

"استقطاب الموارد البشرية"

معلومات الباحث

بدر بن أحمد بن علي العمري

إدارة عامة

وزارة المالية - المملكة العربية السعودية

معلومات التواصل

Nbrs2010@gmail.com

الملخص:

مهما اختلفت وتتنوع المنظمات فإن هدفها واحد و هو تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، عندما تحدد المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم في البداية بتخطيط القوى العاملة و التي يتم من خلالها الوصف الكامل والجيد لكل الوظائف المراد شغلها وتحديد مواصفات من يشغلها ، وبمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأهم للعمل بالمنظمة وترغيبهم للبقاء بها. وهذا يتطلب منها دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها ، وتخفيض تكاليف اللجوء إليها وتحقيق أكبر المزايا منها . ولتسليط الضوء على سياسة الاستقطاب ومساهمتها في تطوير المنظمات وزيادة الإنتاجية لديها، يبدأ البحث بإعطاء مقدمة لتعريف القارئ بمفهوم الاستقطاب وأهميته وأهدافه وخطوات عملية الاستقطاب، ثم ينتقل المبحث الثاني إلى الاهتمام بمصادر الاستقطاب مع التركيز على مصادر الموارد البشرية الداخلية والخارجية وكيفية جذبهم، وفي المبحث الثالث تم التركيز على أساليبه المختلفة والعوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب وأيضاً المشاكل التي تواجه المنظمات.

الكلمات المفتاحية: الاستقطاب، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، البحث.

مقدمة

تعتبر عملية التوظيف من أهم الأمور التي يجب انجازها بشكل دقيق وكفاءة عالية بما يتطلبه المؤسسة من الموارد البشرية، فاختيار الفرد الذي يتمتع بالكفاءة المطلوبة والمهارات ووضعه في المكان المناسب أساس نجاح المؤسسة وزيادة نشاطها التجاري ومنافستها للمؤسسات الأخرى، كما وتنعكس عملية التوظيف بشكل سلبي على المؤسسة إذا تم توظيف أشخاص غير مناسبين، فعملية التوظيف تركز بشكل أساسي على الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.

سنركز في هذه الدراسة على الاستقطاب وتحديد الموارد البشرية، الذي يهدف إلى تحقيق مزايا على المستوى الاستراتيجي والتجاري وزيادة الإنتاج لدى المؤسسة، حيث تعتبر الموارد البشرية جزءاً مهماً وأساسياً من المؤسسة وله تأثير بشكل ايجابي إذا كانت تتمتع بالكفاءات التي تحتاج إليها وبشكل سلبي إذا فشلت عملية التوظيف في اختيار الأشخاص المناسبين.

تعد عملية الاستقطاب عملية حساسة ومهمة كونها الخطوة الأولى التي يتم من خلالها البحث عن أفضل الموارد البشرية التي ستشغل المكان الوظيفي المتاح، فيتم أولاً تحديد المصدر المناسب للحصول على الموارد البشرية حسب متطلبات الوظيفة لمهارات وكفاءات معينة سواءً عن طريق المصادر الداخلية أو الخارجية، فالاستقطاب الداخلي هو استغلال الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة فهي

تساعد على اكتشاف مهارات الأفراد والطاقات البشرية المتوفرة في المؤسسة، أما الاستقطاب الخارجي فيتم عن طريق جذب موارد بشرية من خارج المؤسسة تتوفر فيها مهارات غير موجودة داخل المؤسسة.

مشكلة الدراسة :

إن وجود الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات العالية يؤثر بشكل كبير على فعالية ونجاح المؤسسات ، فذلك تسعى المؤسسات للاهتمام بشكل كبير في عملية استقطابها للموارد البشرية الذي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة لتصبح قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات، فالمؤسسات تسعى للحصول على أفضل الموارد البشرية عن طريق الاستقطاب سواءً من داخل المؤسسة أو من خارجها، لذلك سيتم التركيز في هذا البحث عن الطرق والأساليب المتبعة في عملية استقطاب الموارد البشرية .

المبحث الأول

ماهية الاستقطاب وأهميته

أولاً: المقدمة

بعد أن تنتهي الشركات والمؤسسات من عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها ، تبدأ الخطوة التالية وهي الاستقطاب والبحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المستويات الإدارية المختلفة. وللوصول إلى الموارد البشرية المطلوبة يتطلب البحث الدقيق في المصادر الممكن الحصول من خلالها على هذه الأيدي العاملة، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما أن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنشأة وظروفها وإمكانياتها، وأيضاً ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة (عبد الباقي، 2001، ص 127).

