

مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار في منشآت الخدمات المالية «دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية (الوطنية)»

دلال أحمد مصطفى عارف

محاضر بقسم التسويق
كلية الأعمال - جامعة جدة
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التحليل العلمي لممارسات وتطبيقات إدارات الموارد البشرية بالبنوك التجارية السعودية فيما يتعلق بوظيفتي الاستقطاب والاختيار، والوصول لمراحل الخطوات والنماذج المستخدمة لعمليتي الاستقطاب والاختيار ووصفها، واستكشاف مدى توافق استراتيجيات وتطبيقات عمليتي الاستقطاب والاختيار مع الأسس العلمية والاتجاهات الحديثة في مؤسسات الخدمات المالية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من البنوك التجارية السعودية (الراجحي، الأهلي، الرياض، سامبا، الإنماء، البلاد). وخلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات كان من أبرزها أن عمليات الاستقطاب تتم في أغلب البنوك التجارية بواسطة قسم يختص بتلك العمليات، كما إن هناك قوى بشرية متخصصة ذات تأهيل علمي مناسب تقوم بعمليات الاستقطاب، كما تتم عمليات الاختيار في أغلب البنوك التجارية الوطنية بواسطة قسم التوظيف المسئول عن الاستقطاب، وتم التوصل إلى أن جميع البنوك تهتم بالمظهر الشخصي أثناء عملية الاختيار، وأن قرار الاختيار يُتخذ بشكل جماعي، ومن أهم المقترحات والتوصيات ضرورة الأخذ بالوصف الوظيفي عند القيام بعمليتي الاستقطاب والاختيار وجعلها الأساس الاستراتيجي المتبع، وضرورة الاهتمام بمتابعة وتقويم وتطوير عمليات الاختيار في البنوك الوطنية، وضرورة الاهتمام بمصادر الاستقطاب الحديثة، خاصة الاستقطاب الإلكتروني، وتحسينها لتقليل المشكلات التي تواجهها كي تزيد فعاليتها، وأوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالموضوع، وذلك لقلتها في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الاستقطاب - الاختيار - الاتجاهات - منشآت الخدمات المالية.

المقدمة

تمثل الموارد البشرية في أي مؤسسة مالية أهمية خاصة تنبع من أهمية الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة، ويساهم نجاح عمليتي الاستقطاب والاختيار في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، ولقد خلّصت دراسة (Omro et al., 2012) إلى تأثير أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بمصادر الاستقطاب، وكفاءة عملية الاختيار من خلال جذب الكفاءات المناسبة للعمل في تلك المنظمات، ومن هذا المنطلق يركز هذا البحث على دراسة مدى تطبيق استراتيجيات الاستقطاب والاختيار الحديثة في منشآت الخدمات المالية. وتركز هذه الدراسة على قياس مدى تطبيق استراتيجيات الاستقطاب والاختيار الحديثة في منشآت الخدمات المالية من خلال البنوك التجارية السعودية (الوطنية)، وقد أُشير أيضًا إلى «أهمية تطوير طرق الاستقطاب والاختيار وتحديثها، وضرورة الاطلاع على كل ما هو حديث في هذا المجال؛ سعيًا لاستخدام الطرائق الحديثة لضمان توفير موظفين ذوي كفاءات متميزة ترتقي بأداء المؤسسات الإدارية وزيادة إنتاجيتها، الأمر الذي يضمن لها النجاح» (العتيبي، 2010). وقد عُرف الاستقطاب بأنه «عملية البحث وجذب مجموعة من الأفراد الذين يمكن من خلالهم اختيار المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة» (Lloyd & Rue, 2011: 119)، فيما عرف الاختيار بأنه «العملية التي يتم من

* تم استلام البحث في أكتوبر 2018، وقبل للنشر في يناير 2019.

خلالها انتقاء أفضل الأشخاص المناسبين لشغل موقع معين من بين مجموعة من المتقدمين» (هلال، 2009: 115). وفي الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، فإنها تركز على دراسة طرق الاستقطاب والاختيار المتبعة في البنوك التجارية السعودية (الوطنية) أي التي مساهمتها سعودية مائة بالمائة، ومدى تطبيقها للطرق الحديثة والعلمية، وبالتالي فالباحثة تعتقد بأن توضيح عمليات الاستقطاب والاختيار في البنوك الوطنية السعودية سوف وتحليلها سوف يساعدان بشكل أكبر على توافر الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على قيادة العمل المصرفي؛ وصولاً وتحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية في تنمية وتطوير الموارد البشرية الوطنية.

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة

أولاً - الإطار النظري

المبادئ والمفاهيم الأساسية للاستقطاب والاختيار: الاستقطاب والاختيار هما بداية الطريق نحو تكوين قوة عمل منتجة وفعالة، وقد أشار القرآن إلى الاستقطاب والاختيار وأداهما في مواضع عدة، وحفز القائمين بالأمر على استقطاب واختيار الأكفأ للقيام بالأعمال، قال (تعالى) في محكم التنزيل: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26).

مفهوم الاستقطاب: يُعرف الاستقطاب بأنه «عملية تتسم بالإيجابية لأنها تتيح فرصة أكبر للمؤسسة الإدارية لاختيار الأنسب من بين أعداد أكبر من المتقدمين الذين يتقدمون للوظائف الشاغرة بالمؤسسة»، (ماهر، 2014: 92)، (المطرفي، 2010: 40)، وهو «إيجاد الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على التقدم للعمل» (زيادة، 2009: 224). كما عرف الاستقطاب بأنه «عملية الجذب للمحتمل تقدمهم للوظيفة من بين قوى العمل المتاحة. بحيث يتم جذب الأشخاص بأعداد كافية ومؤهلات مناسبة في الوقت المناسب وتشجيعهم على التقدم للوظائف» (هلال، 2009: 99). أما الاستقطاب الحديث فهو «عبارة عن طرق استقطاب مختلفة عن مصادر الاستقطاب التقليدية؛ بغرض إيجاد أفراد مؤهلين وتحفيزهم على الالتحاق بالمنظمة للعمل بها» (Arthur, 2012: 1217). وقد أشار (شلتوت، 2009) في دراسته إلى أن الاستقطاب هو الركيزة الأساسية في عملية التوظيف. ومن نتائج ذلك «توفير القاعدة الأساسية من طالبي العمل للاختيار الناجح، وإيجاد فرصة لتحقيق التوافق بين متطلبات العمل وأهداف القوى العاملة، والذي يؤدي إلى تقليل نفقات تدريب وإعداد الموظفين» (زيادة، 2009). وتقع مسئولية الاستقطاب في معظم المنظمات الكبيرة والمتوسطة على مكتب التوظيف بإدارة الموارد البشرية، حيث يختص بإجراء المقابلات الشخصية، والأعمال الإدارية الخاصة بالاستقطاب، أما في المنظمات الصغيرة فإن المسئول عن الاستقطاب هو موظف أو مسئول واحد غالباً ما يكون مدير مكتب التوظيف، (Lloyd & Rue, 2011) إذن نستنتج مما سبق أن الاستقطاب الناجح هو البحث المنظم والمستمر عن القوى العاملة المؤهلة، وحثهم على التقدم للعمل في المنظمة بالعدد والوقت المناسبين.

مراحل عملية الاستقطاب: تشمل تلك المراحل توفير المقومات الأساسية لعملية الاستقطاب، ثم التأكد من مدى صحة النموذج المقدم من الإدارات والأقسام، ثم تحديد استراتيجيات الاستقطاب، ثم تنفيذ خطة الاستقطاب، وأخيراً تقويم جهود الاستقطاب من خلال القيام بالتغذية الراجعة لتصحيح الأخطاء في حال ظهورها، وتطوير عملية الاستقطاب مستقبلاً (عريقات وآخرون، 2010).

مصادر الاستقطاب: تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر خارجية، وداخلية، ومصادر حديثة، والمقصود بالمصادر الداخلية هو «شغل الوظائف الشاغرة بواسطة تسكين موظفين من داخل المنظمة» (المطرفي، 2007: 42). أما الاستقطاب الخارجي «فيتمكن للإدارة في المنظمة الاستعانة بمكتب العمل أو عن طريق الإعلانات في الصحف اليومية أو الصحف المتخصصة في إعلانات الوظائف كما يمكن للمنظمة الاستعانة بترشيحات من قبل العاملين في المنظمة نفسها، أو ترشيحات من منظمات عمالية أخرى»، (عباس وعلى، 2000: 110). ويقصد بمصادر الاستقطاب الحديث أنها «مصادر مختلفة عن مصادر الاستقطاب التقليدية المعتادة، وأقل استخداماً، وتستخدم للغرض نفسه»، (Arthur, 2012: 1217).

الاستقطاب الإلكتروني: الاستقطاب في تطور مستمر، ومن التوجهات الحديثة التي بدأت بعض المنظمات الأخذ بها الاستقطاب الإلكتروني، والمشاركة في الفعاليات الاجتماعية وخدمة التدريب السريع. وقد زاد استخدام الإنترنت في الآونة الأخيرة كأداة للاستقطاب حتى أصبح طريقة رئيسة خاصة في المنظمات الكبيرة، وقد عرّف (Arthur, 2012: 1336) الاستقطاب الإلكتروني بأنه «تعبير عن رغبة الفرد في العمل من خلال شبكة الإنترنت أو من خلال التكنولوجيا ذات العلاقة بالبيانات الإلكترونية».

