

الفصل الخامس

دراسة سوق العمل، واستقطاب الموارد البشرية

أهمية استقطاب الموارد البشرية:

تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وبمواصفات عالية ووفق المطلوب، معنى ذلك إنه وفر لعملية الاختيار والتعيين بدائل انتقاء متعددة تمكنها من المفاضلة بينها بسهولة وانتقاء أفضلها، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً. كذلك عندما يجذب الاستقطاب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية، هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها، وتأهيله وتدريبه ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة.

دراسة سوق العمل

نظراً لأهمية الاستقطاب وعلى اعتبار أن محور عمل هذا النشاط يقع ضمن سوق العمل الذي يرفد المنظمات بالموارد البشرية على اختلاف أنواعها، نجد من الأهمية دراسة موضوع سوق العمل وأبعاده، والمتغيرات البيئية التي تؤثر فيه، وتلعب دوراً مؤثراً في استقطاب المنظمات لحاجتها من الموارد البشرية منه.

قوة العمل:

تعبر قوة العمل عن الموارد البشرية المتاحة في السوق التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في تلبية حاجاتها منها، وبالتالي فهي تمثل القوى العاملة المتاحة فيه في فترة زمنية معينة، وهذه القوة متنوعة من حيث مؤهلاتها العملية وخبراتها، ومهاراتها، وإمكاناتها، التي تجعلها قادرة على العمل، وهي من كلا الجنسين (ذكور، وإناث)، وتتراوح أعمارهم بين حدين أدنى وأعلى وفق ما تحدده التشريعات الحكومية السائدة، ولديها القدرة والرغبة في العمل وتبحث عنه.

يستثنى من قوة العمل هذه:

- الموارد البشرية الموجودة في السجون والمصححات العقلية والنفسية
- والمصابون بأمراض مستعصية
- كما يستثنى منها كل فرد قادر ومؤهل للعمل لكن ليس لديه الرغبة فيه، مثل الزوجات اللواتي يفضلن عدم العمل والبقاء في المنزل لرعاية الأطفال. وكذلك الأفراد الذين يؤدون خدمة العلم الإلزامية .

يطلق على الفئتان الأخيرتان تسمية "قوة العمل الاحتياطية في السوق" ، ذلك لأنه يمكن لأفراد الفئة الأولى أن تغير رأيهما فيما يخص رغبتها في العمل في أي وقت فنتحول رغبتها من سلبية إلى ايجابية، وكذلك بالنسبة للفئة الثانية التي يمكن أن تحسب من ضمن قوة العمل بعد أن تنهي خدمة العلم إذا كانت قادرة ورغبة في العمل، في هذه الحالة تتحول الفئتان من قوة عمل احتياطية إلى أساسية متاحة في السوق.

سوق العمل:

هو المنطقة الجغرافية(مدينة، دولة....) التي تتوفر فيها موارد بشرية(قوة عمل)قادرة وجاهزة للعمل ورغبة فيه في كافة الأوقات، ويكون بإمكان المنظمات توفير حاجتها منها. وسوق العمل كأى سوق آخر يتكون من متغيرين اثنين هما:

العرض:

ويمثل ما هو متاح من موارد بشرية في منطقة جغرافية معينة، وذلك من مختلف الأعمار والجنس والتخصصات والمهارات..... الخ. القدرة على العمل وتبحث عنه، وذلك في فترة زمنية معينة.

الطلب:

ويمثل حاجة المنظمات من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، ومهاراتها..... الخ. في منطقة جغرافية معينة، وفترة زمنية محددة.

أن العرض والطلب في سوق العمل في حالة تغير مستمر بسبب تأثيرهما بمجموعة من المتغيرات البيئية المحيطة بهما ، ويأخذ هذا التغير شكل إرتفاع وانخفاض بآن واحد في كل منهما. ذلك لأن العلاقة بينهما علاقة تأثير متبادل. فعندما يرتفع طلب المنظمات على الموارد البشرية، معنى ذلك وجود سحب من قوة العمل المتاحة فيه، وبالتالي ستظهر احتمالية وجود نقص في عرض الموارد البشرية في السوق. وبالمقابل إذا كان سحب المنظمات للموارد البشرية للسوق بقوة العمل، معنى ذلك وجود احتمالية وفرة في هذه الموارد، بسبب كون العرض أكبر من الطلب.

