

الفصل التاسع

الاستقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من القوى العاملة من حيث النوع والكم، ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات، تأتي الخطوة التالية، وهي العمل على تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط، وذلك من خلال عملية التوظيف. وتشتمل عملية التوظيف مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة، وجذبها، وتشجيعها، للتقدم للعمل في الأجهزة الحكومية في الوقت المناسب، وبالنوعيات، والأعداد المناسبة (مرحلة الاستقطاب). والمرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف (سواء من الموظفين الحاليين أم من غيرهم) والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الاختيار). وفي هذا الفصل سيتم تناول عملية الاستقطاب، وفي الفصل التالي سيتم تناول عملية الاختيار.

مفهوم الاستقطاب

قبل شغل الوظائف بالأكفاء من الأفراد، يلزم البحث عن هؤلاء الأكفاء، وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية، وتشجيعهم على التقدم للالتحاق بها. وهكذا فإن عملية الاستقطاب الوظيفي تعنى بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأنسب من بينهم، تلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة. وبالإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الاستقطاب المتمثلة في البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم للعمل في المنظمة، فإن تلك الجهود تسعى في العادة إلى تحقيق عددٍ من الأهداف الأخرى، أهمها ما يلي: (١)

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ. ويتضمن ذلك تحديد عدد الأفراد اللّازمين للوظائف، والمهارات والخبرات الواجب توافرها فيهم، ومصادر الحصول عليهم، والسبل المناسبة للحصول عليهم.
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم، وذلك في حدود معينة من التكاليف.
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
- الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين الذين يتقدمون لشغل الوظائف. ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.
- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل كذلك العمل على الاحتفاظ بهم، وتقليل احتمال ترك المتقدمين لأعمالهم بعد فترة قصيرة من تعيينهم عليها.

أهمية الاستقطاب

يعد الاستقطاب من الجوانب الإستراتيجية، والاستثمارات الهامة، في إدارة المنظمات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له. (٢) فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة. إلى جانب أن الاستقطاب يعد خطوة رئيسة لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع عملي، إذ تهدف جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف الحكومية، وزيادة أعداد المتقدمين منهم للعمل للوظائف العامة، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية في الأجهزة العامة. فضلاً عن ذلك، فإن الاستقطاب بهذا المعنى يتيح الفرصة لقطاع عريض من أفراد المجتمع للاطلاع على الفرص الوظيفية المتاحة في الأجهزة الحكومية، الأمر الذي يساعد على تمثيل كافة فئات المجتمع في القطاع العام تمثيلاً مناسباً.

وفضلاً عن أن جهود الاستقطاب تساعد على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة، فإنها تساعد كذلك على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد. فمن خلال هذه الجهود يمكن للمتقدمين التحقق من أن الوظائف التي يتقدمون إليها تتناسب مع معارفهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخصائصهم الشخصية، واهتماماتهم، وظروفهم الخاصة. وبناءً على ذلك يستطيعون اتخاذ القرار المناسب بمدى ملاءمة هذه الأعمال لهم، الأمر الذي من شأنه الحد من تقدم الأفراد غير المناسبين للأعمال، وزيادة الفرصة لتحقيق المواءمة بين الشخص والوظيفة، ومن ثم الحد من تكاليف التوظيف والوقت والجهد اللازم له على المدى القصير والطويل.

عملية الاستقطاب

لا يمكن للمنظمات تعيين الأفراد الذين لا يتقدمون للعمل لديها. ولن يتم تحقيق هدف المنظمات العامة بتكوين قوى عاملة ذات كفاءة، وممثلة لفئات متنوعة من المجتمع، إذا لم تتضمن مجموعة الأفراد الذين يتم الاختيار منهم مرشحين من شتى قطاعات المجتمع المؤهلة، أو إذا لم تكن هناك محاولة للوصول إلى الأفراد ذوي الكفاءات العالية. ويستدعي ذلك تصميم الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات من كافة فئات المجتمع المؤهلة، وتحديد مواقعهم، وجذبهم للعمل في المنظمات العامة.

ويجب أن تكون خطط الاستقطاب مبنية على أساس تحليل الوظائف وخطط الموارد البشرية. فقبل محاولة الاتصال بالمرشحين المؤهلين، من الضروري معرفة نوعية الأعمال المطلوب شغلها، والمتطلبات الواجب توافرها فيمن سيشغلها. كذلك ينبغي تحديد إذا كانت الكفاءات المطلوبة موجودة داخل المنظمة أم خارجها. وإذا كانت موجودة داخل المنظمة ينبغي تحديد هل هي موجودة في وحدات إدارية معينة، أم يمكن الحصول عليها من جميع الوحدات الإدارية في المنظمة. (٣)

ويتم رسم خطط الاستقطاب وتنفيذها في العادة من خلال جهد مشترك بين إدارة

الموارد البشرية والوحدات التنفيذية الأخرى في المنظمة. وتبدأ عملية الاستقطاب في الغالب عندما تشغور وظيفة معينة في المنظمة، حيث تقوم الوحدة الإدارية المعنية بالتأكد من أن ثمة حاجة إلى الوظيفة الشاغرة في المقام الأول. وإذا تبين أن هناك حاجة إلى الوظيفة يتم مراجعة وصفها ومواصفاتها، وتعديل الوصف والمواصفات عند الحاجة لتعكس ما يستلزمه أداء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات في الوقت الحالي. بعد ذلك يتم إظهار الحاجة إلى شغل الوظيفة بتعبئة نموذج يوضح اسم الوظيفة وتصنيفها والإدارة والقسم التابعة له، ومتطلبات شغلها، وتقديم هذه المعلومات إلى إدارة الموارد البشرية. وتتولى إدارة الموارد البشرية مراجعة وصف الوظيفة ومواصفاتها، والتيقن من أنها تعكس المتطلبات المناسبة لشغلها.

وبعد تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لشغل الوظائف وأعدادهم، يتم تحديد ما إذا كان المطلوب شغل الوظيفة بأفراد من داخل المنظمة أو من خارجها. ومن ثم يتم تحديد الوسائل المناسبة للاستقطاب. وفي النهاية يتم تقويم جهود الاستقطاب لتحديد مدى فاعليتها.

مسؤولية الاستقطاب

قبل البدء في جهود الاستقطاب، ينبغي أولاً تحديد الجهة التي ستتولى عملية الاستقطاب. وفي هذا الصدد فإن الاستقطاب قد يكون مركزياً أو غير مركزي. وحين يكون الاستقطاب مركزياً تكون ثمة جهة واحدة مسؤولة عن جهود الاستقطاب كافة. أما في حالة الاستقطاب غير المركزي فإن الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة تتولى العمل على استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

ويتم تبني أسلوب الاستقطاب المركزي في الغالب حين تكون ثمة حاجة إلى استقطاب أعداد كبيرة من الموظفين لشغل وظائف متشابهة في عدد من الوحدات الإدارية المختلفة. ويحقق الاستقطاب المركزي في هذا المجال عدداً من المزايا. فهو يساعد على وضع نظام متكامل وقواعد موحدة للاستقطاب، ويحقق الاتساق والتنسيق بين جهود الاستقطاب، حيث تتوحد هذه الجهود ويعهد بها إلى جهة معينة تتضمن مجموعة من المتخصصين المتدربين، تتولى الاتصال بمصادر القوى العاملة، وتقديم المعلومات اللازمة عن الوظائف

والإجابة عن الاستفسارات بشأنها، وتنظم المعلومات عن جميع المتقدمين. الأمر الذي من شأنه القضاء على هدر الوقت، والمال، والجهد، وزيادة الفاعلية في الوصول إلى الأهداف المنشودة من عملية الاستقطاب.

من ناحية أخرى، فإن أسلوب الاستقطاب غير المركزي يستخدم في الغالب عندما تكون الوظائف المطلوب شغلها محدودة، وعند الحاجة إلى شغل وظائف التخصصية، أو علمية، أو إدارية مختلفة. وكثيراً ما يكون استخدام هذا الأسلوب أكثر جدوى في أوقات الكساد الاقتصادي، حين يكون الطلب على الوظائف العامة كبيراً، ولكن عدد الوظائف الشاغرة منها محدوداً.