الاختيار: عرف الاختيار بأنه «العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء الشخص - الأشخاص - الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم (ماهر، 2007: 236). لكن الباحثة ترى أن عملية الاختيار ليست انتقاء أفضل الأشخاص، بل هي انتقاء الشخص الذي تتناسب مؤهلاته ومواصفاته مع مواصفات الوظيفة كما يحددها وصف الوظيفة، وهذا يتفق مع تعريف (ماهر، 2007: 236).

أهداف الاختيار: بحسب (رشيد، 2001) و(القحطاني، 2008)، فإن الاختيار يهدف إلى ما يلي:

- 1- تحديد مقدار توافر الخصائص الفردية المطلوبة لشغل الوظائف المحددة في المتقدمين للعمل.
- 2- وضع أساس سليم لعملية التدريب، لأن مناسبة مؤهلات المتقدم للوظيفة تؤدي إلى سهولة تدريبه والتقليل من تكلفة التدريب بخلاف الفرد غير المناسب للوظيفة التي تتطلب تدريباً مكثفًا، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة التكاليف.
- 3- المساهمة في تكوين قوة عمل منتجة وفعالة من خلال الاختيار الصحيح.

ثانيًا - الدراسات السابقة

تستعرض الباحثة من خلال الجدول التالي الدراسات السابقة التي تمت على عملية الاستقطاب والاختيار، ومتغيراتها، وأهم نتائجها على النحو التالي:

جدول رقم (1)

الدراسات التي تناولت الاستقطاب

اسم الباحث	أهم نتائج البحث
Kumari, 2012	طرق الاستقطاب المتبعة تؤثر على أداء العاملين، ويؤدي إلى رفع أو خفض مستوى المنظمة.
Vokey, 2008	استخدام وصف الوظائف في الاستقطاب أدى إلى زيادة عدد الموظفين الأكفاء في المنظمة.
Haroon, 2010	عدم تحقيق البنوك لنتائج الأداء المطلوبة يرجع لاعتمادها على مصادر الاستقطاب الخارجية.
Dhamija, 2012	شجعت الدراسة على استخدام الطرائق الحديثة للاستقطاب.
Shafique, 2012	طرق الاستقطاب التقليدية لا تكفي لهذا العصر، وأن الاستقطاب الإلكتروني ذو فائدة كبيرة للقطاعات المرتبطة بالتكنولوجيا والحاسوب.
Haroon & Zia-al-Rehman, 2010	عدم استبعاد استخدام الإنترنت كمصدر للاستقطاب بسبب المشكلات التي تواجهه، ولكن يجب استيعاب حداثة هذا المصدر.
Tabassum, 2011	أكثر طرق الاستقطاب الحديثة فعالية هي المشاركة في الفعاليات الاجتماعية والاستقطاب الإلكتروني، وذلك لتوفيرهما عدد كبير من المؤهلات في الوقت نفسه.
عريقات وآخرون، 2010	وجود علاقة قوية بين مصادر الاستقطاب، وتحقيق البنك للميزة التنافسية (الدراسات التي تناولت الاختيار).
Tabassum, 2011	البنك يعتمد بشكل كبير على التدقيق في السيرة الذاتية، اختبارات التوظيف وإجراء المقابلات الشخصية.
Shafique, 2012	المقابلة الشخصية لا تزال واحدة من أهم خطوات الاختيار السليم للموظف.
Carl, M, 2011	عدم الاهتمام بالمقابلة الأولية والكشف الطبي، له نتيجة سلبية على اختيار الموظف الكفاء.
عدوان، 2011	يجب منع الإدارة العليا من التدخل في قرارات الاختيار حتى لا تخضع للاختبارات الشخصية.
نديم، 2008	إن الاختبارات من الخطوات الأساسية لعملية الاختيار، كذلك تختلف طرق الاختيار باختلاف الجنس.
الفراء، والزعنون، 2008	يؤدي عدم اتباع سياسات علمية سليمة أثناء عملية الاختيار إلى فشل عملية الاختيار.
الزراي، 2006	ينتج عن عدم الاهتمام ببعض خطوات الاختيار عدم اختيار الموظف المناسب.

خلاصة الدراسات السابقة: من الدراسات السابقة تم التوصل إلى مدى الارتباط بين عمليتي الاستقطاب والاختيار، وأهمتا عمليتان مكملتان، فنجاح عملية الاختيار يعتمد بالأساس على نجاح عملية الاستقطاب، كما إن فشل عملية الاختيار يؤدي إلى ضياع المجهود المبذول في الاستقطاب. لذلك لابد من إعطاء كل من الاستقطاب والاختيار القدر نفسه من الاهتمام لضمان نجاح العمليتين وتحقيق الأهداف المرجوة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعية (عينة ميسرة) على بعض البنوك الوطنية السعودية (الرياض، البلاد) كانت هناك العديد من الملاحظات فيما يخص الاستقطاب والاختيار تسردها الباحثة في انخفاض التحديث المنتظم لبيانات الاستقطاب، وافتقاد التنسيق الدائم بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الطالبة في البنك المعني، وعدم الاهتمام بالاستقطاب الداخلي، وتأخر ترقية الموظفين، وطول الفترة الزمنية بين الاختيار النهائي للموظف وبين صدور قرار تعيينه، وانخفاض دقة عمليات فحص السيرة الذاتية أو التأكد من صحة بياناتها، وتكرار بعض مراحل عملية الاختيار، إضافة إلى الكثير من الملاحظات الثانوية لعمليتي الاستقطاب والاختيار. ومن هنا اهتمت الباحثة بدراسة وتحليل جميع المصارف السعودية، لكن تركيز هذه الدراسة ينصب على البنوك الوطنية السعودية، أي تلك التي مساهمتها سعودية مائة بالمائة، وبالتالي تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس: ما مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار في منشآت الخدمات المالية من خلال البنوك التجارية السعودية (الوطنية)؟، ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية:

1- ما هي استراتيجيات ومراحل الاستقطاب والاختيار التي تطبقها إدارات القوى البشرية بالبنوك السعودية (الوطنية)؟

وتندرج تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية، هي:

- هل تتم عملية الاستقطاب والاختيار بناءً على خطة للقوى العاملة ووصف للوظائف؟
- ما هو التقسيم التنظيمي القائم على عمليتي الاستقطاب والاختيار؟
- ما هي مراحل عمليتي الاستقطاب والاختيار المتبعة؟
- ما هي النماذج المستخدمة في عمليتي الاستقطاب والاختيار؟

2- إلى أي مدى تتماشى تلك الاستراتيجيات والمراحل مع الاتجاهات العلمية الحديثة للاستقطاب والاختيار بالبنوك السعودية (الوطنية)؟

ويندرج تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية، هي:

- هل تعتمد البنوك السعودية (الوطنية) على الاستقطاب الإلكتروني كتوجه حديث لاستقطاب المرشحين؟
- ما هو موقف البنوك السعودية (الوطنية) من استخدام التدريب السريع والمشاركة في الفعاليات كمصدر حديث للاستقطاب؟
- كيف تتم عملية اختيار المرشح المناسب للوظيفة من بين المستقطبين؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الكشف عن ممارسات وتطبيقات إدارات الموارد البشرية بالبنوك السعودية (الوطنية) فيما يتعلق بوظيفتي الاستقطاب والاختيار، والوحدة التنظيمية القائمة على الوظيفيتين، وأهدافها، وما يتوافق لها من إمكانات مادية وبشرية.
- 2- التوصل إلى مراحل ووصف للخطوات والنماذج المستخدمة لعمليتي الاستقطاب والاختيار، استناداً للمبادئ العلمية السليمة، وبما يتوافق مع الخصائص الفريدة للبنوك الوطنية السعودية.
- 3- استكشاف مدى توافق استراتيجيات، وتطبيقات عمليتي الاستقطاب والاختيار مع الأسس العلمية، والاتجاهات الحديثة في البنوك الوطنية السعودية.

تصميم الدراسة مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية (الوطنية) المسجلة والعاملة في المملكة العربية السعودية (الراجحي، الأهلي، الرياض، سامبا، الإنماء، البلاد، الجزيرة، السعودي للاستثمار) المسجلة والعاملة في المملكة. والجدول التالي يوضح البنوك الوطنية السعودية مع (الرموز) الموضحة لها لإجراءات هذه الدراسة، والبنوك الاجنبية السعودية المشتركة:

جدول رقم (2)

اسم البنك	رمز البنك في هذه الدراسة	بنك مساهمة سعودي (وطني)	بنك مساهمة مشتركة أجنبي سعودي
1 مصرف الراجحي	البنك الأول	✓	
2 البنك الأهلي	البنك الثاني	✓	
3 بنك الرياض	البنك الثالث	✓	
4 بنك سامبا	البنك الرابع	✓	
5 بنك الإنماء	البنك الخامس	✓	
6 بنك البلاد	البنك السادس	✓	
7 بنك الجزيرة	البنك السابع	✓	
8 البنك السعودي للاستثمار	البنك الثامن	✓	
9 البنك السعودي البريطاني			✓
10 البنك السعودي الفرنسي			✓
11 البنك السعودي الهولندي (الأول)			✓
12 البنك العربي الوطني			✓

المصدر: موقع مؤسسة النقد العربي السعودي: www.sama.gov.sa

وقد تم اتباع أسلوب الحصر الشامل لإجراء هذا البحث لصغر حجم المجتمع، وبسبب عدم استجابة بنكي الجزيرة والبنك السعودي للاستثمار مع الباحثة، فقد تم جمع البيانات والتحليل اعتماداً على (6) بنوك سعودية وطنية واستبعاد بنكين.

أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية مستهدفة تكونت من (6) بنوك ذات مساهمة سعودية شملت بنوك (الراجحي، الأهلي، الرياض، سامبا، الإنماء، البلاد)، وذلك بعد استبعاد بنكي الجزيرة والسعودي للاستثمار لتعذر الحصول على معلومات مصرفية منهما.

طريقة جمع البيانات:

- مصادر المعلومات الثانوية (Secondary Sources)، وتتمثل في المراجع العلمية والدراسات والأبحاث والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بالموضوع، مع التركيز على المصادر التي تتسم بالحدثة مع التنوع بين المصادر العربية والإنجليزية.
- تم اختيار أسلوب المقابلة الشخصية الموجهة كأداة لجمع بيانات البحث.

المقابلة الشخصية الموجهة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستناداً للأدبيات التي تطرقت لموضوع الدراسة، تم الاعتماد على إطار للمقابلة الشخصية المتعمقة الموجهة لجمع البيانات، وقد تم تصميم الإطار بحيث تضمن جزءاً للأسئلة المفتوحة، والتي تتيح للمقابل أخذ معلومات تفصيلية من المسؤل، ويتضمن إطار المقابلة الشخصية أربعة عناصر هي الهدف من المقابلة، ومراحل وخطوات الاستقطاب والاختيار المقترحة، والبيانات المطلوبة، ثم أسئلة المقابلة الشخصية.

أسلوب معالجة البيانات

بما أن البيانات الناجمة عن المقابلات الموجهة نوعية، ولا يمكن استخدام الأساليب الإحصائية لتحليلها، فقد تم تحليلها وصفيًا، بحيث تم تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين البيانات المحددة مسبقًا. وقد تم استخدام الجداول عند تحليل المقابلات كذلك لتصنيف البيانات تحت أقسام رئيسية، بحيث يساعد كل قسم في الإجابة عن أسئلة البحث الأساسية وفي الوقت نفسه ساعدت على مقارنة كيفية تنفيذ عمليتي الاستقطاب والاختيار بين البنوك الوطنية.

تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة، استهدفت الباحثة مسؤلي عمليتي الاستقطاب والاختيار والوحدات التي يشرفون عليها بالبنوك السعودية الوطنية، وهي مصرف الراجحي، البنك الأهلي، بنك الرياض، بنك سامبا، مصرف الإنماء، بنك البلاد، الجزيرة، السعودي للاستثمار؛ وذلك للحصول على البيانات والمعلومات التالية، التي تساعد في الإجابة عن تساؤلات البحث الرئيسية، ومن ثم الفرعية:

- 1- ما هي استراتيجيات ومراحل الاستقطاب والاختيار التي تطبقها إدارات القوى البشرية بالبنوك السعودية الوطنية؟ ويندرج تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية، وهي:
 - هل تتم عمليتا الاستقطاب والاختيار بناءً على خطة للقوى العاملة، ووصف للوظائف؟
 - ما هو التقسيم التنظيمي القائم على هاتين العمليتين؟
 - ما هي مراحل عمليتي الاستقطاب والاختيار المتبعة؟
 - ما هي النماذج المستخدمة في عمليتي الاستقطاب والاختيار؟
 - 2- إلى أي مدى تتماشى تلك الاستراتيجيات والمراحل مع الاتجاهات العلمية الحديثة للاستقطاب والاختيار بالبنوك السعودية الوطنية؟ ويندرج تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية وهي:
 - هل يعتمد البنك على الاستقطاب الإلكتروني كتوجه حديث لاستقطاب المرشحين؟
 - ما هو موقف البنك من استخدام التدريب السريع، والمشاركة في الفعاليات الاجتماعية كمصدر حديث للاستقطاب؟
 - كيف تتم عملية اختيار المرشح المناسب للوظيفة من بين المستقطبين؟
- وللحصول على تلك البيانات، فقد تم تصميم إطار لمقابلة شخصية موجهة تتضمن الأسئلة المطلوب الإجابة عنها، وقيام المقابل بتوضيح غرض البحث لمسؤولي الاستقطاب والاختيار، وقد تضمن الإطار الأسئلة في جوانب: الوحدة (الوحدات) التنظيمية المسؤولة عن عمليتي الاستقطاب والاختيار، والاستراتيجيات المتبعة في كل من هاتين العمليتين، والمراحل التي يتبعها البنك عند القيام بعمليتي الاستقطاب والاختيار، ومدى اتباع البنك للأطر المقترحة للاستقطاب والاختيار، ومدى تطبيق البنك للطرق الحديثة في الاستقطاب والتي تشمل: الاستقطاب الإلكتروني، التدريب السريع، والمشاركة في الفعاليات الاجتماعية. ونقدم فيما يلي عرضًا لنتائج تلك المقابلات وتحليلًا لها:

استعراض وتحليل نتائج المقابلات الشخصية مع مسؤلي الاستقطاب:

أولاً - الوحدة (الوحدات) التنظيمية المسؤولة عن عمليتي الاستقطاب والاختيار

يساهم التنظيم الجيد في الأداء الفعال لعمليات استقطاب الموارد البشرية، ومن ثم فقد تضمن إطار المقابلة الشخصية الموجهة بالاستفسار عن الوحدة التنظيمية المشرفة على تلك العمليات، مع البدء بطلب وفحص الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالبنك. والجدول التالي يوضح وجود قسم للاستقطاب يختص بكل ما يتعلق بأنشطته، ويقع تحت إشراف إدارة الموارد البشرية في أربعة بنوك، في حين أن البنكين الثالث والخامس ليس لديهما قسم مختص، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمهمة الاستقطاب دون تخصيص تقسيم تنظيمي مستقل.

جدول رقم (3)
الوحدة التنظيمية المسئولة عن الاستقطاب

البنوك					الوحدة التنظيمية
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	
	✓		✓		إدارة الموارد البشرية بالبنك تقوم بعمليات الاستقطاب
✓		✓		✓	قسم الاستقطاب (التوظيف) التابع لإدارة الموارد البشرية يختص بعمليات الاستقطاب

عدد ومؤهلات المسؤولين عن عملية الاستقطاب:

تضمنت المقابلات الاستفسار عن عدد ومواصفات العاملين بذلك القسم أو القائمين بتلك العمليات. وقد كشفت نتائج المقابلات الشخصية عن أن متوسط عدد المسؤولين عن الاستقطاب في البنوك الوطنية هو عشرة أشخاص، ولكن مؤهلاتهم تختلف من بنك إلى آخر. بالإضافة إلى أنه تم اكتشاف أن بعض القائمين على الاستقطاب في جميع البنوك ليسوا متخصصين في الموارد البشرية، ماعدا الراجحي والأهلي، وجدول (4) يوضح عدد ومؤهلات المسؤولين عن الاستقطاب في البنوك الوطنية محل الدراسة.

جدول رقم (4)
عدد ومؤهلات المسؤولين عن الاستقطاب

البنوك						بيان
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
10	7	15	7	17	10	عدد الموظفين
						الخبرة والتأهيل العلمي
✓	✓	✓	✓	✓	✓	تتوافر لديهم خبرة بالعمل من 3-5 سنوات
			✓			ثانوية عامة
		✓	✓			دبلوم
6	5	7	3	10	7	بكالوريوس متخصص في الموارد البشرية
2	1	4	3			بكالوريوس غير متخصص في الموارد البشرية
2	1	4	1	7	3	ماجستير متخصص في الموارد البشرية

خطة الاستقطاب:

لأهمية النقاط التي يجب أن تشملها خطة الاستقطاب في نجاح عملية الاستقطاب فقد تضمنت المقابلة الشخصية الموجهة الاستفسار عن النقاط التي يتم الأخذ بها عند تصميم خطة الاستقطاب في البنوك الوطنية ومقارنتها بالنقاط التي تمت الإشارة إليها في النموذج المصمم من قبل الباحثة. يوضح الجدول (5) مكونات خطة الاستقطاب في البنوك الوطنية على حدة. وقد كشفت نتائج المقابلات الشخصية عن أن نصف البنوك الوطنية لا تضع ميزانية كافية للاستقطاب، والذي أدى إلى قلة عدد المستقطبين وأن أربعة بنوك لا تهتم بالحوافز المادية المتعلقة بالأجر، وتعاني من عدم وجود سمعة طيبة متعلقة بالاستقطاب بين المتقدمين، كما اتضح أن أغلب البنوك الوطنية لا تهتم بالأخذ بالوصف الوظيفي، بالإضافة إلى أن جميع البنوك تعاني من طول وقت عملية الاستقطاب، وقد كشفت المقابلات عن أن أغلب البنوك الوطنية لا تهتم بالحوافز المادية لتشجيع الكفاءات للتقدم للمنظمة، وأن البنكين الوحيديين اللذين يهتمان بذلك هما البنك الراجحي والأهلي، كما تم التوصل إلى أن نسبة المتقدمين أقل في البنوك التي لا تقدم حوافز عالية بجانب عدم وجود سمعة طيبة بين المتقدمين بالنسبة للاستقطاب.

