

الفصل الخامس

الاستقطاب

أهداف الفصل :

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على :

مفهوم الاستقطاب.
قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين.
تحديد الأماكن الشاغرة.
مصادر الاستقطاب (داخلية – خارجية).
أهداف الاستقطاب.
طرق الاستقطاب.



بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد مقدار الفائض والعجز لدى المنظمة، وكيفية معالجة هذا الفائض أو العجز تظهر الحاجة إلى ترجمة هذه العملية وجعلها موضعاً للتنفيذ الفعلي، ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات البشرية اللازمة، لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية، في المستويات الإدارية المختلفة. ولا شك أن دور مسئول التوظيف داخل المنظمات الاقتصادية يتضح من خلال الإعداد اللازم لاستيفاء الموارد البشرية المطلوبة كما وكيفياً من خلال برنامج معد ومخطط لإنجاز هذه الخطة بأعلى كفاءة ممكنة، وذلك في حدود التوقيت الزمني الملائم لظروف ومتغيرات كل منظمة على حدة.

٢/٥ مفهوم الاستقطاب :

يرى (Werther & Davis, 1993) أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو "عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها".

ويعرف المؤلف عملية الاستقطاب Recruitment بأنها "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيتات المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيداً لاختيارها وتحقيقاً لأهداف المنظمة".

وبناءً على ذلك يمكن أن نصل إلى :

١. إن عملية الاستقطاب ما هي إلا منظومة متكاملة تتشكل أبعادها من خمسة محاور

أساسية على النحو التالي:

أ- الأهداف Objectives

ب- المدخلات Inputs

ج- العمليات Processes

الفصل الخامس : الاستقطاب

د- المخرجات Outputs

هـ- النتائج Results

وهذه الأبعاد مترابطة ومتكاملة معاً، حيث أن نجاح أو فشل عملية الاستقطاب يمكن أن يتم من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج، فكلما أمكن توفير الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة في أدائه بالأعداد والنوعيات المطلوبة زادت فعالية عملية الاستقطاب. فلا شك ان تقييم فعالية الاستقطاب يتطلب النظر إليه بمنظور اقتصادي شأنه في ذلك شأن أية عملية أو سياسة لها عائدها النهائي الذي يتمثل في حجم وقيمة الإنجاز المحقق.

٢. إن التوفيق في إعداد وتخطيط وتنفيذ خطة الموارد البشرية، وكذلك استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل يضمن نسبياً نجاحاً مناظراً في عملية الاختيار والانتقاء للعناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة، بشرط مراعاة المعايير الموضوعية الخاصة بعملية الاختيار وحسن تطبيقها.

فعالية الاستقطاب :

تتوقف فعالية الاستقطاب على ما يلي:

٣/٥ قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين :

هناك عدة عوامل تؤثر في درجة إقبال الأفراد على التقدم للعمل بمنظمة أو بأخرى، وتتلخص أهم هذه العوامل فيما يلي : (مصطفى ، ٢٠٠٠)

أ- مجموعة الحوافز المادية المباشرة (الأجور وملحقاتها) والحوافز المادية غير المباشرة (الانتقالات والإسكان).

ب- فرص التعليم والتدريب التي يمكن إتاحتها داخل البلاد أو خارجها ومدى توافرها.

ج- فرص الترقى في السلم الوظيفي ومدى توافرها.

د- مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : التصميم العام للمبنى والتجهيز أو التآثيث والتهوية وساعات العمل وفترات الراحة والنظافة .

الفصل الخامس : الاستقطاب

- هـ - اتجاهات ونظرة المجتمع للمنظمة من حيث طبيعة ومركز الوظيفة (أو الوظائف) المعلن عن الرغبة في شغلها.
- و- موقع مكان العمل ومدى قربه من محل الإقامة أو شبكة وسائل النقل العام ومحاور الطرق الرئيسية.

وتشكل هذه العوامل سمعة المنظمة أو صورتها العامة في أذهان الرأي العام. حيث نرى أن المنظمة التي تتوفر لها بعض أو كل عوامل الجذب السابقة وتنجح في إعلام الرأي العام بها تتوفر لها قدرة أكبر على استقطاب المتقدمين، ولذلك نجد عند إعلانها عن وظيفة (أو وظائف) أنها تستقبل عددا كبيرا من طلبات التوظيف قد يفوق العدد المطلوب. وعلى الجانب الآخر نجد أن بعض المنظمات تعلن عن حاجتها لشغل وظائف معينة وينتهي أجل الإعلان دون أن يكتمل العدد المطلوب من المتقدمين، مما يضطرها لمعاودة البحث عن العمالة المطلوبة وتكرار الإعلان مرة أخرى .