وحيث يكون الاستقطاب مركزياً فإن وحدة إدارة الموارد البشرية تتولى مسؤولية تنفيذ برامج الاستقطاب، وذلك وفقاً لخطط الموارد البشرية التي تتضمن تقديرات عن أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين في المستقبل. وعلى مستوى القطاع العام تكون الأجهزة المركزية للخدمة المدنية هي المسؤولة عن الاستقطاب. وفي أحيان كثيرة تكون مسؤولية الاستقطاب مسؤولية مشتركة بين الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والجهات الحكومية، حيث يتولى كل منها مسؤولية الاستقطاب لأنواع من الوظائف، بالشكل الذي يحقق الفاعلية والكفاءة في جهود الاستقطاب.

العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب

لكي تحقق برامج الاستقطاب أهدافها المنشودة، ينبغي عند إعدادها الأخذ في الحسبان بعدد من العوامل التي قد تؤثر في فاعلية تلك البرامج. ومن أبرز العوامل التي تؤثر في برامج الاستقطاب حجم الطلب والعرض على المهارات المختلفة في سوق العمل. فإذا كان العرض بالنسبة إلى الطلب على مهارات معينة عالياً، فإن ذلك يعنى أن الكفاءات المطلوبة متوافرة في سوق العمل، ومن ثم لا يكون من اللازم تكثيف جهود الاستقطاب، بعكس الحال لو كانت تلك الكفاءات تنصف بالندرة. وهكذا نجد، على سبيل المثال، أن ثمة ازدياد

في الطلب على مبرمجي الحاسب الآلي ومحللي النظم في السنوات الأخيرة بالنسبة إلى المهارات الأخرى؛ لذلك فإن جهود الاستقطاب المبذولة لجذب هذه الفئات من العاملين تكون أكبر نسبياً من الجهود المبذولة لجذب غيرها من المهارات؛ نظراً لأن المعروض منها يفوق الطلب عليها. (٤)

ومن العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب في هذا المجال العوامل التكنولوجية. فالتطورات التكنولوجية وميكنة الأعمال أدت إلى انخفاض حجم العمالة في مهن معينة، وزيادة الطلب عليها في مهن أخرى. ومن هنا يلاحظ، على سبيل المثال، أن التوظيف في المجال الصناعي في مهن الإنتاج انخفض في السنوات الأخيرة بسبب التوسع في ميكنة الأعمال. كذلك يظهر بشكل سافر الاستخدام المتنامي للحاسب الآلي والوسائل التكنولوجية الأخرى في كثير من مجالات الأعمال بسبب التطورات في أجهزة وبرامج الحاسب الآلي، التي جعلته متنوعاً وأرخص استعمالاً، وأدت إلى التوسع في استخدام نظم برامج الحاسب الآلي لأغراض متعددة. وهكذا أصبحت شبكات الهاتف في الوقت الراهن رقمية، وفهارس المكتبات أصبحت تدار عن طريق الحاسب الآلي، وأصبحت مهام المكاتب تؤدي بازدياد باستخدام معالجة الكلمات. ونتيجة لذلك زاد الطلب على توظيف مبرمجي الحاسب الآلي ومحللي النظم، والمتخصصين في صيانة أجهزة المعالجة بالنسبة إلى المهن الأخرى في المجالات الأخرى. وأصبح المبرمجون مطلوبين لكتابة برامج جديدة، ومحللوا النظم مطلوبين للعمل على تكامل المكونات المختلفة في نظام متكامل، والمتخصصون في صيانة الأجهزة مطلوبين لصيانة الأجهزة. (٥) بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات خلقت سوقاً لأعمال لم تكن موجودة من قبل. ومن هنا، على سبيل المثال، نجد زيادة الطلب على المتخصصين في تصميم وإدارة محتويات الصفحات الإلكترونية في الشبكة العنكبوتية في الإنترنت (Webmasters).

وبصفة عامة فإن المتغيرات الاقتصادية تعد من العوامل المهمة التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على برامج الاستقطاب. ففي فترات الركود الاقتصادي يزيد المعروض من القوى العاملة، نظراً لتقلص فرص العمل وتمسك الموظفين بوظائفهم، الأمر الذي يعني في الغالب تقلص برامج الاستقطاب. في حين أن الانتعاش الاقتصادي يؤدي إلى زيادة فرص العمل، ومن ثم زيادة الطلب على القوى العاملة، الأمر الذي يعني الحاجة إلى زيادة جهود الاستقطاب. بالإضافة إلى ذلك فإن أولويات الجهات الحكومية تتأثر بالحالة الاقتصادية، ففي فترات الركود الاقتصادي، على سبيل المثال، تعيد الجهات ترتيب أولويات الإنفاق على البرامج المختلفة لها ومنها برامج الاستقطاب، وذلك توفيراً للمال، ولاستخدام الموارد المتاحة في مجالات أخرى أكثر إلحاحاً.

كذلك تتأثر الجهود المبذولة للاستقطاب بالمنطقة الجغرافية للوظائف المطلوب شغلها. وعلى هذا الأساس فإن الوظائف التي تكون في المناطق النائية تقتضي جهود استقطاب أكبر من تلك الموجودة في المدن الرئيسية. فضلاً عن ذلك، فإن النطاق الجغرافي الذي تتوافر فيه الوظائف يختلف حسب أنواع تلك الوظائف. فعلى سبيل المثال، غالباً ما يكون للوظائف التخصصية سوقاً جغرافية أضيق من الوظائف الكتابية أو الحرفية. ففي حين تكون جهود الاستقطاب للأخيرة محلية في الغالب، فإن هذه الجهود للأولى تغطي في العادة مناطق جغرافية أوسع، ومن ثم تستلزم جهوداً أكبر للاستقطاب.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، تتأثر جهود الاستقطاب بعنصر المنافسة في سوق العمل. ففي بعض الدول هناك منافسة بين القطاعين العام والخاص على استقطاب كفاءات معينة، ومثل هذه المنافسة لها تأثير على جهود الاستقطاب في القطاع العام. ففي حالة وجود قطاع خاص قوي يوفر فرص وظيفية مغرية للكفاءات المختلفة، فإن الأجهزة الحكومية تحتاج إلى تبني برامج استقطاب قوية لجذب الكفاءات لتقدم للعمل فيها. وكثيراً ما يتأثر نجاح مثل هذه البرامج بالنظرة الاجتماعية نحو العمل في القطاع العام. ففي دولة، مثل الولايات

المتحدة، على سبيل المثال، حيث ينظر إلى وظائف القطاع العام بصفة عامة على أنها أقل إغراءً من وظائف القطاع الخاص، فإن جهود الاستقطاب تكون أكبر من تلك التي تقوم بها أجهزة القطاع العام في الدول النامية، حيث تكون أهمية القطاع العام أكبر من القطاع الخاص.

وإلى جانب ما تقدم، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على جهود الاستقطاب، مثل: الشروط القانونية لشغل الوظائف، ونظم التعليم السائدة، والعوامل الديموغرافية. فالشروط القانونية لشغل الوظائف تضع بعض القيود على جهود الاستقطاب. فعلى سبيل المثال، فإن بعض القوانين لا تسمح بعمل الأطفال أو المرأة في مجالات معينة، أو تعطي أفضلية لبعض الفئات مثل المعاقين، لشغل بعض الوظائف. كما أن نظام التعليم يؤثر على مدى توافر المهارات الوظيفية المختلفة في سوق العمل، ومن ثم في برامج الاستقطاب. كذلك فإن المؤثرات الديموغرافية لأفراد المجتمع لها تأثير على برامج الاستقطاب. فمثلاً، إن زيادة أعداد من هم في سن الدراسة يؤثر على زيادة الطلب على المدرسين. كذلك فإن زيادة نسبة كبار السن في المجتمع يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المهن في مجال الرعاية الصحية.

وأخيراً، فإن برامج الاستقطاب تتأثر بعدد من العوامل المتعلقة بالمنظمة نفسها، مثل: مقرها وسمعتها، وحجمها، والمزايا التي تقدمها، والظروف البيئية لها، ونوعية الوظائف التي تتضمنها، وأولويات البرامج والأنظمة الداخلية لها. فالسمعة الحسنة للمنظمة، على سبيل المثال، تزيد من عدد الراغبين في الالتحاق بالمنظمة. كذلك فإن سياسات المنظمة في مجال الترقية، والمكافآت، والتدريب، ونحوها من السياسات المشابهة، تؤثر في جاذبية العمل في المنظمة، ومن ثم في جهود الاستقطاب المبذولة.

