

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

Recruitment in Human Resources: A Study of Success Factors and Challenges

د. سالم شرماط *

جامعة عمار ثليجي الأغواط

chermats@yahoo.fr

تاريخ نشر المقال: 2025/09/25

تاريخ قبول المقال: 2025/03/01

تاريخ إرسال المقال: 2025/02/28

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل عملية الاستقطاب في الموارد البشرية ، وذلك بتحديد العوامل المؤثرة على نجاحها والتحديات التي تواجهها. من خلال منهجية وصفية تحليلية، تسعى الدراسة إلى فهم أعمق لمفهوم الاستقطاب، وتحديد المصادر المثلى للبحث عن الموظفين المؤهلين، وتحليل مراحل (خطوات) عملية الاستقطاب، وتقديم توصيات عملية لتحسينها. الهدف النهائي هو المساهمة في بناء قوة عاملة مؤهلة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: أهداف المنظمة، الاستقطاب، الموارد البشرية، عوامل النجاح، التحديات.

Abstract: This study aims to conduct a thorough analysis of the recruitment process in human resources, specifically identifying factors influencing its success and the challenges it faces. Through a descriptive analytical approach, this research seeks to develop a deeper understanding of the concept of recruitment, determine optimal sources for finding qualified candidates, analyze the various stages of the recruitment process, and provide practical recommendations for improvement. The ultimate goal is to contribute to the development of a skilled workforce that can contribute to achieving organizational objectives.

Keywords: organizational objectives, Recruitment, human resources, success factors, challenges,

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

المقدمة:

تعتبر عملية الاستقطاب من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وهي تمثل الخطوة الأولى لبناء قوة عاملة فعالة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. تسعى المنظمات من خلال الاستقطاب إلى جذب أفضل الكفاءات والمهارات التي تلبي احتياجاتها المتغيرة، وذلك في ظل المنافسة الشديدة على المواهب في سوق العمل.

إشكالية الدراسة:

تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في تحديد العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب، وكيفية تطوير استراتيجيات فعالة لجذب وتعيين أفضل المرشحين. كما تسعى الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات في عملية الاستقطاب، ووضع مقترحات لحلها. و هو ما يعني في مجمله الاجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن بناء منظومة شاملة للاستقطاب تأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة والتحديات المتوقعة؟.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في فهم أعمق لعملية الاستقطاب، وتوفير إطار نظري وعملي يمكن للمنظمات الاستفادة منه في تحسين ممارساتها في هذا المجال. كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تطوير المناهج الدراسية في مجال إدارة الموارد البشرية.

الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة لعملية الاستقطاب، وتوفير مجموعة من التوصيات التي يمكن للمنظمات تطبيقها لتحسين كفاءة وفعالية عمليات الاستقطاب لديها.

المنهج المتبع في الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم جمع البيانات من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بالاستقطاب. كما تضمنت الدراسة عدة مباحث تمثلت في :

المبحث الأول: مفهوم الاستقطاب وعلاقته بالاختيار والتعيين.

المبحث الثاني: مصادر الاستقطاب.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

المبحث الثالث: إجراءات (خطوات) عملية الاستقطاب.

المبحث الرابع: العوامل و التحديات المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب.

المبحث الخامس: أساليب مواجهة تحديات عملية الإستقطاب.

المبحث الأول: مفهوم الاستقطاب وعلاقته بالاختيار والتعيين:

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة و تحقيق اهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة و انتقاء افضلها و تعيينه في المنظمة، سيؤثر ايجابا في قدرتها على الاداء في المدى القصير و البعيد.

1.1- تعريف الاستقطاب:

في مجال إدارة الموارد البشرية هو العملية التي يتم من خلالها البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل وظائف شاغرة في المنظمة وجذبهم للتقدم إليها¹. __ و هو خطوة تعقب الاعلان² عن الوظيفة الشاغرة و قد تسبقها او تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا. و هناك من يسميها الاستجلاب Recruitment و يراد بها جذب و اغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة و خاصة تلك التي تتميز بندرتها او بمحدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل.

وبصفة أدق و أشمل يشير مصطلح الاستقطاب الى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، و التي اوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن و بالانوعيات و المواصفات المطلوبة³. و يتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة، التي يتم خلالها خلق الرغبة و الدافعية

¹ رأوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان. إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2014، ص105..

² يوسف حليم الطائي، هاشم فوزي العبادي. إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان : دار صفاء . ط1، 2015. ص68.

³ د. مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية: الاسس النظرية و التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الريا ض: مكتبة العبيكان ، ط1، 2001. ص459.

الإستقطاب فى الموارد البشرية: دراسة فى عوامل النجاح والتحديات

لدى الموارد البشرية التى تحتاجها المنظمة من سوق العمل، و تحفيزها و دعوتها للتقدم و طلب التوظيف لديها عن رغبة و اقتناع¹.

2.1- أهداف الاستقطاب:

رغم أن هدف الاستقطاب فى الأساس هو جذب و ترغيب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة للعمل فى المنظمة² . إلا أنه يمتد ليشمل مجموعة أهداف أوسع وأشمل تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. يمكن تلخيص هذه الأهداف كالتالى³:

1.2.1. تخطيط القوى العاملة الفعال : يمثل الاستقطاب الخطوة التنفيذية لتخطيط القوى العاملة، حيث

يساهم فى تحديد الاحتياجات الدقيقة من حيث العدد والمهارات والخبرات⁴، ووضع خطط لجذب الكفاءات المطلوبة.

2.2.1. توسيع قاعدة الاختيار : لا يقتصر الاستقطاب على ملء الوظائف الشاغرة فحسب، بل يسعى

إلى بناء قاعدة واسعة من المرشحين المؤهلين، مما يزيد من فرص اختيار أفضل الكفاءات وتقليل تكاليف التوظيف.

3.2.1. تكافؤ الفرص : يضمن الاستقطاب توفير فرص متساوية لجميع الأفراد المؤهلين، بغض النظر

عن الخلفية أو الانتماء، مما يعزز مبدأ العدالة الاجتماعية ويساهم فى بناء مؤسسة متنوعة.