ثانياً: تعريف الاستقطاب

" هو البحث عن، وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة" (حسن، 2004، ص 99)

ويمكن تعريف الاستقطاب أنه " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها" (ماهر، 2006).

كما ويعرف بأنه "الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة" (الكبيسي، 2004، ص 108).

وهناك تعريف آخر لعملية الاستقطاب، وهو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة" (برنوطي، 2004: 213).

ويشير لفظ الاستقطاب إلى "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة" (ماهر، 2006: 141).

وأخيراً يمكن تعريف الاستقطاب " بأنه عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة" (Mondy, 2005, p.151).

بناءً على التعريفات السابقة نرى أن الاستقطاب يركز على خمسة محاور أساسية مترابطة مع بعضها البعض، نجاحهم يؤدي إلى نجاح عملية الاستقطاب وفشلهم يؤدي إلى فشلها، وهم :

- الأهداف
- المدخلات
- المخرجات
- العمليات
- النتائج

فكلما كانت النتائج أفضل وقادرة على تحقيق الأهداف بفاعلية وأداء عالي، كلما زادت فعالية عملية الاستقطاب. ويمكننا القول أن البحث والتحري عن أفضل الموارد البشرية المراد اختبارها للعمل ضمن المنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها والتأكد من كفاءة الإجراءات، له تأثير كبير على نجاح عملية الاستقطاب.

ثالثاً: أهمية الاستقطاب وأهدافه

تكمن أهمية عملية الاستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، فالاستقطاب أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها.

وفوق كل ذلك فكما تساعد جهود الاستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة، فهي كذلك تساعد على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الاستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له (Burdett, 1992, p9).

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية (صالح ، والسالم ، 2006 : 84) :

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة ، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين .
2. من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
4. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .
5. الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية ، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
6. 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 .
7. البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.
8. تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب ، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة ، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.
9. تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار ، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

ومن أهداف عملية الاستقطاب (Schuler,1995,p218):

1. وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم.
2. توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة . عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
3. توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم.
4. الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.
5. عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفأ من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.

كما ويمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى لعملية الاستقطاب و هي على النحو التالي (صالح، والسالم، 2006، 84):

1. حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل، حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين.
2. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة.
3. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
4. الإسهام في زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

ثالثاً: خطوات عملية الاستقطاب:

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي (أحمد، 2007، 222) :

1. تخطيط القوى العاملة :

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة .

2. طلبات المديرين من العمالة :

وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمية و الذهنية ، و القدرات و المهارات .

3. تحديد الوظائف الشاغرة :

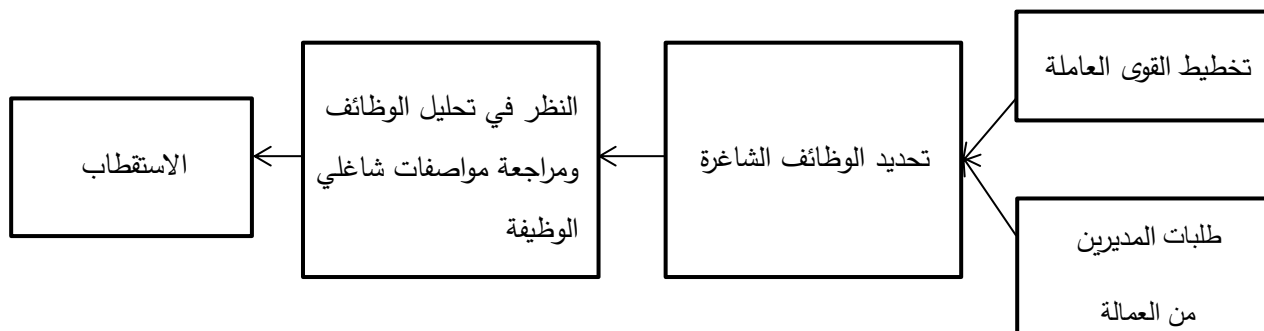
بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضاً في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

4. النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، و أيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة و نوعها

5. الاستقطاب:

و هو بداية العملية لجذب العمالة ، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة .



شكل(1): خطوات عملية الاستقطاب

المبحث الثاني

مصادر عملية الاستقطاب

أولاً: المقدمة

عندما تقرر المنظمات والمؤسسات بأنها تحتاج إلى موارد بشرية إضافية، وذلك نتيجة لآسباب تختلف من منظمة لأخرى إما بسبب توسع نشاطها أو قلة القوى العاملة أو إن أحد القوى العاملة تركت العمل وأرادت أحد أن يحل محلها، وبعدما تقوم المنظمة بوضع خطة للموارد البشرية وتحديد المواصفات والكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة، ينبغي عليها اللجوء إلى المصادر التي سيتم من خلالها الحصول على هذه القوة العاملة، فقد تلجأ إلى مصادر داخلية أو خارجية أو إلى كلا النوعين من المصادر.

