

الفصل الرابع: استقطاب الموارد البشرية

Chapter (4): *Recruitment Human Resources*

- ١-٤ مفهوم الاستقطاب.
- ٢-٤ أهمية وظيفة الاستقطاب .
- ٣-٤ خطوات عملية الاستقطاب.
- ٤-٤ هرم الاستقطاب.
- ٥-٤ مبادئ عملية الاستقطاب.
- ٦-٤ مصادر الاستقطاب.
- ٧-٤ استراتيجيات الاستقطاب.
- ٨-٤ مسؤولية وظيفة الاستقطاب.
- ٩-٤ قضايا مهمة في الاستقطاب.
- أسئلة الفصل الرابع واختباراته.

المخرجات والأهداف التعليمية:

١. تعريف القارئ بمفهوم استقطاب الموارد البشرية وأهميته للمنظمة.
٢. التعريف بخطوات عملية الاستقطاب من قبل القائمين بها.
٣. التعرف إلى هرم عملية الاستقطاب.
٤. التعريف بأهم المبادئ التي تحكم عملية الاستقطاب.
٥. التعرف بأهم مصادر استقطاب الموارد البشرية الداخلية والخارجية.
٦. توضيح مسؤولية وظيفة الاستقطاب في المنظمة.
٧. التعرف إلى بعض القضايا المهمة في عملية الاستقطاب.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل وظيفة استقطاب الموارد البشرية، فقد تم تعريف الاستقطاب وإظهار أهميته بوصفه مرحلة مهمة من مراحل وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، كما تم شرح للمراحل التي تمر فيها عملية الاستقطاب، كما تم تناول موضوع ما يعرف بهم الاستقطاب، وكذلك التعريف بأهم المبادئ التي تحكم عملية الاستقطاب والأهم هو توضيح مصادر عملية الاستقطاب الداخلية والخارجية فقد شملت المصادر الداخلية كلاً من (مخزون المهارات، الترقية، النقل الوظيفي الداخلي) أما الخارجية فتشمل: (التقدم المباشر بطلب للتوظيف، المدارس والجامعات، وكالات التوظيف، الإعلانات، المنظمات المهنية والنقابية، أبناء العاملين وأقاربهم، ومن المصادر البديلة الأخرى)، كما تم التعرف إلى أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في الاستقطاب وشملت (استراتيجية دفع الأجور، واستراتيجية تطوير المسار الوظيفي، واستراتيجية بناء سمعة المنظمة)، كما تم توضيح مسؤولية وظيفة الاستقطاب في المنظمة وتقاسمها بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى. وأخيراً تم عرض بعض القضايا والاعتبارات المهمة في عملية الاستقطاب التي يجب الأخذ بها وعدم تجاهلها.

كلمات مفتاحية:

استقطاب Recruitment ،هرم الاستقطاب Recruiting Pyramid ،مصادر الاستقطاب Recruitment Resources ، استراتيجيات الاستقطاب Recruitment Strategies ،مسؤولية الاستقطاب Responsibility of Recruitment.

مقدمة: Introduction

يُعد الاستقطاب إحدى وظائف تكوين الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها وتعيينه في المنظمة، سيؤثر إيجاباً في مقدرتها على الأداء في المدى الزمني القصير والبعيد. كما له أهمية بالغة حيث لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه أو الاستهانة به؛ لأن الاستقطاب يوفر لإدارة الموارد البشرية قاعدة واسعة وأساساً صالحاً لوظيفة الاختيار والتعيين لاحقاً، ثم أن استقطاب الموارد المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير في إنتاجية المنظمة خاصة إذا كانت تلك الموارد تتميز بالكفاءة والمهارة، وهو ما سينعكس على النتائج التنظيمية للوحدة الإدارية والمنظمة معاً.

٤-١ مفهوم الاستقطاب: Recruitment Concept

عُرّف الاستقطاب تعريفات متعددة نذكر أهمها، الاستقطاب هو عملية العثور على أفضل المرشحين المؤهلين (من داخل المنظمة أم من خارجها) لملء الوظائف الشاغرة، في الوقت المناسب وبالطريقة الفعالة، بعد التعرف على متطلبات شغل الوظيفة.

الاستقطاب: هو عملية جذب الكفاءات من سوق العمل في الوقت المحدد وبالأعداد المطلوبة وبالمهارات اللازمة لتقديم طلب للعمل عند الجهة الطالبة تمهيداً للعمل لديها بعد إكمال عملية الاختيار والتعيين.

يمكن مما تقدم تعريف الاستقطاب بأنه: عملية التخطيط والبحث عن الموارد البشرية المؤهلين لشغل الوظائف التي تحتاجها المنظمة بالعدد المطلوب والنوعية

الملائمة بشكل يحقّق التناسق والمواءمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلاً تحقيقاً لأهداف المنظمة الكلية في الأجلين القصير والطويل.