مصادر الاستقطاب ووسائله

من القرارات الأولية التي تتضمنها برامج الاستقطاب تلك المتعلقة بتحديد المصادر المناسبة التي يمكن من خلالها الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، والأساليب المناسبة لاستقطابهم. والمصادر التي يمكن استقطاب الأفراد منها والوسائل التي تستخدم لاستقطابهم تكون إما داخلية في المنظمة أو خارجية خارج المنظمة. كذلك، فإن تنفيذ برامج الاستقطاب يتم من خلال أسلوبين رئيسيين: هما الاستقطاب السلبي والاستقطاب الإيجابي. ويتوقف استخدام أحد الأسلوبين على العديد من العوامل، مثل: عدد الوظائف الشاغرة، ونوعها، والحالة العامة للاقتصاد وسوق العمل.

والأسلوب السلبي في الاستقطاب يكون في العادة موجهاً نحو شغل وظائف معينة، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من آن لآخر، وبيان شروط التقدم إليها، ومواعيده، وإجراءاته، والجهة التي يتم التقدم إليها. والاستقطاب بهذه الصورة قد يتم باستخدام عدة وسائل، مثل: الإعلان في الصحف والمجلات، العامة منها والمتخصصة في مجال معين، كذلك يشمل وسائل تعليق إعلانات الوظائف في أماكن مختلفة، مثل أماكن العمل ولوحات الإعلانات.

من جهة أخرى، فإن الأسلوب الإيجابي في الاستقطاب يذهب إلى أبعد من مجرد إظهار أن هناك وظائف شاغرة، أو الاكتفاء بتقديم المعلومات عن الوظائف الشاغرة عند طلبها. بل يتضمن القيام بجهود نشطة للحصول على الكفاءات وإغرائها للعمل في المنظمة، من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة من إذاعة وتلفزيون وصحف وأفلام ومحاضرات وندوات، وإظهار مزايا وأهمية الوظائف الحكومية بصفة عامة، أو لمنظمة حكومية معينة، وكيف أنها تشيع حاجات الأفراد الموجهة إليهم الحملات الإعلانية من مختلف الجوانب. وتصمم هذه الحملات كذلك لإقناع الموظفين الحاليين بمزايا العمل في منظماتهم، وذلك للعمل على رسم صورة إيجابية عن المنظمة، ولخلق سمعة حسنة عنها

لدى الآخرين ، الأمر الذي يسهم بالاحتفاظ بالكفاءات العاملة والحد من تسربها . بالإضافة ذلك ، فإن الجهود الإيجابية للاستقطاب تتضمن القيام بزيارات ميدانية لمصادر العمالة ، عن طريق فرق متخصصة لمحاولة استقطاب كفاءات معينة ، مثل طلاب الجامعات والمعاهد العلمية المتوقع تخرجهم في حقول معينة ، وتوزيع كتيبات ومعلومات عليهم عن المنظمة والفرص الوظيفية المتاحة فيها ، ومحاولة إغرائهم للعمل في القطاع الحكومي ، وكذلك تنظيم برامج لهم لزيارة المنظمات والاطلاع على العمل فيها .

ولا يرتبط الأسلوب الإيجابي في الاستقطاب بالضرورة بوجود وظائف شاغرة معينة ، بل كثيراً ما يهدف إلى الترغيب في العمل في المنظمة في المستقبل عند شغور الوظائف فيها . وكثيراً ما يكون عملية مستمرة تستخدم عدد من الوسائل لجذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية وتشجيعهم على العمل في الوظائف العامة على المدى الطويل . ويستلزم الاستقطاب الإيجابي العناية في اختيار فرق المستقطبين ، وتدريبهم التدريب المناسب ، لأنهم يمثلون المنظمة ويعكسون صورة عنها ، وكثيراً ما يؤثرون على قرارات الأفراد بالالتحاق بالمنظمة . (٦)

ويتم تحديد المصادر والوسائل المناسبة للاستقطاب وفقاً لنوع الوظائف ، والتكاليف المحددة ، واستناداً إلى التجارب السابقة في استخدام المصادر والوسائل المختلفة . ومن الجدير بالذكر أن مصادر الاستقطاب تتفاوت في فاعليتها ؛ لأن كل مصدر يقترن بمجموعة مختلفة من الأفراد . فقد أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين يتم استقطابهم من كل مصدر يختلفون في شخصياتهم وقدراتهم ، ودوافعهم ، ومهاراتهم ، وذلك حسب المصدر الذي تم استقطابهم منه . ومثل هذه الفروق المسبقة في المتقدمين تترجم إلى اتجاهات وسلوكيات متنوعة في مكان العمل وفقاً لمصدر الاستقطاب . علاوة على ذلك فإن بعض مصادر الاستقطاب ، مثل توصية الموظفين الحاليين ، تكون بمثابة مراجعة واقعية للأعمال بالنسبة لمن يتم استقطابهم ، لأنها توصل معلومات دقيقة ومفصلة عن الأعمال للمرشحين . وفي ضوء هذه المعرفة ، فإن الأفراد الذين يأتون من مثل هذه المصادر تكون لديهم نظرة واضحة عن

متطلبات العمل ، لذلك فإنهم يتخذون قراراهم بالالتحاق بالوظائف التي تتفق مع احتياجاتهم ، ويكونون توقعات واقعية عن العمل ، ويطورون القدرات اللازمة للتكيف مع متطلبات العمل ، وبذلك يتجنبون أية صدمة محتملة عند التحاقهم بالعمل. (٧)

الاستقطاب الداخلي

تعد المصادر الداخلية للعمالة مصدراً أساسياً للاستقطاب لمعظم الوظائف. ويحقق الاستقطاب الداخلي العديد من المزايا ، من أهمها إتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنظمة للتقدم والترقية . حيث إن شغور وظيفة واحدة يؤدي إلى سلسلة متعاقبة من الترقيات والتنقلات بين الوظائف ، بما يتيح التقدم والترقي لعدد من الموظفين ، ويكون له تأثير إيجابي على معنويات الموظفين وأدائهم ، وعميق ولائهم ، ودفعهم إلى تطوير مهاراتهم . إلى جانب توفير الوقت ، والجهد ، والمال المبذول في الاستقطاب من المصادر الخارجية ، وما يتطلبه ذلك من جهود للاختيار من بين المتقدمين ، وتجربتهم ، وتوجيههم ، وتدريبهم . بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة تكون على إمام تام بإمكانات الموظفين الحاليين ، ومستويات أدائهم ، ومواطن القوة والضعف لديهم . فضلاً عن أن الموظفين الحاليين يكونون ملمين ببيئة المنظمة ، وسياساتها ، وأساليب العمل فيها ، وكيفية التعامل معها . في حين أن المصادر الخارجية تمثل حالة من عدم التأكد بالنسبة للمنظمة في هذا المجال . كذلك فبعد سلسلة الترقيات والتنقلات التي يتم إجراؤها بين الوظائف عن طريق المصادر الداخلية ، يمكن شغل الوظائف الباقية ، تلك التي تتطلب حد أدنى من المهارات والخبرات عن طريق المصادر الخارجية. (٨)

ولكن ، على الجانب الآخر ، فإن الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف قد لا تكون متوافرة داخلياً بالمستوى المطلوب . وحتى لو كان المؤهلون متوافرين داخلياً ، فقد تكون هناك كفاءات أفضل متوافرة خارجياً ويمكن للمنظمة الاستفادة منها . علاوة على أن الاقتصار على الاعتماد على المصادر الداخلية يؤدي إلى الاستمرارية ، والركود ، وعدم التجديد في الممارسات الإدارية ، ويحرم المنظمة من الاستفادة من الخبرات الخارجية ، وتزويدها بدماء وخبرات جديدة . كذلك حين يكون من المطلوب شغل عدد من الوظائف العليا ، فإن سلسلة

الترقيات والتنقلات من داخل المنظمة قد تؤدي إلى إعادة ترتيب داخلي كبير غير مرغوب فيه يؤدي إلى نوع من عدم الاستقرار. (٩)

وتتعدد وسائل الاستقطاب الداخلي وفقاً لنوعية الوظائف المطلوب شغلها والسياسات العامة للمنظمة. ومن أهم وسائل الاستقطاب للمصادر الداخلية: النقل، والترقية، والتعاقب الوظيفي، والإعلان في مبنى المنظمة، وتوصية الموظفين الحاليين، واستقطاب العاملين السابقين، وقوائم الانتظار.

النقل، والترقية، وأساليب تدوير العمل

كثير من المنظمات تقوم بشغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقيات والنقل من داخل المنظمة، بالإضافة إلى أساليب التعاقب الوظيفي. وتحقق الترقية من الداخل عدداً من المزايا كما سبقت الإشارة. ويختلف التعاقب الوظيفي عن النقل في أنه يكون مؤقتاً بينما يكون النقل دائم. وبالرغم من تكاليف التعاقب الوظيفي، إلا أنه إذا تم استخدامه بفاعلية، فإنه يؤدي إلى إتاحة الفرصة للموظفين للإلمام بجوانب متعددة من الحياة الوظيفية وتحقيق العديد من المزايا للمنظمة والموظف.