ثانياً: مصادر داخلية

يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها.

وتتمثل فيما يلي: (أبو شيخه، 2011، ص 116)

- أ- الإعلان في داخل المنظمة:- عن الوظائف الشاغرة ليتقدم لشغلها كل من تتوفر فيه الشروط المطلوبة ويأنس في نفسه القدرة، ومن ثم 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 بملاءمته لشغل الوظيفة الشاغرة.
- ويمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من داخل المنظمة من خلال إحدى الطرق التالية:

[1] الترقية:

تعد من الطرق التشجيعية للعاملين داخل المنظمات حيث تشجع الموظفين على الإهتمام بعملهم وتحقيق نتائج مرضية للحصول على الترقية لوظيفة ذات مستوى أعلى وتزيد روح المعنوية والمنافسة بينهم، وذلك عن طريق اتباع الطرق التي وضعتها المنظمة في خطة متكاملة، تكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين.

ويمكن تعريفها: "هي كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه على أقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقلد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى، ولسياسة الترقية أهمية خاصة لدى الموظفين والعاملين فهي تستحوذ على تفكيرهم، لما تعنيه من تحسن أوضاعهم الوظيفية من ناحية المستوى الوظيفي والسلطة الموكلة إليهم وما تحمله من زيادة في مرتباتهم ومداخلهم"(مصطفى، 2013، 1) .

شروط الترقية:

- وتقتضي الترقية شروطاً يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة و هذه الشروط هي(جبلي، 2006، 32):
1. يجب أن تكون الترقية في درجة شاغرة، أي فتح منصب مالي .
 2. أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة قبل أن يصعد إلى الدرجة المالية الأعلى.
 3. أن تكون الترقية من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة ، لأن القانون منع القفز بالدرجة.
 4. يجب أن تتم الترقية داخل المجموعة النوعية التي فيها الموظف .
 5. لا يجوز ترقية موظف محال إلى التأديب أو محاكمة جنائية أو موقف عن العمل حتى تثبت براءته.

أساليب الترقية :

- أ- الترقية بالأقدمية: وهو إعطاء الأولوية في الترقية للموظف الذي قضى في وظيفته أطول من الفترة التي قضاها زملاؤه، ويمكن أن يسبب هذا الأسلوب إلى وضع أشخاص غير أكفاء في المنصب مما يؤدي إلى إضعاف الأداء .

- ب- الترقية على أساس الكفاءة: هو إعطاء الأولوية للترقية حسب كفاءة الموظف في ضوء المواصفات المطلوبة للوظيفة ومتطلباتها.
- ت- أسلوب الدمج بين الأقدمية والكفاءة: تم الجمع بين الأسلوبين السابقين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجاوز الأمور السلبية، ويعتبر من أكثر الأساليب ملائمة للحصول على الترقية.
- ث- الأسلوب الشخصي للترقية: وهو المقارنة بين السمات الشخصية للعاملين (كالجنس، اللون، المنطقة الجغرافية، الجنسية) ومن ثم الترقية على هذا الأساس، ويتضمن هذا الأسلوب الترقية على أساس القرابة أو الصداقة متجاهلاً المعايير الموضوعية في الأساليب السابقة.

[2] النقل الوظيفي:

هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساو له في المسؤوليات والمركز والأجر، لتحقيق ضرورة في العمل وللوصول إلى درجة الرضا.

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة وهذا النوع من المصادر تلجأ المؤسسة له عندما تكون سياستها في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنوع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي (عبد الباقي، 2004: 153).

[3] مخزون المهارات:

هو أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً حيث يوفر المعلومات المطلوبة من سجلات الموظفين التي تتضمن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراته - التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر)

وتستخدم المؤسسة ذلك الأسلوب عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية (ماهر، 2006: 145).

[4] الإعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة، في شغل بعض الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة.

وهو إعلان داخلي يعمم على جميع العاملين في المؤسسة، سواء في لوحات الإعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين، أو في مجلة المؤسسة في حال وجودها، حيث توضح المؤسسة حاجتها (عقيلي، 2005: 299). وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمؤسسة وينشرون تلك الأخبار بين الأصدقاء وخارج المؤسسة، ويتقدم من يجد في نفسه مواصفات شغلها (ماهر، 2006: 145).

[5] عن طريق الزملاء والمعارف:

عند الإعلان عن وظيفة داخل المؤسسة، يقوم الأشخاص العاملين بالمؤسسة بإعلام أصدقائهم ومعارفهم الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، ويعتقدون أنهم قادرون على التقدم لهذه الوظيفة.