وكذلك المتغيرات البيئية المؤثرة في حركة العرض والطلب في سوق العمل ليست مستقرة بل هي متحركة أيضاً. فتارة نجد ندرة في تخصص ما أو في مهارة معينة ، وبعد فترة أخرى نجد أن هذه الندرة تحولت إلى وفرة بسبب تغير ما حدث في أحد متغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل.

هدف دراسة سوق العمل:

تهدف دراسة سوق العمل إلى:

- تحديد ومعرفة المتغيرات البيئية التي تؤثر في حركة العرض والطلب الخاص بقوة العمل فيه، ومن ثم تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في وفرة أو ندرة هذه القوة مستقبلاً ، ومدى الصعوبة أو السهولة التي ستواجه عملية الاستقطاب التي ستنفذها إدارة الموارد البشرية لاستقطاب حاجة المنظمة من قوة العمل.
- معرفة قوة العمل المتاحة في الوقت الحاضر من حيث تخصصاتها ومهارتها.... الخ. والعدد المتاح من كل فئة منها، ونوعية ومواصفات الموارد التي تحتاجها المنظمة.
- تحديد المنظمات المنافسة للمنظمة في عملية استقطاب حاجاتها من الموارد البشرية، وذلك من أجل دراسة سياساتها وبرامجها الاستقطابية، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من مواجهة هذه السياسات والبرامج من خلال سياسات استقطابية فعالة.

تجزئة سوق العمل:

يقصد بتجزئة السوق تصنيف الموارد البشرية المتاحة فيه إلى فئات باستخدام معيار واحد معين أو أكثر، كأن يتم التصنيف حسب المؤهل الجامعي والتخصص . وقد يستخدم معايير أخرى كالعمر، الجنس، نوع المهارات ، الندرة والأهمية.

وتهدف تجزئة سوق العمل عموماً إلى تسهيل دراسة التنبؤ بحركة العرض والطلب على كل فئة من فئات الموارد البشرية المتاحة فيه ، لمعرفة مدى وفرتها أو ندرتها مستقبلاً، من أجل تكثيف أو عدم تكثيف الجهود الاستقطابية.

تفيد عملية تجزئة السوق نشاط الاستقطاب، في أنها تساعدنا في تصميم برنامج الاستقطاب الذي يناسب كل فئة على حدة، فبرنامج استقطاب المديرين يختلف عن برنامج استقطاب الموظفين ، فسياسة الاتصال والرسالة الاستقطابية والمحفزات التي ستقدم لكل فئة، تختلف من فئة إلى أخرى.

المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل:

أهم هذه المتغيرات المؤثرة في سوق العمل ما يلي:

أ. المتغير الاقتصادي:

تؤثر فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً في سوق العمل ونشاط الاستقطاب. فالمنظمة التي تنتبأ بأن الوضع الاقتصادي يسير نحو فترة رواج، عليها أن تتوسع في عملية التوظيف والاستخدام، وأن تتوقع وجود طلب كبير على الموارد البشرية في سوق العمل. ويحدث العكس في حالة حدوث انكماش اقتصادي. ويلعب التضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً في سوق العمل أيضاً فزيادة نسبة التضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً كذلك في سوق العمل فزيادة نسبة التضخم سيجبر المنظمات على زيادة الرواتب والأجور التي تدفعها للعاملين لديها لتتناسب مع تزايد التضخم. وهذا بدوره سوف يؤثر على أسعار منتجاتها المطروحة في السوق، مما يجعلها تتوجه نحو أساليب أخرى غير العمالة مثلاً أن تعتمد على التكنولوجيا سعياً منها إلى تقليل تكلفة العمل. وبالتالي عرض منتجاتها بأسعار تنافسية.