تمثل عملية الاستقطاب علاقة تبادلية مشتركة بين كل من المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين من جهة، و طالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته من جهة ثانية. وفي حالة التقاء وتناغم توقعات الفرد بما سيحصل عليه من المنظمة لإشباع حاجاته، وتوقعات المنظمة من الفرد لما يتم تقديمه من قبله لتحقيق أهداف المنظمة، يكون من السهل على المنظمة اتباع أسلوب الترغيب لجذب الأفراد المؤهلين ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، كما أن التوافق بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع المجال أمام المنظمة لاختيار الأفضل منهم لتحقيق من خلال ذلك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

٢-٤ أهمية وظيفة الاستقطاب: *Importance of Recruitment Function*

- تظهر أهمية وظيفة الاستقطاب من النواحي التالية:
- تُعدّ وظيفة مهمة تظهر من خلال النشاطات الجزئية التي تحصل ضمنها بدءاً من تحليل سوق العمل ومروراً بوضع البرنامج الاستقطابي وانتهاءً بتوفير العدد الكافي من المستقطبين تمهيداً لوظيفة الاختيار والتعيين.
- تعد مرحلة مهمة من مراحل عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- تنعكس أهمية عملية الاستقطاب على العمليات الأخرى، فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استقطاب الأشخاص بالوقت والعدد، والمؤهلات المناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى سوء اختيار المرشحين وتعيين عناصر غير مناسبة.
- تعد عملية أساسية لا يمكن إهمالها، فقد تستطيع المنظمة إجراء تحليل للوظائف وتوصيفها أو حتى إعداد خطة عمل، لكنها لا تستطيع إهمال عملية البحث عن العاملين الجدد بغرض تعيينهم.
- عند توسيع نشاط المنظمة المستقبلي، هذا التوسع قد يستلزم موارد بشرية إضافية من أجل تغطيته.
- تؤدي عملية الاستقطاب إلى جذب العمالة الأجنبية والاستفادة من خبرتهما في حال عدم توفرها في سوق العمل المحلية.
- استبدال بعض المهارات البشرية الحالية في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة من سوق العمل مكانها، مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً.
- تؤدي عملية الاستقطاب إلى جذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية تسهل مهمة الانتقاء، وتأهيلهم، وتدريبهم بسهولة، وبتكلفة أقل بعد تعيينهم في المنظمة.

٣-٤ خطوات عملية الاستقطاب: *Steps of Recruitment Process*

- يُقصد بالخطوات المراحل، والإجراءات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في جذب واستمالة الأفراد سواءً من سوق العمل، أم من داخل المنظمة للتقدم بطلب العمل، وشغل الوظائف الشاغرة حالياً ومستقبلاً. وهذه الخطوات والإجراءات تختلف من منظمة لأخرى، لكن بشكل عام تمرّ هذه العملية بالخطوات الآتية:
- معرفة مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية: وبالتالي ما هي نتائج عملية تقدير الاحتياجات منها؟ بمعنى هل تحتاج المنظمة إلى موارد بشرية

- إضافية (طلب) لمواجهة النقص الحاصل في حالة التوازن بين العرض والطلب؟ أم ستكتفي بما لديها من الموارد البشرية الحالية؟
- **معرفة طلبات المديرين التنفيذيين:** وتتضمن هذه الخطوات، تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة، من حيث المتطلبات البدنية والذهنية والقدرات والمهارات وغيرها التي يطلبها المديرون التنفيذيون.
 - **تحديد الوظائف الشاغرة:** بناء على الخطوتين السابقتين، يكون لدى إدارة الموارد البشرية، تصور كامل عن أعداد الوظائف المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام، وأي في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
 - **معرفة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة، يكون من الضروري مراجعة نتائج عملية التحليل الوظيفي، لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة، من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
 - **تحديد طريقة الحصول على الموارد البشرية:** من أجل تلبية الطلب الحاصل، أي كيف سيتم تلبية هذه الحاجة التي قد تكون بأساليب غير التعيين، كالاتتماد على الدوام الإضافي، أو الاستعانة بعمالة مؤقتة، وفي هذه الحالة لن تحتاج المنظمة إلى تعيين عاملين دائمين.
 - **تحديد مصدر الحصول على العاملين:** وذلك إذا ما تبين أنه لا بد من تعيين عاملين دائمين جدد. وهنا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة، أم من خارجها.
 - **تحديد الفئة التي سيتم التوجه إليها:** إذا وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارجها، فهل سيكونون من العاطلين عن العمل، أم أشخاصاً يعملون في منظمات أخرى منافسة، أم طلبة يقتربون من موعد التخرج؟

- تحديد وسيلة التوجُّه: أي هل ستكون بالإعلان، أو بالاستعانة بمكاتب التوظيف، أم باستخدام وسائل أخرى، كما سنرى في فقرة قادمة.
- تحديد المدة الزمنية والموارد المادية والبشرية اللازمة: أي ما هي المدة الزمنية المتوقعة للحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وما حجم الأموال المرصودة لتغطية نفقات البرنامج الاستقطابي، وعدد العاملين في وظيفة الاستقطاب.