للمصادر الداخلية مزايا و عيوب يمكن توضيحها فيما يلي:

مزايا الاستقطاب عبر المصادر الداخلية: (شاويش، 1996، ص 159، 160).

- تؤمن استقرار العاملين في المنشأة، وترفع الروح المعنوية لهم وتعزيز الإخلاص، وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
- تخلق الشعور بالأمن بين العاملين.
- المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة و متطلباتها ، مع المحافظة على سرية العمل فيها.
- تعمل على أن تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات مع أهم مصادر للقوى العاملة فيها.
- تخفض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة.
- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل مما يقلل تكاليف التدريب.
- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.

عيوب الاستقطاب عبر المصادر الداخلية: (عبد الباقي، 2001، ص 130).

- حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية من خارج المنشأة.
- قد لا يصلح العاملين بالمنشأة لشغل الوظائف الشاغرة.
- ومن عيوبها أيضًا (عقيلي، 2005: 284).
- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج، ونقص التنوع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية.
- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.
- قلة عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة نسبيًا .
- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

ثالثاً: مصادر خارجية

في حالة عدم وجود أشخاص ذوي القدرات و المهارات والتدريب المناسب في المنظمة، أو تريد المنظمة إضافة أفراد جدد للحصول على آراء جديدة وأفكار لتغيير وتطوير أداء المنظمة بدلاً من الاستمرار على نفس الطرق الموجودة، كل هذا يؤدي إلى ضرورة أن تلجأ المنظمة إلى أحد المصادر الخارجية. ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل (ماهر، 2006: 145).

ويمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من خارج المنظمة من خلال إحدى المصادر الخارجية:

1- الإعلان:

من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكانية شغلها من داخل المؤسسة، فقد تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية. وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم، وانتشرت وسائل الإتصال الجماهيرية، وقد يتم الإعلان في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها (عبد الباقي، 2004: 156).

2- مكاتب العمل الحكومية:

هذا النوع من المكاتب عبارة عن مكاتب عمال عامة تدار من قبل الحكومة ويتم الإشراف عليها أيضاً بواسطة الحكومة و وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرص عمل لكل عاطل عن العمل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين عن العمل لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، وأما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات العاملين فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة، وذلك كما هو مطبق في الدول الأوروبية (Dessler, 174: 2004) بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنشآت الباحثة عن طالبي العمل.

[1] مكاتب التوظيف الخاصة:

وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارهم 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 (ماهر، 2006: 148).

[2] المؤسسات التعليمية:

تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر في المدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها (177):

(Dessler, 2004) ففي هذا الأسلوب من أساليب الاستقطاب تتبع بعض الشركات الصناعية تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس أو المعاهد بها خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية وتقوم بصرف مقابل نقدي رمزي أو وجبة غداء أثناء التدريب وذلك لخلق رغبة جدية لدى المتدرب لكي يلتحق في العمل عندهم وتلك الطريقة توفر فرصة لتقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخرجهم (ماهر 2006: 148).

[3] النقابات العمالية:

يبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، وتتولى هذه المنظمات تأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم ومنحهم إجازات وتراخيص للعمل في المجال، حيث تتحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق الإتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط (ماهر، 2006: 149).

[4] المنظمات المهنية:

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، فتقوم بتدريبهم واختيارهم، ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل في مجال محدد بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات، ومن أمثلتها جمعية (المحاسبين، والأطباء، والمهندسين، والمحامين، والمدرسين، والصناعيين)، حتى إنه في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا يوجد جمعية خاصة بمدراء الموارد البشرية (ماهر، 2006: 149).

[5] الانترنت:

يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في ابتداء وسائل جديدة يوميًا، فنجد منظمات تستبدع في استقطاب الموارد البشرية، فمن خلال الانترنت لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب، ولكن من الممكن أيضًا أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم؛ بغية أن يراها بعض أصحاب العمل، الذين هم في حاجة إلى عمالة.

وعادة ما يتم إرسال استعلام شامل إلى أي شخص يرغب في أن يتم تضمين اسمه في قواعد البيانات حتى يقوم بإكماله، ويتم من خلال الأسئلة الموجودة في الاستعلام، استكشاف المؤهلات، والخبرة، والخلفية التي يتمتع بها الشخص. ومن الممكن أن يتم الاستعانة بالمعلومات، التي تم الحصول عليها في كتابة سيكولوجية عن الشخص، وعادة ما يطلب من الشخص تحديد نوع المؤسسة، والموقع، ونوع العمل الذي يبحث عنه.