ب. التطور التقني:

يمكن تلخيص تأثير التطور التكنولوجي والآلية الكاملة في الموارد البشرية في نقاط أساسية ثلاث هي ما يلي:

- انخفاض حجم الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات بشكل عام، على اعتبار أن إنجاز العمل يتم فيها بشكل آلي، دون الحاجة إلى العنصر البشري.
- الاتجاه إلى توظيف موارد بشرية ماهرة تنسجم مع طبيعة العمل الآلي، إذ لم تعد هناك حاجة للقوة العضلية لتشغيل الآلات، ففرص العمل المتاحة اليوم هي للخبرات والمهارات الفنية المؤهلة والمدرية التي تمتلك عدة مهارات وليس مهارة واحدة، والتي تتوافق مع طبيعة العمل الآلي.
- التغير في حجم ونوعية العرض والطلب في سوق العمل، فالطلب الآن يتجه إلى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية الماهرة، والابتعاد عن العمالة اليدوية، أما حركة العرض فقد اتجهت المؤسسات التعليمية والتدريبية (باعتبارها الممول الرئيس لسوق العمل بالموارد البشرية) إلى

تعديل برامجها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وطبيعة احتياجاته في المنظمات، فقد أصبحت تسعى إلى توفير عمالة ماهرة فنياً قادرة على العمل الآلي. لذلك يمكننا القول أنه من الضروري جداً القيام بعمليات تنبؤ، لرصد اتجاهات التطور التكنولوجي الحالي والمستقبلي، لمعرفة انعكاساته على الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل من حيث الكمية والنوعية.

ج. المتغير السكاني:

يلعب المتغير السكاني دوراً مؤثراً في سوق العمل من حيث العرض والطلب على الموارد البشرية فيه، ويتمثل هذا التأثير بعدد من العوامل نذكر بعضاً منها فيما يلي:

1- معدل النمو السكاني:

يتأثر معدل النمو السكاني بمعدل الولادات والوفيات، فإذا كان معدل الولادات أكبر من الوفيات، إذا سننوع زيادة سكانية في الفترة الزمنية القادمة، وهذه الزيادة ستترفع مستقبلاً من حجم الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل بشكل عام، أي سيرتفع العرض ويكون هناك وفرة في قوة العمل فيه مستقبلاً. هذا من جهة، لكن من جهة ثانية ستترفع الزيادة السكانية من حجم الطلب على السلع والخدمات الذي ستقبله المنظمات بزيادة انتاجها، وهذه الزيادة سيرافقها احتمال حاجة أكبر للموارد البشرية من قبل المنظمات التي سيطلبها سوق العمل، وفي هذه حاجة سنجد أن الطلب على الموارد البشرية في سوق العمل سيزداد، وعلى المستقطب أن يتوقع احتمالية حدوث ندرة مستقبلاً فيها.

2- التركيبة السكانية:

يقصد بالتركيبة السكانية، الشرائح العمرية التي يتكون منها المجتمع السكاني في بلد ما. في ظل هذا المتغير يواجه نشاط الاستقطاب في دراسته لسوق العمل احتمالين هما: اليافعين: حيث النسبة الأكبر من المجتمع السكاني، وذلك بسبب ارتفاع درجة الخصوبة فيه. هذا الاحتمال أو الحالة سينعكس أثرها في سوق العمل بوجود وفرة الموارد البشرية الفتية القادرة على العمل، وهنا يتوقع الاستقطاب زيادة عرض هذه الموارد في سوق العمل. أما الاحتمال الثاني فهو أن يكون المجتمع هرمياً، أي أن شريحة كبار السن تمثل النسبة الأكبر من المجتمع السكاني، في ظل هذا الاحتمال أو الحالة سيتغير الوضع في سوق العمل إلى العكس.

د. متغير أفضلية العمل:

