

الفصل الأول

الاستقطاب

أولاً: مفهوم الاستقطاب:

يقصد بعملية الاستقطاب «البحث عن القوى العاملة المناسبة وجذبها للعمل في مؤسسة ما دون غيرها وتبدأ هذه العملية من مرحلة البحث عن هذه الكفاءات إلى أن تنتهي بالحصول على طلباتهم الرسمية بالانضمام إلى المؤسسة»⁽¹⁾.

يسود الاتفاق على أن عملية الاستقطاب تشكل ركناً من ثلاثة أركان لعملية التوظيف إضافة إلى الاختيار والتعيين، كما يسود الاتفاق على أنه نشاط متسم بالاهتمام مقارنة بالاختيار والتعيين، ويسبب هذا الاهتمام تحمل غالبية المنظمات تكلفة توظيف عالية مباشرة وغير مباشرة وتتمثل التكلفة المباشرة بالنفقات التي تصرفها المنظمة على عملية الاختيار، إذ تضطر إلى استخدام جميع إجراءات الاختيار والانتقاء التقليدية والحديثة من اختيارات ومقابلات، وقد تفشل المنظمة في اختيار حاجتها الفعلية الكمية والنوعية عندما يكون وعاء الاستقطاب كبيراً بحيث يصعب على المنظمة تمييز الجيد من غيرها من المستقطبين، كما

William B. Werther Jr. & Keith Davise, «Human resource & personnel management»، -1

.McGraw-Hill, Inc., 4th ed., 1993, P. 195

تتحمل المنظمة تكلفة مباشرة تتمثل في زيادة تكلفة التدريب خاصة عندما تخطىء في اختيار نوعية الموارد البشرية التي تتلائم مع المواقع الوظيفية الشاغرة، وتتمثل التكاليف غير المباشرة بالبطالة المقنعة التي تظهر عند زيادة العدد عن الوظائف الشاغرة الذي قد ينعكس بانخفاض الإنتاجية وزيادة مشاكل العمل، كما يعتبر عدم الإيفاء بالمسئولية الاجتماعية والقانونية تكاليف غير مباشرة إذ قد يعرض المنظمة إلى مواقف قانونية تلزمها بدفع غرامات على أخطائها⁽¹⁾.

وعلى ذلك يتضح لنا أن الاستقطاب هو وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيتات المناسبة، والاستقطاب يغذي عملية الاختيار التي تسعى لانتقاء أفضل الذين تم استقطابهم أي جذبهم للتقدم بطلبات للتوظيف، هكذا نجد الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان وتقدر فعالية الاستقطاب ونجاحه في جذب أنسب المتقدمين دون غيرهم، كما تسهل عملية الاختيار إذ يكون الانتقاء من بين عدد أقل ممن تتوافر

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، (الأردن - دار وائل للنشر، 2005)، ص 122:123.

لديهم أقرب الخصائص المطلوبة للوظائف المراد شغلها⁽¹⁾.

فإن عملية الاستقطاب تعني تحديد المصادر التي سوف يتم الاعتماد عليها لاجتذاب المرشحين لشغل وظيفة شاغرة⁽²⁾.
ويصعب نجاح عملية الاستقطاب إذا كانت الوظيفة المراد شغلها تتميز بالغموض.

وقد تقوم بعض المنظمات على الاستقطاب الفعال سعيًا لتنظيم قدراتها.

ويعرف بأنه «الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدًا، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة»⁽³⁾.

وأخيرًا يمكن تعريف الاستقطاب بأنه «هو عملية إيجاد وتوظيف

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري (الناشر المؤلف نفسه، 2004)، ص 147.

2- عبد الوهاب، خطاب، السيد، عواد، الزيايدي، إبراهيم، «إدارة الموارد البشرية»، كلية التجارة - جامعة عين شمس، 2007، ص 201.

3- عامر الكبسي، «إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية»، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 108.

الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة»⁽¹⁾.

ويرى الباحث أن الاستقطاب هو البحث وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة.

