermon on the Mount: The Modern Quest for Its Meaning”. Macon, GA: Mercer University Press, 1985.
  - 11- Beasley-Murray, G.R. “Jesus and the Kingdom of God”. Grand Rapids: William B. Eerdmans Publishing Co., 1986.
  - 12- Berman, Harold J. “Law and Revolution: The Formation of the Western Legal Tradition”. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.

- 13- Bloom, Allan. "Interpretive Essay." In *The Republic*, 2nd ed. Translated with notes, an interpretive essay, and a new introduction by Allan Bloom, 307-436. New York: Basic Books, 1994.
- 14- Burns, J.H. "The Cambridge History of Medieval Political Thought" c.350-1450. Cambridge University Press. 2003.
- 15- Canning, Joseph. "A History of Medieval Political Thought", 300-1450. Routledge. 1996.
- 16- Caroline Brett, "III Late Antiquity and the Early Middle Ages (300-900)" (1995).
- 17- Carlyle, R.W. and A.J. Carlyle. "A History of Medieval Political Theory in the West", Vol. 5, *The Political Theory of the Thirteenth Century*. Edinburgh: William Blackwood and Sons, Ltd., 1950.
- 18- Cranz, F. Edward. "An Essay on the Development of Luther's Thought on Justice, Law and Society". *Harvard Theological Studies*, XIX. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1959.
- 19- Eric Voegelin's *Theory of Revelation*." *The Thomist*, 42 (1978), 95-122.
- 20- Fortin, Ernest L. "Introduction." In *Saint Augustine, Political Writings*. Translated by Michael W. Tkacz and Douglas Kries, edited by Ernest L. Fortin and Douglas Kries, vii-xxix. Indianapolis: Hackett Publishing, 1994.
- 21- Gingell, John, Adrian Little, and Christopher Winch. "Modern Political Thought: A reader". Routledge. 2000.

- 22- Heyking, John von. "Augustine and Politics as Longing in the World". Columbia:University of Missouri Press/Eric Voegelin Institute Series in Political Philosophy, 2001.
- 23- Kurt von Fritz, "The Theory of the Mixed Constitution in Antiquity"; a Critical Analysis of Polybius' Political Ideas.
- 24- Mansfield, Harvey C. "A Student's Guide to Political Philosophy". ISI Books. 2001.
- 25- Novak, David. "The Mind of Maimonides". First Things 90. 1999.
- 26- Platonopolis: "Platonic Political Philosophy in Late Antiquity"; Dominic J. O'Meara (Hardcover - Jul 3, 2003).
- 27- Rosen, Michael, and Jonathan Wolff (eds). "Political thought". New York : Oxford University Press, 1999.
- 28- Strauss, Leo, and Joseph Cropsey (eds). "History of Political Philosophy", third edition. Chicago: The University of Chicago Press, 1987.