

## الوحدة الأولى

### مفهوم الاستقطاب والاختيار

- مفهوم الاستقطاب والاختيار
- أهمية الاستقطاب والاختيار
- قواعد الاستقطاب والاختيار
- خطوات الاختيار

## مفهوم الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب هو البحث والتنقيب في سوق العمل الداخلي أو الخارجي عن المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف الشاغرة من حيث الأعداد والمهارات المطلوبة.

ومن هذا المفهوم نستنتج ما يلى:

- تعتبر سياسة الاستقطاب امتداداً طبيعياً لسياسة تخطيط الموارد البشرية.
- سياسة الاستقطاب للمورد البشري يجب أن تشمل البحث واجتذاب طالبي العمل المؤهلين.
- الاستقطاب الناجح يكون صعباً لو كانت الوظائف المراد شغلها غير محددة بوضوح.
- الاستقطاب الجيد يحتاج إلى توفير توصيف شامل للوظائف الشاغرة.
- الاستقطاب الناجح يحتاج إلى تخطيط مسبق لاحتياجات البشرية المطلوبة في المستقبل

## عملية الاختيار :

مفهوم عملية الاختيار : يقصد بعملية الاختيار تحقيق درجة من المواءمة او التمايز بين متطلبات الوظيفة والشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة.

إذن عملية الاختيار تعنى انتقاء أفضل العناصر من القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة بشرط يضمن الاستثمار الأمثل للكفاءات والمهارات الحالية والمستقبلية.

## أهمية الاستقطاب :

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع الأبواب والمصادر المتاحة أمام المنظمة لتحصل منها على الكفاءات المطلوبة.
- توصيل رسالة من المنظمة للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولتطوير حياتهم الوظيفية.
- هي الخطوة الأولى لبناء قوة عمل فعالة ومنتجة

## قواعد الاستقطاب والاختيار:

### ١- جعل المنظمة مكاناً محبباً للعمل فيه:

عندما تكون بيئة ومناخ العمل المادى والاجتماعى فى المنظمة وما تقدمه من مزايا وظيفية تتوافق مع توقعات من يراد استقطابه .

### ٢- الرسالة الاستقطابية:

تتوقف فاعلية الاستقطاب على مدى إدراك المستقطبين للرسالة الاستقطابية الموجهة إليهم وفهمها ذلك لأنها تشمل على المعلومات التي يحتاجها المستقطبون عن طبيعة العمل في المنظمة. والوظائف المطلوب العمل فيها ، ومزاياها الوظيفية.

### ٣- التوافق مع استراتيجية المنظمة:

تنجح المنظمات المعاصرة اليوم في مواجهة المنافسة الشديدة التي اوجدها تحرير التجارة الدولية إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تسعى إلى تحقيق الرضى والسعادة لدى المستهلك لضمان البقاء ، وإدارة الجودة الشاملة تعتمد اليوم والى حد كبير على الموارد البشرية الفعالة القادرة على تلبية احتياجات العمل في المنظمات وفق حاجات ورغبات العملاء.

### مصادر الاستقطاب:

تتمثل مصادر الاستقطاب في مصدرين هما :

١- المصادر الداخلية.

٢- المصادر الخارجية.

**أولاً : المصادر الداخلية.**

ان المنظمة يمكنها أن تشغل الوظائف عن طريق الأفراد العاملين بها اى من سوق العمل الداخلى وذلك عن طريق النقل الداخلى والترقية والزملاء والاعلان الداخلى ومخزون المهارات. وفيما يلى شرح لها .

١- **النقل الداخلى :** تعتمد المنظمة على هذا المصدر عندما تكون سياسات المنظمة في ادارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها وخاصة في حالة عدم توافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

٢- الترقية: إتاحة الفرصة امام العاملين في المنظمة للترقية لما لها من آثار معنوية ايجابية وبالتالي زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة.

٣- الاعلان الداخلي: يقصد به الاعلان عن الوظائف الشاغرة في الاماكن المخصصة دداخن المنظمة ومن توافر فيه الشروط للوظيفة من العاملين يتقدم واتخاذ الاجراءات واجراء الاختبارات الازمة لانتقاء افضلهم.