جدول رقم (5)
مكونات خطة الاستقطاب

مكونات خطة الاستقطاب مقارنةً بالمكونات التي تقترحها الباحثة						الميزانية
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
غير كافية	كافية	غير كافية	غير كافية	كافية	كافية	عدد المستقطبين خلال فترة 2010 - 2012
600	750	450 موظف وموظفة	500 موظف وموظفة	1000 موظف وموظفة	1100 موظف وموظفة	
موظف وموظفة	موظف وموظفة	الخريجون الجدد	الخريجون الجدد	ذوي خبرات	الخريجون الجدد	نوعية المستقطبين
×	×	×	×	✓	✓	الاعتماد على وصف الوظائف
3-2	لا يتم تحديد وقت معين	3-2	لا يتم تحديد وقت معين	3-2	3-2	وقت عملية الاستقطاب (شهر)
				✓		حوافز مادية عالية جداً
					✓	حوافز مادية عالية
	✓	✓				حوافز مادية متوسطة
			✓			حوافز مادية منخفضة
✓						حوافز مادية منخفضة جداً
×		×	×		×	يتمتع البنك بسمعة طيبة بين المتقدمين بالنسبة للاستقطاب

الاستراتيجية المتبعة

ولأن الاستراتيجية المتبعة في الاستقطاب من النقاط الأساسية التي تسعى الباحثة إلى معرفتها من خلال هذه الدراسة، فقد تم الاستفسار عنها في المقابلة الموجهة، واتضح أن نصف البنوك تتبع استراتيجية استقطاب أكثر من العدد المطلوب، والنصف الأخرى تتبع استراتيجية استقطاب العدد المطلوب أو أقل منه، بينما نصف هذه البنوك تضع خطة الاستقطاب عند الحاجة إليها، وليس قبل ذلك بفترة كافية، وتم التوصل إلى أن أغلب هذه البنوك تعتمد على الاستقطاب الخارجي أولاً ماعدا الراجحي والإنماء، والجدول رقم (6) يوضح الاستراتيجية المتبعة للاستقطاب في البنوك الوطنية التي خضعت للدراسة.

جدول رقم (6)
الاستراتيجية المتبعة في الاستقطاب

البنوك						الاستراتيجية المتبعة
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
	✓			✓	✓	استقطاب أكثر من العدد المطلوب
✓			✓			استقطاب العدد المطلوب
		✓				استقطاب أقل من العدد المطلوب
✓	✓		✓			تصميم الخطة عند الحاجة إليها
		✓		✓	✓	تصميم الخطة قبل الحاجة إليها
	✓				✓	الاعتماد أولاً على الاستقطاب الداخلي
✓		✓	✓	✓		الاعتماد أولاً على الاستقطاب الخارجي

المصدر: قسم التوظيف في مصرف الراجحي.

مصادر الاستقطاب المتبعة

تم الاستفسار عن ذلك في المقابلة الموجهة، الجدول (7)، ويوضح مصادر الاستقطاب التي تتبعها البنوك، ويتضح من الجدول أن بنكي الراجحي والإينماء يعتمدان على طرق الاستقطاب الحديثة جميعها، بينما بنك الرياض والبلاد لا يستخدمان طريقة المشاركة في الفعاليات الاجتماعية والتدريب السريع، وكذلك بنك سامبا لا يستخدم الاستقطاب الإلكتروني، في حين أن البنك الأهلي يستخدم الاستقطاب الإلكتروني والفعاليات الاجتماعية، بينما لا يستخدم طريقة التدريب السريع. أما بالنسبة لطرق الاستقطاب الخارجية التقليدية فقد اتضح أن البنوك سامبا والإينماء والبلاد يعتمدون على ارتياد الجامعات لأن هدفهم هو استقطاب الخريجين الجدد بالدرجة الأولى، بينما يتم اتباع طريقة الاستقطاب من البنوك الأخرى في الراجحي والأهلي وسامبا، أما طريقة التقدم مباشرة للبنك فيتم اتباعها فقط في بنك سامبا، بينما يتم الاستعانة بمكاتب التوظيف الخاصة في البنك الأهلي، وبشكل كبير جداً، بالنسبة لطرق الاستقطاب الداخلية فقد تبين أن بنكي الراجحي والإينماء يعتمدان على الترقية والنقل والإعلان الداخلي.

كما يعتمد البنك الأهلي على الإعلان الداخلي فقط ويعتمد بنك الرياض على الجامعات المرجعية، ولكن بصورة ضعيفة جداً بينما البنوك سامبا والبلاد لا يعتمدان بتأناً على الاستقطاب الداخلي. ومن جميع البيانات السابقة يتضح توجه البنوك الوطنية وتفضيلها الاعتماد على طرق الاستقطاب الحديثة، ولكن لم يتم الاستغناء عن الطرق التقليدية خاصة في البنوك التي تُبقي على عدم الاعتماد بشكل كبير على الطرائق الحديثة مثل بنك سامبا. وبشكل عام يتم الاعتماد على مصادر الاستقطاب الخارجية أكثر من الداخلية، والجدول (7) التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7)

مصادر الاستقطاب المستخدمة

البنوك						مصادر الاستقطاب
البلاد	الإينماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
						مصادر الاستقطاب الحديثة:
✓	✓		✓	✓	✓	الاستقطاب الإلكتروني
	✓	✓		✓	✓	الفعاليات الاجتماعية
✓	✓	✓			✓	التدريب السريع
						وكالات التوظيف:
				✓		وكالات عامة
						وكالات خاصة
						وكالات التوظيف المؤقت
		✓				التقدم مباشرة للمنظمة
✓	✓	✓				الجامعات والمعاهد
		✓		✓	✓	المنظمات الأخرى (البنوك الأخرى)
						مصادر الاستقطاب الداخلية:
	✓				✓	الترقية
	✓				✓	النقل
				✓	✓	الإعلان الداخلي
			✓			الجامعات المرجعية في المنظمة

خطوات عملية الاستقطاب

تم توجيهه عدة أسئلة أوضحت خطوات عملية الاستقطاب المتبعة في البنوك الوطنية، وذلك كما يوضحه الجدول (8)، كما يوضح الجدول (9) الأساس الذي تعتمد عليه البنوك في تقييم عملية الاستقطاب.

وقد تم التوصل إلى أن أغلب البنوك الوطنية لا تهتم بالوصف الوظيفي، ولا تحدد العدد والنوعية المطلوبة بناءً على خطة القوى العاملة، لكن بنكي الراجحي والأهلي هما البنكان الوحيدان اللذان يستخدمان الوصف الوظيفي، وتحديد العدد والنوعية بناءً على خطة القوى العاملة، وقد تبين أن جميع البنوك الوطنية تهتم بالعدد المطلوب استقطابه حالياً، بينما يتم حصر العدد الواجب استقطابهم مستقبلاً من قبل بنوك الراجحي والأهلي والإنماء فقط، كذلك لا يتم الاهتمام بتحديد الوقت الواجب استغراقه في عملية الاستقطاب إلا في البنك الأهلي، أما بالنسبة لمصادر الاستقطاب فيتم تحديد المصادر المتبعة من قبل جميع البنوك، ولكن تصميم وسائل الاتصال لا تتم إلا في بنك الراجحي والأهلي والرياض.

تمت مراجعة الخطة من جميع البنوك ماعدا بنك الرياض، ويتم تنفيذ الخطة من قبل جميع البنوك، ولكن عملية التقييم وتصحيح الأخطاء لا تتم إلا في بنوك الراجحي والأهلي والبلاد، وقد كانت على أساس توافر العدد الكافي من الكفاءة المطلوبة في الراجحي والأهلي، بينما كانت على أساس التكلفة في بنك البلاد. وتم التوصل إلى أن البنوك الوطنية لا تهتم بكل خطوة تمت الإشارة إليها في النموذج المصمم من قبل الباحثة، فعلى الرغم من أن جميع البنوك تهتم بالعدد الواجب استقطابه، لكن أغلبها لا تهتم بتوافر الكفاءة المطلوبة ولا يتم الاهتمام بهذه النقطة إلا في البنك الأول والثاني.