[6] الاختيار من خلال الأحداث والمناسبات:

تعتبر المؤتمرات والمهرجانات والمعارض المتخصصة مناسبات للالتقاء بين المنظمات والباحثين عن عمل، فقد يتعرف المشاركون في مؤتمر علمي ما على باحث أو مختص في التخطيط يعتبرونه مناسبًا، فيبحثون معه إمكانية العمل لديهم، فهذه واحدة من النتائج غير المباشرة والوظائف المهمة لأمثال هذه المناسبات (برنوطي، 2004: 231).

بالإضافة إلى ذلك أخذت بعض المجموعات في الدول المتقدمة تنظيم مناسبات أو مهرجانات Job fairs لوهي لقاءات غرضها الأساسي هو تحقيق هكذا لقاء بين الباحثين عن عاملين وبين الباحثين عن عمل (Monday & Robert, 1999:189).

مزايا استخدام المصادر الخارجية في عملية استقطاب الموارد البشرية: (شاويش، 1996، ص 161)

- 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.
- الحصول على مهارات متنوعة مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية.
- تحقيق مزايا اقتصادية في الحصول على موارد بشرية للإدارات العليا تتناسب مع العمليات التكنولوجية الجديدة.
- صعوبة إجراء تعديل وتغيير في المنظمة عن طريق الموارد البشرية الحالية لأن التغيير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة مؤهلة علمياً" لذا فالمصادر الخارجية تقلل من مشاكل التغيير التنظيمي.

إلا أن للمصادر الخارجية في استقطاب العاملين و اختيارهم عيوباً منها: (شاويش، 1996، ص 161)

- ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة وفقدان حماسهم لعدم ترقيتهم إلى الوظائف العليا وتقضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
- حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتأقلم 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.
- احتمال حدوث صراعات بين العاملين الجدد والحاليين
- شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم يؤدي إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد.

المبحث الثالث

أساليب الاستقطاب

أولاً: المقدمة

لاشك أن جميع المصادر لا يفيد استخدامها معظم المنظمات كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض و الطلب في سوق العمل ، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب و الطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر .

تتعدد أساليب الاستقطاب وجذب الموارد البشرية ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة و حجم المؤسسة والمنطقة التي تعمل بها (Wayne1990 :86).

ثانياً: الأساليب

(1) الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بالتالي (ماهر، 2004: 150) :

- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- تحديد المنطقة التي يرغب باختيار العمالة منها.
- أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة.
- اختيار وسيلة الإعلان المناسبة التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.
- أن يقوم بتحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة من خلال البريد أو الهاتف.
- أن يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل الإعلانية المناسبة، سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.
- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب للوظيفة كالمرتب و طبيعة و ظروف العمل.

فداخل المؤسسة يتم عن طريق الإعلانات الداخلية فهي عبارة عن "ملصقات أو إعلانات في لوحات داخلية خاصة بالشركة وتكون هذه الإعلانات ملفقة للنظر والغرض من استخدام ذلك الأسلوب هو نشر حاجة الشركة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالشركة والذين يتوقع منهم أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للشركة" وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب للوظائف ذات المستوى التشغيلي والذي لا يحتاج إلى مؤهلات وخبرات، أو قد يتم الإعلان خارج المؤسسة في الصحف

اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها.

و قد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة:

1. الإعلانات الداخلية:

هي عبارة عن ملصقات ، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة و تكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين ، و الغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة و الذين يتوقع أن يتواصلوا مع معارفهم و أصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة لحثهم على التقدم للمنظمة ، وغالبًا ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة ، و قد توضع هذه الإعلانات على مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة و في المداخل الرئيسية لها.

2. إعلان من خلال الصحف اليومية والدوريات:

غالبًا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء. فالقارئ إذا وجد أنه مناسب للوظيفة وتتطبق عليه الشروط يتقدم إليها أو يتواصل مع معارفه وأصدقائه الذين تتوفر فيهم شروط الوظيفة، و هناك بعض المنظمات التي تعمل على الإعلان عن حاجاتها من العمالة في المجلات الدورية و المهنية و التي تكون موجهة إلى أفراد معنيين أو إلى فئات أو مهن معينة و يكون ذلك غالبًا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة. (Dessler, 2004: 121)

3. إعلان من خلال الراديو والتلفاز:

تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو و التلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، و يكون غالبًا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة و التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، و غالبًا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة، و عن أسلوب التقدم للوظيفة، و قد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية التي تحتاج إلى أعداد كبيرة من العمال ولا يهتم مدى الخبرة لديهم إلى الإعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة، وذلك في المناطق المجاورة للمنظمة و التي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل، و غالبًا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة و الكتابة، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب و طرق العمل (ماهر، 2006: 152).