٤- مخزون المهارات: يتم الاعتماد على هذا الاسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها.

٥- الزملاء في العمل: تلجأ المنظمة الى هذا المصدر عندما تحتاج الى وظائف ذات تخصصات نادرة ويطلب من العاملين في المنظمة ترشيح احد زملائهم في مجال التخصص او من تتطبق عليه شروط شغل الوظيفة.

#### **مزايا المصادر الداخلية:**

١- توافر معلومات عن المرشحين وبالتالي يسهل انتقاء افضل الكفاءات والمهارات.

٢- العاملون بالمنظمة يتوافر لديهم المعلومات والمعرفة الكافية بالمناخ التنظيمي وسياسات ونظم العمل وبالتالي يسهل تكيفهم مع العمل في وقت أقل.

٣- رفع الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالاستقرار الوظيفي.

٤- تحقيق الاستقرار في قوة العمل وتخفيض معدل دوران العمل.

٥- زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة مما يؤدي الى تحقيق اهدفهم بكفاءة عالية.

٦- تخفيض تكاليف التأهيل والتدريب المبدئي للعاملين.

#### **سلبيات المصادر الداخلية:**

١- الاشخاص الذين يتم ترقيتهم الى مرتبة اعلى قد لا ينجحون في أداء العمل بصورة جيدة.

٢- عدم توافر الكفاءات والمهارات في العمالة الحالية لشغل الوظائف المستقبلية او الوظائف الجديدة.

٣- الصراع من اجل الترقى يمكن ان يكون له تأثير سلبي على السلوك.

٤- خلو بعض الوظائف فجأة دون ان يكون هناك أفراد مؤهلون لشغل هذه الوظائف

٥- ادخال التقنية الحديثة قد يتطلب مهارة من نوعية متخصصة وكفاءات متميزة وبالتالي قد لا تتوافر في العمالة الحالية مما يعوق عملية التطوير والتغيير في اساليب وادوات العمل.

#### ثانياً المصادر الخارجية :

وتشمل استقطاب المورد البشري من سوق العمل الخارجي حيث يعتبر مصدرًا اساسياً لتوفير احتياجات المنظمة من العنصر البشري وتمثل المصادر الخارجية فيما يلى :

١- الاعلان : يعتبر الاعلان الوسيلة الاكثر شيوعاً واستخداماً للحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.

٢- وكالات الاستخدام: تعتبر وكالات الاستخدام سواء العامة أو الخاصة من المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في توفير الاحتياجات المطلوبة من العمالة اللازمة للمشروع .

٣- توصيات من العاملين في جهات موثوق بها: تعتبر احد المصادر الخارجية التي يعتمد عليها أصحاب الأعمال في الحصول على العمالة المطلوبة حيث يتم تكليف الأفراد بناء على توصية من جهات موثوق فيها.

٤- المدارس والكليات: يلجأ رجال الأعمال الى المدارس والمعاهد والكليات للحصول على العمالة المطلوبة ويقصد بالمدارس هي المدارس الفنية .

٥- النقابات العمالية: يعتبر مصدرًا هاماً في الحصول على العمالة المطلوبة للمنظمات المختلفة ، حيث لا يمكن لأى منشأة أن تتعاقد مع الا عامل إلا عن طريق النقابة التي ينتمي إليها.

٦- الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل: يعتبر من أرخص المصادر التي تعتمد عليها المنشأة في الحصول على احتياجاتها من العمالة المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تقديم طلبات الى اصحاب العمل الراغبين في احدى الوظائف دون الاعلان السابق عنها.

٧- التعيين المؤقت: تعتمد بعض المنشآت على تعيين الأفراد لفترة قصيرة إما بالساعة او اليوم كمصدر للحصول على احتياجات من العمالة المطلبة

٨- الأقارب: يعتبر احد المصادر التي يمكن ان يعتمد عليها اصحاب الاعمال في الحصول على العمالة المطلوبة على ان يفضل شغل الوظائف المطلوبة مستقبلا من اقارب العاملين.