ثانياً: فلسفة الاستقطاب:

تتوقف فعالية عملية الاستقطاب على عاملين رئيسيين أولهما: قدرة المنظمة على جذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة للعمل بها، وثانيهما: قدرة المنظمة على تحديد وتقييم المصادر المختلفة التي يمكن أن تستمد منها القدر اللازم من المتقدمين.

فبمجرد الانتهاء من عملية تخطيط الموارد البشرية تظهر الحاجة إلى ترجمة الخطة ووضعها موضع التنفيذ، وهنا يبدأ دور مسؤولي التوظيف في البحث عن الموارد البشرية المطلوبة كما وكيفا من خلال برنامج وخطة معدة بأعلى درجة من الكفاءة في حدود الوقت المسموح وظروف المنظمة⁽²⁾.

1- Mondy, R. & Others, «Human resource management», Prentice Hall upper saddle river, -1
.New Jersey, 9th ed., 2005, P. 151

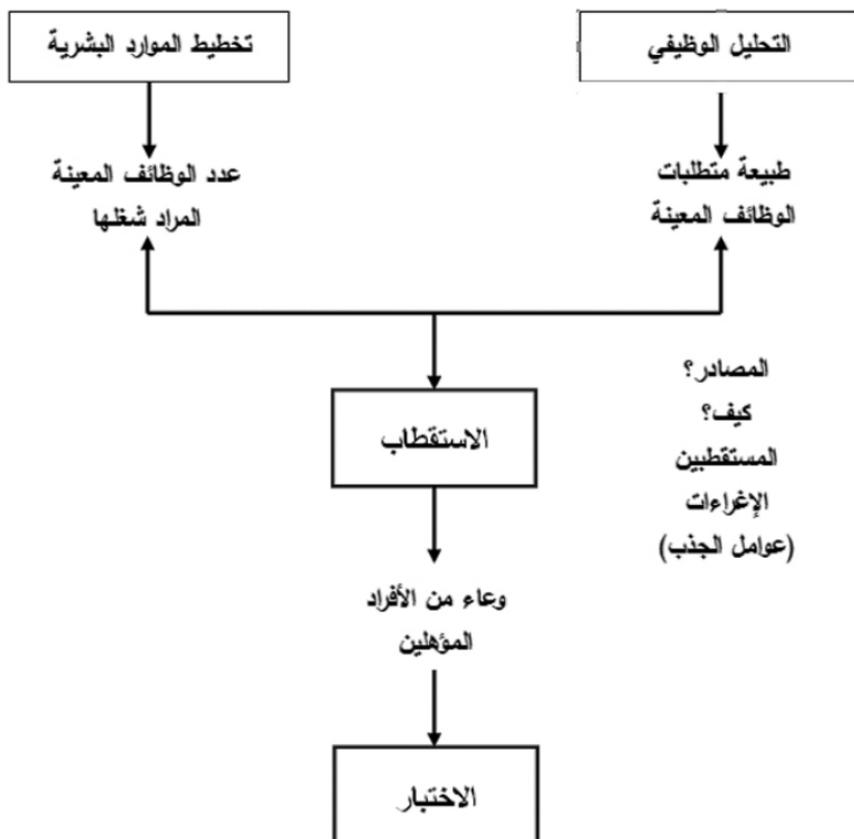
2- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 191.

بالنسبة للتخطيط: فهو يحدد العدد اللازم من الوظائف المراد شغلها مستقبلاً (خلال فترة الخطّة).

بالنسبة لتحليل الوظائف: فهي متطلبات الوظيفة والمهارات المطلوبة لشغلها.

بالنسبة للاختيار: وهو اختيار أفضل العناصر وأكثرها توافق مع الوظيفة وهم من تم جذبهم من خلال الاستقطاب. ويوضح الشكل التالي العلاقة التكاملية بين عمليتي الاستقطاب والاختيار.

شكل رقم (1) العلاقة بين تحليل الوظيفة وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار⁽¹⁾



1- المصدر: خالد عبد المجيد تعيلب، مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، 2011، ص 82.83.

ثالثاً: مسؤولية الاستقطاب: من يقوم بعملية الاستقطاب؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقساماً متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين.

أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيون بأنفسهم مع الاشتراك مع مدير الموارد البشرية⁽¹⁾.