جدول رقم (8)

خطوات عملية الاستقطاب

البنوك						خطوات الاستقطاب مقارنةً بالنموذج المصمم
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
						توفير المقومات الأساسية للاستقطاب
×	×	×	×	✓	✓	• تحديد العدد والنوعية بناءً على خطة القوى العاملة
✓	✓	✓	✓	✓	✓	• دعم الإدارة العليا
×	×	×	×	✓	✓	• وصف الوظائف
						تواصل المسؤولين عن الاستقطاب مع الأقسام للاستعلام عن الوظائف الشاغرة
✓	✓	✓	✓	✓	✓	• حالياً
×	✓	×	×	✓	✓	• مستقبلاً
						وضع خطة استراتيجية للاستقطاب
✓	✓	✓	✓	✓	✓	• العدد
×	×	×	×	✓	✓	• الكفاءة (التخصص)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	• مصدر الاستقطاب
×	×	×	✓	✓	✓	• تصميم أساليب الاتصال
×	×	×	×	✓	×	• الوقت
✓	✓	✓	×	✓	✓	مراجعة الخطة من قبل إدارة الموارد البشرية
✓	✓	✓	✓	✓	✓	تنفيذ ما تم الاتفاق عليه
✓	×	×	×	✓	✓	تقييم الاستقطاب

جدول رقم (9)

أساس تقييم عملية الاستقطاب

البنوك			أساس تقييم عملية الاستقطاب
البلاد	الأهلي	الراجحي	
×	✓	✓	توافر الكفاءة وبالعدد الكافي
			على أساس المدة الزمنية المستغرقة
✓			على أساس التكلفة

مشكلات عملية الاستقطاب من وجهة نظر البنوك محل الدراسة

من منطلق العمل على تطوير الاستقطاب في البنوك الوطنية اهتمت الباحثة بمعرفة المشكلات التي تواجه البنوك الوطنية أثناء القيام بتلك العملية، وذلك من خلال أسئلة غير مباشرة تم طرحها في المقابلة الموجهة. الجدول (10) يوضح هذه المشكلات من منظور البنوك ذاتها. لقد تم التوصل إلى أن غالبية البنوك الوطنية تعاني من عدم استخدام برامج حاسوبية توضح عدد الشواغر في كل قسم، والنوعية المطلوبة، ولا يزال الاعتماد على العمل اليدوي في ذلك. كذلك تعاني غالبية البنوك من عدم وجود تنسيق بين القسم المسئول عن الاستقطاب (أو التوظيف) وبين مدراء الأقسام الأخرى والفروع، وكذلك تعاني البنوك من قلة عدد المتقدمين، ومن عدم وجود بديل سريع للمستقطبين في حال عدم ملائمتهم، وكذلك من تأثير الاعتبارات الشخصية أثناء القيام بعملية الاستقطاب.

وبينما أغلب البنوك الوطنية تستخدم وسائل إعلانية جذابة في الفعاليات الاجتماعية ماعدا بنك سامبا، اتضح أن غالبية البنوك الوطنية تعاني من مشكلات في الاستقطاب الإلكتروني، وهي عدم تحديث الموقع الإلكتروني باستمرار، وعدم الفصل بين الإعلان عن الوظائف السابقة والحالية، وكذلك سوء تصميم الإعلان. بالإضافة لذلك يعاني بنك سامبا والإئماء من عدم تفعيل صفحة التوظيف باستمرار. كذلك لا يتم الاعتماد على مواقع إلكترونية للتوظيف في معظم البنوك الوطنية، وهناك خلل تقني في تصميم صفحة التوظيف الخاصة بالبنوك، وتعاني غالبية البنوك من مشكلة طول الوقت المستغرق لإتمام عملية الاستقطاب التي تمتد لأكثر من شهرين ماعدا البنك الأهلي.

جدول رقم (10)

مشكلات عملية الاستقطاب من وجهة نظر البنوك محل الدراسة

البنوك						مشكلات الاستقطاب
البنوك	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
✓	✓	✓	×	×	✓	عدم استخدام برامج خاصة لمعرفة عدد ونوعية المطلوب استقطابهم.
×	×	×	×	✓	✓	العمل المشترك بين قسم التوظيف ومدراء الأقسام لعملية الاستقطاب.
✓	✓	✓	✓	×	×	قلة عدد المتقدمين.
×	×	×	×	✓	✓	وجود بديل سريع في حال عدم مناسبة المستقطبين للشواغر.
✓	✓	×	✓	✓	✓	تصميم وسائل إعلانية جذابة تستخدم في الفعاليات الاجتماعية.
✓	✓	✓	✓	×	✓	طول الوقت المستغرق لعملية الاستقطاب لأكثر من شهرين.
×	×	✓	✓	✓	×	تأثير الاعتبارات الشخصية أثناء الاستقطاب.
×	×	—	×	✓	×	تحديث الموقع الإلكتروني باستمرار.
×	✓	✓	✓	×	✓	صعوبة تصميم الإعلان الإلكتروني.
✓	✓	—	✓	×	✓	الدمج بين إعلان الوظائف السابقة والحالية إلكترونياً.
×	×	—	×	✓	×	الاعتماد على مواقع إلكترونية أخرى للاستقطاب.
×	✓	✓	×	×	✓	وجود خلل تقني بتصميم الموقع الإلكتروني للاستقطاب.
×	✓	✓	×	×	×	صفحة التوظيف ليست مفعلة باستمرار.

استعراض وتحليل نتائج المقابلات الشخصية مع مسؤولي الاختيار

الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان في إطار إدارة الموارد البشرية، وقد تم الفصل بين هاتين العمليتين بغرض البحث، ولذلك اعتنت المقابلات الموجهة بالاستفسار عن استراتيجيات وسياسات وإجراءات الاختيار بشكل دقيق. ولتحقيق أهداف الدراسة الخاصة بعملية الاختيار، فقد استهدفت الباحثة مسؤولي الاختيار في البنوك الوطنية التجارية للحصول على المعلومات التي تجيب عن أسئلة البحث الخاصة بالاختيار.

الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاختيار

يوضح جدول (11) عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة مسؤولة عن الاختيار، وأن قسم التوظيف المسئول عن الاستقطاب هو المسئول عن الاختيار في أربعة بنوك، بينما تطلع إدارة الموارد البشرية بالمسئولية عن الاختيار في بنك الرياض والإنماء. ومن زاوية أخرى فإن رؤساء الأقسام المشاركون المسئولين عن الاختيار في مرحلة المقابلة الشخصية باستثناء بنك سامبا والبلاد.

جدول رقم (11)

الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الاختيار

البنوك						الوحدة التنظيمية
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
	✓		✓			إدارة الموارد البشرية.
✓		✓		✓	✓	قسم التوظيف التابع لإدارة الموارد البشرية.
						قسم الاختيار التابع لإدارة الموارد البشرية.
×	✓	×	✓	✓	✓	مشاركة رؤساء الأقسام في عملية الاختيار فقط في خطوة المقابلة الشخصية.

عدد ومؤهلات المسئولين عن عمليات الاختيار

من خلال المقابلة الشخصية الموجهة تبين أن الأفراد المسئولين عن الاختيار هم المسئولين عن الاستقطاب بسبب عدم وجود قسم خاص بالاختيار في جميع البنوك الوطنية، وبالتالي انضحت قلة عدد المسئولين عن الاختيار وظهور مسئولين من حاملي الثانوية العامة بيدهم سلطة اتخاذ القرار في بنك الرياض، ومسئولين غير متخصصين في الموارد البشرية في البنوك الأخرى، ويستثنى من ذلك البنك بنكا الراجحي والأهلي.

الاستراتيجية المتبعة في الاختيار

الأهمية الاستراتيجية المتبعة لنجاح عملية الاختيار، تضمنت المقابلة الشخصية الموجهة الاستفسار عن النقاط الأساسية المكونة لاستراتيجية الاختيار في البنوك الوطنية ومقارنتها بالنقاط التي تمت الإشارة إليها في الشكل المصمم من قبل الباحثة. ويوضح الجدول (12) أن جميع البنوك الوطنية محل الدراسة ماعدا بنك الإنماء تتبع الأسلوب التعويضي في الاختيار، والذي يدل على عدم وجود سلسلة من الحواجز والعقبات التي يجب أن يتخطاها المرشح جميعها لكي يتم اختياره. وقد تم استنتاج أن بنك الراجحي والأهلي هما البنكان الوحيدان اللذان يعتمدان على وصف الوظائف أثناء الاختيار، واختيار أكثر من العدد المطلوب تبادلياً لأي مشكلة طارئة قد تحدث ولقد كشفت الدراسة الميدانية عن أن البنوك الوطنية محل الدراسة كانت تهتم بمراعاة المظهر الشخصي والأخذ بالقرار الجماعي كأساس لعملية الاختيار، كما إنها تعاني من طول عملية الاختيار، ويتميز عن ذلك بنك الراجحي فقط مقارنةً بالبنوك الأخرى.