#### **مزايا الاعتماد على المصادر الخارجية:**

١- تدعيم الوظائف بكفاءات ومهارات ذات خبرات متطورة لمسايرة المتغيرات التكنولوجية والعالمية.

٢- ضمان حسن تنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية من يرغبون الانتماء اليها.

٣- ايجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وبالتالي ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة باسلوب علمي.

٤- ادخال دم جديد للمنظمة مما يؤثر على مدى ومستوى الفعالية والكفاءة.

#### **سلبيات المصادر الخارجية:**

١- انخفاض الروح المعنوية لدى الافراد الحاليين مما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.

٢- ضياع الوقت في البحث والتنقيب في سوق العمل الخارجي عن الكفاءات المطلوبة وقد لا تتوافر مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة.

٣- ارتفاع تكاليف التهيئة واعداد العاملين الجدد من المصادر الخارجية.

٤- مقاومة العمالة الحالية للعمال المستقطبين من الخارج مما يؤثر على مناخ وظروف العمل.

#### **مصادر الموارد البشرية :**

١- مصادر خارجية :

▪ الاعلان الاستقطابي.

■ الزيارات الميدانية.

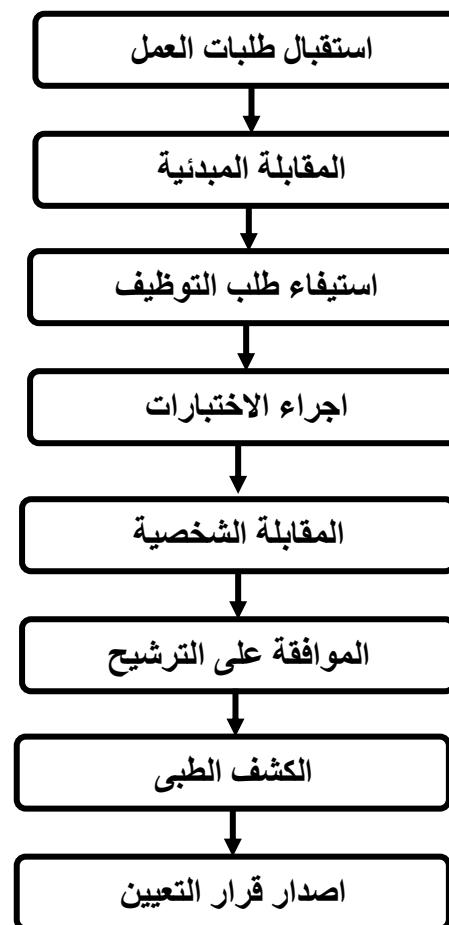
■ الاستقطاب التعارفي.

٢- مصادر داخلية :

■ الاعلان الداخلي.

■ التوصيات الإشرافية.