الإعلان في مبنى المنظمة

يمكن إخطار العاملين بالوظائف الشاغرة من خلال الإعلان عن الوظائف في عدد من الأماكن داخل المنظمة، حتى تتاح لهم الفرصة للاطلاع على هذه الوظائف والتقدم عليها. ولكن يعاب على هذه الإعلانات أنه الغالب لا يراها إلا عدد محدود من الموظفين. لذا فقد يكون من المحذ توزيع تعاميم تشعر الموظفين بوجود الوظائف الشاغرة.

قواعد المعلومات عن الموظفين الحاليين

تكون هذه المعلومات في العادة مخزنة في الحاسب الآلي وتتضمن بيانات بالمهارات والمواهب الداخلية المتاحة للمنظمة. ومن خلال مراجعة هذه البيانات يمكن تحديد الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة والعمل على استقطابهم.

الاستقطاب من خلال الموظفين الحاليين

هنا يكون المتقدمون لشغل الوظائف من خارج المنظمة، ولكن بناءً على اقتراحات الموظفين داخل المنظمة. حيث يطلب من الموظفين الحاليين اقتراح أسماء معينة لشغل الوظائف الشاغرة. وكثيراً ما يكون هذا الأسلوب فعالاً، وسريعاً، وقليل التكاليف، ويخلق اتجاهًا إيجابياً لدى الموظفين الحاليين، ويحقق لهم قدراً من الرضا لإحساسهم بالمشاركة في اختيار زملائهم في العمل. علاوة على أن الموظف الشاغل للوظيفة يكون من أكثر الناس إلماماً بمتطلبات العمل، ونوعية الأشخاص المناسبين لأدائه. إلا أن استخدام هذا الأسلوب قد يؤدي إلى تكوين مجموعات متقاربة ومتشابهة في العمل، ويحد من التنوع الإيجابي في شخصيات العاملين، بالإضافة إلى احتمال تأثره بعوامل المحسوبية والتحيز.

استقطاب العاملين السابقين

يعد الموظفون السابقون مصدراً داخلياً من حيث إن لهم صلة بالمنظمة. ويعد العاملون السابقون مصدراً جيداً للاستقطاب الداخلي. ويوفر استخدام هذا الأسلوب الكثير من الوقت والجهد؛ لأن مهارات الموظفين السابقين، وقدراتهم وشخصياتهم، ومستوى أدائهم يكون معروفاً للمنظمة. وكإجراء بديل يمكن الاعتماد على الموظفين السابقين لاقتراح أسماء معينة لشغل الوظائف.

قوائم الانتظار

في كثير من الأحيان يأتي بعض الأفراد بمبادراتهم الشخصية للمنظمة بحثاً عن عمل، ولا تكون هناك فرصة لتوظيفهم في أوقات تقدمهم. وبذلك تتكون قائمة للانتظار من هؤلاء، ومن سبق لهم التقديم في أوقات سابقة ولم يمكن توظيفهم. ويمكن الاستفادة من هذه القائمة في الاستقطاب، حين توفر الوظائف المناسبة.

المصادر الخارجية

إذا لم توفر المصادر الداخلية مرشحين مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، فيمكن

اللجوء إلى العديد من المصادر الخارجية المتاحة في هذا المجال . ويختلف نطاق هذه المصادر ، فقد تكون على المستوى المحلي ، أو المستوى الوطني ، أو المستوى الإقليمي ، أو المستوى الدولي ؛ وذلك وفقاً لنوعية الاحتياجات الوظيفية كما تم تحديدها في خطط الموارد البشرية . ومن أهم مصادر ووسائل الاستقطاب من الخارج ، ما يلي :

الإعلانات

تعد الإعلانات بأنواعها المختلفة من أكثر الوسائل المستخدمة لاستقطاب الأفراد من خارج المنظمة ؛ لأنها تتيح الوصول إلى قطاع واسع من أفراد المجتمع . ومن الضروري تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان بعناية . ولتحديد الوسيلة المناسبة ينبغي في المقام الأول تحديد الهدف من الإعلان ، ونوعية المهارات المطلوبة ، وبالتالي مضمون الرسالة الإعلامية ، وكيفية تقديمها . وينبغي أن يتضمن الإعلان الجيد معلومات عن المرشح المطلوب (الخصائص الشخصية ، سنوات الخبرة ونوعها ، والخصائص المحبذ توافرها فيها) ، ومعلومات عن الوظيفة (اسم الوظيفة ومسؤولياتها ، وموقعها ، وراتبها) ومعلومات عن إجراءات التقديم (طريقة التقديم ، ومواعيد التقديم ، والأوراق المطلوب تقديمها ، والهواتف ، ووسائل الاتصال الأخرى ، التي يمكن الاتصال بها للاستفسار عن الوظائف والحصول على معلومات بشأنها) . وهناك وسائل متعددة للإعلانات ، من أهمها : الصحف ، والمجلات المتخصصة ، والإذاعة والتلفزيون .

الإعلان في الصحف

ما زالت الصحف من أكثر الوسائل استخداماً للاستقطاب ، وتعد من أنسب الوسائل للوصول إلى قطاع عريض من الأفراد ، خاصة إذا كانت هناك حاجة سريعة إلى شغل الوظائف ؛ لأنه يمكن نشر الإعلان فيها بسرعة خلال فترة قصيرة ، فضلاً عن أنها مصدر معتاد للبحث عن الأعمال . وتختلف الصحف فهناك الصحف المحلية ، والصحف الوطنية التي تصل إلى عدد أكبر من الأفراد . إلا أن الإعلانات في الصحف ، إلى جانب تكلفتها ، لا تكون موجهة إلى فئة معينة بذاتها ، الأمر الذي قد يترتب عليه توليد عدد كبير من المتقدمين ، بالرغم من أن نوعيتهم لا تكون دائماً الأفضل .

المجلات المتخصصة

تعد المجلات المتخصصة طريقة جيدة للوصول إلى نوع معين من الأفراد الذين يتمتعون بمهارات معينة. إلى جانب أنها تتيح للمنظمات الوصول إلى أفراد في مناطق جغرافية متعددة.

الإذاعة والتلفزيون

يعد الإعلان في الإذاعة والتلفزيون أكثر تكلفة من الإعلان في الصحف والمجلات، إلا أنه أثبتت فاعليته في بعض الحالات، لاسيما عندما تكون الحاجة إلى الوظائف عاجلة. إلا أن هذه الوسيلة بمفردها قد لا تكون كافية، لأنها لا تقدم معلومات كاملة عن الوظائف، لذا فإنها في العادة تصاحب بالإعلان في الصحف والمجلات لتقديم معلومات متكاملة عن الوظائف المطلوب شغلها.

أشكال الإعلانات ومضمونها

بعد تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان، يكون من اللازم إعداد الإعلان بالشكل والمضمون المناسب. فمضمون الإعلان المصمم تصميماً سليماً يساهم في نقل المعلومات عن طبيعة العمل، ونوع المهارات، والمتطلبات اللازمة لشغل الوظائف، ويؤثر على الصورة التي يرسمها الأفراد عن الوظيفة والمنظمة. ومن ثم فإنه يثير اهتمام ذوي المؤهلات والاهتمامات المناسبة ويشجعهم على التقدم للعمل في الوظائف المعلن عنها. وفي الوقت عينه، يقنع غير المؤهلين بعدم التقدم للعمل في تلك الوظائف.