٤-٤ هرم الاستقطاب: *Recruiting Pyramid*

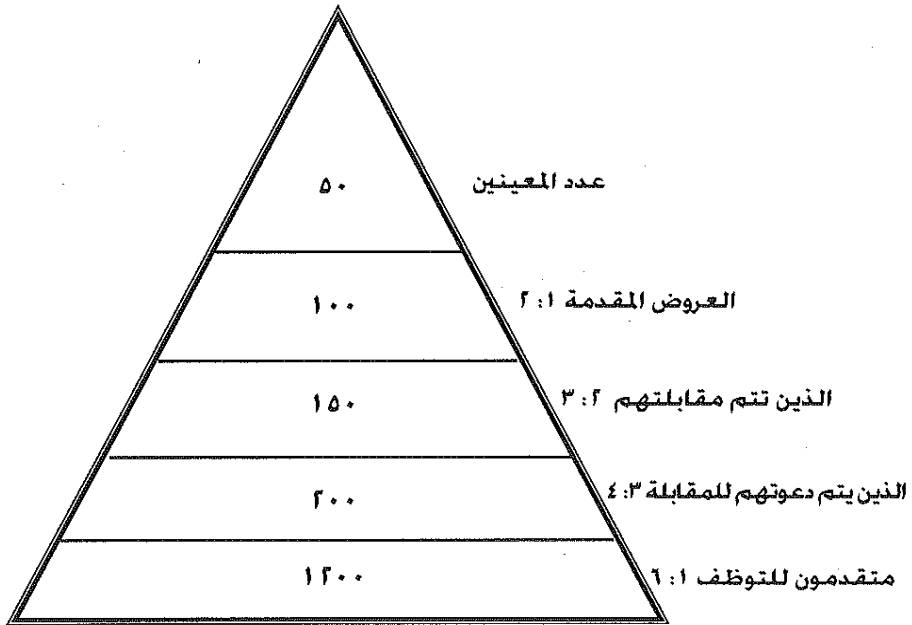
يستخدم مصطلح هرم الاستقطاب أو (هرم نتاج الاستقطاب) لحساب عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة المطلوب استقطابهم وحثهم للتقدم بطلب للعمل في المنظمة، وذلك من أجل التوصل إلى تعيين العدد المستهدف من المستقطبين الجدد.

فمثلاً إذا كانت حاجة المنظمة هو (٥٠) عاملاً في العام القادم، فمن الخبرة قد تعرف أيضاً أن نسبة العروض المقدمة إلى التعيينات الفعلية هي ١:٢، بمعنى أن النصف فقط ممن تعرض عليهم الوظائف يقبلون العرض، وتعرف المنظمة أيضاً أن نسبة المتقدمين للوظيفة ممن تجرى مقابلتهم إلى العروض المقدمة هي ٢:٣، بينما نسبة الذين يدعون إلى إجراء مقابلات إلى الذين تتم مقابلتهم فعلاً هي حوالي ٣:٤، وأخيراً تعرف المنظمة أنه من بين كل ستة أفراد تستدل عليهم من خلال

الجهود المختلفة للاستقطاب، يحظى متقدم واحد فقط عادةً بمقابلة نسبة ١:٦ وبهذه النسب، تعرف المنظمة أنه يجب عليها استقطاب (١٢٠٠) متقدماً للوظيفة حتى تستطيع دعوة (٢٠٠) منهم للمقابلة، ثم تقوم بمقابلة (١٥٠) من الذين تمت دعوتهم، وتقدم عروض إلى (١٠٠) وتتوقع قبول (٥٠) فقط للعروض المقدمة.

يجب الإشارة إلى أن هذا الهرم قد يكون صحيحاً ويناسب العديد من منظمات الأعمال في الدول الصناعية والأوروبية المتقدمة، أما في حالة بلداننا فإننا قد نرى العكس تماماً، إلا في بعض منظمات أعمال القطاع الخاص.

الشكل (٤-١) هرم الاستقطاب



٥-٤ مبادئ عملية الاستقطاب: Principles of Recruitment Process

من أهم المبادئ التي تحكم عملية الاستقطاب ما يلي:

- المركزية في الاستقطاب: أي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواءً في يد شخص واحد أم مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كافٍ لنجاح هذه العملية.