## مراحل تنفيذ عملية الاختيار





# دبلوم إدارة الموارد البشرية

الريح الخامس

اسم المقرر / الاستقطاب والاختيار

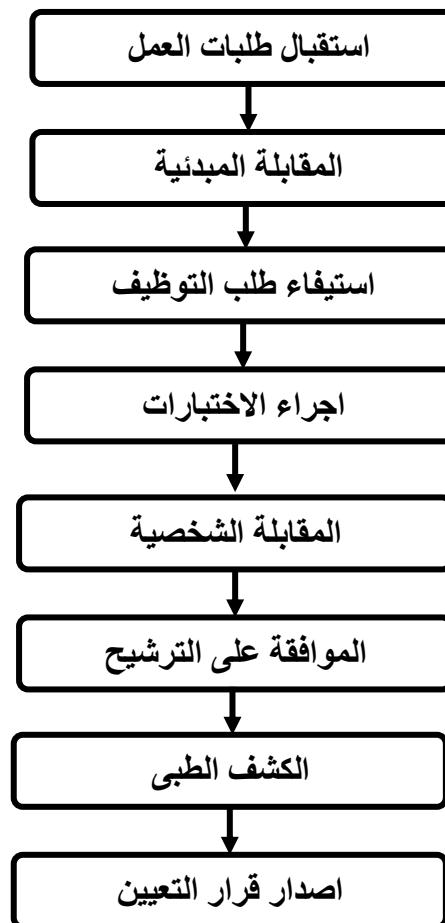
إعداد الدكتور / أكرم الحاج



الوحدة الثانية

# خطوات الاختيار

## مراحل تنفيذ عملية الاختيار



## ١- استقبال طالبى العمل :

تسبق عملية استقبال طالبى العمل الإعلان عن الوظائف الشاغرة وضمان بيانات ومعلومات عن الوظيفة ، مسؤولياتها ، الشروط الواجب توافرها فى المتقدمين، ظروف العمل، المزايا التى سيحصل عليها من سيقع عليهم من بين المتقدمين وفي هذه المرحلة تستقبل إدارة الموارد البشرية طلبات الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة فى العمل وتتوافر فىهم الشروط المدرجة فى الإعلان او الطلبات الواردة بدون اعلان سابق.

## ٢- المقابلة المبدئية :

الهدف من المقابلة المبدئية :

أ- جمع معلومات وبيانات إضافية عن المتقدمين تمهدًا للحكم على شخصياتهم واستبعاد غير المستوفين للشروط.

ب- إمداد المتقدمين بالمعلومات الغضافية عن المنظمة وظروف العمل بها وفرص الترقى ومستويات الأجر والمزایا التي تقدمها حتى يكونوا على معرفة مسبقة بالمنظمة التي سيعملون بها.

ت- تحديد إمكانية استمرار الإجراءات التالية للإختيار والتعيين.

### ٣- استيفاء طلب التوظيف:

يعتبر طلب التوظيف مصدرًا يمكن الرجوع إليه الحصول على المعلومات والبيانات الأولية عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة. وقد يختلف تصميم طلب التوظيف من منشأة لأخرى باختلاف طبيعة اعمالها.

### ٤- اجراء الاختبارات:

وتشتمل الاختبارات كوسيلة لمعرفة قدرات الفرد الحقيقية تمهدًا لتحديد طبيعة العمل التي تتناسب مع قدراته الذهنية والعضلية ، كما أنها تعتبر وسيلة لقياس درجة استجابة الفرد وكيفية التصرف .

#### أنواع الاختبارات :

- اختبارات الذكاء : الهدف منها التعرف على طريقة تفكير المرشحين.
- اختبارات القدرات : قياس مقدرة الفرد على القيام بعمل معين.
- اختبارات الشخصية : اكتشاف مواطن القوة والضعف في الشخصية.

### ٥- المقابلة الشخصية:

والغرض الأساسي من المقابلة الشخصية للمرشحين لشغل الوظائف هو التحقق من صحة البيانات الواردة في طلبات التوظيف واستكمال المعلومات التي ترى لجنة المقابلة أنها لازمة لإتمام خطوات الاختيار والتعيين .

#### أنواع المقابلة الشخصية :

##### ١- المقابلة الموجهة:

وهي المقابلة المخططة المحددة الغرض والهدف ونوع المعلومات المراد الحصول عليها من المرشحين. ونجاح المقابلة الموجهة يتوقف على اختيار المقابلين ذوى الكفاءات والخبرة فى إدارة مثل هذه المقابلات بطريقة موضوعية.

#### ٢- المقابلة غير الموجهة:

ويقصد بها المقابلة غير المخططة ، بمعنى انه لا توجد مسبقا قائمة اسئلة وانما يتم توجيه المقابلة وفقا للتفاعل بين المقابل وبين المتقدم للوظيفة مما يوفر جواً من الراحة .

#### ٣- المقابلة المقتنة :

وهذا النوع من المقابلات يجمع بين المقابلة الموجهة وغير الموجهة اى ان الأسئلة التى يعتمد عليها مخططة مسبقا وتلتزم المقابلة بهذه السئلة وتدوين الإجابات من المرشحين ولكنها الى جانب هذه الأسئلة المحددة المسبقة تشمل على العديد من الأسئلة المقترحة التى يترك فيها المرشح الحرية فى التعبير عن ارائه ووجهة نظره.