وينبغي أن تعطي الإعلانات صورة جلية، ومتكاملة، ودقيقة عن الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها. فليس من الكافي القول إن هناك حاجة إلى مهندس جيد، بل يجب تحديد من هو المهندس الجيد. كذلك يجب قدر الإمكان التعبير عن متطلبات العمل على شكل توقع للأداء يمكن قياسه، بما يساعد في وضع معايير موضوعية لقياس خبرات الشخص وإمكاناته.^(١٠) علاوة على ذلك، ينبغي مراعاة أسلوب الإعلانات، لتكون معدة بلغة

واضحة وسليمة ومبسطة، بحيث تسهم في جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

ويتوجب أن تكون محتويات الإعلان قائمة على أوصاف الوظائف ومواصفاتها، بحيث تتضمن المتطلبات الخاصة للوظيفة، بالإضافة إلى المتطلبات والشروط القانونية لشغلها. ومن أهم المعلومات التي تتضمنها الإعلانات، ما يلي:

١. اسم الوظيفة، وتصنيفها.
 ٢. الموقع الجغرافي والتنظيمي للوظيفة.
 ٣. راتب الوظيفة ومزاياها.
 ٤. وصف واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
 ٥. الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.
 ٦. فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
 ٧. متطلبات التوظيف، مثل: السيرة الذاتية، والمراجع، والسجلات القانونية المطلوب من المرشح تقديمها.
 ٨. إجراءات التقديم، بما في ذلك مواعيد تقديم الطلبات، والمواعيد النهائية لقبولها، ومواعيد الامتحانات أو المقابلات الشخصية.
- إضافة إلى ما تقدم، يمكن أن يتضمن الإعلان معلومات عن المنظمة وأهدافها وطبيعة الخدمات التي تقدمها والمنطقة التي توجد بها.

المؤسسات التعليمية

تعد المدارس، والمعاهد المهنية والمتخصصة، والجامعات، وسيلة ممتازة للاستقطاب لشغل الوظائف بالمستجدين للالتحاق بالوظائف عند مستوى الدخول. غير أن الذين يتم استقطابهم من المؤسسات التعليمية يفتقرون في الغالب إلى الخبرة العملية. لذا فإنه يتم استقطابهم في العادة لشغل الوظائف عند مستوى الدخول. ويقتضي الاستقطاب عن طريق

المؤسسات التعليمية اتصالاً مستمراً بالمسؤولين فيها، وإعداد برامج للطلاب لزيارة المنظمة، بالإضافة إلى إمكانية شغل الطلاب للوظائف عن طريق التفرغ الجزئي .

مكاتب التوظيف

تعد مكاتب التوظيف العامة والخاصة مفيدة عند الحاجة إلى شغل الوظائف بصورة عاجلة، سواء بشكل مؤقت أم دائم . وفي كثير من الحالات تتولى هذه المكاتب إجراءات تصفية المرشحين . بيد أن استخدام هذه الوسيلة لا يوفر في العادة موظفين متميزين، خصوصاً في المناصب العليا، إلا إذا كانت هذه المكاتب متخصصة في الاستقطاب لمثل هذا النوع من الوظائف . ففي بعض الأحيان تكون مكاتب التوظيف الخاصة متخصصة في استقطاب أنواع معينة من المهارات . ويتيح هذا التركيز تلبية احتياجات المنظمات ومقتضيات سوق العمل بطريقة مناسبة . ومثال ذلك مكاتب البحث عن الموظفين لشغل وظائف الإدارة العليا، التي تكون متخصصة في شغل وظائف الإدارة العليا، والمكاتب المتخصصة في شغل الوظائف المؤقتة، والمكاتب المتخصصة في توظيف العمال . ومكاتب التوظيف الخاصة تكون في العادة مكلفة، بينما تكون مكاتب التوظيف العامة مجانية، حيث إنها في العادة تهدف إلى مساعدة العاطلين عن العمل في إيجاد العمل المناسب .

استئجار العمال

هنا تلجأ المنظمة إلى استئجار العاملين من مكاتب متخصصة بتوفير العمالة، بدلاً من تثبيتهم على الوظائف بصورة دائمة . وفي هذه الحالة فإن هؤلاء العاملون يعملون لمكتب التوظيف، وتدفع المنظمات أتعاب معينة للمكتب، الذي يكون مسؤولاً عن إعداد العاملين وتدريبهم ودفع الرواتب لهم .

مهرجانات ومعارض الأعمال

تنظم هذه المهرجانات والمعارض من قبل جهة معينة مثل الجامعات، لتقديم معلومات بطريقة شخصية عن الوظائف في المنظمات لأكبر عدد من الأفراد . حيث يتم تخصيص موقع

معين لكل منظمة مشاركة في المهرجان، ويكون لها ممثلون يتولون توزيع المعلومات عن المنظمة، ومناقشة الفرص الوظيفية مع الباحثين عن العمل، والإجابة عن أية استفسارات لديهم، أو لجمع السير الذاتية منهم لدراسة مدى إمكانية توظيفهم في المنظمة. وفي بعض الأحيان تكون هذه المعارض مخصصة لمهن معينة، مثل مهرجان أعمال المهندسين، أو المحاسبين، أو مبرمجي الحاسب الآلي. وتتيح هذه الوسيلة جواً مناسباً يستطيع فيه المرشحون مقابلة مندوبي المنظمات والحصول على المعلومات المناسبة عنها، ويتيح للجانبين معرفة جوانب معينة عن الجانب الآخر.

الباحثون عن عمل

هنا يتم الاعتماد على الأشخاص الذين يأتون إلى المنظمة بأنفسهم بحثاً عن عمل. وتعد هذه الوسيلة اقتصادية وفاعلة، وعلى الأخص في الوظائف التي تتطلب قليلاً من المهارات.

الاستقطاب عن بعد (Telerecruiting)

يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فرق من المكتشفين وإرسالها إلى أماكن جغرافية متعددة للبحث عن المواهب والعمل على جذبها للعمل في المنظمة.

المنظمات الأخرى

تتطلب بعض الوظائف مهارات، وخبرات، وسمات خاصة تتوافر لدى أفراد يعملون في المنظمات الأخرى، وهنا تعمل المنظمة على استقطاب الأفراد الذين يعملون لدى المنظمات الأخرى.

الجمعيات المهنية

هناك العديد من الجمعيات المهنية التي تضم أفراداً ينتمون إلى مهن معينة، مثل: جمعية الإدارة، وجمعية الاقتصاد، وجمعية الحاسب الآلي. وتعد هذه الجمعيات مصدراً مهماً لجذب أنواع معينة من العمالة. حيث تقوم هذه الجمعيات بإصدار نشرات ومجلات دورية.

بالإضافة إلى أنها تنظم عدداً من المؤتمرات والندوات الدورية، التي تعد مصدراً جيداً للاستقطاب. فضلاً عن ذلك يمكن لهذه الجمعيات اقتراح أسماء معينة للمنظمات لشغل الوظائف لديها.

الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب

زاد الاعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب، وغدت شبكة الإنترنت أداة اقتصادية، وسهلة، وسريعة، لاستقطاب المهارات المختلفة. (١١) فقد خلقت الإنترنت سوقاً عالمية للعمالة يسهل الوصول إليها، ومن خلالها لم تعد هناك حدود جغرافية. وبات من السهل على المنظمات الاتصال السريع بعدد ضخم من المرشحين الذين يملكون أعلى المهارات والمعارف والقدرات في مناطق جغرافية واسعة.

وبشكل عام، فإن التطورات التكنولوجية في مجال الإنترنت سهلت من عمل المستقطبين. وبات بإمكان المنظمات استخدام العديد من برامج الحاسب الآلي الزهيدة الثمن المتاحة في هذا المجال، التي تمكن المستقطبين من تخطيط إستراتيجيات الاستقطاب طويلة المدى، وإدارة عملية الاستقطاب بإمكانات متكاملة، وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة، والإعلان عن الوظائف، وتلقي طلبات التوظيف، وإنشاء قاعدة معلومات شاملة للموارد البشرية تتضمن الموظفين الحاليين والمرشحين للعمل.