٤/٥ تحديد الأماكن الشاغرة:

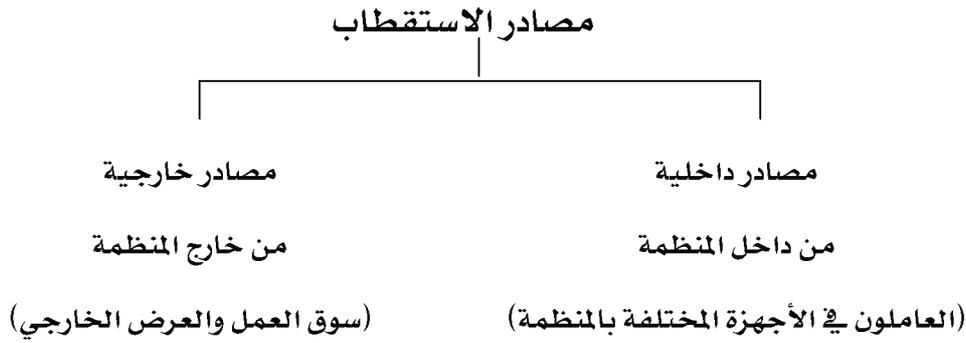
يعتبر تحديد الأماكن الشاغرة والتي تحتاج إلى تعيين لشغلها من العمليات الأساسية في الاستقطاب والجذب للأفراد المحتملين. ويمكن التوصل إلى تحديد الأماكن الشاغرة عن طريق تحديد واضح ودقيق للأهداف التي يسعى إليها التنظيم (كامل، ١٩٩٦).

ولا شك أن مراجعة خطة الموارد البشرية يحدد بدرجة كبيرة طبيعة وحجم الوظائف الشاغرة في التنظيم والتي يراد شغلها. كما أن البيانات والمعلومات المتوافرة عن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تؤدي إلى تحقيق ذات الهدف. ويجب ملاحظة أن توافر المعلومات عن احتمال التغيير أو التطوير في التنظيم أو أهدافه وما يستتبعه من تغيير في السياسات والأنظمة القائمة وكذلك التغيرات التكنولوجية والظروف البيئية المحيطة قد يستتبعه احتمال ترك بعض الأفراد للعمل وبالتالي وجود بعض الوظائف الشاغرة التي يجب أن يعمل التنظيم على شغلها مرة أخرى، ولكن بالشكل والمتطلبات التي تتناسب مع طبيعة هذه التغيرات الجديدة.

٥/٥ مصادر الاستقطاب:

الفصل الخامس : الاستقطاب

تعتبر عملية الاستقطاب من المهام الكبيرة الملقاة على عاتق مسئول التوظيف داخل المنظمات المختلفة. إذ يتعين عليهم اتخاذ قرار محدد لنوعية المصدر الذي سيتم الاعتماد عليه في توفير أفراد قوة العمل المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وتتمثل مصادر استقطاب الموارد البشرية في مصدرين رئيسين. (النجار، ١٩٨٧).



أولاً : المصادر الداخلية :

تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في العاملين المناسبين من داخل المنظمة والذين يمكن الاعتماد على بعضهم في شغل الوظائف سواء على نفس المستوى من خلال النقل، أو على المستوى الأعلى من خلال الترقية. فقد تكون فلسفة المنظمة في إعطاء الأولوية لموظفيها في شغل بعض أو كل المراكز القيادية التي تخلو بها. ويسهل استخدام هذا المصدر كلما توفر للمنظمة تخطيط فعال للموارد البشرية يشرح صورة متكاملة عن الخبرات والمهارات ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها. وفي هذه الحالة يتم تصميم ونشر إعلانات داخلية توجه للعاملين توضح طبيعة ومستوى الوظائف الشاغرة والشروط الخاصة بالتقدم لشغلها. أو قد يكون لدى إدارة الموارد البشرية بالمنظمة قوائم انتظار بأسماء العاملين الذين سبق تقديمهم لشغل هذه الوظائف ولم يكونوا مستوفين للشروط في ذلك الوقت، أو كانوا مستوفين لها لكن لم يلحقهم التعيين لتأخر ترتيبهم (Foot & Hook, 1999).