- معرفة طبيعة سوق العمل: من حيث نوعية العاملين المرتقبين ونظرتهم للعمل ويظهر ذلك من خلال العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية.
- معرفة المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.
- الظروف الاقتصادية السائدة: حيث تؤثر الظروف الاقتصادية السائدة في سوق العمل في عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وطبيعة الأجور السائدة في باقي المنظمات وأيضاً ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

٤-٦ مصادر الاستقطاب: *Recruitment Resources*

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة (كم ونوع) يجب التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها ويمكن تصنيفها على أساس نوع المصدر، إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

١/٦/٤ المصادر الداخلية: يعد الاستقطاب الداخلي بأنه استغلال للموارد البشرية المتوفرة والمتواجدة في المنظمة، فهو يساعدها على اكتشاف واستغلال الطاقات البشرية والخبرات المتوفرة فيها وإعطاء فرص للعمال الحاليين في المؤسسة لإبراز مهاراتهم وشغل منصب آخر يتوافق أكثر مع المهارات التي يمتلكونها. ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلية ما يلي:

أ- مخزون المهارات: يقصد به ما يتوافر على المنظمة من مهارات مؤهلات حالية عند العاملين، والاعتماد على ذلك عند ، نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، وترتبط فاعلية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها.

ب-**الترقية**: يقصد بالترقية نقل أو إعادة تعيين العامل أو نقله من وظيفة إلى وظيفة أخرى تعلوها في الأهمية والمكانة أو إعادة تعيين العامل في فئة وظيفية أعلى من التي كان يشغلها مسبقاً. وهي من أهم مصادر الاستقطاب الداخلي تلجأ إليه الإدارة لملء الشواغر لديها. ومن أنواع الترقية ما يلي:

- **الترقية على أساس الأقدمية**: تقوم على أساس اعتماد المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة وبعدها يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي، فقد يوجد ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة وطول مدة الخدمة، وفي هذه الحالة يستمد العامل حقه في الترقية من القواعد مباشرة.

- **الترقية بالترفيح**: الترفيع يعني منح درجة للعامل ضمن الفئة الوظيفية بعد مضي مدة من الزمن على بقاءه في المنظمة، وغالباً ما ترتبط بنظام تقويم الأداء، ينال على أساسها علاوة مالية معينة. وقد لا تعد مصدراً للاستقطاب ما دام العامل يعمل في عمله الوظيفي الحالي.

- **الترقية على أساس الكفاءة**: الكفاءة هي مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص، يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية والسلوكية وغيرها، والاعتماد على الكفاءة في شغل الوظائف يعد بمثابة تقدير لجهود الفرد وعطائه بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في المنظمة. وهو ما يخلق لدى العاملين نوعاً من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم ، فالترقية وفقاً لهذا الأساس هامة إذا روعي في تطبيقها عنصر الموضوعية والعدالة. الهدف النهائي من الترقية على أساس الكفاءة هو أن نشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية.

- **الجمع بين الأقدمية والكفاءة:** تجمع بعض المنظمات بين معياري الأقدمية والكفاءة المهنية في شغل الوظائف الشاغرة لديها، وتفضل الأقدمية عادة في وظائف المستوى الإداري الأدنى التي تتطلب الخبرة والممارسة التي تكتسب من ال خدمة الطويلة في الوظيفة، أما الوظائف العليا، فهي تتطلب مهارات وقدرات وكفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية والممارسة فقط، لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة والجدارة معاً.

ت-**النقل الوظيفي الداخلي:** هو انتقال الفرد أفقياً من عمله إلى عمل آخر مساوٍ له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا يقصد الترفيع أو الترقية، بل لمعالجة بعض ضروريات العمل، مثل: سد حاجة الأقسام من العاملين، وتبادل الخبرات وغير ذلك. ومن أنواع النقل الوظيفي الداخلي:

- **النقل إلى خارج الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع من النقل إلى انتقال الفائض من العاملين من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلاً من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه نقص، كما يكون هذا النوع بديلاً من تسريح الفائض من العاملين في الأقسام الأخرى.

- **النقل العلاجي أو الشخصي:** وهنا يتم نقل الفرد الذي لم يستطع الاستمرار بأداء عمله الحالي بصورة مرضية سببه أصلاً خطأً في تعيينه بدايةً، أو عدم صلاحيته للعمل، أو لأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاءه في العمل.

- **نقل المناوبة:** معناه الانتقال من نوبة عمل إلى أخرى، إذ قد تستدعي ظروف العمل لذلك، وهذا يعود لأسباب عدة: أهمها ما يتعلق بتنظيم الحياة

الاجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتماماً كافياً.

- **النقل التدريبي:** هو انتقال الفرد من عمل لآخر بقصد زيادة المعرفة أو الخبرة والمهارة، وهو ما يسمى بالدوران الوظيفي أيضاً.