ونتيجة للتوسع البالغ في استخدام الإنترنت وتنامي استخدامها في مجال الاستقطاب تغيرت الجهود التقليدية للاستقطاب إلى حد كبير، وأصبح من المتداول استخدام مصطلح الاستقطاب الإلكتروني (cybercruiting). فوفقاً لمسح أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة ١٩٩٨ م تبين أن استخدام الاستقطاب عن طريق الإنترنت زاد بنسبة ٣٥٣٪ في سنة (١٩٩٧-١٩٩٨ م). وكشفت دراسة أخرى عن أن حوالي ٧٠٪ من متخصصي إدارة الموارد البشرية المشاركين في الدراسة يستخدمون الإنترنت لجهود الاستقطاب، وأن ٨١٪ منهم لديهم صفحات إلكترونية في الإنترنت، وأن ٧٣٪ منهم يستخدمون هذه المواقع للإعلان عن الوظائف. (١٢) ومن المتوقع أن يزيد استخدام خدمات الاستقطاب الإلكتروني في

المستقبل بشكل كبير، ليس فقط لأن المنظمات تجدها أقل تكلفة، ولكن لأنها أثبتت أنها وسيلة سهلة وفاعلة في البحث عن الأفراد المؤهلين واستقطابهم. (١٣)

وبالإضافة إلى مزايا الإنترنت في الوصول إلى قطاع عريض من الأفراد بتكلفة قليلة، فإنها تتميز بأنها تمكن الراغبين من إرسال طلبات التوظيف والسير الذاتية من خلالها. حيث يمكن الآن للراغب في العمل تعبئة طلب توظيف وإرساله مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني. ولكن، من جهة أخرى، فإن المزايا التي يحققها الاستقطاب الإلكتروني في تسهيل الوصول إلى أعداد كبيرة من الناس وتسهيل استقبال طلبات التوظيف قد تتسبب في بعض المشكلات لإدارة الموارد البشرية. فسهولة التقديم تغري أعداداً كبيرة بالتقدم بطلباتهم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فيها، الأمر الذي يعني تسلم طلبات كثيرة من مناطق جغرافية بعيدة لأناس من الجلي أنهم غير مؤهلين. ويكون من المحتم مراجعة هذه الطلبات، وفرزها وتصفيتها، الأمر الذي يشكل عبئاً إضافياً على إدارة الموارد البشرية. غير أن التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات سهلت من التعامل مع هذه الطلبات. إذ توجد حالياً برامج للحاسب الآلي مصممة خصيصاً لإدارة طلبات التوظيف والسير الذاتية. ويمكن لهذه البرامج مسح الطلبات والسير الذاتية بأجهزة المسح الآلي وتخزينها في الحاسب الآلي في قاعدة للمعلومات. وعندما تكون هناك وظيفة شاغرة يمكن البحث في قاعدة المعلومات لتحديد المرشحين المؤهلين، ووضع قائمة بأسماء المرشحين تتواءم مع الوظائف المناسبة.

وهناك وسيلتان رئيستان للاستقطاب الإلكتروني. في الوسيلة الأولى تتعاقد المنظمة مع خدمة استقطاب متخصصة، وتشبه هذه الخدمات الإعلان عن الوظائف في الصحف، ولكن تكلفتها تكون أقل بكثير. وتؤدي هذه الخدمات عدداً من التسهيلات للمنظمات وللباحثين عن الأعمال. فبعض مكاتب الاستقطاب الإلكتروني متخصصة في إنشاء قواعد معلومات في مواقع على الإنترنت يمكن للمنظمات والباحثين عن الأعمال البحث فيها. كذلك هناك بعض الخدمات التي تساعد المرشحين في تخطيط مستقبلهم المهني، وتقديم لهم الإستراتيجيات المناسبة للبحث عن العمل، وهناك خدمات أخرى تركز على نشر السير

الذاتية . كذلك هناك بعض بنوك الأعمال التي تعمل على المواءمة بين الأفراد والوظائف الشاغرة وتوفر للمنظمات مجموعة من المرشحين للانتقاء من بينهم .

وفي الوسيلة الثانية تتولى المنظمة نفسها إنشاء صفحات إلكترونية خاصة بها على الإنترنت لتعلن عن وظائفها . وقد نجحت بعض المنظمات في إنشاء وابتكار صفحات خلاقة لجذب الباحثين عن العمل . فعلى سبيل المثال ، فإن إحدى المنظمات تمكن الباحثين عن العمل من الاتصال بالموظفين الحاليين فيها ، وذلك من خلال الاشتراك في برنامج يسمى " اتخذ صديقاً لك في المنظمة " . ويتيح البرنامج للباحث عن العمل فرصة الارتباط بموظف في المنظمة في المجال نفسه لمعرفة المنظمة والعمل فيها بشكل عميق . (١٤)

وإذا ما قررت المنظمة إنشاء صفحة إلكترونية للاستقطاب في الإنترنت فهناك عدد من النقاط يجب مراعاتها ، حتى تحقق هذه الصفحات الهدف المنشود منها ، ومن أهمها ما يلي : (١٥)

- تبسيط تشغيل الموقع الإلكتروني .
- تضمين اسم المنظمة في العنوان الإلكتروني الذي يستخدم للوصول إليها .
- تضمين معلومات عن المنظمة وتاريخها .
- تسهيل الانتقال بين الموصلات (links) التي تتضمنها الصفحة ، بحيث يمكن الانتقال بينها والعودة إلى الموقع الأصلي بسهولة .
- تنظيم البحث في الصفحة وفقاً لفئة العمل ، والموقع الجغرافي للعمل .
- تضمين نماذج إلكترونية للباحثين عن العمل لاستخدامها للتقديم .
- يجذب عمل الصفحات لتكون تفاعلية .
- بالإضافة إلى الوسيلتين السابقتين ، أخذت لوحات الإعلانات (ads banner) .
- في الانتشار كوسيلة للاستقطاب على الإنترنت . ويمكن استئجار هذه اللوحات في بنوك المعلومات ومواقع الاستقطاب على الشبكة العنكبوتية . وعندما يدخل الباحث عن العمل

عبر الإنترنت مصطلحات معينة، مثل: هندسة، أو محاسبة، فإن المنظمة تبرز له على الشاشة. إلا أن هذه الوسيلة تستخدم في الغالب للتعريف العام بالمنظمة أكثر منها لشغل وظائف شاغرة معينة،^(١٦) علاوة على أنها قد تكون مكلفة، وذلك حسب الموقع الذي يتم فيه الإعلان.

كذلك من وسائل الاستقطاب الإلكتروني التي بدأت في الانتشار عبر الإنترنت ما يسمى مجموعات الأخبار (newsgroups). وتتكون كل مجموعة من هذه المجموعات في العادة من أفراد لهم اهتمامات مشتركة، ويتبادلون المعلومات ذات العلاقة باهتماماتهم عبر الإنترنت. وتتنوع مجموعات الأخبار بشكل كبير لا حد له. وهكذا نجد أن هناك مجموعات للمهتمين بالأمور القانونية، أو التصوير، أو الشؤون العامة، أو الشؤون الاقتصادية، بل هناك مجموعات الأخبار المخصصة للبحث عن الوظائف. ويمكن للمنظمات استخدام مواقع هذه المجموعات لاستقطاب فئات محددة من الأفراد.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة للإعلان عن الوظائف على شبكة الإنترنت، فإن بعض وسائل الاستقطاب التقليدية أصبحت تستفيد من إمكانات الإنترنت في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، فمعظم الصحف صارت تقدم نسخاً منشورة على الإنترنت بالإضافة إلى النسخ المطبوعة منها. وكثيراً ما تتضمن هذه الصحف الإلكترونية صفحات للإعلانات عن الوظائف الشاغرة. وقد أدى ذلك إلى تحقيق العديد من المزايا للمنظمات، فصفحات الإعلانات للصحف يمكن البحث فيها إلكترونياً، كما أنها تستمر للعرض لمدة طويلة. الأمر الذي يعنى توسيع النطاق الجغرافي لاستقطاب الأفراد المؤهلين، وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى أولئك الذين لا يقرؤون الصحف المطبوعة، ويوجدون في مناطق أوسع من تلك التي تغطيها الصحيفة المطبوعة في العادة.

ومن الوسائل الحديثة والمتطورة في مجال الاستقطاب الإلكتروني استخدام برامج الحاسب الآلي التي يطلق عليها الوكلاء الأذكاء للباحثين في الشبكة العنكبوتية (Smart Agents Searching the Web). ولا تستخدم هذه التكنولوجيا إلا في عدد

محدود من المنظمات وتتطلب خبراء في تكنولوجيا المعلومات . وتتولى هذه البرامج البحث بصورة أتمتاتية عن السير الذاتية ذات النوعية العالية ، وترتبها في قواعد للمعلومات . كذلك هناك بعض البرامج التي يمكنها الحصول على عناوين البريد الإلكتروني للباحثين عن العمل وإبلاغ الواعدين منهم بالفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة. (١٧)

المراجعة الواقعية للعمل (The realistic job preview)

من الجوانب الأساسية التي تتضمنها جهود الاستقطاب تقديم معلومات عن المنظمة ووظائفها للأفراد الذين يتم استقطابهم . ويتم ذلك من خلال عدة وسائل ، مثل : الكتيبات التعريفية ، وأشرطة الفيديو ، والمواقع الإلكترونية في شبكة الإنترنت ، والمقابلات الشخصية التي يتاح للمتقدمين إجراؤها مع شاغلي الوظائف . ومن المهم أن تعكس هذه المعلومات الواقع الحالي للمنظمة ووظائفها . فعندما يتقدم الأفراد إلى وظيفة شاغرة كثيراً ما تكون لديهم توقعات عالية وغير واقعية عن المنظمة والوظائف المتقدمين عليها . ويكون مرد ذلك ، في كثير من الأحيان ، إلى أن المنظمات تركز في المعلومات التي تقدمها للمرشحين على الجوانب الإيجابية فيها ، وذلك لجذبهم للعمل فيها . بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تكون الوظيفة جذابة فهناك احتمال كبير لأن يركز الشخص على الجوانب الإيجابية فيها ويقلل من أهمية الجوانب السلبية . ولكن عندما يباشر الفرد مهام وظيفته يبرز له التباين بين ما كان يتوقع أن يوفره له العمل وما يوفره فعلاً . وتكون النتيجة ، ومن بداية عمل الموظف ، الإصابة بنوع من خيبة الأمل نتيجة التوقعات التي لم تتحقق .