4.2.1. رفع كفاءة عملية التوظيف : يساهم الاستقطاب فى الحد من التقدم للوظائف من قبل غير

المؤهلين، مما يوفر الوقت والجهد على المؤسسة ويساعد المتقدمين على اتخاذ قرارات وظيفية أكثر واقعية.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل، ط 1، 2005، ص273.

² د. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات - الاقتصاديات. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، 2013، ص ص 105، 106.

³ د. مازن فارس رشيد، المرجع السابق، ص ص 459، 460.

⁴ CADIN • GUÉRIN • PIGEYRE • PRALONG. GRH: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. 4e édition. Dunod, Paris, 2012.pp 343-345.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

5.2.1. الاحتفاظ بالموظفين: لا يقتصر اهتمام الاستقطاب على جذب الموظفين الجدد فحسب، بل يشمل أيضاً العمل على الاحتفاظ بالموظفين الحاليين من خلال توفير بيئة عمل جاذبة وتحقيق رضا الموظفين.

و من كل ماسبق نجد أن أهداف الاستقطاب تتجاوز مجرد ملء الوظائف الشاغرة، لتشمل بناء قاعدة موظفين قوية وفعالة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنظمة على المدى الطويل.

3.1- أهمية الإستقطاب:

الإستقطاب هو الركيزة الأساسية لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. فهو يوفر للمؤسسة مجموعة واسعة من الخيارات لاختيار أفضل الكفاءات التي تتناسب مع ثقافة المنظمة واحتياجاتها. و من خلال استقطاب الأفراد المبدعين والمتحمسين، يمكن تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين جودة العمليات، وزيادة رضا العملاء، مما يساهم في تحقيق النمو المالي والنجاح المستدام. فالاستقطاب يمثل الخطوة الأولى في عملية بناء فريق عمل ناجح. حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بدون وجود الموارد البشرية المناسبة. فالاستقطاب الجيد يساعد على ضمان توفر الكفاءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف¹.

4.1- مهام الاستقطاب²:

1. **تحديد الاحتياجات المستقبلية:** تحديد الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية بدقة، وتحديد المهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة.

2. **تخطيط القوى العاملة:** بناءً على الاحتياجات المتوقعة، وضع خطة استقطاب تفصيلية تحدد عدد الموظفين المطلوبين والمواصفات المطلوبة.

3. **بناء علاقات مع مصادر التوظيف:** إنشاء شبكة علاقات قوية مع الجامعات، المعاهد، وكالات التوظيف، ومنصات التوظيف الإلكترونية، وغيرها من المصادر المحتملة للمرشحين.

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية . القاهرة: دار غريب. ط1، 1998.ص221.

² أ.د عمر وصفي عيلى، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات - الاقتصاديات. المرجع السابق، ص 106.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

4. تطوير استراتيجيات جذب فعالة: تصميم وتنفيذ حملات جذب مبتكرة لجذب أفضل المرشحين، بما في ذلك الإعلانات، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وبرامج الإحالة.

5. تقييم المرشحين¹ الأولي: إجراء تقييم أولي للمرشحين للتأكد من تطابق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة.

6. تقديم المرشحين المؤهلين: تقديم قائمة من المرشحين المؤهلين لقسم الاختيار لإجراء مقابلات وتقييمات أكثر تفصيلاً.

7. تحليل أداء الاستقطاب: قياس فعالية جهود الاستقطاب بشكل دوري وتحليل النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

8. التنسيق مع الأنشطة الأخرى: التنسيق المستمر مع أقسام التخطيط، الاختيار، والتطوير الوظيفي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

5.1- الاستقطاب و علاقته بالاختيار و التعيين:

تمثل عمليات الاستقطاب (Recruitment) والاختيار (Selection) والتعيين (Appointment) مراحل متكاملة في عملية التوظيف، حيث يساهم الاستقطاب في بناء قاعدة واسعة من المتقدمين المؤهلين، بينما يهدف الاختيار إلى تحديد المرشح الأفضل الذي يمتلك المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم التعيين كخطوة نهائية لبدء العلاقة التعاقدية بين الموظف الجديد والمنظمة².

¹CADIN • GUÉRIN • PIGEYRE • PRALONG. OP.CIT ; P302.

²د.عطا الله محمد تيسير الشرعة، د غالب محمود سنجق. إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة. عمان: الدار المنهجية: ط1، 2015. ص142.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

جدول رقم(01): مقارنة بين الإستقطاب، الإختيار و التعيين.

المفهوم	الهدف الرئيسي	الخطوات الرئيسية
الاستقطاب	بناء قاعدة واسعة من المتقدمين المؤهلين	تحديد الاحتياجات، اختيار المصادر، تصميم ونشر إعلانات جذابة لجذب أكبر عدد من المؤهلين.
الاختيار	اختيار أفضل مرشح للوظيفة من بين المتقدمين	عملية الاختيار تبدأ بفحص دقيق للسير الذاتية لتحديد المرشحين الأنسب، تليها إجراء مقابلات شخصية لتقييم مهاراتهم وقدراتهم، ثم إجراء اختبارات لتقييم أدائهم، وأخيرًا التحقق من الخبرات والمراجع للتأكد من مصداقيتهم.
التعيين	إتمام عملية التوظيف وتوظيف المرشح المختار	يبدأ التعيين بعرض العمل والتفاوض على شروطه، ثم توقيع العقد وإتمام الإجراءات القانونية، و يلي ذلك إجراءات الانضمام لدمج الموظف الجديد في المنظمة وتزويده بالمعلومات والموارد الضرورية.

المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الثاني: مصادر الاستقطاب:

تصنف مصادر الإستقطاب إلى مجموعتين واحدة داخلية و الأخرى خارجية (إستقطاب داخلي و إستقطاب خارجي)¹.

1-المصادر الداخلية (المزايا و العيوب):

تعتبر المصادر الداخلية (الإستقطاب الداخلي) من أهم الموارد التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لملء الوظائف الشاغرة. حيث يتم اختيار المرشحين من داخل المنظمة نفسها. وتشمل هذه المصادر الموظفين الحاليين الذين يمكن نقلهم أو انتدابهم من وظائفهم الحالية إلى وظائف جديدة داخل المنظمة². و يحمل هذا الأسلوب في طياته مجموعة من المزايا والعيوب التي يجب على المنظمات دراستها بعناية قبل اتخاذ قرار الاستقطاب. نذكر منها فيمايلي.