تقع مسؤولية الاستقطاب على عاتق كل من مديري الأفراد والمديرين التنفيذيين بالمنظمة حيث يقوم مديرو الموارد البشرية بتقديم أحدث الأساليب المطبقة في اختيار الموارد البشرية، ويقومون بتدريب المديرين التنفيذيين عليها بينما يشارك المديرون التنفيذيون في مرحلة الاختيار النهائي من خلال المقابلات الشخصية.

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 141.

ففي المنظمات الكبيرة توجد وحدات متخصصة لإدارة الأفراد تتضمن أقسامًا متخصصة مثل قسم التوظيف الذي يختص بالإعلان عن الوظائف الشاغرة ويجري المقابلات المبدئية مع المتقدمين ويقتصر دور التنفيذيين فقط على مرحلة المقابلة النهائية.

أما في المنظمات الصغيرة فتوجد المكاتب الاستشارية المتخصصة في عملية التوظيف ويشترك المديرون التنفيذيون مع مديري الأفراد في مراحل عملية التوظيف كافة.

وعلى ذلك نجد أن العبء الأكبر من مسئولية عملية التوظيف بصفة عامة يقع على عاتق مديري الأفراد والموارد البشرية حيث يختص بالتخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث في مصادر تدبيرها، واستخدام الأساليب المختلفة لجذب العمالة، والعمل كأخصائيين في إجراء المقابلة المبدئية للمتقدمين بالإضافة لمتابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.

أما عن المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي أو إجراء المقابلة النهائية للمرشحين الجدد بالإضافة لمساعدة إدارة الأفراد في التخطيط لأنشطة الاستقطاب والعمل كأخصائيين⁽¹⁾.

1- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 191.

رابعاً: أهمية عملية الاستقطاب:

يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي:

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية⁽¹⁾.

1- السالم، الصالح، مؤيد ، عادل ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، اردب ، 2002، ص 83.

- ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة⁽¹⁾

- ويرى الباحث أن العديد من الباحثين يعتبرون الاستقطاب من الجوانب الاستراتيجية المهمة في إدارة المنظمات على اختلافها، وذلك يتطلب من المنظمة تخصيص الجهد اللازم له. ويمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى لعملية الاستقطاب الناجح وهي على النحو التالي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، يتم الاختيار النهائي من بينهما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين.

1- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 88.

- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق الوسائل الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف⁽¹⁾.

خامساً: بدائل عملية الاستقطاب:

بعد إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية ووجدت المؤسسة بأنها بحاجة إلى قوى عاملة أخرى، قد تلجأ إلى وسائل أخرى غير وسيلة الاستقطاب منها⁽²⁾:

1- التعاقد من الباطن.

2- العقود المؤقتة.

1- الهيتي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 124.

2- مرجع سبق ذكره، Mondy، 2005، P. 121.

3- الانتداب.

4- ساعات العمل الإضافية.

5- الإعارة.

سادساً: الآثار الاقتصادية لعملية الاستقطاب:

يمكن تقييم عملية الاستقطاب من خلال المقارنة بين أهداف ونتائج نظام الاستقطاب وذلك من منظور اقتصادي لقياس التكلفة والعائد ويمكن الحكم على كفاءة وفاعلية الاستقطاب من خلال المقارنة بين عناصر تكلفته وعائده التي تتمثل فيما يلي:

العائد: حجم قيمة الإنجاز المحقق من إمكانية توفير أفضل العناصر القادرة والراغبة في العمل.

التكلفة: وتشمل ثلاثة عناصر:

1- تكلفة الزمن المستغرق في إنجاز خطة الاستقطاب.

2- تكلفة المتخصصين القائمين بإعداد خطة الاستقطاب.

3- تكلفة الجلب السيء على كفاءة الموارد البشرية.

كما يترتب على عملية الاستقطاب تكلفة وعائد غير مباشر حيث يتوقف نجاح المرحلة الثانية من مراحل التوظيف وهي مرحلة الاختيار التي تلي الاستقطاب على درجة نجاح كل من برنامجي

التخطيط للموارد البشرية والاستقطاب وهذا يمثل عائدا غير مباشر.

