



جامعة بونعامة الجيلاي خميس مليانة

UNIVERSITY DJILALI BOUNAAMA KHEMIS-MILIANA.

كلية الحقوق والعلوم السياسية

FACULTY OF LAW AND POLITICAL SCIENCE

قسم العلوم السياسية

DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE



محاضرات لسنة أولى ماستر : إدارة محلية

# محاضرات مقياس : تنمية الموارد البشرية

مسؤول المقياس : رتيبي سارة

السنة الجامعية 2020 - 2021

## محاضرة 5: الإستقطاب

## 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 الموارد البشرية 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 .

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 المسؤولين أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب .

### اولا - 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 . 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 لملاً الوظائف الشاغرة بالمنظمة .

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 ، 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 .

2 : القائم بعملية الاستقطاب

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 .

أما في المنظمات الصغيرة الحجم ، فان 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 .

3- أهمية و اهداف الاستقطاب : يركز الاستقطاب على النقاط التالية:

1. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة
2. الاسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على الاستقطاب و اختيار الافراد المناسبين و الاكفاء .
3. الحصول على موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية مما يؤدي الى الاستقرار .

اما اهداف الاستقطاب هي كما يلي :

- 1 - وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ ، و ذلك بتحديد عدد الافراد اللازمين و المهارات الواجب توفرها فيهم و مصادر و سبل الحصول عليهم .
- 2- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الكفاء من الافراد فحسب بل العمل على الاحتفاظ بهم .
- 3- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين و ذلك زيادة عددهم لاختيار الانسب من بينهم .

#### 4 - 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 .

#### أ- مصادر الاستقطاب

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

#### 1.1- المصادر الداخلية :

هي المصادر المتاحة داخل المنظمة و يمكن اللجوء اليه على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج الى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة او في الوظائف الاشرافية و يستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة و من أهمها .

#### 1.1 الترقية:

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 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 .  
و من مزايا الترقية : تحفز العاملين لتحسين قدراتهم و تشجع المنافسة  
- توفر عمالة ذات كفاءة و خبرات عالية .

### 2.1 - النقل الوظيفي و التحويل :

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 .  
هو مصدر لتنويع خبرات العاملين خاصة اذا لم تتوفر خارج سوق العمل .

### 3.1 - 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

### 4.1 - مخزون المهارات:

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين بها . حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنوافر فيهم تلك المهارات و القدرات ، و يتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية .

## 5.1 - الإعلان الداخلي :

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فانه 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 مواصفا 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 شخصيا ، بالبريد ، بالهاتف
- أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة .
- و قد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة .

## 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 للالتحاق بالمنظمة .

7.1 - التعاقب الوظيفي : هي نقل الموظفين من قسم لآخر بشكل دوري لاثراء خبراتهم العملية و اكتساب مهارات جديدة من خلال اختيار الحياة الوظيفية الملائمة .

8.1 – الانتداب و التكليف : التكليف اضافة عمل اخر الى عمل الفرد الاصلي و الانتداب قيام المورد البشري بمهام وظيفية اخرى بنفس القسم او قسم اخر بحاجة الى عمل او خبير او مختص و كلها تهدف الى تنويع الخبرات و المهارات .

## 2 –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:

1.2 – مكاتب العمل الحكومية : 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 ، 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 . و قد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ، و يتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة .

2.2 –مكاتب التوظيف الخاصة : ظهرت هذه 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 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 ، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل .

3.2 –التقدم المباشر للمنظمة : 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 طبقا للتخصصات

الوظيفية ، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم ، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار .

4.2- الإعلان الخارجي : تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية ، والمجالات 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 التخصصية 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 المتهمين 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 .

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 غالبا 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 .

5.2 - المدارس و الجامعات : 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 . ومن 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 دافعتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه و هذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها .

6.2- المنظمات المهنية : تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و بغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم ، و اختيارهم ، 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 : 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 السائقين ، و بعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة و قد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل .

8.2 الأخذ بآراء 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 بآراء 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 للتعريف بفرص العمل و المزايا و الوظيفة و غيرها من البيانات التي تهتم الفرد .

تتحكم هذه النقابات في معروض العمالة من مهن عن طريق :

1- فرض برامج التأهيل على أعضائها

2- الاتفاق بين النقابة و مسؤولي المنظمة على ان يتم تعيين الموظفين و العمال من بين أعضاء النقابة .