1.1-مزايا الاستقطاب الداخلي³:

1.1.1. معرفة مسبقة بالمنظمة: الموظفون الحاليون على دراية بثقافة المنظمة، قيمها، وهيكلها التنظيمي، مما يقلل من فترة التكيف ويحسن الأداء بشكل أسرع.

2.1.1. توفير التكاليف: لا تحتاج المنظمة إلى إنفاق الكثير من المال على الإعلانات، التوظيف، وتدريب الموظفين الجدد.

3.1.1. زيادة الرضا الوظيفي: يعتبر التقدم الوظيفي حافزاً قوياً للموظفين، مما يزيد من ولائهم للمنظمة ويقلل من معدل دوران الموظفين.

4.1.1. الاستقرار التنظيمي: يقلل من الصراعات الداخلية ويقوي التماسك بين الموظفين.

5.1.1. سرعة ملء الوظائف الشاغرة: يمكن للمنظمة ملء الوظائف الشاغرة بسرعة أكبر، مما يقلل من التأثير السلبي على سير العمل.

¹د مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار الشروق، ط2، 2007، ص1، ص159.

²باري كشواي، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق، ط2، 2006. ص65.

³د. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، ط2، 2008. ص ص 99، 100.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

6.1.1. تحفيز الموظفين: يعتبر التقدم الوظيفي مكافأة للموظفين المتميزين، مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم¹.

2.1-عيوب الاستقطاب الداخلي²:

1.2.1. قلة الخبرات الجديدة: قد يؤدي الاعتماد الكلي على المصادر الداخلية إلى قلة الأفكار الجديدة والخبرات المتنوعة التي يمكن أن تجلبها الكفاءات الخارجية.

2.2.1. الركود والخمول: قد يفتقر الموظفون الحاليون إلى الدافع للتطوير إذا كانوا يعتقدون أن فرص الترقية محدودة.

3.2.1. عدم توفر الكفاءات المطلوبة: قد لا يكون هناك مرشحون مؤهلون داخل المنظمة لشغل بعض الوظائف المتخصصة أو الإدارية العليا³.

2-المصادر الخارجية (المزايا و العيوب):

تتعدى عملية البحث عن الكفاءات حدود المنظمة لتشمل مصادر خارجية متنوعة. فبالإضافة إلى الخبراء المتقاعدين والعاملين في القطاع الخاص، يمكن الاستفادة من شبكات العلاقات الدولية، والجامعات، ومكاتب التوظيف، والمنصات الإلكترونية المتخصصة. هذه المصادر تتيح الوصول إلى قاعدة بيانات واسعة من السير الذاتية والمهارات المتنوعة⁴. أما وسائل الاستقطاب فتبدأ بالإعلان التقليدي ثم الاعلان عبر شبكة الانترنت الى وكالات الاستخدام العامة و الخاصة و النقابات و الاتحادات⁵، اضافة للقسم المختص بالاستقطاب الذي يتولى الاتصالات المباشرة الشخصية و عبر المؤتمرات و الندوات و اللقاءات المهنية. ومثل الاستقطاب الداخلي نجد لاستخداماته مجموعة من المزايا و العيوب.

¹د محفوظ أحمد جودة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، ط1، 2010. ص127.

²د. محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق. ص 100، 101.

³د. صلاح الدين عبد الباقي، د. علي عبد الهادي مسلم، د. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: أليكس لتكنولوجيا المعلومات، 2006، ص 158.

⁴أ.د أحمد ضيف ، أ هوارى فاطمة. المفاضلة بين مصادر إستقطاب الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد الموارد البشرية-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية الجلفة.مجلة آفاق للعلوم، جامعة ، المجلد 05، العدد 03(2020)، ص ص 354،355.

⁵د محمد بن دليم القحطاني. المرجع السابق.ص ص 101،102.

1.2-مزايا و عيوب الاستقطاب الخارجي¹:

سنتطرق في هذا العنصر إلى أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة من خلال الاعتماد على الاستقطاب الخارجي، مع ذكر الجوانب السلبية أيضا .

مزايا الاستقطاب الخارجي:

- دم جديد وأفكار مبتكرة: يجلب الموظفون الجدد من الخارج أفكارًا ومهارات جديدة، مما يعزز الإبداع والابتكار في المنظمة.
- كفاءات عالية: يمكن للمنظمة جذب أفضل الكفاءات المتاحة في السوق، خاصة في الوظائف المتخصصة أو الإدارية العليا.
- حل المشكلات النادرة: في حالة عدم وجود الكفاءات المطلوبة داخل المنظمة، فإن الاستقطاب الخارجي هو الحل الأمثل.
- توفير التكاليف في المدى الطويل: على الرغم من ارتفاع التكاليف الأولية، إلا أن الكفاءات الجديدة يمكن أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف على المدى الطويل.

2.2-عيوب الاستقطاب الخارجي²:

- مقاومة التغيير: قد يواجه الموظفون الجدد مقاومة من الموظفين الحاليين، مما يؤثر على تكيفهم وتأدية أعمالهم.
- فترة تكيف أطول: يحتاج الموظفون الجدد إلى وقت أطول للتأقلم مع ثقافة المنظمة وأنظمتها.
- تكاليف عالية: تتطلب عملية الاستقطاب من الخارج تكاليف إعلانية، واختبارات، وتدريب، قد تكون مرتفعة.

¹د مصطفى نجيب شوايش. المرجع السابق،، ص161.

²الشيخ الدكتور حجاج بن صالح بن حجاج المرعي. إدارة الأفراد. عمان: الأكاديميون للنشر، ط2010، ص 124.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

- انخفاض الروح المعنوية: قد يشعر الموظفون الحاليون بالإحباط إذا تم اختيار مرشح خارجي لشغل وظيفة كانوا يتطلعون إليها.

جدول (02): مزايا و عيوب مصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية.