كما أن لعملية الاستقطاب تكلفة غير مباشرة تتمثل في فشل خطة الاستقطاب⁽¹⁾.

سابعاً: شروط نجاح عملية الاستقطاب:

يمكن استخلاص مقومات وشروط نجاح عملية الاستقطاب فيما يلي⁽²⁾:

- 1- أن تستهدف الحصول على قوة العمل القادرة والراغبة في العمل كماً وكيفاً.
- 2- أن تستعين بالمصادر الداخلية والخارجية كوسيلة لتحقيق الهدف.
- 3- أن تسعى لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
- 4- ضرورة التطابق التام بين متطلبات الوظيفة ومواصفات المرشحين لشغلها.
- 5- توفر عنصرَي القدرة والرغبة في أداء العمل لدى المتقدمين.

1- السنهوري، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 194.

2- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 192.

وتكتمل عناصر النظام الخمسة في عملية الاستقطاب على النحو التالي :

- 1- الأهداف Objectives: انتقاء وجلب أفضل العناصر في الوقت المناسب.
- 2- المدخلات Inputs: خطة الموارد البشرية كماً ونوعاً وزمناً.
- 3- العمليات Processes: البحث والتنقيب عن العمالة المناسبة في الوقت المناسب.
- 4- المخرجات Outputs: خطة وبرنامج الاستقطاب المرتقب تنفيذه.
- 5- التغذية العكسية Feedback: مقارنة بين خطتي الموارد البشرية والاستقطاب.

ثامناً: مراحل عملية الاستقطاب:

- المرحلة الأولى: تخطيط الاستقطاب: وتتطلب تحول الوظائف الخالية والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد أعداداً ونوعية المتقدمين للوظيفة، حيث يمكن البحث عنهم وعادة ما تقوم المنظمات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفها، فكلما زاد عدد المتقدمين كلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الخالية. تتمثل هذه المرحلة في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من سيتم استقطابهم.

• المرحلة الثانية: تحديد استراتيجية البحث: وذلك من حيث الأماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها بالوظائف التي لا تتطلب مهارات وقدرات ومعارف عالية للمرشحين يكون أسهل نظرًا لوفرته في سوق العمل، أما الوظائف التي تتطلب قدرات ومهارات ومؤهلات أعلى للمرشحين، فإن البحث عنهم يكون أصعب لقلتهم وندرته في سوق العمل.

• المرحلة الثالثة: البحث والتصفية: تقوم المنظمات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب في البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقًا لمستوى الوظائف وظروف أسواق العمل، ثم تلي عملية الاستقطاب التي نتج عنها عدد كبير من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة عملية تصفية هؤلاء المرشحين، وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة كما تقوم هذه العملية بتوفير الكثير من الوقت والمال⁽¹⁾.

1- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر، 2005، ص 39.

تاسعاً: مصادر الاستقطاب:

مصادر الاستقطاب تنقسم إلى مصدرين أساسيين هما مصادر داخلية ومصادر خارجية.

شكل رقم (2)

مصادر الاستقطاب (مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين)



أثناء عملية الاستقطاب يمكن الاستناد إلى نوعين من المصادر: مصادر داخلية يتم تدبيرها من داخل المنظمة سواء بالنقل أو الترقية أو الإعلان الداخلي أو عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء ويمكن الاعتماد على مصادر خارجية من سوق العمل ولكل نوع من المصادر مزاياه وعيوبه.

1- المصادر الداخلية Internal:

ويقصد بها تدبير أفراد قوة العمل القادرة والراغبة في شغل الوظائف الخالية من داخل المنظمة سواء بالنقل أو الترقية من وإلى الوظائف المختلفة أو الإعلان الداخلي وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

أ- الإعلان في داخل المنظمة: عن الوظائف الشاغرة ليتقدم لشغلها كل من تتوافر فيه الشروط المطلوبة ويأنس في نفسه القدرة، ومن ثمّ تلجأ المنظمة إلى الاختيار من بين المتقدمين وفق مما تراه مناسباً.