مزايا الاستقطاب من المصادر الداخلية:

هناك العديد من الجوانب الإيجابية (المزايا) والتي يمكن إيضاحها فيما يلي (عمران، ١٩٩٩) :

الفصل الخامس : الاستقطاب

- أ- إن الاعتماد على الاستفادة من العاملين بداخل المنظمة يذلل الكثير من العقبات والمشاكل المرتبطة بعدم معرفة العاملين الجدد بسياسات المنظمة ولوائحها وأنظمتها، الأمر الذي يؤثر بالتبعية على أداء هؤلاء العاملين إيجابياً.
- ب- تستطيع المنظمة توفير الكثير من التكاليف التي ترتبط ببرامج تعريف الموظفين الجدد بها من خلال الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية.
- ج- من المتوقع نتيجة انتهاج المنظمة لسياسة الاستقطاب الداخلي انخفاض عدد التنظيمات غير الرسمية والمعارضة للتنظيم الرسمي ولا سيما التي لا تتوافق أهدافها معه. إذ أن العاملين أنفسهم سوف يحرصون على استمرار كيان التنظيم الرسمي وحمائته لأن هذا الأمر سيؤدي بالتبعية إلى تحقيق مصالحهم الفردية، ومن هنا تضمن هذه المنظمة محدودية تأثير التيارات والاتجاهات العارضة وهو هدف مطلوب وغاية مستهدفة.
- د- يؤكد هذا الصدد على توفير عناصر الأمان والطمأنينة في نفوس العاملين بالمنظمة، مما يحقق المزيد من الاستقرار الوظيفي ودفعهم إلى تكريس جهودهم على العطاء والإضافة والمبادأة ومحاولة الإبداع، ولا شك أن تلك العناصر كفيلة بتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.
- هـ- إن اللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية يسهل كثيراً على مسئول التوظيف إنجاز عمليات الاستقطاب، وعملية الاختيار لأفراد معينين مشهود لهم بالكفاءة المتميزة في المجال التطبيقي.
- و- إن الاعتماد على المصادر الداخلية سوف يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لدى العاملين الحاليين الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة الانتماء والولاء للمنظمة، وذلك يضمن نسبياً تخفيض معدلات دوران العمل ونسبة التغيب عن العمل.
- عيوب الاستقطاب من المصادر الداخلية:
- هناك بعض الجوانب السلبية (العيوب) لاستخدام مثل ذلك المصدر من مصادر الاستقطاب، تتمثل فيما يلي:

الفصل الخامس : الاستقطاب

- أ- عدم توافر العناصر البشرية القادرة على أداء العمل والراغبة فيه في داخل المنظمة وخاصة الوظائف التخصصية الدقيقة، مثل المبرمجين والمحللين في حالة استخدام الحاسب الآلي في التشغيل وأداء الأعمال.
- ب- إن الاستمرار في الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية قد يؤدي بالعاملين إلى الركود والخمول، حيث أن الاستقطاب من الخارج قد يؤدي إلى إدخال دم جديد للمنظمة مما ينشطها على الأداء، ولا شك أن هذا الأمر يعتبر واضحاً بالنسبة للوظائف القيادية.
- ج- قد يصعب الاعتماد على مثل ذلك المصدر في حالة الطوارئ، أي خلو بعض الوظائف من شاغلها لأسباب طارئة لم تكن في حسابان القائمين مثل الوفاة، الاستقالة، العجز الكلي، الئدب الحكومي، حيث قد لا تتوافر الكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظائف من الداخل.