المصادر	المزايا	العيوب
الداخلي	1- المنظمة لديها معرفة أفضل بنقاط الضعف و القوة في المرشح للوظيفة. 2- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة. 3- زيادة دافعية و حماس الأفراد. 4- زيادة معدل إستثمار المنظمة في العاملين الحاليين.	1- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحها في أداء الوظيفة. 2- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية. 3- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار و قلة الإبتكارات.
الخارجي	1- كبر وعاء المواهب و المهارات المتاحة. 2- جلب أفكار و رؤى و وجهات نظر جديدة للمنظمة. 3- التعيين من الخارج يكون أرخص و أسهل في حالة العاملين الفنيين، و المهرة، و الاداريين.	1- صعوبة جذب ، و الإتصال ، و تقييم الأفراد المحتملين. 2- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة. 3- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة و الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.

المصدر: راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان. المرجع السابق، ص 111.

المبحث الثالث: إجراءات عملية الاستقطاب:

تعتبر عملية استقطاب القوى العاملة من أهم العمليات التي تقوم بها المنظمات ، وهي تقوم على سلسلة من الإجراءات المحددة، تشمل الخطوات التالية¹:

1. تحديد عدد ونوع الوظائف الشاغرة²:

1.1- تحليل الهيكل التنظيمي: يجب على المنظمة تحليل هيكلها التنظيمي لتحديد الوظائف الشاغرة والمطلوبة، سواء كانت وظائف جديدة أو وظائف قائمة تحتاج إلى شغلها.

2.1- تحديد الوصف الوظيفي: يجب تحديد وصف وظيفي واضح ومفصل لكل وظيفة شاغرة، يوضح مهامها ومسؤولياتها ومتطلباتها.

2. تحديد المؤهلات المطلوبة لشغلها:

1.2- تحديد المؤهلات العلمية والخبرات: يجب تحديد المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لشغل كل وظيفة، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الوظيفة ومتطلباتها.

2.2- تحديد الصفات الشخصية: بالإضافة إلى المؤهلات العلمية والخبرات، يجب تحديد الصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها المرشحون، مثل القدرة على العمل الجماعي، ومهارات التواصل، وحل المشكلات.

3. اختيار الوسيلة الإعلانية أو الوسائل الإعلانية³:

1.3- تحديد الجمهور المستهدف: يجب تحديد الجمهور المستهدف من الإعلان، أي الفئة التي ترغب المنظمة في جذبها لشغل الوظائف الشاغرة.

¹ محمد زويد العتيبي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق، 2010 ، ص 84.

² Sabbar ، أهم استراتيجيات وطرق استقطاب الموارد البشرية وخطوات تنفيذها. تم الاطلاع 22-11-2024.

<https://sabbar.com/blog/strategies-and-methods-for-attracting-hr>

³ Oluyemi Theophilus Adeosun، Adeku Salihu OHIANI. **Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives.** *ajagiri Management Journal* . <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ramj-05-2020-0016/full/pdf?title=attracting-and-recruiting-quality-talent-firm-perspectives>. pp109-110.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

2.3- اختيار الوسائل المناسبة: بناءً على الجمهور المستهدف، يتم اختيار الوسائل الإعلانية المناسبة، مثل الصحف، والمواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ووكالات التوظيف، والمعارض الوظيفية.

3.3- تصميم الإعلان: يجب تصميم الإعلان بشكل جذاب وواضح، بحيث يتضمن معلومات كافية عن الوظيفة ومتطلباتها، ويشجع المرشحين على التقدم.

4. استقبال المتقدمين:

1.4- تحديد آلية الاستقبال: يجب تحديد آلية واضحة لاستقبال المتقدمين، سواء كان ذلك عبر البريد الإلكتروني، أو الموقع الإلكتروني للمنظمة، أو الحضور الشخصي.

2.4- توفير معلومات كافية: يجب توفير معلومات كافية للمتقدمين عن الوظيفة ومتطلباتها، وعن إجراءات التقديم والاختيار.

5. توزيع نماذج التوظيف على المتقدمين:

1.5- توفير نماذج توظيف واضحة: يجب توفير نماذج توظيف واضحة ومفصلة، تتضمن جميع المعلومات المطلوبة من المتقدمين.

2.5- تسهيل عملية التعبئة: يجب تسهيل عملية تعبئة نماذج التوظيف على المتقدمين، وتقديم المساعدة اللازمة لهم إذا لزم الأمر.

6. استلام طلبات التوظيف مشفوعة بالوثائق المطلوبة من المتقدمين¹:

1.6- تحديد الوثائق المطلوبة: يجب تحديد الوثائق المطلوبة من المتقدمين، مثل السيرة الذاتية، والشهادات العلمية، وشهادات الخبرة، وغيرها.

2.6- التأكد من صحة الوثائق: يجب التأكد من صحة الوثائق المقدمة من المتقدمين، ومطابقتها للمعلومات الواردة في نماذج التوظيف.

7. تحديد موعد الاختبار الوظيفي:

¹أبو بكر علي خضر بخيت . اثر سياسات الاستقطاب والختيار والتعيين علي جودة العمل ، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 11، العدد 01 - جوان 2024، ص143.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

- 1.7- تحديد أنواع الاختبارات: يجب تحديد أنواع الاختبارات المناسبة لكل وظيفة، سواء كانت اختبارات تحريرية أو مقابلات شخصية، أو اختبارات أخرى مثل اختبارات القدرات أو اختبارات الشخصية.
- 2.7- تحديد مواعيد الاختبارات: يجب تحديد مواعيد مناسبة للاختبارات، وإبلاغ المتقدمين بها مسبقاً.
8. إعلان نتائج الاختبارات أو المقابلات الوظيفية:
- 1.8- إعلان النتائج بشفافية: يجب إعلان نتائج الاختبارات والمقابلات بشفافية، وإبلاغ المتقدمين الناجحين وغير الناجحين بنتائجهم.
- 2.8- توفير ملاحظات للمتقدمين: يمكن توفير ملاحظات للمتقدمين غير الناجحين، لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
9. إعداد خطابات تعيين المتقدمين الناجحين:
- 1.9- إعداد خطابات تعيين واضحة: يجب إعداد خطابات تعيين واضحة ومفصلة، تتضمن جميع شروط التوظيف، مثل الراتب والمزايا وساعات العمل.
- 2.9- توقيع خطابات التعيين: يجب توقيع خطابات التعيين من قبل الموظف الجديد والمسؤول المختص في المنظمة.
10. مباشرة الموظفين المعيّنين لوظائفهم:
- 1.10- توفير برنامج تعريفي: يجب توفير برنامج تعريفي للموظفين الجدد، لتعريفهم بالمنظمة وثقافتها، ومهام وظائفهم ومسؤولياتهم.
- 2.10- توفير التدريب اللازم: يجب توفير التدريب اللازم للموظفين الجدد، لمساعدتهم على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية¹.