مزايا الاستقطاب الداخلي وعيوبه: للاستقطاب الداخلي عدة مزايا منها:

- يعد بمثابة مكافأة للعاملين الحاليين على الأداء المتميز .
- معرفة العامل بالثقافة السائدة في المنظمة التي يعمل بها وأهدافها وسياساتها ما يعني القدرة على التأقلم في الوظيفة الجديدة بشكل أسرع من المصدر الخارجي.
- معرفة المنظمة بقدرات العاملين وكفاءاتهم ونقاط الضعف والقوة فيها.
- زيادة دافعية وحماس الأفراد وتحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم للحصول على الترقّيات وشغل الوظائف الأعلى .
- زيادة معدل الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم مما يحسن عائد استثمار المنظمة عليها.
- تخفيض التكاليف المترتبة على استقطاب العاملين من خارج المنظمة المتعلقة بتأهيلهم و تدريبهم وتكيفهم للقيام بالأعمال على أكمل وجه.

العيوب: من عيوب الاستقطاب من داخل المنظمة ما يلي:

- حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية خارج المنظمة وقلّة الابتكارات وجمود الأفكار .
- قد لا يصلح العاملون الحاليون في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة .
- المساهمة بشكل محدود في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

- الصراع على الترقية قد يؤدي لآثار نفسية سلبية ويوجد الحساسية و التوتر بين العاملين ، وشعورهم بالعزلة في حال عدم توفر أسس موضوعية للترقية.
- عدم القدرة على تلبية كافة احتياجات المنظمة .

يمكن التغلب على هذه العيوب من خلال التأكد من تعميم تفاصيل الوظائف الشاغرة على الجميع، واختيار العاملين بطريقة عادلة ونزيهة، كما ينبغي أن يستند الاختيار على الجدارة والأداء الفعال.

٢/٦/٤ المصادر الخارجية للاستقطاب: *External Sources of Recruitment*

تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف من داخلها، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، وبالتالي يمكن تعريفها بأنها المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل خارج المنظمة. ومن أهم هذه المصادر:

- **التقدم المباشر بطلب للمنظمة:** يعني أن يقدم الفرد الراغب بالعمل لدى المنظمة بطلب إليها حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم، رغباتهم، إذ يتم الاحتفاظ بطلباتهم وبالالاتصال بهم عند الحاجة إليهم ليخضعون للاختبارات اللازمة.
- **المدارس والجامعات:** يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية للخريجين الجدد من نوعية معينة، وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية.
- **وكالات التوظيف ومكاتبه:** هي عبارة عن منظمات تقدم خدمات مزدوجة للطلب والعرض، للباحثين والراغبين في التوظيف، وللمنظمات التي تعاني

من الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق تحقيق الانسجام بين البيانات لكل الطرفين. وهناك نوعان لوكالات التوظيف:

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 اعانات بطالة لهم.

الثاني: مكاتب خاصة: يديرها متخصصون بجذب العمالة واستقطابها واختيارها أيضاً، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات الراغبين في 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.

- **الإعلان:** يكون عبر وسائل الاعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة، لوحة الإعلانات، إعلان إلكتروني أو بعض هذه الوسائل حسب جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة. ولتستطيع المنظمة الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة لابد من توفر الشروط المناسبة في الإعلان ومنها:

- أن يتم الإعلان في وسائل شائعة الانتشار بين الناس بحيث يمكن وصوله إلى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك.
- أن يتم توضيح تاريخ تقديم الطلبات والانتهاى من قبولها ونوع العمل وطبيعته والتعريف بالمنظمة وإطار أعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية لذلك.

▪ ضرورة توفر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الإعلان.

- **المنظمات المهنية والنقابية:** والتي تقوم بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل في مجال محدد وأمثلتها (جمعية المحاسبين ، الصناعيين ، الحرفيين) حتى أنه في الولايات المتحدة ودول أوروبا يوجد جمعية خاصة بمديري الموارد البشرية.

- **أبناء العاملين وأقاربهم:** وهنا تقوم المنظمة بطلب من الموظفين الحاليين بذكر وتوصية أصدقائهم وأقاربهم الذين قد يكونوا مناسبين لوظيفة محددة. ومع ذلك ينبغي الحرص على اتباع هذه العملية بطريقة عادلة بحيث لا يشعر أي عامل بالاستياء.

- **أحداث ومناسبات خاصة :** كالمهرجانات والمؤتمرات المتخصصة حيث تمكّن من النقاء الباحثين عن عمل مع الباحثين عن عاملين، كما يحصل فيما يعرف الآن بمعرض فرص العمل واسعة الانتشار.