ثانياً: المصادر الخارجية:

- هناك العديد من المصادر الخارجية للاستقطاب التي يمكن الاعتماد عليها في توفير واستقطاب المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة وتتمثل أهم هذه المصادر في:
١. وسائل الإعلان والدعاية المختلفة، حيث يعتبر الإعلان من الوسائل الفعالة لتوفير المهارات المطلوبة للمنظمة، وقد ازدادت أهميته في الوقت الحاضر لسببين هما:
 - أ- توسيع دائرة الاختيار أمام المنظمة لقراءة غالبية الباحثين عن عمل بالإعلانات الخاصة عن الوظائف الشاغرة وبالتالي يترتب على الإعلان تقدم عدد كبير من الأفراد.
 - ب- يمكن الاستفادة من الإعلان في تقديم معلومات أكثر عن الوظيفة والمنظمة مثل الشروط العامة الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة والمهارات اللازمة.
 ٢. مكاتب العمل وهيئات التوظيف والتي تعتبر من المصادر الخارجية الهامة في توفير المهارات اللازمة للمنظمة سواء كانت مكاتب حكومية أو خاصة، وعادة تقوم مكاتب العمل بتسجيل راغبي العمل وتصنيفهم وفقاً للمهنة والمؤهل ودرجة المهارات وطبقاً للأنشطة الاقتصادية المختلفة.

الفصل الخامس : الاستقطاب

٣. العاملون بالمنظمة، حيث يعتبر هذا المصدر من المصادر الشائعة عن توفير العمالة المطلوبة على أساس أن للعاملين بالمنظمة أقارب وزملاء ومعارف قد يرغبون في العمل ويعملون بالشركات الأخرى.

٤. المدارس والجامعات والمعاهد العليا، حيث تقوم كثير من المنظمات بالاتصال بالكلية والمعاهد العليا، وتكوين علاقة مستمرة معها لتوفير نوعيات معينة من العمالة المطلوبة حيث يمكن أن تطلب المنظمة ترشيح أوائل الخريجين أو تنشر إعلانات تحت الخريجين على التقدم لشغل الوظائف.

٥. النقابات والاتحادات العمالية وذلك لاستقطاب شاغلي الوظائف الفنية ووظائف العمال المهرة.

٦. الأكفاء من العاملين أو العاملات بالمنظمات الأخرى، إما من خلال الانتداب أو الاستعارة أو التعاقد.

مزايا الاستقطاب من المصادر الخارجية :

أ- إن الاعتماد على المصادر الخارجية في الاستقطاب يؤدي إلى ضمان استحداث الدم الجديد بما يحمله من أفكار وأراء واتجاهات جديدة غير مطبقة من قبل بالمنظمة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة اقتصادية ممكنة وفي حدود اقتصاديات التشغيل الزمنية.

ب- إن الاعتماد على المصادر الخارجية في الاستقطاب قد يمكن المسؤولين من الحصول على الكفاءات المتميزة من سوق العمل الخارجي، خاصة إذا كان الاستقطاب لشغل الوظائف الفنية أو الإدارية في المستويات الأولى في التنظيم.

ج- إن المصادر الخارجية في الاستقطاب قد تكون هي المصادر الوحيدة المتاحة في حالة ندرة وعدم توافر الكفاءات المطلوبة بين العاملين الحاليين في المنظمة.

د- إن الاعتماد على هذه المصادر قد تكون أقل تكلفة وأكثر موضوعية من الاعتماد على المصادر الداخلية، وذلك بغية البعد عن المحاباة أو صلات النسب والمصاهرة.

الفصل الخامس : الاستقطاب

عيوب الاستقطاب من المصادر الخارجية :

- أ- مقاومة العاملين القدامى للتغير الذي يطرأ من جراء إدخال عناصر بشرية جديدة في المنظمة، حيث تظهر هذه المقاومة في مظاهر عديدة منها عدم التعاون أو إخفاء معلومات وبيانات.
- ب- إن عدم دراية الأفراد الجدد بسياسات وأنظمة المنظمة وهيكلها التنظيمي ولوائحها المختلفة يعتبر أحد المعوقات التي تواجههم أثناء حياتهم الوظيفية، ومن ثم فإن التعرف على هذه الأوضاع والتكيف معها يستلزم فترة زمنية طويلة نسبياً.
- ج- إن ارتفاع تكلفة الاستقطاب الخارجي يشكل عبئاً مالياً إضافياً تتحمله ميزانية التوظيف بالمنظمة، الأمر الذي قد يدفع البعض إلى تفضيل سياسة التوظيف من الداخل تخفيفاً لهذه الأعباء.
- د- قد يؤدي الاعتماد على هذه المصادر إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين الحاليين الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء والإنتاجية خاصة إذا كان الأمر يتعلق بشغل الوظائف القيادية.