خطوات عملية الاختيار

يسعى هذا البحث للتعرف على الخطوات المتبعة في الاختيار ومقارنتها بالخطوات المصممة بواسطة الباحثة، لذلك فقد تم توجيه عدة أسئلة للوقوف على خطوات عملية الاختيار المتبعة في البنوك الوطنية، وذلك كما يوضحها جدول (13)، حيث اتضح أن البنك الأهلي هو البنك الوحيد الذي يقوم بخطوة المقابلة المبدئية، وبالتالي فإن بقية البنوك أضاعت فرصة تعريف المرشحين بمهام الوظائف وما تتطلبه من مهارات وكفاءات، واستبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط المبدئية للتعيين من المرحلة الأولى، وقبل الدخول في عمليات الاختيار الفنية، في حين أن جميع البنوك تعتمد على نموذج طلب التوظيف الإلكتروني ماعدا بنك سامبا، لكن تصفية المتقدمين تتم بشكل يدوي في جميع البنوك محل الدراسة. وبالإضافة لذلك فإن البنك الأهلي والإنماء فقط هما اللذان يقومان بخطوة إجراء اختبار للغة الإنجليزية للمفاضلة بين المرشحين، في حين أن جميع البنوك الأخرى لا تهتم بإجراء أي نوع من الاختبارات. وتقوم جميع البنوك بخطوة التواصل مع مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) للتأكد من عدم وجود مشكلات مالية على المرشح فيما عدا بنك سامبا، ويتم السؤال عن المرشح فقط في حال عمله في بنك آخر.

جدول رقم (12)
الاستراتيجية المتبعة في الاختيار في البنوك الوطنية

البنوك						الاستراتيجية المتبعة
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
✓		✓	✓	✓	✓	الأسلوب التعويضي
	✓					الأسلوب غير التعويضي
×	×	×	×	✓	✓	مراعاة وصف الوظائف ومتطلبات الوظيفة عند الاختيار
				✓	✓	اختيار أكثر من العدد المطلوب
✓	✓	✓	✓			اختيار العدد المطلوب نفسه
						اختيار أقل من العدد المطلوب
✓	✓	✓	✓	✓	✓	الاهتمام بالمظهر الشخصي
✓	✓	✓	✓	✓	✓	طريقة الاختيار جماعي فردي
4-3 أسابيع	4-3 أشهر	3-2 أشهر	3-2 أشهر	3-2 أشهر	4-3 أسابيع	تحديد الوقت المستغرق لإتمام عملية الاختيار

جدول رقم (13)
خطوات عملية الاختيار في البنوك الوطنية

البنوك						خطوات الاختيار مقارنةً بالنموذج المصمم
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
×	×	×	×	✓	×	عقد مقابلة مبدئية للمتقدمين للتعريف بمهام كل وظيفة ومتطلباتها.
						تعينة نموذج طلب التوظيف: - إلكترونيًا. - ورقيًا.
✓	✓	✓	✓	✓	✓	تفريغ البيانات إلكترونيًا في حال تعينة نموذج طلب التقديم الورقي.
		×				تصفية المتقدمين حسب المؤهلات المطلوبة: - إلكترونيًا. - يدويًا.
✓	✓	✓	✓	✓	✓	الاتصال بـ (ساما) للتأكد من عدم وجود مشكلات مالية على المتقدم.
×	✓	×	×	✓	×	إجراء اختبار للغة الإنجليزية.
×	×	×	×	×	×	إجراء اختبار للمهارات والقدرات الوظيفية.
						سؤال الجهة المرجعية: - في حال عمل المتقدم في بنك آخر. - في حال عمل المتقدم في أي منظمة أخرى غير بنكية.
✓	✓	✓	✓	✓	✓	عمل المقابلة الشخصية في لجنة.
						إجراء الكشف الطبي: - جهة حكومية. - جهة خاصة متعاقد معها البنك.
✓	✓	✓	✓	✓	✓	تقييم عملية الاختيار.

معايير الاختيار

لأن المعايير التي يتم اتباعها أثناء عملية الاختيار تساهم في نجاح أو فشل عملية الاختيار، فقد تم التطرق لذلك في المقابلة الموجهة، والجدول (14) يوضح نتائج المقابلات في هذا الصدد، حيث اتضح أن بنكي الراجحي والأهلي يستخدمان المعايير نفسها، وهي استبعاد المتقدمين الغير المناسبين للوظيفة، والبدء باستقطاب مرشحين جدد في حال عدم ملاءمة جميع المرشحين، بالإضافة إلى استبعاد تأثير أي مجاملات شخصية أثناء عملية الاختيار. أما بقية البنوك الوطنية التي خضعت للدراسة كانت تتبع استراتيجية معاكسة، وهي اختيار الأفضل من بين المتقدمين حتى لو لم تتناسب المؤهلات مع الوظيفة، وعدم البدء بالاستقطاب من جديد في حال عدم ملاءمة أي متقدم للوظيفة، بالإضافة إلى وجود تأثير للاعتبارات الشخصية أثناء عملية الاختيار، ويزيد على ذلك تفضيل اختيار المرشح الأقل تكلفة حتى لو كانت مؤهلاته متدنية وتفضيل اختيار الخريجين الجدد، وذلك لكي يحقق هدف خفض التكلفة.

جدول رقم (14)

المعايير المستخدمة في عملية الاختيار

البنوك						معايير الاختيار
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
✓	✓	✓	✓	×	×	اختيار أفضل المتقدمين حتى لو لم تتناسب مؤهلاتهم مع الوظيفة.
				✓	✓	استقطاب متقدمين جدد في حال عدم مناسبة جميع المتقدمين.
✓	✓	✓	✓	×	×	الأخذ بالاعتبارات الشخصية عند الاختيار.
✓	✓	✓	✓	×	×	اختيار المتقدمين الأقل تكلفة حتى مع تدني مؤهلاتهم الوظيفية.
✓	✓	✓	✓	×	×	أفضلية اختيار المرشحين من الخريجين الجدد.

جدول رقم (15)

مشكلات عملية الاختيار من منظور البنوك

البنوك						مشكلات الاختيار
البلاد	الإنماء	سامبا	الرياض	الأهلي	الراجحي	
✓	✓	✓	✓	×	×	عدم استقطاب متقدمين جدد في حال عدم ملاءمة المرشحين وترك الوظيفة شاغرة لحين دورة الاختيار القادمة.
✓	✓	✓	✓	×	×	عدم تحديد وقت المقابلة الشخصية بشكل دقيق وجعل المرشح ينتظر طويلاً.
		✓				وضع شروط إلزامية لكي يتم اختيار المرشح - مدة عمل لا تقل عن سنتين. - غرامة مالية تزيد عن 170.000 ريال في حال فسخ العقد قبل العامين الأولين.
✓	✓	✓	✓	×	✓	معدل دوران عالٍ بسبب عدم مطابقة الموظف لمواصفات العمل أو بسبب عدم إجراء المقابلة المبدئية.
×	×	×	×	✓	✓	وجود تواصل بين المسؤولين عن الاختيار ورؤساء الأقسام لتحديد المواصفات المطلوبة في الواجب اختيارهم.
✓	✓	✓	✓	×	×	تكرار إجراء المقابلة الشخصية في الفرع بعد إجرائها في المركز الرئيسي.

مشكلات عملية الاختيار من منظور البنوك

لأن معرفة المشكلات التي تواجه عملية الاختيار من الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة، فقد تم سؤال القائمين على الاختيار من خلال المقابلة الموجهة عن أهم المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بهذه الوظيفة. والجدول (15) يوضح هذه المشكلات. وقد لوحظ معاناة أغلب البنوك الوطنية محل الدراسة من عدم تكرارها للاستقطاب في حال عدم ملاءمة جميع المتقدمين، بالإضافة إلى عدم تحديد وقت المقابلة الشخصية بشكل دقيق، مما يجعل المرشح ينتظر طويلاً ويعطي

طابعاً سلبياً عن البنك، ويُستثنى من ذلك بنكا الراجحي والأهلي. وقد أظهرت جميع البنوك الوطنية محل الدراسة معاناتها لمعدل دوران عالٍ للموظفين بسبب عدم مناسبة مواصفات الموظف لمهام الوظيفة، أو بسبب عدم إجراء المقابلة المبدئية، ويستثنى من ذلك البنك الأهلي. إضافة إلى أن المقابلات قد كشفت عن أن جميع البنوك الوطنية التي خضعت للدراسة تعاني من عدم وجود تنسيق بين المسؤولين عن الاختيار ورؤساء الأقسام لتحديد المواصفات الواجب توافرها فيمن يتم اختيارهم، بالإضافة إلى تكرار المقابلة الشخصية لأكثر من مرة بسبب عدم الاتفاق على أهداف المقابلة الشخصية، ويستثنى من هاتين المشكلتين بنكا الراجحي والأهلي.