ب- توصيات موظفي المنظمة: وهنا تلجأ المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليزكي من يعتقد بملائمته لشغل الوظيفة الشاغرة.

ويكون اللجوء للمصادر الداخلية في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر⁽²⁾:

1- أبو شيخة، نادر: إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان، الأردن، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010، ص 116.

2- عادل الزبيدي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 167.

أ- الترقية :

ويبدأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

ب- النقل الوظيفي :

ويعتبر مصدرًا للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

ج- مخزون المهارات :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، وشغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

د- الإعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالشركة، ويقراً العاملون بالشركة هذه الإعلانات وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

ه- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل أحد الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة.

وللمصادر الداخلية مزايا وعيوب يمكن توضيحها فيما يلي:

يفيد الاعتماد على المصادر الداخلية في تدبير العمالة المطلوبة في النواحي التالية:

- أ- الاستفادة بخبرات قوة العمل ودرابتهم بسياسة ولوائح المنظمة.
- ب- تسهيل مهمة الاستقطاب ومن بعدها الاختيار لأفراد مشهود لهم بالكفاءة.

ج- سهولة التقييم الموضوعي لقدرات العناصر المختارة.

- د- تسهيل مهمة القائمين على تطبيق سياسة النقل والترقية.
- ه- تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان.
- و- زيادة الحماس للعطاء والمبادأة والابتكار.
- ز- تخفيض معدلات دوران العمل.

العيوب:

على الرغم من مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية في تدبير قوة العمل إلا أنه لا يناسب إلا شغل الوظائف الإشرافية والوظائف التخصصية التي تحتاج لخبرات معينة، لذا فهو لا يناسب بعض الظروف مثل:

- أ- عدم توفر عناصر بالمواصفات المطلوبة داخل المنظمة.
- ب- عدم القدرة على تلبية احتياجات العمالة في الظروف الطارئة
مثل: حالات الوفاة - العجز - الندب - الاستقالة - الإعارة.
- ج- حالات تعيين القيادات الإدارية في مواقع العمل الحيوية بالمنظمة.

2- المصادر الخارجية External:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من خارج المنظمة، وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها⁽¹⁾:

أ- التقدم المباشر للمنظمة:

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقم التي يملؤها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، وقد تقوم وكالات التوظيف (مكاتب التوظيف) أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

1- الزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

ب- الإعلان :

قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات الدورية المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها، فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، وأما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وكذلك المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهن بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات للمهتمين بالأمر، أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج لخبرات والتي تتولى الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل (الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج) فقد تلجأ هذه الشركات إلى الإعلان في أجهزة الإعلام الأخرى كالراديو والتلفزيون، وقد تلجأ هذه الشركات إلى الإعلان من خلال ميكروفونات محمولة على سيارات صغيرة (نصف نقل غالباً) وذلك في المناطق المجاورة لتلك الشركات والتي لا تكلفها مصاريف نقل العاملين

إلى الشركة بالأتوبيسات أو وسائل النقل الأخرى.

وفي جميع الحالات فإن تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالبًا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد، وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة.

ج- وكالات ومكاتب التوظيف:

ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف:

النوع الأول:

وكالات أو مكاتب عامة وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا، ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر مكتب العمل أو إدارة القوى العاملة التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية، كما تقوم أيضًا بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات

ولكنها لا تقدم إعانة بطالة للعاملين، وهذه المكاتب أو الوكالات التي تقدم خدماتها مجاناً تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل.

النوع الثاني:

وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

د- المدارس والجامعات:

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها.

ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية (من المدارس أو المعاهد) بها خلال عطلة الأجازة الصيفية أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية وتقوم بصرف مقابل نقدي بسيط ووجبة غذائية أثناء التدريب حتى تستطيع ترغيب المتدربين العمل بها، كما يتوفر للشركات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعليم على أن تختار منهم من ترغب في تعيينهم بعد تخرجهم.