يسود العديد من المجتمعات وخاصة النامية منها تقليد هو أن هناك أعمالاً تتناسب النساء وأعمالاً تتناسب الرجال، فقد أصبح معروف في هذه المجتمعات أن الأعمال الكتابية، والسكرتارية، والآلة الكاتبة، والتمريض على سبيل المثال وليس الحصر تتناسب النساء أكثر من الرجال، في حين بات معروفاً أيضاً بأن أعمال الإطفاء والبناء والمناجم تتناسب الرجال أكثر من النساء، وعندما يعمل أحد الجنسين في مجال عمل الآخر، يعتبر ذلك إلى حد ما غير مقبول لدى بعض الفئات من الناس في المجتمع كـبعض دول الخليج العربي وإيران ودول أخرى التي ما زالت تحتفظ بفكرة تقليدية كهذه. لذلك يتوجب على القائمين على عملية الاستقطاب في مثل هذه المجتمعات أن يدرسوا اتجاهات أفضلية الاستخدام السائدة في المجتمع، ففي حالة كون تمسك المجتمع بمثل هذه التوجهات، سيؤدي ذلك إلى وجود طلب زائد في سوق العمل على أحد الجنسين للأعمال التي تتناسبه، مما يدعو للاستعداد لذلك مسبقاً.

مبادئ عملية الاستقطاب:

إن هناك بعض المبادئ الإستراتيجية التي ينبغي مراعاتها في عملية الاستقطاب نذكر أهمها:

1- مبدأ حتمية المركزية في الاستقطاب :

ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

2- مبدأ معرفة طبيعة سوق العمل: ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل ويظهر ذلك من خلال:

أ- حدود سوق العمل: لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة التي تستقطب منها ما تحتاج من الموارد البشرية وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

ب- المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ويحتاجها العمل مما يعني تحديد المجتمع المستهدف وبالتالي معرفة الفئة المؤهلة التي تفضل المنشآت اختيارها وتوظيفها.

ت- الظروف الاقتصادية: لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات وأيضاً ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

3- مبدأ حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب: ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها وذلك بغرض الكشف عن تحديد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح فضل كل مصدر ويتم التحليل كميًا ووصفًا، حيث قد تتيح بعض المصادر عدداً أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

4- عرض معلومات واقعية مسبقة عن المنشأة: يتعين على المنشآت توفير معلومات تفصيلية كاملة عن الوظائف التي تتطلع لتعبئتها لتعريف الجمهور الراغب في التقديم للعمل بمزايا وطبيعة العمل كتحديد:

- الراتب الأساسي والحوافز والمكافآت والمنافع.

- موضع المنشآت وحجم عملها.

- الأمن الوظيفي وفرص الترقية.

وقد تبالغ بعض المنشآت في إظهار أهمية الوظائف بحيث تظهر الوظائف جذابة بشكل واقعي، وسرعان ما تبين للمتقدمين عدم واقعية الإعلان وعدم الالتزام بأخلاقية التعامل بصدق مع المتقدمين.

5- مبدأ الاستقطاب عملية مستمرة أو مكثفة: قد ينظر إلى الاستقطاب على أنها عملية مستمرة أو مكثفة وفيما يلي بحث هذين الأسلوبين:

أ- الاستقطاب كعملية مستمرة: تتبع بعض المنظمات سياسات تتطلب البقاء على الاتصال بمصادر قوى العاملة بشكل دوري ومستمر، فمن شأن ذلك تحقيق ميزة الإبقاء على الاتصال بسوق العمالة، كإجراء زيارات دورية أو في نهاية كل عام دراسي لمقابلة خريجي الجامعات والمعاهد .. الخ، ويتولى القيام بهذه الزيارات أو الاتصالات مندوب عن إدارة الموارد البشري للبحث عن أفضل الخريجين ومحاولة إقناعهم للتقدم للعمل لدى المنشآت.

ب- الاستقطاب كعملية مكثفة: تأخذ شكل حملة قوية لاستقطاب عدد معين خلال فترة قصيرة بشكل مستعجل، وقد تفسر هذه الحملات المكثفة على أنها غير مخططة أو مدروسة وكنتيجة لقصور في التخطيط أو التنبؤ باحتياجات القوى العاملة أو تأتي نتيجة ظروف طارئة غير متوقعة ولم تؤخذ بعين التخطيط للقوى العاملة كازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ نتيجة ارتفاع الطلب على سلع وخدمات المنشآت.

6- مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يمكن تقسيم مصادر القوى العاملة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية

أولاً : المصادر الداخلية :

يقصد بالمصادر الداخلية شغل الوظائف أو الأعمال من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

ويعتبر العاملون الحاليون في المنظمة مصدراً للقوى العاملة تفضله العديد من المنظمات اليوم من أجل تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، حيث يتم توفير هذه الاحتياجات عن طريق هذا المصدر من خلال ما يلي:

أ- **الترقية** : الترقية هي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة. وفي العادة عند الاعتماد على الترقية كمصدر داخلي للقوى العاملة في شغل الوظائف الحالية في المنظمة . تنظم حركة ترقية داخلية ، يتحول بموجبها التعيين في النهاية إلى خارج المنظمة ، وذلك لشغل وظيفة صغيرة يمكن بسهولة الحصول على شاغل لها

وهناك عدة أنواع للترقية ونذكر منها

1. **الترقية (الترقيع)** : يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى، تتطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى ، ويعد الترقيع أو (الترقية) بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء والانتماء والبذل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية والخدمية وغالباً ما تتفاوت المنظمة في الأنظمة المعتمدة للترقية لديها .

2. **الترقية (بالأقدمية)** :تقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة بعد انقضاء مدة زمنية سنة أو أكثر يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي والأدبي في المنظمة ذاتها ولذا يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة من المصادر الداخلية لها غير إن هذا الأسلوب يشجع استخدامه في المنظمات العامة والمنظمات العسكرية على وجه الخصوص .

3. **الترقية (بالاختيار)** : ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختيار وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني ، إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم وفرة القدرات والكفاءات العالية وسبل التحفيز والإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره وبغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين

ب- النقل : يقصد بالنقل بالعملية التي يتم بموجبها نقل العاملين من إدارة أو قسم إلى قسم آخر دون ترقية لهم ، وغالباً ما يكون النقل هنا أفقياً أي بنفس المستوى الإداري أو الوظيفي .

ت- الإعلان الداخلي : عادةً ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها من خلال التعاميم الإدارية وتوزيعها على العاملين فيما يتعلق بتلك الوظائف وتحديد فترات معقولة للعاملين في المنشآت للتقدم مع تحديد أهم المتطلبات والمؤهلات وشروط شغل الوظائف.

ث- الاستفادة من الموظفين السابقين : تقوم المنظمات بالاتصال مع الموظفين القدامى أحالتهم المنظمة على التقاعد للتعرف على رغبتهم في العمل مرة أخرى نظراً للحاجة إليهم في الوظائف الشاغرة ، وقد يتم الاتصال مع موظفين تركوا العمل إما لأسباب تواصل الدراسة أو العاملين في منشآت أخرى . من أجل معرفة رغبتهم في العودة للعمل في المنظمات.

ج- قاعدة المعلومات : من المعروف لدى الجميع بأن في كل منشأة نظام معلوماتي ومن أحد هذه الأنظمة هو نظام المعلومات البشرية حيث تستطيع المنشأة من خلال قاعدة المعلومات المتوفرة لديها في الحاسوب من المعرفة على مهارات الأفراد سواء الذين كانوا قد تقدموا في طلب للتعيين والمبينة أسمائهم في قوائم محددة حسب التخصص أم الأفراد الحاليين الذين يعملون في المنظمة أو آخرين كالذين أحالوا على التقاعد.

مزايا المصادر الداخلية:

- أ- خفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي.
- ب- توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة عن إدارة الموظفين.
- ت- المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة ومتطلباتها مع المحافظة على سرية العمل فيها .
- ث- معرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف على الوظيفة الجديدة .
- ج- تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من خارج المنظمة يصعب التنبؤ بأدائهم.
- ح- تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية للعمل بجد حتى يمكن ترقيةهم إلى مراكز أعلى .

مساوئ المصادر الداخلية :

- أ- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة فيها ، أي حرمان المنشأة من تجديد دمها خصوصاً إذا كانت تعاني من أمراض الركود مثل : الدوران في دائرة القرارات والحلول التقليدية ، وعدم القدرة على رؤية المشاكل والفرص الجديدة التي يحدثها التغير المستمر في العوامل البيئية .
- ب- إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة في حال تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية .
- ت- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.