#### ٤- الموافقة على الترشيح :

فى ضوء نتائج الاختبارات السابقة والمقابلات الشخصية تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قائمة بالأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ، ثم نعرض هذه القائمة على المدير المختص لإبداء وجهة نظره والموافقة على الترشيح.

#### ٥- الكشف الطبى :

يتم إجراء هذه المرحلة للتأكد من أن المرشحين يتمتعون بصحة جيدة ، لذلك يتم إجراء الكشف الطبى واستبعاد غير اللائقين طبيا لتحمل اعباء الوظيفة ، وتنتمي هذه المرحلة قبل اصدار قرار التعيين.

#### ٦- إصدار قرار التعيين:

تعتبر عملية اصدار قرار التعيين من القرارات الهامة والتى تعتمد على مدى توافر المعلومات والبيانات الكافية عن المرشحين.

## التعيين :

يتم في هذه المرحلة حصر الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة المعلن عنها وغالبا يتم ترتيبهم بشكل تنازلي وفق معايير محددة لأختيار أنسبهم لشغل الوظيفة وكما انه من الطبيعي ان يتم إعلام الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار ، فإنه من الضروري ان يتم ابلاغ الآخرين الذين لم يقع عليهم الاختيار مع إبداء الأسباب

إن أمكن ، وتبدأ المنظمة بعد ذلك في استيفاء مصوّغات التعيين واستكمال الأوراق المطلوبة . واتمام اجراءات التعيين بطريقة سليمة لابد ان يعتمد على ثلاثة أبعاد

رئيسية وهي :

١- تحليل العمل.

٢- ميزانية.

٣- مدى تهيئه الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة.



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
Technical and Vocational Training Corporation



قيادة العالى للتدريب

# دبلوم إدارة الموارد البشرية

الربع الخامس

اسم المقرر / الاستقطاب والاختيار

إعداد الدكتور / أكرم الحاج

الوحدة الثالثة

الجهات المرجعية والتوصيات  
الشخصية

- الجامعات والمعاهد والكليات التقنية .
- الجهات المنافسة
- م الواقع التوظيف
- وزارة الخدمة المدنية
- وزارة العمل

■ الجامعات والمعاهد والكليات التقنية .

يتم إجراء زيارات منظمة للجامعات والمعاهد لاستقطاب المتميزين أو المتوفّقين فقط .

■ إيجابياتها :

- وسيلة سهلة في الاتصال والترتيب والزيارات .
- تقديم تشكيلة واسعة من التخصصات .
- تقدّم فرصة للخريجين .

■ سلبياتها :

- وجود أيدي عاملة دون خبرة سابقة .
- لا يتخرج المرشحون من الجامعات إلا في فترات معينة قد لا تتوافق مع احتياجات المنظمة .

وبالرغم من تقديم هذه الوسيلة لمرشحين عديمي الخبرة إلا أن المنظمة في حاجة لبناء جيل جديد

■ م الواقع التوظيف :

■ المزايا

- تحقيق وفر في النفقات مقارنة بأسعار الإعلان في الجرائد اليومية .
- إعلان الوظائف على الشبكة قد يستمر في جذب طالبي الوظيفة لمدة زمنية ممتدة
- توليد رد فعل أسرع، فطالب الوظيفة بإمكانه ملء استماره التقدم للوظيفة وإرسالها إلكترونياً فور ظهور الإعلان على الشبكة .
- بإمكانه استخدام الإنترنت لاستقطاب إضافة اختبارات أولية للمتقدم للوظيفة كوسيلة مصاحبة لاستماره طلب التوظيف .

■ السلبيات

– أن المنظمة قد تواجه بفيض من الطلبات للتوظيف أكثر من احتياجها الفعلى وذلك لأن السهولة النسبية للرد على إعلانات التوظيف من خلال الشبكة قد تشجع الأشخاص المؤهلين و غير المؤهلين للتقدم بطلبات إلى المنظمة.

– وقد تصل إلى المنظمة طلبات للتوظيف من أماكن جغرافية بعيدة وغير واقعية.

■ **وزارة العمل :**

ويكون لها مكاتب و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الدين يتربدون 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 .