وهذا الأسلوب يوفر للشركات نفقات اختيار العمالة كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها، وبالنسبة للجامعات فيمكن اتباع نفس الأسلوب في التخصصات العملية كالمهندسين أو الكيميائيين، ويمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخريجين وإرغائهم بالعمل بالشركة من خلال مقابلتهم بالكلية التي هم على وشك التخرج منها مع شرح كامل للميزات.

هـ- النقابات العمالية :

ويبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا في الوظائف حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في مهنة ما عن طريق:

- فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.
- الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

ويؤخر هذا المصدر إجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل والتزامه.

و- المنظمات المهنية :

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة والغرض من هذا التأهيل تدريبهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة وأوروبا وهي تعتني بهم بعد تخرجهم ومنحهم إجازات

لممارسة المهنة، فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بوضع مناهج واختبارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

ز- الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض الشركات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة مثل شركات النقل التي تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة إلى سائقين وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لهم في سوق العمل.

ح- الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة :

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذي يوصي بهم أفراد من نفس المنظمة أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بأراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم وإذا صدرت عنهم توصية تجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها.

وللمصادر الخارجية مزايا وعيوب يمكن توضيحها فيما يلي:

المزايا⁽¹⁾؛

- الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وأساليب عمل جديدة نتيجة لجذب دماء جديدة للمنشأة.
- إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار إيجابية كبيرة في المستقبل.
- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

ويرى تعيلب أن مزايا المصادر الخارجية هي⁽²⁾؛

- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاحة.
- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة.
- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين والإداريين.

1- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر، 1996، ص 161.

2- تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 85.

العيوب⁽¹⁾؛

- ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة وفقدان حماسهم لعدم ترقيتهم إلى الوظائف العليا وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
- حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة، مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.
- تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.
- تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة، سواء كان ذلك في الأجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة أو ثمن إعلانات التوظيف في وسائل الإعلام المختلفة.

ويرى (تعيلب، 2011) أن عيوب المصادر الخارجية هي⁽²⁾؛

1- صعوبة جذب واتصال وتقييم الأفراد المحتملين.

1- شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 161.

2- تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- 2- طول الفترة التي يستغرقها الفرد ليتكيف مع المنظمة.
- 3- المشاكل النفسية التي قد تحدث بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.
- لقد أجملت «راوية حسن» مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية:

جدول رقم (1)
مزايا ومساوئ مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية⁽¹⁾

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	1- المنظمة لديها معرفة أفضل بنقط الضعف والقوة في المرشح للوظيفة.	1- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة.
	2- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة.	2- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.
	3- زيادة دافعية وحماس الأفراد.	3- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.
	4- زيادة معدل استثمار المنظمة في العاملين الحاليين.	

1- المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2004، ص 110.

1- صعوبة جذب، واتصال، وتقييم الأفراد المحتملين.	1- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاحة.	الإخراجي
2- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة.	2- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة.	
3- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين الأداء الوظيفية.	3- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين، والمهرة، والإداريين.	

عاشراً: وسائل الاستقطاب:

تتعدد أساليب الاستقطاب وجذب الموارد البشرية ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل بها، وفيما يلي نستعرض هذه الوسائل:

1- الإعلان⁽¹⁾:

ضمان جني الثمار المرجوة من وراء الإعلانات يجب مراعاة الآتي:

أ- اختيار وسيلة الإعلان المناسبة سواء كانت صحيفة محلية أو مجلات متخصصة أو حتى إعلان تليفزيوني.

1- عبد الوهاب، خطاب، السيد، عواد، الزيادي، إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 203 : 205.