¹ Sarah L. Fogleman, David Anderson and Dean McCorkle, **Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide**. <https://agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2013/10/rm8-p1..3.pdf>

المبحث الرابع: العوامل و التحديات المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب:

تعتبر عملية الاستقطاب من أهم العمليات في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات والمواهب القادرة على تحقيق أهداف المنظمة. إلا أن هذه العملية لا تخلو من التحديات، وتتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية.

1. العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب:

تعتبر عملية الاستقطاب من أهم العمليات في إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في بناء فريق عمل متميز قادر على تحقيق أهداف المنظمة. تتأثر هذه العملية بعدة عوامل داخلية وخارجية، والتي تلعب دوراً حاسماً في نجاحها.

1.1.العوامل الداخلية:

هي العوامل التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويمكن التحكم فيها وتعديلها¹. منها (الاستراتيجية التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والبنية التحتية للموارد البشرية، والميزانية المخصصة، والعلامة التجارية). حيث أن كل عنصر من هذه العناصر يساهم في تحديد نوعية المرشحين الذين يتم جذبهم، ويساعد في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة لدى الموظفين المحتملين. فالأهداف الاستراتيجية للمنظمة تحدد الاحتياجات من الكفاءات، والثقافة المؤسسية تجذب المرشحين الذين يتناسبون مع قيم المنظمة، والبنية التحتية للموارد البشرية توفر الأدوات والسياسات اللازمة لعملية الاستقطاب، والميزانية تحدد نطاق الحملة الترويجية، والعلامة التجارية تعزز جاذبية المنظمة في سوق العمل².

¹أ.د عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات - الاقتصاديات. المرجع السابق، ص ص 118-120.

²براهيمي آسية، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان. إستراتيجيات إستقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، جامعة غرداية، المجلد10، العدد01(2017).ص ص 810-815.

2.1. العوامل الخارجية:

هي العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المنظمة بشكل مباشر، ولكنها تؤثر بشكل كبير على عملية الاستقطاب. حيث إن عملية استقطاب الكفاءات هي عملية ديناميكية تتأثر بعوامل خارجية متعددة ومتشابهة، مما يجعلها تحديًا مستمرًا للمنظمات. فحجم الطلب المتزايد على الوظائف في بعض القطاعات، وتقلصه في أخرى، إلى جانب التغيرات المستمرة في المهارات المطلوبة نتيجة للتطور التكنولوجي السريع، يجعل سوق العمل بيئة متقلبة. وتأتي اللوائح الحكومية لتضيف طبقة أخرى من التعقيد، حيث تحدد القوانين والأنظمة المتعلقة بالتوظيف الإجراءات التي يجب على المنظمات اتباعها، مما يؤثر بشكل مباشر على عملية الاستقطاب¹. علاوة على ذلك، فإن الظروف الاقتصادية العامة تلعب دورًا حاسمًا في تحديد رغبة الأفراد في البحث عن فرص عمل جديدة، حيث قد يدفع الركود الاقتصادي الأفراد إلى التمسك بوظائفهم الحالية، بينما قد يشجع النمو الاقتصادي على زيادة الحركة في سوق العمل. وفي ظل هذه الظروف المتغيرة، تزداد المنافسة بين الشركات على جذب أفضل الكفاءات، مما يستلزم من المنظمات تطوير استراتيجيات استقطاب مبتكرة وفعالة للتميز في سوق العمل².

2. التحديات التي تواجه عملية الاستقطاب:

1.2. يعتمد نجاح عملية الاستقطاب على تصميم برنامج متكامل يلبي الاحتياجات المتنوعة والمتضاربة لكل من الباحثين عن العمل، والجمهور، والمديرين، مع مراعاة المتطلبات القانونية والاجتماعية والمهنية لبيئة العمل³. يجب أن يوازن البرنامج بين هذه العناصر لضمان تحقيق أهداف الاستقطاب بفعالية.

2.2. نقص الكفاءات المطلوبة في السوق: صعوبة العثور على المرشحين الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة. السبب نقص المعارض من الكفاءات المتخصصة في العديد من المجالات، مما يجعل عملية الاستقطاب أكثر تحديًا.

3.2. تحديد كيفية ملء وظيفة شاغرة يعتبر معضلة تواجهها المنظمات، إذ يتطلب ذلك اتخاذ قرارات صعبة بشأن تحديد مواصفات الوظيفة بدقة، وتحديد المؤهلات والمهارات اللازمة للأفراد الذين سيشغلونها. هذه

¹ د. عطاء الله محمد تيسير الشرعة، د غالب محمود سنجق. المرجع السابق، ص 140.

² CADIN • GUÉRIN • PIGEYRE • PRALONG. OPCIT ; PP299-301.

³ بدر بن أحمد بن علي العمري. إستقطاب الموارد البشرية . المجلة العربية للنشر العلمي، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-مراح-الأردن، العدد الخامس عشر، 2 / 01 / 2020. ص ص 17، 18.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

العملية تتطلب تضافر جهود مختلف الأطراف المعنية، بدءًا من المديرين الذين يحددون احتياجاتهم، وصولًا إلى خبراء الموارد البشرية الذين يصيغون الوصف الوظيفي ويحددون معايير الاختيار.