- **مصادر بديلة:** قد تلجأ إلى بعض الأساليب البديلة في استقطاب ما تريده من الموارد البشرية، ومن هذه المصادر البديلة ما يلي.

✓ **الإعارة المؤقتة :** ان تقوم منظمة بإعارة بعض عاملها للعمل لدى منظمة أخرى تعاني من نقص في الموارد البشرية بحيث تقوم المنظمة المستعيرة بتغطية جميع نفقات المعارين حسب قوانين العمل في المنظمة الأم .

✓ **العقود المؤقتة :** سواءً أكانت قصيرة أم طويلة الأجل ويتوقف ذلك على الحالة الاقتصادية للمنظمة .

✓ التعاقد الخارجي : يعني أن تقوم منظمة ما بالطلب من إحدى الشركات المتخصصة بإنجاز عمل ما عن طريق إيفاد بعض العاملين لديها لإنجاز هذا العمل المتفق عليه .

✓ ساعات العمل الإضافية: يعني السماح للعاملين بالعمل لساعات إضافية بعد الدوام الرسمي أو في أيام العطل ويحقق ذلك وفاقاً في تكاليف الاستقطاب الجديد و التدريب وزيادة مستوى دخل العاملين .(راجع بحث أساليب التعامل مع الموارد البشرية الفائضة!).

مزايا الاستقطاب من المصادر الخارجية وعيوبها:

إن الاعتماد على الاستقطاب من خلال المصادر الخارجية يتسم بالعديد من الفوائد والمنافع للمنظمة وهي:

- تزويد المنظمة بموارد بشرية جديدة بخبراتها و أفكارها وآرائها وتطلعاتها.
- الاستفادة من خبرة المنافسين في حالة استقطاب بعض مواردهم البشرية.
- مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.

العيوب: من عيوب المصادر الخارجية للاستقطاب:

- عدم استثمار مخزون المهارات المتاحة للمنظمة من العاملين لديها.
- غالباً ما يسود حالة عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم والترقية في العمل.
- زيادة التكاليف الناجمة عن عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتكيف.
- غالباً ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة وذلك لصعوبة التكيف والتأقلم والانسجام في العمل الجديد.

٧/٤ الاستراتيجيات المساعدة في الاستقطاب: *Recruitment Strategies*

هناك العديد من الاستراتيجيات المساعدة و المستخدمة في الاستقطاب وجذب الكفاءات من الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- استراتيجية دفع الأجور.
- استراتيجية التطوير الوظيفي.
- الاستراتيجية بناء سمعة المنظمة.

١٧/٤ استراتيجية دفع الأجور: *Wage Payment Strategy*

يتكوّن الأجر من مجموع التعويضات التي يتلقاها العامل مُقابل ما يبذله من جُهد في العمل، وتنقسم هذه التعويضات إلى ماليّة وأخرى غير ماليّة، وتنقسم الماليّة بدورها إلى مباشرة وغير مباشرة، في حين تتمثّل التعويضات غير الماليّة بالمزايا الوظيفيّة والظروف الماديّة والنفسيّة والاجتماعيّة للعمل. ولأهمية الأجور في حياة العمل والعاملين فقد تتبع الإدارة واحدة من الاستراتيجيات التالية في دفع الأجور و ذلك وفق وضعها الاقتصادي والمالي:

- استراتيجية الدفع أعلى من مستوى الأجور في السوق.
- استراتيجية الدفع أقل من مستوى الأجور في السوق.
- استراتيجية الدفع مساوية لمستوى الأجور في السوق.
- الاستراتيجية المركبة: التي تضم اثنين مما سبق.

يظهر أن الاستراتيجية الأولى قد تكون من أكثر الاستراتيجيات جذباً واستقطاباً للموارد البشرية الكفوءة، وهذا يعتمد على القدرة المالية للمنظمة والحالة الاقتصادية التي تمر بها، وبالتالي محاولة تمييزها عن غيرها من المنافسين.

٢/٧/٤ استراتيجية تطوير المسار الوظيفي: *Career Development Strategy*

هي استراتيجية استقطاب تعتمد على تطوير المسار الوظيفي الذي يعني النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية التطوير الوظيفي هما: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار).

تصبح المنظمات التي تهتم بتطوير المسار الوظيفي أكثر جذباً و استقطاباً للموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والطموحة في الوصول إلى مراكز وظيفية عليا في المنظمة .

٣/٧/٤ استراتيجية بناء سمعة المنظمة: *Reputation of the Organization*

تعد سمعة المنظمة في المجتمع المحلي أو الدولي وما تتسم به من مزايا جذابة ومغريات من مصادر استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والاعراء. لذلك تعمل إدارات المنظمات على وضع استراتيجية خاصة ببناء سمعة جيدة لها في السوق المحلية والدولية، من خلال حصولها على بعض الشهادات والوثائق الدولية مثل الأيزو المتعلقة بالجودة أو بحماية البيئة أو بالمسؤولية الاجتماعية وغيرها.