ب- مراعاة شكل الإعلان وذلك من حيث:

- جذب الانتباه: يجب أن يكون الإعلان جاذبًا للانتباه.
- ومن أهم العوامل التي تجذب انتباه الباحثين عن عمل وجود مساحات واسعة خالية من الكتابة داخل الإعلان.
- ومن ثم فإن كلمة السرف في الإعلانات المطبوعة تكمن في مدى حرصها على أن تكون مساحات العرض بها متفرقة ومتباعدة وليست متلاصقة.
- إثارة الاهتمام: أي أن يخلق الإعلان مزيدًا من الاهتمام بالوظيفة المعلن عنها، وقد يتم ذلك من خلال طبيعة الوظيفة ذاتها كأن يشير الإعلان إلى أن الفرد سوف يلتحق بوظيفة تثير لديه دوافع التحدي أو بالتركيز على جهة العمل بغرض إثارة اهتمام الفرد بالوظيفة.
- خلق الرغبة: وذلك من خلال التركيز على مزايا الوظيفة التي سوف توفرها مثل: العمل على تحقيق الرضا الوظيفي وإتاحة الفرصة للسفر.
- الحث على التصرف: أن يحث الإعلان الفرد على تصرف معين كأن يقال اتصل الآن، أكتب لتعرف مزيد من المعلومات.

ونوضح في الجدول التالي مزايا وعيوب بعض وسائل الإعلام الرئيسية:

جدول رقم (2)
مزايا وعيوب بعض وسائل الإعلام الرئيسية⁽¹⁾

حالات الاستخدام	العيوب	المميزات	نوع الوسيلة
الرغبة في استقطاب أكبر عدد ممكن.	من السهل تجاهلها. قد تخلق نوعاً من الفوضى. تفتقر للتخصص	تستخدم عبارات موجزة. تتسم المساحة الإعلانية بالمرونة.	الصحف
الرغبة في خفض تكاليف الإعلان.	حيث توجه للناس عامة. جودة طباعتها منخفضة.	توزيعها يغطي معظم المناطق الجغرافية. وسيلة سهلة للبحث عن عمل.	

1- المصدر: المرجع السابق، ص 203، 205.

<p>عند استمرارية عملية الاستقطاب وقتاً طويلاً. الحاجة إلى الإعلان عن وظيفة متخصصة.</p>	<p>تستغرق وقتاً طويلاً في إعداد وتجهيز الإعلان لنشره.</p>	<p>وجود مجالات متخصصة لهذا الغرض. ارتفاع مستوى جودة الطباعة. طول مدة الإعلان، فيفضل الإعلان سارياً حتى صدور عدد لاحق.</p>	<p>المجلات</p>
<p>الحاجة لإحداث رد فعل سريع. عندما لا يستطيع الباحثون عن عمل الوصول للإعلان المطبوع.</p>	<p>غالباً مختصرة نظراً لتكلفتها. تنخفض فائدتها إذا أذيعت في وقت غير ملائم.</p>	<p>يقدم عدد كبير من طالبي الوظائف. يجسد صورة واضحة للوظيفة.</p>	<p>الراديو والتلفزيون</p>

ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للإعلان الخارجي. الاعتماد على العمالة الحالية أو أقاربهم في شغل الشواغر.	فائدتها محدودة، حيث يتوجب على طالب الوظيفة التوجه لمكان العمل للبحث عن وظيفة.	إثارة الانتباه بالنسبة للوظيفة الشاغرة.	زيارة موقع العمل (الإعلان الداخلي)
--	---	---	---

2- مكاتب التوظيف:

قد تكون مكاتب التوظيف عامة وقد تكون خاصة. وتهدف المكاتب العامة الحكومية لإيجاد فرصة عمل لكل خريج وتقديم خدماتها مجاناً وتقوم بدور همزة الوصل بين المنظمات وطالبي العمل، أما المكاتب الخاصة فيشرف عليها متخصصون في التوظيف وتتلقى الطلبات من راغبي العمل وتصنفها إلى تخصصات مهنية يتم الرجوع إليها عندما تطلب إحدى المنظمات تخصص معين⁽¹⁾.

1- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 198.

ومن أسباب التعامل مع مكاتب التوظيف ما يلي⁽¹⁾ :

في حالة عدم وجود مدير لإدارة الموارد البشرية بالشركة، حيث لا يتوافر لدى الشركة القدرة على استقطاب وانتقاء ما يلزمها من عمالة.

في حالة وجود وظائف شاغرة مطلوب شغلها فوراً.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها قد تجذب أفراداً ليسوا على

درجة عالية من الكفاءة ولذلك يجب مراعاة ما يلي:

على صاحب العمل تحديد مواصفات الوظيفة بدقة فكلما زادت

قدرة مكتب التوظيف على فهم متطلبات شغل الوظيفة كلما زادت

قدرته على توفير الأشخاص الملائمين لشغل هذه الوظيفة.