(2) استخدام مستقطبين متخصصين ومختبرين في المجال:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالبًا ، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب و الجذب للموارد البشرية، و هؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، و جهات عملهم، و أرقام تليفوناتهم الخاصة، و قد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها، أو من المؤتمرات و الندوات و برامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد

و في حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فإنهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن استقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات و يقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم و معارفهم و إغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، و قد يمتد دور هؤلاء المستقطبين إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار ، و قد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية و استكمال باقي إجراءات الاختيار وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف (Dessler 2004: 153).

(3) دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة:

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه ، و هذه المنظمات غالبًا ما تكون جديدة ، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين ، و تقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها و بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها (ماهر، 2006: 153).

و قد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة ، ويتم تقديم المنظمة و المنظمات المشتركة معها في العرض، و من خلال هذه الزيارات و المعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عددًا من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة و لا يرغبون في السفر يوميًا و تحمل مشقة الذهاب إلى العمل والعودة منه. و المنظمات التي تقوم بإتباع هذا الأسلوب غالبًا ما تكون منظمات صغيرة و غير مشهورة (Dessler 2004: 136).

(4) التدريب العملي للدارسين:

تقوم بعض الشركات الصناعية و بعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية ، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف و خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة أو المنظمة و المزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه المنظمة ، و هذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الإلتحاق بالعمل بهذه المنظمة بعد تخرجه (Dessler 2004: 137).

(5) زيارة المدارس والجامعات:

تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس و الجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالمنظمة أو الشركة و مزايا العمل بها ، و خلق الرغبة لديهم للإلتحاق بهذه المنظمة.

من يقوم بالاستقطاب؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء

المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيها المديرون التنفيذيون، أما في المنظمات الصغيرة فقد تستند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالإشتراك مع مدير الموارد البشرية.

ويتضح من ذلك أن عملية استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي. والعبء الأكبر يقع على مدير الموارد البشرية و المتخصصون الذين يعملون معه، أما المدير التنفيذي فتبرز أهمية دوره في مرحلة الاختيار النهائي.

وينبغي اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقاً لتوافر شروط خاصة فيهم، حيث أنهم يلعبون دوراً غاية في الأهمية في هذه العملية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى للمتقدمين، والتي تترك لديهم انطباعاً لا يمكن نسيانه، فإذا كان هذا الانطباع طيباً كان انطباعهم عن المنظمة طيباً، وهذا يخلق لديهم الرغبة في الإلتحاق بالعمل بها. أما إذا كان هذا الانطباع سيئاً فإنه قد ينفرهم من المنظمة وقد يكونوا من ذوي الخبرات التي تحتاجها المنظمة، لذا فإنه من الضروري التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية، وأن يكونوا مدربين على وسائل الإتصال الشفوية، وأن يتم تنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والإتصالات وجهاً لوجه والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات.

مشاكل استقطاب الموارد البشرية:

هناك العديد من المصاعب التي تعترض عملية الاستقطاب ينبغي التنبؤ لها، والعمل على إيجاد الحلول الصحيحة لها، ومنها (كشواي، 2003: 43).

- (1) عملية الاستقطاب للأفراد وتنفيذها على النحو السليم تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، ولا سيما في حالة وجود عجز في الأفراد المؤهلين، فإنها تستدعي توافر الخبرات الإدارية والفنية المناسبة لتولي مسؤوليات الاستقطاب.
- (2) تصميم البرنامج السليم حيث أن الاستقطاب يتطلب الوفاء بتوفير الإحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل والجمهور والمديرين، والمتطلبات العديدة للبيئة القانونية والاجتماعية والمهنية للعمل.
- (3) عدم وضوح الإعلان عن الاستقطاب.
- (4) قصر مدة ظهور الإعلان وعدم انتشاره.
- (5) المشكلة 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 المقابلات معهم.
- (6) صعوبة اتخاذ القرار بشأن كيفية ملء الفراغ في أي وظيفة معينة، ومن الذي سيقوم بتحديد مواصفات الوظيفة، وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين للوظيفة.
- (7) زيادة الوقت المصروف على عملية الاستقطاب.
- (8) زيادة الجهود المبذولة في عملية الاستقطاب.
- (9) ضعف وسائل الدعاية والإعلان خلال الحملات المستخدمة في الاستقطاب.

10) كثرة الإجراءات المستخدمة في عملية الاستقطاب وتعتيقاتها.

العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات والمتغيرات والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن هنا فإن هناك عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب ويمكن تقسيمها إلى:

[1] عوامل بيئية:

تتمثل البيئة التنظيمية للمؤسسة بكافة المتغيرات المحيطة بها، ضمن ما يسمى بالبيئة العامة سواء المتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أو البيئة الخاصة التي تسمى بيئة المهمة والتي تمثل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة مباشرة، مثل: العاملين، والمالكين، والزبائن، والمنافسين، والموردين، والتمويل. وتؤثر جميع هذه المتغيرات بصورة مباشرة أو غير مباشرة على إستراتيجيات جذب واختيار المصادر الخاصة بالموارد البشرية، وتنقسم إلى:

أ- البيئة الخارجية للاستقطاب:

من العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب هي البيئة الخارجية، أي عوامل و ظروف خارج حدود المنظمة و التي بدورها تؤثر في عملية الاستقطاب و تنقسم إلى:

1. **سوق العمل:** ويقاس حجم العمالة الموجودة في سوق العمل ، فكلما كان سوق العمل والذي يمثل مصدر من مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليه المنظمة للحصول على مواردها البشرية يحتوي على الخبرات المطلوبة، كلما زادت فعالية عملية الاستقطاب. فإذا تم اختيار سوق العمل المستهدف بشكل صحيح فإنه يقلل التكاليف على المنظمة، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يزيد من التكاليف ومضيعة الوقت (Mondy, 2005, p123).

2. **سمعة المنظمة:** إن سمعة المنظمة و ما تنسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء (حمود، الخرشة، 2007، ص 92).

3. **الإجراءات القانونية:** تلعب أيضاً دوراً هاماً في ممارسات الاستقطاب حيث أن كثيراً من القوانين المعمول بها تؤثر على إجراءات الاستقطاب من حيث (ساعات العمل، الظروف العلمية، الأجور، الإجازات) وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المؤسسة يكون الدور الهام في سياسة الاستقطاب والاختيار لدى المنظمات (Mondy, 2005, p124)

ب- البيئة الداخلية للاستقطاب:

هناك أيضاً العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر في عملية الاستقطاب وتكون هذه العوامل ناتجة عن السياسة الداخلية للمنظمة والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية :

عملية التخطيط للموارد البشرية هي نقطة البداية لعملية الاستقطاب فكلما كانت عملية التخطيط فعالة ووضعت رؤية واضحة لدى المؤسسة بحجم الموارد البشرية المتاحة وطبيعتها فهذا يسهل المهمة أمام المؤسسة من حيث المصادر والطرق المستخدمة في عملية الاستقطاب (Mondy, 2005, p126).

2. معرفة الشركة بموظفيها :

من العوامل المؤثرة أيضاً في عملية الاستقطاب هو مدى معرفة المنظمة بموظفيها فالموظفون الحاليون لدى المؤسسة يعتبرون مصدر من مصادر الاستقطاب فكلما كانت المؤسسة على دراية بخبرات وكفاءة موظفيها، كان لذلك الأثر في تحديد مصدر الاستقطاب المتبع سواءً داخلياً أو خارجياً (Mondy, 2005, p126).

3. الاستراتيجية التنظيمية:

إن المنظمات سواءً التي تركز على إستراتيجية الكلفة الأدنى ، وهذه الإستراتيجية تسمى باستراتيجية الاستقطاب الداخلي و يكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية إلى الوظائف الأعلى، أو التي تركز على إستراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنوع في المنتجات أو الأسواق فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها لذا فإن اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة من الخارج سيكون هو الأساس (عباس، 2003، ص 106).

[2] العوامل التنظيمية :

تتضمن تلك المجموعة العوامل المرتبطة بجهود ونشاطات المؤسسة في مجال الاستقطاب، حيث تشتمل على الإعلان المؤثر والواضح الذي يمكن أن يعرف المرشح بطبيعة الوظائف المععلن عنها، كما تعتبر الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب عاملاً تنظيمياً آخرًا، إذ أن المبالغة أو التقصير في الموازنة لا يخدم أهداف الاستقطاب الجيد، وإنما يتطلب الأمر التحديد الدقيق للموازنة عن طريق تحديد كلفة المرشح الواحد وإجراءات الترشيح وتكتسب استراتيجية الاستقطاب التي تضعها المؤسسة أهمية خاصة من بين العوامل التنظيمية، إذ يشترط أن تكون عملية الاستقطاب واضحة الغرض ومحددة النهاية ومبررة من حيث الوسيلة، ومهما أثمرت جهود المؤسسة من نتائج إيجابية في مجال الاستقطاب، فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب (الهيبي، 2005 : 126).