٦/٥ أهداف الاستقطاب :

١. تهدف عملية الاستقطاب إلى تقليل عدد الأفراد المتقدمين للعمل، والذين سوف يقوموا بالاختيار من بينهم طبقاً للاشتراطات والمعايير الموضوعية لعملية الاختيار. وهذا سوف يؤدي إلى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت الذي تستغرقه والجهد المصاحب له (Cascio, 1990).
٢. تساعد عملية الاستقطاب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدماً من أن تلك الوظائف تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم المتعددة. وهذا يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم وللأفراد والذي يعتبر الطريق السليم للوصول إلى اختيار الفرد الملائم لشغل الوظيفة المعنية.
٣. تساهم عملية الاستقطاب في زيادة فعالية الاختيار وبالتالي في زيادة فعالية كل من المنظمة وأفراد القوى العاملة بها سواء في المستقبل القريب أو المستقبل البعيد.

الفصل الخامس : الاستقطاب

٤. المساهمة في تقليل تكاليف وجهود الإعداد والتدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة (Cook, 1998).

٥. المساعدة في زيادة معدل استقرار العمالة وبالتالي ضمان استمرارية نجاح المنظمة.

٧/٥ طرق الاستقطاب:

قدم الباحثان (Marjone & stephen, 1998) عدة طرق يمكن الاستعانة بها من جانب مسئولى التوظيف لإنجاز مهمة الاستقطاب وهى:

أ- المخاطبة أو الحديث بين الأشخاص : حيث تعتبر طريقة المخاطبة أو الحديث بين الأشخاص من أحسن طرق الاستقطاب نظراً لاعتماد هذه الطريقة على التوصيات المقدمة من الأقارب أو الأصدقاء الشديدي الصلة بالأفراد محل الاستقطاب، وجدير بالذكر أن كثيراً من الشركات في الخارج تعد برامج الاستقطاب على أساس هذه الطريقة، حيث تشجع أفراد قوة العمل بها لجذب أصدقائهم الأكفاء.

ب- التنظيمات العمالية الحكومية : حيث تتولى هذه التنظيمات مسئولية تقديم خدماتها العامة في مجال الاستقطاب لمختلف المنظمات يساعدها على ذلك ما يتوفر لها من معلومات تفصيلية عن أفراد قوة العمل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة المختلفة. فضلاً عن إمكانية قيامها ببعض الاختبارات للوقوف على مدى قدرات هؤلاء الأفراد ومهاراتهم، إلا أنه لوحظ أن الكثير من الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً لا يقبلون على مثل هذه التنظيمات لمساعدتهم في توفير فرص عمل مناسبة لهم لتشككهم في قدرتها على ذلك في حين نجد أن هذا الإقبال يأتي من قبل العمالة غير الماهرة.

ج- التنظيمات العمالية الخاصة : حيث تقوم التنظيمات العمالية الخاصة بتقديم خدماتها في شكل تخصصي بالنسبة لشاغلي المهن والمهارات المتخصصة في الأعمال الإدارية وغير الإدارية مقابل أتعاب. إما أن يدفعها العامل المرشح للوظيفة أو المنظمة الطالبة، ولا شك في أن التنافس في الحصول على الوظيفة يصبح شديداً ويأتي لصالح الأفراد ذوى المهارات والخبرات المتخصصة.