نتائج الدراسة المتعلقة بالاستقطاب

بعد تحليل المقابلات الموجهة، تم التوصل للنتائج التالية فيما يتعلق بكيفية سير عملية الاستقطاب في البنوك التجارية الوطنية:

- 1- تتم عمليات الاستقطاب في أغلب البنوك التجارية بواسطة قسم يختص بتلك العمليات، مما يؤكد على التكامل التنظيمي لعناصرها وإجراءاتها.
- 2- تقوم بعمليات الاستقطاب قوى بشرية متخصصة ذات تأهيل علمي مناسب لطبيعة تلك العمليات في أغلب البنوك التجارية محل الدراسة.
- 3- تؤثر الميزانية المخصصة للاستقطاب على العدد المُستقطب، فالميزانية الغير الكافية لدى بنوك الرياض وسامبا والبلاد أدت إلى استقطاب أعداد أقل من الأعداد المستهدفة.
- 4- الالتزام بوصف الوظائف متغيراً آخر أثر على عملية جذب الخبرات والكفاءات اللازمة خاصة من الخريجين الجدد. فقد لوحظ أن أغلب البنوك لا تستخدم الوصف الوظيفي أثناء القيام بعملية الاستقطاب.
- 5- كشفت المقابلات الموجهة عن عدم اهتمام البنوك بتحديد وقت الاستقطاب، مما أدى إلى طول الوقت الذي تستغرقه، وضياع فرصة جذب الكفاءات المناسبة للعمل.
- 6- عدم اهتمام البنوك بحصر العدد الواجب استقطابه مستقبلاً إلا من قبيل بنوك الراجحي والأهلي والإئماء- أدى إلى تعثر عملية الاستقطاب.
- 7- تم الوصول لنتيجة مهمة، وهي اعتماد أغلب البنوك الوطنية على الاستقطاب الخارجيين ماعدا بنكي الراجحي والإئماء، وبالتالي قد تتعرض هذه البنوك لعيوب الاستقطاب الخارجي التي من أهمها ارتفاع تكاليف الاستقطاب واحتمال إصابة الموظفين الحاليين بالإحباط بسبب الشعور بأحقيتهم في المنصب الوظيفي.
- 8- عدم الاهتمام بتقييم الاستقطاب وعدم الاهتمام بتصحيح الأخطاء على أسس علمية سليمة، مما يؤدي إلى تكرار تلك الأخطاء إلا في بنكي الراجحي والأهلي.
- 9- تعاني غالبية البنوك محل الدراسة من مشكلات في عملية الاستقطاب بسبب عدم الاهتمام بأداء تلك العمليات وفقاً لمنهج علمي سليم قائم على استراتيجية واضحة ومراحل متتالية ومخططة.
- 10- تفضل أغلب البنوك مصادر الاستقطاب الحديثة، وهي: الاستقطاب الإلكتروني، والفعاليات الاجتماعية، والتدريب السريع، وهذا من شأنه أن يرفع مستوى عملية الاستقطاب في مؤسسات الخدمات المالية.
- 11- تم التوصل إلى أن أغلب البنوك تعاني من مشكلات في الاستقطاب الإلكتروني، مثل عدم تحديث الموقع بصفة مستمرة، مما يؤدي إلى قلة فعالية هذه الطريقة كمصدر للاستقطاب، كما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- 12- كشفت الدراسة عن أن بنك سامبا هو البنك الوحيد الذي لا يزال يعتمد بشكل كبير على مصادر الاستقطاب الخارجية التقليدية، مثل التقدم مباشرة للمنظمة، والمنظمات المنافسة، ومن خريجي الجامعات والمعاهد، وهو البنك الوحيد الذي لا يعتمد على الاستقطاب الإلكتروني.

مدى توافر العوامل الأساسية للاستقطاب الفعال في البنوك محل الدراسة:

- 1- أن البنك الأهلي هو أفضل البنوك التجارية الوطنية من حيث التزامه بتنفيذ وتوفير العوامل الحاكمة للاستقطاب الفعال. كما تقودنا نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مشكلات الاستقطاب لدى هذا البنك محدودة للغاية بالمقارنة مع البنوك الأخرى محل الدراسة. بالإضافة إلى أنه يعتمد على مصادر الاستقطاب الخارجية الحديثة أكثر من التقليدية أو الداخلية.

- 2- يحتل بنك الراجحي المرتبة الثانية من حيث التزامه بالعوامل الحاكمة، ولكن يؤخذ عليه عدم تطبيقه لبعض النقاط المهمة في الخطة الاستراتيجية للاستقطاب، واعتماده على الاستقطاب الداخلي أكثر من الطرائق الحديثة، خاصة الاستقطاب الإلكتروني. وقد كشفت الدراسة عن معاناة هذا البنك لبعض المشكلات في الاستقطاب الإلكتروني، ولكن تقدر نسبتها بالأقل مقارنةً بالبنوك الأخرى محل الدراسة باستثناء البنك الأهلي.
- 3- يأتي بنك الإنماء والبلاد في المرتبة الثالثة من حيث التزامهما بالعوامل الحاكمة، على الرغم من توجه البنكين لاستخدام طرق الاستقطاب الحديثة، خاصة الإلكترونية، والسبب في ذلك عدم إعطاء كل عامل من العوامل الحاكمة الاهتمام الكامل، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشكلات في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب.
- 4- بنك الرياض وسامبا يحتلان المرتبة الأخيرة بين البنوك التجارية التي خضعت لهذه الدراسة، وذلك لعدم تنفيذهما لأغلب العوامل الحاكمة، وظهور مشكلات كثيرة متعلقة بالاستقطاب لديهما، مقارنةً بالبنوك الوطنية الأخرى، وبالأخص بنك سامبا، حيث إنه لا يزال يعتمد على مصادر الاستقطاب الخارجية التقليدية، ولم يبدأ باستخدام الطرائق الحديثة بشكل كبير، وبالأخص ابتعاده عن الاستقطاب الإلكتروني تمامًا.

نتائج الدراسة المتعلقة بالاختيار:

- بعد تحليل المقابلات الموجهة، تم التوصل للنتائج التالية فيما يتعلق بكيفية سير عملية الاختيار في البنوك التجارية:
- 1- تتم عمليات الاختيار في أغلب البنوك التجارية الوطنية بواسطة قسم التوظيف المسئول عن الاستقطاب، ويغيب هذا القسم في بنكي الرياض والإنماء، مما أدى إلى عدم تنفيذ عمليات الاختيار في ضوء هدف وخطة محددتين، ونتج عن ذلك عدم دقة عملية الاختيار بهما.
 - 2- تقوم بعمليات الاختيار قوى بشرية متخصصة ذات تأهيل علمي مناسب لطبيعة تلك العمليات في أغلب البنوك التجارية الوطنية، وذلك فيما عدا بنك الرياض، وقد ساهم المؤهل المنخفض للقائمين على الاختيار فيه بالتأثير السلبي المتمثل.
 - 3- تم استنتاج عدم وجود أهداف موحدة ومحددة للاختيار في أغلب البنوك الوطنية بسبب عدم وجود تواصل بين رؤساء الأقسام والمسئولين عن الاختيار لتحديد المواصفات المطلوبة، بينما تمت ملاحظة وجود موظفين مطابقين للمواصفات الوظيفية في البنوك التي تهتم بهذه النقطة، وهما البنك الأهلي والراجحي.
 - 4- طريقة الاختيار المتبعة تؤثر على اختيار المرشحين بشكل سليم، فقد كشفت المقابلات الموجهة عن اتباع أغلب البنوك الوطنية (خمسة بنوك من ستة بنوك تم دراستها دراسة معمقة) الأسلوب التعويضي أثناء عملية الاختيار، والذي يؤدي إلى عدم اختيار المرشح بشكل دقيق.
 - 5- كشفت المقابلات الشخصية عن عدم اهتمام البنوك الوطنية بمراعاة الوصف الوظيفي أثناء عملية الاختيار، وعدم اختيار أكثر من العدد المطلوب فيما عدا بنك الراجحي والأهلي.
 - 6- تم التوصل إلى أن جميع البنوك تهتم بالمظهر الشخصي أثناء عملية الاختيار، وأن قرار الاختيار يُتخذ بشكل جماعي، والذي يؤدي إلى الابتعاد عن التحيز الشخصي ويساهم في نجاح عملية الاختيار.
 - 7- تم الكشف عن أن أغلب البنوك تعتمد على خطوة المقابلة الشخصية لإتمام عملية الاختيار، ويتم تجاهل باقي الخطوات مثل المقابلة المبدئية وإجراء الاختبارات كأداة للاختيار، مما يؤدي إلى الاختيار الغير السليم للمرشحين الذي يؤثر على مستوى أداء العمل مستقبلاً، ومعدل الدوران.
 - 8- لوحظ أن أغلب البنوك الوطنية تهتم بسؤال الجهة المرجعية في حال عمل المتقدم في جهة بنكية فقط، وتجاهل هذه الخطوة في حال عمله في جهة أخرى، مما أدى إلى ارتفاع نسبة وجود موظفين لديهم مشكلات تؤثر على سير العمل. وتزداد هذه المشكلة في بنك سامبا بسبب تجاهله أيضاً للاستفسار عن المتقدم في (ساما) للتأكد من عدم وجود مشكلات مالية على المرشح، والذي تلتزم به باقي البنوك الوطنية؛ نظراً لأهمية عدم وجود مشكلات مالية على موظفي مؤسسات الخدمات المالية.
 - 9- تقوم جميع البنوك الوطنية بالاهتمام بإجراء الكشف الطبي في جهة خاصة متخصصة، مما أدى إلى عدم وجود تقارير طبية مزورة، وتمتع جميع موظفي البنوك بصحة جيدة.

10- كشفت الدراسة عن الاهتمام بتقييم الاختيار في بنك الراجحي والأهلي والإنماء فقط، بينما البنوك الأخرى لا يتم فيها ذلك، مما يؤدي إلى عدم تطوير عملية الاختيار وتكرار الأخطاء.