و "المراجعة الواقعية للعمل" هي إحدى الوسائل التي تعين المتقدم للوظيفة على تحديد ما إذا كانت خصائص الوظيفة والمنظمة تتواءم مع احتياجاته الشخصية ، وتساعد على تجنب التوقعات غير الواقعية للعمل ، وتحد من القلق الذي قد يشعر به بشأن ما سيواجهه في العمل بعد توظيفه . وتحقق المراجعة الواقعية للعمل من خلال تقديم معلومات متكاملة ودقيقة عن الوظائف والمنظمة لمن يتم استقطابهم ، وإظهار كل الجوانب المرغوبة وغير المرغوبة فيها .

وتعد دقة المعلومات ، على وجه الخصوص ، مهمة في هذا الشأن . فقد ثبت أن دقة المعلومات المقدمة لمن يتم استقطابهم عن الوظيفة والمنظمة على جانب كبير من الأهمية في التأثير على استقطاب الأفراد المناسبين للعمل وتكيفهم مع العمل بعد توظيفهم . (١٨)

كذلك بينت العديد من الأبحاث أن المراجعة الواقعية للعمل تولد مستويات عالية من الأداء ، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، ومستويات منخفضة من دوران العمل . ويعود ذلك إلى أن المراجعة الواقعية للأعمال تتيح للمتقدمين أن يقوموا باختياراتهم استناداً إلى معلومات تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب في التقدم أو عدم التقدم للعمل في المنظمة ، وبذلك فإنها تساعد في تصفية واستبعاد الأفراد الذين لا تتواءم حاجاتهم مع متطلبات العمل أو ثقافة المنظمة . علاوة على أنها تنقل صورة إيجابية عن المنظمة لدى المرشحين ، وتشعرهم أن المنظمة تتصف بالأمانة وجديرة بالثقة ، وأنها تهتم بموظفيها ، ولا تسعى إلى تضليلهم . بالإضافة إلى أنها تبين للمرشحين الظروف التي ستحدث فعلاً في العمل ، ومن ثم تسهم في الحد من الغموض الذي قد يحدث فيما بعد على رأس العمل ، وتعزز من تصميم الفرد على الالتحاق بالمنظمة . علاوة على أن المراجعات الواقعية تحد من التوقعات الإيجابية المبالغ فيها ، وتحولها إلى مستويات واقعية يمكن الوفاء بها في العمل وتساعد على التكيف مع العمل بسهولة . (١٩)

مشكلات الاستقطاب

هناك العديد من المصاعب التي تعترض عملية الاستقطاب ينبغي التنبيه إليها والعمل على معالجتها . فبادئ ذي بدء يتطلب إعداد عملية الاستقطاب وتنفيذها على النحو السليم الكثير من الوقت والجهد والمال ، لاسيما في حالة وجود عجز في الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف العامة . كذلك فإنها تستدعي توافر الخبرات الإدارية والفنية المناسبة لتولي مسؤوليات الاستقطاب . بالإضافة إلى أن تصميم البرنامج السليم للاستقطاب يتطلب الوفاء بالاحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل ، والجمهور ، والمديرين ، والمتطلبات العديدة للبيئة القانونية ، والاجتماعية والمهنية للعمل . (٢٠)

وبالإضافة إلى بعض المشكلات الأخرى، مثل عدم وضوح إعلانات الاستقطاب، أو المدة القصيرة للتقديم، فإن من المشكلات الرئيسة للجهود المكثفة للاستقطاب تكمن في زيادة التكاليف المالية لعملية التوظيف، وذلك بسبب زيادة أعداد المتقدمين لشغل الوظائف وما يستلزمه ذلك من مراجعة لطلباتهم وفرزها، وامتحانهم وإجراء مقابلات شخصية معهم. بالإضافة إلى أن تواجد أعداد كبيرة من المتقدمين بشكل لا تدعو إليه الحاجة، يؤدي إلى زيادة الآمال بين المتقدمين وضغطهم من أجل اختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة، الأمر الذي قد يسبب مشكلة علاقات عامة للجهات الحكومية.^(٢١) لهذا فمن الضروري وضع سياسة توازن بين توفير فرص مفتوحة لأفراد المجتمع لشغل الوظائف العامة، والحاجة لجذب أكثر الأفراد القادرين والمستعدين لشغلها.

وتزداد هذه المشكلة مع التوسع في استخدام وسائل الاستقطاب الإلكتروني. فبالرغم من أن الاستقطاب الإلكتروني سهل من الوصول إلى أعداد كبيرة من الأفراد عبر الإنترنت، إلا أنه، على الجانب الآخر، أثار بعض المشكلات في هذا المجال. فسهولة التقديم لشغل الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت تغري أعداداً كبيرة بالتقدم، الأمر الذي يعني تسلم المنظمات لطلبات كثيرة لأناس غير مؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة، من مناطق جغرافية بعيدة. وفي كل الأحوال فإن هذه الطلبات تستلزم مراجعتها، وفرزها، وتصنيفها، الأمر الذي يزيد من الأعباء المالية والجهد في هذا المجال.

تقويم جهود الاستقطاب

من الضروري القيام بتقويم برامج الاستقطاب، للتأكد من أن الجهد، والوقت، والمال، الذي أنفق في تلك البرامج كان في موضعه المناسب. وللتحقق من مدى جدوى تلك البرامج وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة للاستقطاب. وينبغي أن يكون التقويم عملية مستمرة، وأن يتم الحرص فيها على أخذ آراء الموظفين الجدد في جهود الاستقطاب. وبصفة عامة يتم تقويم برنامج الاستقطاب من خلال تفحص الجوانب التالية:

- **عدد المتقدمين:** بما أن الهدف من البرنامج الجيد للاستقطاب توليد عدد كبير من المتقدمين لاختيار الأفراد المناسبين منهم، فينبغي البدء بتقويم عدد المتقدمين الذين يوفرهم كل مصدر من مصادر الاستقطاب، للحكم على مدى فاعلية كل مصدر في توفير الأعداد المناسبة المطلوبة. فإذا تبين أن الإعلان عن وظائف معينة في الصحف، على سبيل المثال، أدى إلى تقدم أعداد كبيرة من الأفراد لشغل الوظائف مقارنة بالإعلان في الإذاعة، فهذا يعني أن الصحف تعد مصدراً أفضل من الإذاعة للاستقطاب لهذا النوع من الوظائف.

- **نوعية المتقدمين:** لا يكفي النظر إلى أعداد المتقدمين فقط لتحديد مدى فاعلية برامج الاستقطاب، بل ينبغي كذلك النظر إلى نوعية المتقدمين. فكلما كانت نوعية هؤلاء المتقدمين عالية بما فيه الكفاية لشغل الوظائف المطلوبة، كان ذلك دليلاً على فاعلية برنامج الاستقطاب.