الفصل الخامس : الاستقطاب

- د- الإعلانات : تعتبر الإعلانات طريقة من طرق الاستقطاب حيث نجد أن هناك تقسيماً نوعياً مميزاً يفرق بين الأنواع التالية (سويلم، ١٩٨١).
١. إعلان قائمة بالوظائف الشاغرة خارج المنظمة وهى طريقة اقتصادية للإعلان إذا كان موقع المنظمة قريباً من مناطق الحركة والنشاط الاقتصادي.
 ٢. الإعلان في الصحف الوطنية لضمان وصول الإعلان لأكبر قاعدة ممكنة من الأفراد. ويعتبر الإعلان في الصحف الوطنية من الوسائل الشائعة الاستخدام، وإن كان يعيبه تحمل المنظمة لتكلفة مرتفعة كثمن للإعلان علاوة على تكلفة الضياع الناتج عن استجابة الأفراد غير المطلوبين.
 ٣. الإعلان في الصحف المحلية حيث يخدم هذا الأسلوب الأفراد الباحثين عن فرص عمل متاحة على النطاق المحلى، ومن ثم فإن كسب هذه الفرص الوظيفية أعلى من مثيلاتها المنشودة في الصحف الوطنية نظراً لعدم مزاحمة قارئى الصحف الوطنية في الحصول على الوظائف المتاحة إقليمياً.
 ٤. الإعلان في الصحف المتخصصة، حيث أن الإعلان في هذه الصحف يتسم بالتخصص إيماناً بأن قارئى الصحف متخصصين أيضاً، مما يخفض من التكلفة الاقتصادية والأعباء المرتبطة بالجهد والزمن المستغرق في إنجاز عملية الاستقطاب ومن بعدها عملية الاختيار.
- و- المدارس والجامعات : حيث يوجد للمدارس والجامعات دور في إمداد المنظمات بأفراد قوة العمل اللازمين لهما، وهذا الدور يستمد كيانه الراسخ من كونه المصدر والمهيمن الأساسي للهيكل المعروض من الموارد البشرية داخل سوق العمل.
- ز- التنظيمات المهنية والاتحادات العمالية : حيث يتم استعراض الفرص الوظيفية المتاحة بكافة تفاصيلها المرتبطة بمواصفات شاغلها ومتطلبات الوظيفة في الندوات والمؤتمرات والاجتماعات الدورية كخدمة للأعضاء المنتمين لهذه التنظيمات والاتحادات.

في هذا الفصل ناقشنا مفهوم الاستقطاب كنشاط رئيسي لمدير إدارة الموارد البشرية بصفته المسئول عن توفير العمالة التي تلبى احتياجات المنظمة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. ثم ناقشنا كيف يكون الاستقطاب فعالاً وذلك من خلال قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين وتحديد الأماكن الشاغرة التي تحتاج إلى تعيين لشغلها ثم عرضنا مصادر الاستقطاب سواء الداخلية (من داخل المنظمة) أو الخارجية (من سوق العمل والعرض الخارجي) ومزايا وعيوب كل منهما.

ثم انتقلنا إلى بيان أهداف عملية الاستقطاب، وأخيراً تطرقنا إلى الطرق المختلفة لعملية الاستقطاب وبانتهاء عملية الاستقطاب وهي النقطة الثالثة للعمليات التحويلية سوف نتعرض في الفصل التالي إلى عملية الاختيار وهي تعتبر العنصر الرابع من العمليات التحويلية لنظام الموارد البشرية.

س/ إن عملية الاستقطاب تعتبر أحد الركائز الهامة لإدارة الموارد البشرية في أي مشروع أياً كان هدفه أو نشاطه وأياً كان حجمه أو مجال أعماله.

أشرح هذه العبارة موضحاً :

- ❖ مفهوم عملية الاستقطاب وأبعادها الرئيسية.
- ❖ الاعتبارات التي تتوقف عليها فعالية الاستقطاب.
- ❖ أهداف عملية الاستقطاب.

.....

.....

.....

.....

.....

س/ تكلم عن المصادر المختلفة لاستقطاب الموارد البشرية بالمنظمة موضحاً المصادر والعيوب والمزايا.

.....

.....

.....

الفصل الخامس : الاستقطاب

س/وضح أهم طرق استقطاب الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة.

.....

.....

.....

المراجع

المراجع العربية :

١. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، (بدون ناشر).
٢. محمد محمد سويلم (١٩٨١)، نظام الانتقاء، أحد الموضوعات الواردة بالموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية).
٣. مصطفى مصطفى كامل (١٩٩٦)، مرجع سبق ذكره.
٤. كامل عمران (١٩٩٩)، مرجع سبق ذكره.
٥. نبيل الحسينى النجار (١٩٨٧)، إدارة الأفراد (القاهرة - مكتبة عين شمس).

المراجع الأجنبية:

6. Cascio, Wayne F. (1990), **Managing Human Resources: Productivity Quality of work life, profits**, 2nd ed., New York: McGraw-Hill Book Co.
7. Cook, M., (1998), **Personal Selection. Adding value Through People**, John Wiley & Sons, New York.
8. Foot, M., & Hook, C., **Op. Cit.**
9. Marjone, Corbridge & Stephen, Pilbeam, (1998), **Employment Resourcing**, Pittman Pub., London.
10. Werther, W.B., & Davis, Keith, (1993), **Op.cit.**