يقصد بسمعة المنظمة: الصورة الذهنية التي تتكون في أذهان الناس عن المنظمات المختلفة وقد تتكون على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثوقة ، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعاً صادقاً من وجهة نظر من يفتنون بها .

٤-٨ مسؤولية وظيفة الاستقطاب: *Responsibility of Recruitment*

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة والمتوسطة هي المسؤولة عن عملية الاستقطاب. حيث يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن الاستقطاب، والمقابلات، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بنشاطات الاستقطاب ويرجع السبب في ذلك أن العاملين في هذه الإدارة هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أم من خارجها.

أما في المنظمات الصغيرة الحجم فإن وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادةً ما يكون مدير مكتب التوظيف، ويمكن أيضاً أن يقوم بها بعض المديرين التنفيذيين. ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول (٤-١): دور إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب.

| المديرين التنفيذيين | إدارة الموارد البشرية |
|---|--|
| - مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لنشاطات الاستقطاب. | - التخطيط لنشاطات الاستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. |
| - العمل كمتخصصين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. | - متابعة تنفيذ نشاطات الاستقطاب والمقابلة المبدئية. |
| | - متابعة تنفيذ نشاطات الاستقطاب وتقييمها. |

يبين الجدول أعلاه عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب، وقد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية، أما المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي.

٩-٤ قضايا مهمة في الاستقطاب: *Important Issues for Recruitment*

عند القيام بعملية الاستقطاب، هناك بعض الاعتبارات والقضايا المهمة التي يجب أن يجب أخذها بعين النظر منها:

- الاستقطاب هي عملية تتضمن عدداً من المراحل الأساسية، المتكاملة مع بعضها البعض لتعزيز فرصة المنظمة في العثور على أفضل المرشحين المتاحين لأي وظيفة شاغرة معلن عنها.
 - يتطلب نجاح تلك العملية توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة القادرة على دراسة سوق العمل بعناية والوصول إلى الفئة المستهدفة التي تحتاجها المنظمة.
 - هناك قاعدة عامة أخرى تقول: إنه عند السعي لملء أي وظيفة شاغرة، يجب أن التفكير دائماً في المرشحين الداخليين الذين يمكن ترقيتهم إلى الوظيفة الشاغرة، ومن ثم يتم التعيين من الخارج لشغل أو ملء الوظيفة الشاغرة.
 - عدم اهتمام كبار المديرين بعملية الاستقطاب واهتمامهم الأكبر في الاختيار وعند إجراء المقابلة، و يهتمون عندما تكون الوظيفة الشاغرة عبارة عن منصب كبير. وهذا بالتأكيد أمر خاطئ فيتوجب على الإدارة أن تهتم بجودة وملاءمة كل عامل ينضم إليها.
 - هناك العديد من القضايا القانونية المرتبطة بعملية الاستقطاب، فالإدارة يجب أن تتعرف على جميع التشريعات ذات الصلة بها.
- وبالنهاية يجب أن يكون الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو جذب أفضل الكفاءات من سوق العمل بغية تعيينهم وفق احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

أسئلة الفصل الرابع واختباراته (اختبر قدراتك المعرفية)

١) أسئلة صح / خطأ True/False

| ت | السؤال | صح | خطأ |
|----|---|----|-----|
| ١ | الاستقطاب هو عملية علاقة تبادلية بين كل من المنظمة و طالب العمل. | ✓ | |
| ٢ | تعد الاستقطاب مرحلة مهمة من مراحل عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. | ✓ | |
| ٣ | النقل الداخلي هو نقل أو إعادة تعيين العامل أو نقله من وظيفة إلى وظيفة أخرى تعلوها في الأهمية والمكانة. | ✓ | |
| ٤ | يعد انتقال الفرد أفقياً من عمله إلى عمل آخر مساوٍ له في المسؤوليات والمركز والأجر ترقية. | ✓ | |
| ٥ | يعد الاستقطاب الداخلي بمثابة مكافأة للعاملين الحاليين على الأداء المتميز . | ✓ | |
| ٦ | يعد عدم استثمار مخزون المهارات المتاحة للمنظمة من عيوب الاستقطاب الداخلي. | ✓ | |
| ٧ | الإعارة المؤقتة تعني أن تقوم منظمة بإعارة بعض عاملها للعمل لدى منظمة أخرى تعاني من نقص في الموارد البشرية | ✓ | |
| ٨ | تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة والمتوسطة هي المسؤولة عن عملية الاستقطاب. | ✓ | |
| ٩ | قبل الاستقطاب من الخارج يجب أن التفكير دائماً في المرشحين الداخليين الذين يمكن ترقيةهم إلى الوظيفة الشاغرة. | ✓ | |
| ١٠ | في المنظمات الصغيرة الحجم فإن وظيفة الاستقطاب يقوم بها إدارة متخصصة للاستقطاب. | ✓ | |