4.2. ارتفاع تكاليف الاستقطاب : ارتفاع تكاليف عملية الاستقطاب¹، بما في ذلك تكاليف الإعلان، ورسوم شركات التوظيف، وتكاليف تقييم المرشحين. النتيجة تزايد الضغوط المالية على المنظمات.

5.2. ضعف وسائل الدعاية والإعلان: أحد التحديات الرئيسية التي تواجه حملات الاستقطاب هو ضعف وسائل الدعاية والإعلان المستخدمة. هذا الضعف يمكن أن يؤدي إلى عدم وصول المعلومات بشكل فعال إلى الجمهور المستهدف، مما يقلل من فرص جذب أفضل الكفاءات². وقد يؤدي أيضًا إلى تشويه صورة المنظمة أو إعطاء انطباع سلبي عن بيئة العمل لديها، مما يُنفر الكفاءات المتميزة.

6.2. التغيرات السريعة في سوق العمل : سرعة التطور التكنولوجي وتغير متطلبات الوظائف³، مما يستدعي تحديث مهارات الموظفين بشكل مستمر⁴، النتيجة صعوبة التنبؤ بالمهارات المطلوبة في المستقبل، و هو ما يجعل من عملية الاستقطاب أكثر تعقيدًا.

المبحث الخامس: أساليب مواجهة تحديات عملية الاستقطاب:

تواجه عملية الاستقطاب العديد من التحديات التي تتطلب حلولاً مبتكرة وفعالة. و من الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمات اعتمادها لمواجهة هذه التحديات نذكر مايلي:

1. تعزيز العلامة التجارية للمنظمة كجهة عمل جذابة⁵: يمكن للمنظمات بناء سمعة قوية كجهة عمل جذابة من خلال إبراز قصص نجاح موظفيها، والتسويق لثقافتها التنظيمية الإيجابية، والتركيز على القيم

¹ محمد زويد العتيبي. المرجع السابق، ص28.

² بدر بن أحمد بن علي العمري. المرجع السابق، ص ص17، 18.

³ أ.د. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أ.د. أمل عبد الرحمن السيد، د. نفسية محمد باشري. أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة، 2017 صص41 - 44.

⁴ د. نادر أحمد أبو شيخة. إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ط2، ص17.

⁵ Sabbar، المرجع السابق. <https://sabbar.com/blog/strategies-and-methods-for-attracting-hr>

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

المشتركة التي تجمع بينها وبين موظفيها. كما أن التواجد الفعال على منصات التواصل الاجتماعي¹ يساهم في نشر هذه الرسالة وتبسيط الضوء على الحياة المهنية المتميزة التي توفرها المنظمة.

2. **تطوير استراتيجية استقطاب مبتكرة:** تعتمد استراتيجية الاستقطاب المبتكرة على التكامل بين التكنولوجيا الحديثة²، والتسويق المباشر، والشراكات الأكاديمية. من خلال استخدام الإستقطاب الإلكتروني³ و الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحديد المرشحين المثاليين، وتوجيه رسائل مخصصة إليهم، وبناء علاقات قوية مع الجامعات والكليات لتوفير فرص تدريبية، يمكن للمنظمات جذب وتوظيف أفضل الكفاءات و المواهب⁴ وتطوير قوة عمل مؤهلة ومبتكرة.

3. **تقديم حوافز جذابة:** لتحقيق استقطاب فعال، يجب على المنظمات تقديم حوافز جذابة⁵ تشمل حزم رواتب رواتب تنافسية تتناسب مع سوق العمل، بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من المزايا الإضافية مثل التأمين الصحي الشامل وفرص التطوير المهني المستمر. كما يجب توفير بيئة عمل مرنة تسمح للموظفين بتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية. هذه الحوافز لا تزيد من رضا الموظفين فحسب، بل تساهم أيضاً في زيادة الإنتاجية والابتكار، وتعزيز سمعة المنظمة كوجهة جاذبة للمواهب.

4. **تحسين تجربة المرشح:** تعتبر تجربة المرشح خلال عملية التوظيف من العوامل الحاسمة في جذب أفضل المواهب والحفاظ على سمعة المنظمة كصاحب عمل جذاب. لتحسين هذه التجربة، يجب التركيز على عدة جوانب أساسية. أولاً، يجب تبسيط عملية التقديم من خلال توفير نماذج تقديم مبسطة، وإتاحة التقديم عبر الإنترنت⁶، وتقليل عدد الخطوات المطلوبة. ثانياً، يجب التواصل بفعالية مع المرشحين، والرد على

¹ MICHAEL ARMSTRONG. STEPHEN TAYLOR. ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE. Printed and bound in the UK by Ashford Colour press Ltd. 13TH EDITION. 2014.p229.

² خالصة زواوي، هدى معيوف. تأثير التوظيف الإلكتروني على الإستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية . مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 04 ، العدد 01، جوان 2019 ص 49، 50.

³ ماجد فوزي محمد أبو غزالة، الإستقطاب وعلاقته بالرضا الوظيفي من منظور إسلامي : دراسة تطبيقية في الأردن أطروحة دكتوراه، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملابيا، كوالالينبورغ، 2016، ص ص 67 - 72. <http://studentsrepo.um.edu.my/6754/1/majed.pdf>

⁴ د. فريد النجار . إدارة رأس المال البشري بالموهبة و الإبداع. الإسكندرية : منشأة المعارف، 2014، ص ص 41-43.

⁵ -Emanoil Muscalu. Florian Ciocan. Attracting and motivating employees during changes in organization. The role of the human resources departement. p154. <https://doaj.org/article/b52e4bb8066944ac8d4c1e77d5d4ebd4?>

⁶ MICHAEL ARMSTRONG. STEPHEN TAYLOR. op.cit.p228.