مدى توافر العوامل الأساسية للاختيار الفعال في البنوك محل الدراسة:

- 1- إن البنك الأهلي هو أفضل البنوك التجارية الوطنية من حيث التزامه بتنفيذ أغلب العوامل الحاكمة للاختيار الفعال. كما تقودنا نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مشكلات الاختيار لدى هذا البنك محدودة للغاية بالمقارنة مع البنوك الأخرى محل الدراسة، وتتمثل في عدم تصفية المرشحين إلكترونياً، وعدم إجراء اختبار للقدرات الوظيفية، بالإضافة إلى عدم سؤال الجهة المرجعية إلا في حال عمل المتقدم في جهة بنكية أخرى.
- 2- يحتل بنك الراجحي المرتبة الثانية من حيث التزامه بالعوامل الحاكمة، ولكن يؤخذ عليه زيادة عن المشكلات الظاهرة في بنك الراجحي عدم اهتمامه بالمقابلة المبدئية، وعدم إجرائه لاختبار اللغة الإنجليزية. وقد تم استنتاج أن نسبة معاناة البنك الأول لمشكلات الاختيار تقدر بالأقل مقارنةً بالبنوك الأخرى محل الدراسة، باستثناء البنك الأهلي.
- 3- يأتي بنكا الإنماء والبلاد في المرتبة الثالثة من حيث التزامهما بالعوامل الحاكمة على الرغم من عدم الالتزام بوصف الوظائف في هذين البنكين. والسبب في ذلك عدم إعطاء كل عامل من العوامل الحاكمة الاهتمام الكامل، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء أخطاء ومشكلات في أغلب مراحل الاختيار، والذي ينتج عنه انخفاض مستوى الاختيار ككل عن مستواه في بنك الراجحي والبنك الأهلي.
- 4- يحتل بنكا الرياض وسامبا المرتبة الأخيرة على التوالي بين البنوك الوطنية التي خضعت لهذه الدراسة، وذلك لعدم تنفيذهما لأغلب العوامل الحاكمة لعملية الاختيار وظهور مشكلات كثيرة متعلقة بالاختيار لديهما، مقارنةً بالبنوك الوطنية.

التوصيات

- 1- ضرورة الأخذ بالوصف الوظيفي عند القيام بعملية الاستقطاب والاختيار وجعلهما الأساس الاستراتيجي المتبع.
- 2- التركيز على إحداث تنسيق تام بين مسؤولي الاستقطاب والاختيار من ناحية، وبينهم وبين مدراء الأقسام الطالبة، وذلك لتحديد الأهداف بشكل سليم ومشارك، ولتجنب تكرار بعض الخطوات لأكثر من مرة.
- 3- وضع برنامج زمني لتنفيذ استراتيجية الاستقطاب والاختيار، وذلك لتجنب ضياع فرصة جذب واختيار المؤهلات التي يتطلع البنك لها بسبب طول الوقت المستغرق.
- 4- ضرورة الاهتمام بمصادر الاستقطاب الحديثة، خاصة الاستقطاب الإلكتروني، وتحسينها لتقليل المشكلات التي تواجهها كي تزيد فعاليتها وتساعد بشكل أكبر على نجاح عملية الاستقطاب.
- 5- ضرورة الاهتمام بمتابعة وتقويم وتطوير عمليات الاختيار في البنوك الوطنية مع التركيز على الجوانب التالية:
 - تصميم برامج حاسوبية مهمتها تصفية المتقدمين إلكترونياً.
 - الاهتمام بسؤال الجهات المرجعية دائماً، وليس فقط في حال عمل المرشح في جهة بنكية.
 - استخدام طرق اختيار أخرى بجانب المقابلة الشخصية، مثل اختبار اللغة الإنجليزية واختبارات القدرات والمهارات الوظيفية.
 - الالتزام بخطوات ومراحل عمليات الاختيار العلمي السليم والذي تتكامل فيه مراحل مثل: (المقابلة المبدئية، ملء طلب التوظيف، الاختبار، المقابلة الشخصية، الكشف الطبي) وفقاً لما توصلت إليه الباحثة من خطوات ومراحل علمية.

حدود الدراسة

- حد الموضوع: البحث عن السياسات والإجراءات المتعلقة بعملية الاستقطاب والاختيار، حيث تختلف في البنوك السعودية الوطنية عن البنوك التي تمتاز بتواجد شريك أجنبي، من خلال السعي لتطوير عمليتي الاستقطاب والاختيار في البنوك السعودية (الوطنية): لما لذلك من مردود إيجابي على الموظفين السعوديين، تزامناً مع رغبة المنشآت السعودية في عودة موظفيها؛ تحقيقاً لرؤية المملكة (2030).

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الزرابي، محمود أحمد. (2012). «تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العتيبي، محمد زويد. (2010). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الفرا، ماجد؛ ومحمد الزعنون. (2008). «واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج 16، ع 2.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2008). *إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل*، الرياض: مكتبة العبيكان.
- المطرفي، منيف. (2007). *استقطاب الموارد البشرية المتميزة*. جدة: مكتبات كنوز المعرفة.
- حافظ، عبد الرشيد؛ وليلى آل غالب؛ وحسن السريحي؛ وصالح السعد. (2009). *التفكير والبحث العلمي*. جدة: مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز.
- حمدان، بسام. (2003). *القطاع المصرفي السعودي: إنجازات وتحديات مستقبلية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- زيادة، فريد. (2009). *وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- شلتوت، أماني خضر. (2009). «تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري: دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة»، (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عباس، سهيلة محمد؛ وحسين علي علي. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عدوان، منير زكريا أحمد. (2012). «واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عريقات، أحمد؛ وناصر جرادات؛ ومحمود العتيبي. (2010). «دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية». بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 10- ع (2).
- ماهر، أحمد. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2014). *اختيار الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- نديم، زينب شكري محمود. (2008). «أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل: دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع 16.
- هلال، محمد. (2009). *مهارات إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Arthur, Diane. (2012). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. 5th ed. New York, NY.
- Byars, Liloyd and Leslie Rue. (2011). *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill.

- Carl, M. (2011). *Evidence-based Approaches to Law Enforcement Recruitment and Hiring*. Retrieved December 25, 2012, from ProQuest Dissertations & Theses (PQDT).
- Dhamija, P. (2012, July). "E-Recruitment: A Roadmap Towards E-human Resource Management. Researchers World", *Journal of Arts Science & Commerce*, 3 (3) (2).
- Haroon, M. (2010). "Determination of Relative Effective Recruitment Sources: A Case Based on Experience of Pakistani Banks", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 1 (11).
- Haroon, M. and M. Zia-ur-Rehman. (2010). "E-Recruitment Across the Small and Large Firms in Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2 (1), 257-274. Retrieved December 27, 2012, from <http://www.journal-archieives.webs.com/may10.pdf>
- Kumari, N. (2012). *A Study of the Recruitment and Selection Process: SMC. Industrial Engineering Letters*, 2 (1), 34-43. Retrieved January 1, 2013, from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/IEL/article/view/1079/999>
- Shafique, O. (2012). "Recruitment in the 21st Century", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4 (2).
- Tabassum, A. (2011, January). "The Process of Recruitment and Selection in a Developing Country: Case Study of a Bank in Bangladesh», *ABAC Journal*, 31 (1).
- Vokey, P. (2008). *Developing a Recruitment Process for a Small Technical Company*, Retrieved November 15, 2012, from ProQuest Dissertations and Theses.
- www.sama.gov.sa

Application of Modern Trends in the Recruitment and Selection Processes in Establishments (Financial – Services) Field Study on the Saudi National Commercial Banks

Dalal Ahmed Mustafa Arif

Lecturer

Marketing Department, Business College

University of Jeddah

Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aimed to scientific analysis for practices and applications of administrations human resources in the commercial bank in Saudi Arabia while positions of the polarization and the choice hang in, and also arrival for stages and descriptive for the steps and the employed examples for operations of the polarization and the choice, and exploration of strategic agreement, and applications the practical polarization the scientific choice with the bases and the directions in financial services of organizations, to achieve the above objectives, the descriptive method has been used, and the personal interview has been followed to collect the primary data through directing the questions to the sample of the study, and information of the study get from the commercial bank (Rajehi, Al-Ahli, Riyadh, Samba, Al-Inma, Al-Bilad).

After conducting data analysis, the study concluded with various outcomes, the most important of the results is that all polarization operation is done by special section in the bank specially for this operation, also human strength specialized is scientific self of preparation suitable straightens in operations of the polarization, and the operations of the choice are complete in the commercial banks the patriot by means of section the responsible employment about the polarization, and the arrival was complete until all banks be interested in the personal appearance during operation of the choice and that decision of the choice takes in collective form.

The most important suggestion and recommendations of this study are that the need for taking the functional describer the stubborn rising in operations of the polarization and the choice and take it as the strategic basis followed, also the need for the interest in continuation and evaluation and national development of operations the choice in the commercial banks, and the need for the interest in sources of the polarization especially the electronic polarization, and feels it for reduction the problems which faced her ironing increases efficient her, at the end the researcher recommended that there is a need to conduct more researches related to the subject of the study due to scarcity of such researches in the local environment of the Kingdom of Saudi Arabia.

Key Word: Recruitment – Selection- modern trends- financial services company