- **تكلفة كل متقدم تم توظيفه:** بالإضافة إلى أعداد المتقدمين ونوعيتهم، فإن تحديد تكاليف برامج الاستقطاب مهم للحكم على مدى فاعليتها. وتتباين تكاليف الاستقطاب وفقاً لنوع الوظائف المطلوب شغلها. ويمكن تحديد فاعلية مصادر الاستقطاب من خلال مقارنة تكلفة مصادر الاستقطاب التي تم استخدامها بعضها ببعض، وبناءً على تحليل العائد والتكلفة يمكن تحديد أيها أكثر فاعلية. ويتم تحديد التكلفة بتقسيم عدد المتقدمين على التكلفة التي تم إنفاقها على وسيلة الاستقطاب. فإذا كانت تكلفة الإعلان في الإذاعة ١٠٠٠ ريال وتمخض عنها ١٠٠ متقدم، بينما كانت تكلفة الإعلان في الصحف ٥٠٠ ريال وتمخض عنها ٢٥ متقدم، فإن تكلفة المتقدم نتيجة الإعلان في الإذاعة تكون ريالاً واحداً، بينما تكلفة المتقدم عن الإعلان في الجريدة تكون ٢٠ ريالاً. ولكن حتى لو حصلت المنظمة على أعداد كبيرة من المتقدمين بمستوى تكلفة منخفض نسبياً عن كل متقدم، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن المتقدمين مؤهلون فعلاً لشغل الوظيفة. لذا ينبغي الأخذ في الحسبان، بالإضافة إلى تكلفة كل متقدم، عدد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة. وتتوافر حالياً برامج للحاسب

الآلي تساعد على ذلك . فعلى سبيل المثال ، في إحدى المنظمات يتم وضع رمز معين لكل وسيلة من وسائل الاستقطاب ، ومن خلال ذلك يمكن تحديد عدد المرشحين الذين تم الحصول عليهم باستخدام كل وسيلة . (٢٢)

- عدد الموظفين الناجحين الذين تم الحصول عليهم من كل وسيلة من وسائل الاستقطاب .
ويعد هذا الأسلوب من أفضل الوسائل لتقييم مدى فاعلية جهود الاستقطاب .
- معدلات التسرب : فقد يتبين من خلال تحليل مصادر الاستقطاب المختلفة أن مصادر معينة ينجم عنها نسبة دوران عالية أكثر من غيرها من المصادر ، ومن ثم فقد لا تكون مصادر جيدة للاستقطاب على المدى البعيد .

الاستقطاب في المملكة

بصفة عامة ، تغلب على جهود الاستقطاب في وظائف الخدمة المدنية في الوقت الحالي وسائل الاستقطاب السلبي ؛ وذلك نظراً لأن العرض من القوى العاملة يفوق الطلب في معظم مجالات الخدمة المدنية بشكل عام .

وتشمل مصادر الاستقطاب الداخلي في المملكة الترقية ، والنقل ، والتكليف ، بالإضافة إلى الموظفين السابقين ، والمتقدمين بأنفسهم من الباحثين عن العمل . أما المصادر الخارجية فتشمل المؤسسات التعليمية ، والقطاع الخاص ، والأفراد من خارج المملكة ، ومكاتب العمل التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، بالإضافة إلى الإفادة من قواعد الإعارة للموظفين .

إلا أن الاستقطاب في الوقت الحاضر يتم في الغالب عن طريق المصادر الداخلية . ووفقاً لتعليمات وزارة الخدمة المدنية تعطي الأفضلية للاستقطاب عن طريق الترقية من المصادر الداخلية ، وذلك لتوفير فرص التقدم والترقية والحوافز الإيجابية للعاملين في الأجهزة الحكومية ورفع طاقتهم الإنتاجية . لذا ينبغي إشعار إدارة شؤون الموظفين بضرورة تقديم أسماء الذين يستحقون الترقية بإمضاء المدة الزمنية النظامية ، مع بيان جميع الوظائف الشاغرة في مختلف المراتب ليقوم المسؤولون في الأجهزة الحكومية بتحديد الطريقة المناسبة لإجراء الترقية . ولا يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلا بعد دراسة وافية لوضع العاملين بالأجهزة

الحكومية واتخاذ القرار المناسب بناءً على ذلك .

وتتم عملية الاستقطاب عن طريق وزارة الخدمة المدنية والجهات الحكومية ، وذلك حسب نوع الوظائف ، والصلاحيات المخولة للجهات الحكومية في هذا الشأن . وتتولى وزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف في المرتبة العاشرة فما دونها . والوسيلة الرئيسة للاستقطاب هي الإعلان عن الوظائف الشاغرة . وعند شغور وظائف معينة تحدد الجهات الحكومية ما إذا كان سيتم شغلها عن طريق الترقية بالمفاضلة ، أو عن طريق الخريجين الجامعيين ، أو عن طريق المسابقة الوظيفية للموظفين من داخل الخدمة المدنية أو من خارجها . ويتولى قسم الإعلان بإدارة التوظيف بوزارة الخدمة المدنية الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الأجهزة الحكومية المطلوب شغلها عن طريق المسابقات الوظيفية . ويتم إعداد قوائم الإعلانات للوظائف الشاغرة على ثلاثة أنواع :

١ . الإعلان عن الوظائف الشاغرة للموظفين الذين هم على رأس العمل .

٢ . الإعلانات المفتوحة للأفراد من خارج الخدمة المدنية .

٣ . الإعلان عن الوظائف المخصصة لشغلها بالنساء .

وتتضمن الإعلانات الخاصة بوظائف المرتبة الخامسة فما دونها : اسم الوظائف المطلوب شغلها ومرتبها ووجهتها ومقرها . أما الإعلانات الخاصة بوظائف المرتبة السادسة إلى العاشرة ، فتتضمن ، إلى جانب البيانات السابقة ، الحد الأدنى للمؤهل العلمي ونوعية الخبرة المطلوبة للوظيفة . بالإضافة إلى ذلك ، تتضمن الإعلانات بياناً بالشروط الأساسية لدخول المسابقات الوظيفية ، وبداية ونهاية مواعيد تقديم الطلبات ، وأماكن التقديم .

ويتم توزيع الإعلانات على الجهات الحكومية لتتولى نشرها في مكان بارز في مقرها الرئيس وفروعها ، لكي يتمكن موظفوها من الاطلاع عليها ، ولإتاحة الفرصة لمن يرغب منهم في التقدم للوظائف المعلن عنها . كذلك يتم تزويد فروع وزارة الخدمة المدنية ومكاتب التوظيف بنسخ من الإعلانات لنشرها قبل الموعد المحدد لتقديم الطلبات بفترة زمنية كافية . كذلك يتم نشر الإعلانات في وسائل الإعلام المختلفة ، لإتاحة الفرصة للمواطنين للاطلاع عليها والتقدم لشغل الوظائف المعلن عنها .

الهوامش

الهوامش

- (1) Randall S. Schuler, **Managing Human Resources** (Min/St. Paul: West Publishing, 1995), 218.
- (2) John O. Burdett, "Recruitment: More Than A Side Show," **Canadian Manager** 17, no. 3 (Fall 1992): 9.
- (3) Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy** 4th ed. (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1998).
- (4) Liesel Brand, "Occupational Staffing Patterns Within Industries Through the Year 2000," **Occupational Outlook Quarterly** 34, no. 2 (Summer 1990): 40.
- (5) Brand, 42.
- (6) Mary L. Connerley, "The Influence of Training on Perceptions of Recruiters' Interpersonal Skills and Effectiveness," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 70, no. 3 (September 1997): 259-272.
- (7) Rodger W. Griffeth and Peter W. Hom, "Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects," **Journal of Management** 23, no. 1, (1997) 19.
- (8) Dale Yoder, **Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management** 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1959), 220.
- (9) Yoder, 220.
- (10) Richard J. Pinsker, "The Seven Deadly Sins in Hiring Executives, Managers and Professionals," **Management** 43, no. 4, (May 1992): 33.
- (11) Valerie Frazee, "Survey identifies staffing trends," **Workforce** 76, no. 8, (August 1997): 9.
- (12) Kristine A. Hansen, "Cybercruiting Changes HR," **HR Focus** 75, no. 10 (October 1998): 13.
- (13) Joan C. Hubbard, Alexa B. North, and H. Lari Arjomand, "Making the Right Connections: Perceptions of Human Resource/Personnel Directors Concerning Electronic Job-Search Methods," **Journal of Employment Counseling** 34, no. 1 (March 1997): 39.
- (14) Hansen, 14.
- (15) Brenda Paik Sunoo, "Thumbs Up For Staffing Web Sites," **Workforce** 76, no. 10 (October 1997): 69.
- (16) Samuel Greengard, "Putting Online Recruiting to Work," **Workforce** 77, no. 8 (August 1998): 75.

- (17) Greengard, 76 .
- (18) Griffeth and Hom, 31 .
- (19) Bruce M. Meglino, Angelo S. Denisi and Elizabeth C. Ravlin, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status on the Functioning of A Realistic Job Preview," **Personnel Psychology** 46, no. 4 (Winter 1993): 803-804 .
- (20) Karen Coffee, "Candidate Reduction Strategies," **Public Personnel Management** 27, no. 4 (Winter 1998): 459 .
- (21) Donald E. Klingner and John Nalbandian, **Public Personnel Management: Contexts and Strategies** 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985), 84 .
- (22) Dawn Anfusio, "Developing A Staffing Strategy Requires Partnership," **Workforce** 77, no. 8 (August 1998): 82 .