# دبلوم إدارة الموارد البشرية

الربع الخامس

اسم المقرر / الاستقطاب والاختيار

إعداد الدكتور / أكرم الحاج

## الوحدة الرابعة

### تقييم المرشحين

- اهمية تنظيم البيانات .
- الملاحظات الموضوعية مقابل الملاحظات الشخصية.
- القضايا القانونية والانصافية.
- وضع ملف شخصى

▪ اهمية تنظيم البيانات :

تمثل البيانات التي تم التوصل اليها من خلال دراسة سوق العمل واتجاهات والمتغيرات البيئة المؤثرة فيه ، القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية الاستقطاب بهذه البيانات الموجه العام لهذه الاستراتيجية وتحطيط برامجها التنفيذية الحالية والمستقبلية .

▪ الملاحظات الشخصية مقابل الملاحظات الشخصية :

ان عملية الاستقطاب تهدف الى جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم طالب التوظيف ، وتقييمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء الموضوعية للتأكد من توافرها والحكم في النهاية عن صلاحيته للتعيين ، ويمكن القول اذا بان عملية الاختيار بمجملها ما هي في الواقع الا عبارة عن عملية غربلة المتقدمين لانتقاء افضلهم للتعيين اي قبول من توافر فيه المواصفات اكثر من غيره ، واستبعاد من لا تنافر فيه .

القضايا القانونية :

يتم التوظيف عن طريق

١. المسابقة على أساس الامتحانات المهنية
٢. المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلك الموظفين
٣. التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة
٤. الإنتقاء من قائمة محددة من الموظفين الذين يشغلون مناصب أدنى من المنصب الشاغر، ومسجلين ضمن قائمة التأهيل

- تحدد المواد ٣١، ٣٢، ٧٤ ، إلى ٨٢ من القانون المذكور أعلاه شروط وإجراءات الالتحاق بالوظيفة العمومي،
- لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:
  - ١- أن يكون سعودي الجنسية،

- ٢- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية،
- ٣- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها،
- ٤- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية،
- ٥- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها.
- لا يمكن بأي حال من الأحوال توظيف أشخاص خارج الشروط المنصوص عليها .



## دبلوم إدارة الموارد البشرية

### الربع الخامس

اسم المقرر / الاستقطاب والاختيار

إعداد الدكتور / أكرم الحاج

## الوحدة الخامسة

### التعيين

- مفاوضات عرض العمل (القواعد والارشادات )
- خطاب تقديم العرض من المنظمة
- رفض العرض الوظيفي من المرشح

▪ مفوّضات عرض العمل (القواعد والارشادات)

يجب عند المفاوضات مع المرشح لشغل الوظيفة مراعاة الآتي :

- ❖ معلومات شخصية : الاسم والعنوان ومكان وتاريخ الميلاد والجنسية والحالة الاجتماعية .
- ❖ معلومات عن التحصيل العلمي ، المؤهل العلمي ، التخصص العام والدقيق .
- ❖ معلومات عن الحالة الصحية : الوضع الصحي العام
- ❖ معلومات عن الرغبات والميول والهوايات
- ❖ معلومات عن الخبرات السابقة
- ❖ الكشف عن مدى قدرتهم على اداء مهام الوظائف التي سيكلفون بها حاضرا ومستقبلا بفاعلية .
- ❖ الكشف عن مدى توفر الرغبة لديهم في الوظائف التي سوف يكلفون بها حاضرا ومستقبلا

### ▪ خطاب تقديم العرض من المنظمة

هو خطاب يتضمن العرض المقدم من المنظمة ، بالواجبات الوظيفية المطلوبه من المرشح لشغل الوظيفة وكذلك المزايا المادية التي سيحصل عليها عند شغل الوظيفة من راتب ومكافآت وحوافز .

### ▪ رفض العرض الوظيفي من المرشح

قد يحدث فى بعض الاحيان ان يرفض المرشح لشغل الوظيفة العرض المقدم من المنظمه بعد تقديم خطاب العرض من المنظمة ، وفي هذه الحالة يجب معرفة اسباب الرفض من المرشح حتى يمكن تلافيها مستقبلا .