الإستقطاب فى الموارد البشرية: دراسة فى عوامل النجاح والتحديات

استفساراتهم بسرعة، وتزويدهم بمعلومات واضحة ومفصلة عن الوظيفة، وإرسال تحديثات منتظمة لهم حول حالة طلباتهم. ثالثاً، يجب أن تكون مقابلة العمل تجربة مخصصة وممتعة، من خلال طرح أسئلة ذات صلة، وتوفير معلومات كافية عن المنظمة، وخلق جو مريح، وتقديم ملاحظات بناءة للمرشح. رابعاً، يجب بناء سمعة إيجابية للمنظمة كصاحب عمل جذاب، من خلال الشفافية والمصادقية، والاحترام والتقدير، والاحترافية فى التعامل مع المرشحين. أخيراً، يجب متابعة ما بعد المقابلة، وتوجيه الشكر للمرشح، وإبلاغه بالنتيجة فى أقرب وقت ممكن، وتقديم ملاحظات بناءة له فى حالة عدم قبوله. هذا النهج لا يضمن فقط جذب أفضل المواهب، بل يساهم أيضاً فى بناء سمعة إيجابية للمنظمة كصاحب عمل جذاب¹.

5. قياس أداء استراتيجيات الاستقطاب²: لضمان فعالية استراتيجيات الاستقطاب، لا بد من قياس أدائها بشكل دورى من خلال مؤشرات محددة مثل³ تكلفة الاستقطاب وسرعة ملء الوظائف ومعدل الاحتفاظ بالموظفين. تحليل هذه البيانات بدقة يتيح اتخاذ قرارات مدروسة لتعديل الاستراتيجيات بما يتناسب مع احتياجات المنظمة ومتغيرات سوق العمل.

6. التعامل مع التحديات المتعلقة بسوق العمل: لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة، يجب على المنظمات تبني نهجاً متكاملًا يجمع بين الاستثمار فى تطوير الموظفين الحاليين، وتوسيع نطاق البحث عن المواهب فى أسواق جديدة⁴، وبناء شراكات استراتيجية مع المنظمات الأخرى. من خلال هذا النهج، يمكن للمؤسسات ضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة فى السوق وتلبية احتياجاتها المتزايدة، وبالتالى تحقيق النجاح على المدى الطويل.

7. بناء ثقافة استقطاب مبتكرة: لتحقيق التميز فى مجال الاستقطاب، يتطلب الأمر تبني ثقافة تشجع على الابتكار والمرونة. يجب على المؤسسات أن تخلق بيئة محفزة للإبداع، حيث يشعر الموظفون بالحرية فى اقتراح أفكار جديدة وتحسين العمليات. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف

¹ Sabbar، المرجع السابق. <https://sabbar.com/blog/strategies-and-methods-for-attracting-hr>

² Knowledge Center. 20 Top Recruiting Strategies for Any Organization ; <https://www.findem.ai/knowledge-center/recruiting-strategies>.

³ د. أحمد ضيف ، أ هوارى فاطمة. المرجع السابق، ص 353.

⁴ د. عطا الله محمد تيسير الشريعة، د غالب محمود سنجق. المرجع السابق ص 157.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

بسرعة مع التغيرات الديناميكية في سوق العمل، وذلك من خلال تحليل الأخطاء السابقة وتبني استراتيجيات جديدة¹.

من خلال تطبيق هذه الطرق والأساليب المتطورة²، يمكن للمنظمات مواجهة التحديات التي تواجهها في عملية الاستقطاب وبناء فرق عمل مؤهلة وفعالة تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة وزيادة القدرة التنافسية، مما يؤدي إلى النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.

الخاتمة:

أثبتت هذه الدراسة أن عملية الاستقطاب تتجاوز كونها مجرد إجراء روتيني، بل هي استثمار استراتيجي في رأس المال البشري للمنظمة. و من خلال تحليل العوامل المؤثرة في نجاح هذه العملية و التحديات المعيقة لها، توصلنا إلى مجموعة من النتائج و مقترحات الحلول (التوصيات) ، نذكر منها مايلي:

أولاً. النتائج:

1. تلعب سمعة المنظمة ومدى جاذبيتها كجهة عمل دوراً حاسماً في جذب المرشحين المؤهلين.
2. يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع قيم المرشحين المحتملين لضمان اندماجهم بنجاح.
3. للرواتب والمزايا الإضافية وفرص التطوير المهني دوراً حاسماً في جذب المرشحين.
4. يجب على المنظمات الرد على طلبات المرشحين بسرعة لتجنب فقدانهم.
5. تواجه المنظمات تحديات في العثور على الكفاءات المطلوبة، خاصة في ظل التغيرات السريعة في سوق العمل.

¹ Sabbar، المرجع السابق.

² -Oluyemi Theophilus Adeosun، Adeku Salihu OHIANI. **Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives.** *ajagiri Management Journal* .
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ramj-05-2020-0016/full/pdf?title=attracting-and-recruiting-quality-talent-firm-perspectives>.

ثانيا. توصيات لتطوير عملية الاستقطاب:

بناءً على النتائج والتحديات التي تواجه عملية الاستقطاب، هذه مجموعة من التوصيات الشاملة التي تهدف إلى تطوير هذه العملية وتحسين فعاليتها:

1. **بناء علامة تجارية قوية وجذابة:** يجب على المنظمات أن تعمل على بناء سمعة قوية كجهة عمل مفضلة، وذلك من خلال تسليط الضوء على قيمها الأساسية، وإنجازاتها المتميزة، وفرص التطوير والنمو التي تقدمها للموظفين. يجب أن تعكس العلامة التجارية للمنظمة صورة إيجابية ومشوقة تجذب أفضل المواهب.

2. **توسيع شبكات الاستقطاب:** يجب على المنظمات توسيع شبكاتها من خلال بناء علاقات قوية ومتينة مع الجامعات والمعاهد ومؤسسات التعليم، ومنصات التوظيف المتخصصة، ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة. هذه الشبكات تساعد في الوصول إلى مجموعة واسعة من المرشحين المحتملين.

3. **تخصيص تجربة المرشح:** يجب أن تكون تجربة كل مرشح فريدة ومميزة، بدءًا من عملية التقديم وحتى مرحلة المقابلة. يجب توفير معلومات واضحة وشفافة عن الوظيفة ومتطلباتها، والرد على استفسارات المرشحين بسرعة وفعالية، وتقديم تجربة مستخدم سلسة ومريحة طوال عملية التوظيف.