٢) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

| | |
|--|--|
| <p>٢. مما تشمله خطوات عملية الاستقطاب:</p> <p>A. المدة الزمنية المتوقعة للحصول على المطلوب.</p> <p>B. حجم الأموال المرصودة لتغطية نفقات البرنامج الاستقطابي فقط.</p> <p>C. عدد العاملين في وظيفة الاستقطاب.</p> <p>D. كل ما سبق.</p> | <p>١. الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب هي:</p> <p>A. معرفة طلبات المديرين التنفيذيين.</p> <p>B. معرفة مخرجات عملية التخطيط.</p> <p>C. تحديد الوظائف الشاغرة.</p> <p>D. معرفة مواصفات شاغل الوظيفة.</p> |
| <p>٤. أي مما يلي ليس من مصادر الاستقطاب الداخلية:</p> <p>A. المنظمات المهنية والنقابية.</p> <p>B. مخزون المهارات.</p> <p>C. الترقية.</p> <p>D. النقل الوظيفي الداخلي.</p> | <p>٣. أي مما يلي ليس من مبادئ الاستقطاب:</p> <p>A. المركزية في الاستقطاب.</p> <p>B. معرفة طبيعة سوق العمل.</p> <p>C. مبدأ نطاق الإشراف.</p> <p>D. معرفة المهارات المتاحة.</p> |
| <p>٦. أي مما يلي ليس من أنواع الترقية الوظيفية؟</p> <p>A. الأقدمية.</p> <p>B. الترفيع.</p> <p>C. تخفيض الدرجة.</p> <p>D. الكفاءة.</p> | <p>٥. من أنواع النقل الوظيفي الداخلي:</p> <p>A. النقل إلى خارج الوحدة الإدارية.</p> <p>B. النقل العلاجي الشخصي.</p> <p>C. نقل المناوبة.</p> <p>D. كل ما سبق.</p> |
| <p>٨. أي مما يلي ليس من الاستراتيجيات المساعدة في الاستقطاب:</p> <p>A. استراتيجية دفع الأجور.</p> <p>B. استراتيجية التطوير الوظيفي.</p> <p>C. استراتيجية قشط السوق.</p> <p>D. كل ما سبق.</p> | <p>٧. من مزايا الاستقطاب من المصادر الخارجية:</p> <p>A. تزويد المنظمة بمراد بشرية جديدة بخبراتها و أفكارها وآرائها وتطلعاتها..</p> <p>B. الاستفادة من خبرة المنافسين في حالة استقطاب بعض مواردهم البشرية..</p> <p>C. مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.</p> <p>D. كل ما سبق.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>١٠ أياً مما يلي ليس من عيوب الاستقطاب من داخل المنظمة:</p> <p>A. حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية .</p> <p>B. مساهمة محدودة في الميزة التنافسية.</p> <p>C. الآثار النفسية للصراع على الترقية.</p> <p>D. ليس مما ذكر .</p> | <p>٩. أياً مما يلي ليس من مزايا الاستقطاب من المصدر الداخلي:</p> <p>A. حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية .</p> <p>B. زيادة دافعية وحماس الأفراد للعمل .</p> <p>C. زيادة معدل الاستثمار في الموارد البشرية.</p> <p>D. تخفيض تكاليف المرتبطة بالاستقطاب من الخارج.</p> |
|---|--|

٣ أسئلة مقالية:

السؤال (١): ما المقصود بالاستقطاب، وهل تعدّه وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية؟ برر إجابتك!

السؤال (٢): ما يعني هرم الاستقطاب؟ هل يمكن تطبيق أفكاره في منظماتنا العامة؟

السؤال (٣): عدد المبادئ التي تحكم عملية الاستقطاب!

السؤال (٤): ما هي مصادر عملية الاستقطاب؟ ما مزايا وعيوب كل من المصادر الداخلية والخارجية!

السؤال (٥): ما أهم الاستراتيجيات الداعمة لوظيفة الاستقطاب؟

السؤال (٦): من يتحمل مسؤولية الاستقطاب برأيك؟ برر إجابتك!

٤) قضايا إضافية للمناقشة أو للعمل عليها ذاتياً من قبل الطالب.

- بفرض أنك تعمل في إدارة الموارد البشرية في منظمة ما، وقد احتاجت تلك المنظمة لمساعدتك في توفير العدد المطلوب من الموارد البشرية بوضع برنامج استقطابي. ماذا تعمل ؟ هل تستطيع الاستفادة من أفكار هذا الفصل في عملك؟