النتائج و التوصيات

النتائج:

- إن نظام الترقية له دور كبير في تحفيز الموظفين على بذل مجهود أكبر ويساهم في زيادة فاعلية أداء العاملين وزيادة روح المنافسة بين الموظفين.
- عملية الاستقطاب لها دور كبير في إعطاء الثقة لدى المتقدمين بأن هذه المؤسسة هي الأنسب لهم.
- تؤثر عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل إيجابي على استقطاب أكبر عدد من الكفاءات، كلما كانت أكثر دقة وتحتوي على رؤية واضحة.
- دراية المؤسسة بموظفيها والعاملين فيها وكفاءاتهم له تأثير كبير في توفير وقتعملية الاستقطاب وسهولة تحديد المصادر التي يجب استخدامها.
- إن تحديد نوع المصدر سواء كان مصدر داخلي أو خارجي في عملية الاستقطاب له دور كبير في سهولة استقطاب موارد بشرية ذات كفاءات عالية.
- نوع الوظيفة هو من يحدد الوسيلة التي يجب استخدامها في الإعلان عنها، لذلك يجب دراسة احتياجات الوظيفة للموارد البشرية بشكل دقيق وواضح.

التوصيات:

- وضع خطة تراعي جميع الاحتياجات التي تريدها المؤسسة من الموارد البشرية، والعمل على تحديثها بشكل دوري.
- الاهتمام بتنفيذ الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب، وعدم تجاهل أهمية الصحف الرسمية كوسيلة من وسائل الاستقطاب.
- إعداد برامج تدريبية ودورات تأهيلية للموظفين سواء كانوا جدد أو الموظفين الذين تمت ترقيتهم.
- الاهتمام بالإختبارات العملية التي تساعد بشكل كبير في معرفة القدرات والمهارات، وعدم الاكتفاء على الإختبارات الشفهية.
- توفير معلومات للموظفين داخل المؤسسة عن فرص الحصول على ترقية، لأن ذلك يعتبر حافزاً قوياً لإثبات قدراتهم.
- العمل على حصر عملية الاستقطاب من خلال تحديد الاحتياجات بشكل دقيق، وذلك لحصر عدد المتقدمين من الأشخاص ذو الكفاءة المطلوبة.
- اختيار موظفين مناسبين للقيام بعملية الاستقطاب و الاختيار الدقيق للأشخاص المناسبين لهذه الوظيفة.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. عبد الباقي، ص، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، ص 127.
2. حسن، ر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 99.
3. أحمد، م، إدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ص 141.
4. الكبسي، ع، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 108.
5. برنوطي، س، إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار وائل للطباعة والنشر، ص 213.
6. السالم، م. وصالح، ع، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص 84.
7. أبو شيخه، ن، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان، الأردن، دار صفاء لنشر والتوزيع، ص 116.
8. جعيدل، م، نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكر، ص 1.
9. جبلي، ف، الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، مذكرة نيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، ص 32.
10. شاويش، م، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 159, 160.
11. عقيلي، ع، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص 299.
12. كشواي، ب، إدارة الموارد البشرية، الاردن، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ص 43.
13. حمود، خ. والخرشة، ي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 92.
14. عباس، س، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 106.
15. الهيتي، خ، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 126.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Mondy, W, Human Resource Management, Prentice Hall Upper Saddle River, *New Jersey*, p151.
2. Burdett, J, Recruitment : More than Aside Show, *Canadian Manager*, p9.
3. Randll,S, "Managing Human Resource",Paul, *West publishing*, p218.
4. Dessler, G, Human Resource Management, USA, *Prentice Hall International Inc*, p177.
5. Cascio, W, managing Human Resource : Productivity, Quality of work ,New York, *McGraw-hill Co*, P86.

Abstract

No matter how different and diverse the organizations are, their goal is to achieve the objectives for which they were created, when organizations identify their human resources needs, they have to attract as many applicants as possible, in order to choose the best elements among them at the level of human resources management. By planning the workforce through which the full and good description of all the jobs to be filled and the specifications of the employer, and once this process is completed, the next step begins which is to find the most suitable people for these jobs and try to find and attract the most rewarding to work in the organization. They want to stay in it, as it requires them to carefully study the sources from which this workforce can be obtained in order to reduce their disadvantages, reduce the costs of resorting to them and achieve the greatest benefits of them and to highlight the policy of polarization and its contribution to the development of organizations and increase their productivity, where the research begins by giving an introduction to introduce the reader to the concept of polarization and its importance and objectives and the steps of the polarization process, The second topic then moves to focus on the sources of polarization, focusing on internal and external human resources and how to attract them, and in the third topic attention was focused on its different methods, factors affecting the polarization process as well as the problems facing organizations.

Keywords: Polarization, Human Resources, Human Resources Management, Research.