4. **الاستثمار في التوظيف الداخلي:** يجب على المنظمات تشجيع الموظفين الحاليين على ترشيح مرشحين مؤهلين ومناسبين للوظائف الشاغرة، وتقديم حوافز ومكافآت لهم عند نجاح عملية التوظيف. التوظيف الداخلي يساعد في تقليل التكاليف وتسريع عملية التوظيف.

5. **اعتماد أدوات التوظيف الحديثة:** يمكن للمنظمات الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في عملية التوظيف، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وأدوات تقييم السلوكيات. هذه الأدوات تساعد في تعزيز دقة عملية الاختيار وتقييم المرشحين بشكل أفضل.

6. **تطوير ثقافة استقطاب مبتكرة:** يجب على المنظمات تبني ثقافة استقطاب مبتكرة تشجع على التفكير خارج الصندوق، والاستفادة من أحدث الاتجاهات والممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية. يجب أن تكون المنظمة مستعدة لتجربة أساليب جديدة ومبتكرة في استقطاب المواهب.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

7. قياس الأداء وتقييم العائد على الاستثمار: يجب على المنظمات قياس أداء استراتيجيات الاستقطاب الخاصة بها، وتحديد العائد على الاستثمار في هذه العمليات. يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة ومتابعة نتائجها بانتظام، وتقييم فعالية كل استراتيجية استقطاب. حيث يساعد ذلك في تحديد الاستراتيجيات الفعالة وتلك التي تحتاج إلى تحسين.

و من خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للمنظمات تحسين عملية الاستقطاب بشكل كبير، وجذب أفضل الكفاءات والمواهب، وتكوين فريق عمل متميز يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. باري كشوي ، إدارة الموارد البشرية . القاهرة: دار الفاروق، ط2، 2006.
2. الشيخ الدكتور حجاج بن صالح بن حجاج المرعي. إدارة الأفراد. عمان: الأكاديميون للنشر، ط2010، 1.
3. راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان. إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2014.
4. د. صلاح الدين عبد الباقي، د. علي عبد الهادي مسلم، د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: أليكس لتكنولوجيا المعلومات، 2006.
5. د عطا الله محمد تيسير الشريعة، د غالب محمود سنجق. إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة . عمان: الدار المنهجية: ط1، 2015.
6. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية . القاهرة: دار غريب. ط1، 1998.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل، ط 1، 2005.
8. أ.د عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات - الاقتصاديات. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، 2013.
9. أ.د. فريد النجار . إدارة رأس المال البشري بالموهبة و الإبداع. الإسكندرية : منشأة المعارف، 2014.
10. د. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الاسس النظرية و التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان، ط 1، 2001.
11. د محفوظ أحمد جودة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، ط1، 2010.

الإستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات

12. أ.د. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش ، أ.د. أمل عبد الرحمن السيد، د نفسية محمد باشري. أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة، 2017.

13. د محمد بن دليم القحطاني. إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل). الرياض: العبيكان للنشر، ط2، 2008، 1.

14. محمد زويد العتيبي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق، 2010.

15. د مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار الشروق، ط2، 2007، 1.

16. أ.د. نادر أحمد أبو شيخة. إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ط2، 2013.

17. يوسف حليم الطائي، هاشم فوزي العبادي. إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان : دار صفاء . ط1، 2015.
الرسائل و المذكرات:

22. ماجد فوزي محمد أبو غزالة، الإستقطاب و علاقته بالرشا الوظيفي من منظور إسلامي : دراسة تطبيقية في الأردن. أطروحة دكتوراه، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، كوالالنبورغ، 2016.
<http://studentsrepo.um.edu.my/6754/1/majed.pdf>

المقالات:

18. أبوبكر علي خضر بخيت . "اثر سياسات الاستقطاب والختيار والتعيين علي جودة العمل" . مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 11، العدد 01 - جوان 2024.

19. أ.د. أحمد ضيف ، أ هوارى فاطمة. "المفاضلة بين مصادر إستقطاب الموارد البشرية و علاقتها بأبعاد الموارد البشرية-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية الجلفة". مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة ، المجلد 05، العدد 03 (2020).

20. براهيمى آسية، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان. "إستراتيجيات إستقطاب الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية". مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، جامعة غرداية، المجلد 10، العدد 01 (2017).

21. خالصة زاوي، هدى معيوف. "تأثير التوظيف الإلكتروني على الإستقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة في ولاية سطيف الجزائرية". مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد خضر بالوادي، الجزائر، المجلد 04 ، العدد 01، جوان 2019.

22. بدر بن أحمد بن علي العمري. "إستقطاب الموارد البشرية". المجلة العربية للنشر العلمي، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح-الأردن، العدد الخامس عشر، 2 / 01 / 2020.
https://www.ajsp.net/research/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf

كتب أجنبية:

23.CADIN • GUÉRIN • PIGEYRE • PRALONG. **GRH: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**. 4e édition. Dunod, Paris, 2012.

24.MICHAEL ARMSTRONG. STEPHEN TAYLOR. **ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE**. UK : Ashford Colour press Ltd. 13TH EDITION. 2014.

المواقع الإلكترونية:

25. Sabbar، أهم استراتيجيات و طرق استقطاب الموارد البشرية وخطوات تنفيذها. تم الاطلاع 22-

2024-11. <https://sabbar.com/blog/strategies-and-methods-for-attracting-hr>

26-Oluyemi Theophilus Adeosun، Adeku Salihu OHIANI. **Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives**. ajagiri Management Journal .
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ramj-05-2020-0016/full/pdf?title=attracting-and-recruiting-quality-talent-firm-perspectives>.

Accessed 11/06/2024.

27-Emanoil Muscalu. Florian Ciocan. **Attracting and motivating employees during changes in organization. The role of the human resources departement**. <https://doaj.org/article/b52e4bb8066944ac8d4c1e77d5d4ebd4?>



Accessed 24/10/2024.

28- Sarah L. Fogleman, David Anderson and Dean McCorkle, **Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide.**

<https://agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2013/10/rm8-3.pdf>.

Accessed 24/10/2024.

29-Knowledge Center. **20 Top Recruiting Strategies for Any Organization ;**
<https://www.findem.ai/knowledge-center/recruiting-strategies>

Accessed 04/02/2025.