أن يكون صاحب العمل على دراية بالأساليب والاختبارات

التي تستخدمها المكاتب وأن يكون قد اطلع على استثمارات

التوظيف والاختبارات وأن يكون قد اطلع على استثمارات التوظيف

والاختبارات للتأكد من أنها تفي بالغرض.

ومن المصادر الخارجية التي تستخدمها المنظمات للاستقطاب

أيضاً⁽²⁾:

1- عبد الوهاب، خطاب، السيد، عواد، الزيايدي، إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 205.

2- السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص 198.

3- المدارس والجامعات:

تلجأ بعض المنشآت إلى توطيد علاقتها بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات كوسيلة للاستقطاب وجذب خريجها للعمل فترسل مندوبين لها.

ومن أمثلة ذلك تدريب الطلبة خلال الإجازة الصيفية واختيار أوائل الخريجين وإغرائهم للعمل، فتعرفهم بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها وهذا يخلق الرغبة لديهم في الالتحاق بها بعد التخرج.

4- النقابات العمالية:

تقوم النقابات بدور في تدبير احتياجات المنظمة من العاملين ويناسب ذلك المصدر المستويات الوظيفية الدنيا حيث تتحكم النقابات العمالية في حجم العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق برامج التلمذة الصناعية ومن أهم مزايا هذا المصدر التزام النقابة بصلاحية العامل للعمل والتزامه به.

5- المنظمات المهنية:

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، فتقوم بتدريبهم واختيارهم، ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل ومن أمثلة تلك المنظمات جمعيات المحاسبين

والمراجعين، وجمعيات الأطباء.

6- الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض المنشآت لتعيين المجندين بالخدمة العسكرية بعد تسريحهم من الخدمة مثل هيئات النقل عندما تكون بحاجة لسائقين.

7- آراء الخبراء والأساتذة :

تميل بعض منظمات الأعمال لتعيين الأفراد الذين يوصي بهم خبراء الأعمال أو أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم.

ولا تتوقف درجة صعوبة أو سهولة الاستقطاب على مزيج من مغريات المنظمة من الحوافز والأجور وفرص التعليم والتدريب والترقية والخدمات بل تتوقف أيضاً على ظروف سوق العمل حيث يقل المعروض من العناصر المؤهلة عن حاجات المنظمات أو يزيد عن حاجتها لذلك يجب أن تدرس المنظمة حاجات وتطلعات المتقدمين المرتقبين ثم تحدد ما تستطيع تقديمه لهم من مغريات تساعدها على جذبهم للعمل بها وبذلك تسهل عملية الاستقطاب.

8- الاستقطاب عبر الإنترنت⁽¹⁾؛

هناك زيادة في نسبة المنظمات التي تعتمد على شبكة الإنترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات بشرية.

ومن أهم المزايا المترتبة على استخدام المنظمات لشبكات الإنترنت أنها تسهم في تخفيض التكاليف، هذا فضلاً عن أنها تعتبر وسيلة فورية قد تأتي نتائجها في نفس يوم إعلانها.

9- دعوى المتقدمين لزيارة المنظمة⁽²⁾؛

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوى فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو مجال معين وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق

1- عبد الوهاب، خطاب، السيد، عواد، الزيايدي، إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 209.

2- الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 51.

بالعمل بها، وقد تقوم هذه المنظمات (أكثر من منظمة) بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها في العرض ومن خلال هذه الزيارات والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجتذب عدداً من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يومياً وتحمل مشقة الذهاب إلى العمل والعودة منه.

والمنظمات التي تقوم باتباع هذا الأسلوب غالباً ما تكون منظمات صغيرة وغير مشهورة.

10- التدريب الصيفي⁽¹⁾؛

تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف، وفي خلال هذه الفترة يتعرف الطلاب على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه الشركة، وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه الشركة بعد تخرجه.

1- الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 51.