ثانياً : المصادر الخارجية :

قد يكون من المتعذر على المنظمات الاعتماد كلياً على ملء الشواغر لديها من المصادر الداخلية ، إذ لا بد من أن تلجأ في الحصول على احتياجاتها من العمالة إلى المصادر الخارجية . حتى إذا كانت لديها القدرة للاكتفاء ذاتياً . ولعل أهم المصادر الخارجية:

الإعلانات : يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة باستقطاب العاملين للمنظمة، ولغرض تحقيق الإعلان لسبل النجاح الهادف في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لا بد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة . ويعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة سيما إذا تضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المنظمة المعلنة ونشاطها وعنوانها . وإضافة للإعلان أحياناً يلجأ بعض طالبي العمل التوجه للمنظمة وترك بياناتهم الشخصية لدى إدارة الموارد البشرية وعندما يتم الإعلان عن الوظائف يتم البث في تلك الطلبات ويجري تبليغ ذوي العلاقة بقبول أو عدم قبول طلباتهم في التوظيف أو التشغيل لدى المنظمة المعنية . واي كانت الوسيلة المعتمدة لا بد من توافر الشروط المناسبة في الإعلان كي تستطيع المنظمة الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة منها:

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

- ضرورة توفر الدقة والوضوح في الكلمات والعبارات المستخدمة في الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الإعلان .
- إن الصياغة السليمة والأسلوب المناسب لاعتماد الإعلان يعتبر من أكثر الوسائل شيوعاً في تحقيق المنظمة لاستقطاب القوى البشرية المؤهلة والكفوءة للعمل في المنظمة .

ب. وكالات الاستخدام

✓ الوكالات العامة (الحكومية) :

وهذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة عادة حيث أنها تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين بالعمل وبصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات ومهارات ملائمة وان مثل هذه المنظمات غالباً ما تنتشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع ، كما أنها تؤثر في العديد من البلدان النامية لتساهم في تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض والطلب السائد في الأسواق .

✓ الوكالات الخاصة :

إن هذه المنظمات لا تختلف عن سابقتها ، إذ أنها تتواجد في العديد من البلدان والأقطار إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذوي المؤهلات والكفاءات العليا لغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل ، ولذا فإن هذه المنظمات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين ، بدأً بالإعلان عن الفرد العامل خلال مدة تجريبية تتراوح بين 3-6 أشهر لحماية المنظمة وإدارتها إذا لم يكن العامل قد مارس عمله بكفاءة مناسبة . ونظراً لكون هذه الوكالات منظمات ربحية فهي تقوم باستيفاء أجورها من قبل الأفراد العاملين أو من أصحاب الأعمال أو مناصفة أو أن طبيعة الأعمال المتوفرة لديها أو المطلوبة هي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها أجورها المتعلقة بخدماتها المقدمة .

✓ الوكالات الاستشارية:

إن الوكالات الاستشارية عبارة عن منظمات متخصصة في تقديم مشورتها في مجال توفير الموارد البشرية خصوصاً في المجالات الفنية الدقيقة . ولذا فإن هذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات في الأفراد أو العاملين ذوي المهارات الفنية النادرة أو التخصصات النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية والخدمية بصورة عامة.

ت. الجامعات والكليات ومراكز التدريب :

توفر الجامعات والكليات ومراكز التدريب مصدراً لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة ، خاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهيل لهن سنوات طويلة ، وعند استخدام هذا المصدر تقوم الشركة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية عن حاجتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات والكليات أو قد يلتقي مندوبو المنشآت والمتقدمين من الخريجين أو المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتواصلون إلى اتفاقات وتعاقبات للعمل.

أجهزة ومكاتب العمل:

ويطلق عليها أيضا مكاتب الاستخدام أو التوظيف . ومهمتها الوساطة بين المنشآت ذات الحاجة للعمالة من جهة . والأفراد الراغبين في العمل من جهة ثانية ، إذ تحتفظ لديها بكافة المعلومات المتعلقة بالمنشآت (صاحبة الحاجة) والخاصة بعناوينها والوظائف الشاغرة فيها . وأيضا بعناوين طالبي العمل وكافة المعلومات المتعلقة بهم . إذا دور هذه المكاتب هو الاتصال بين الجهتين ليتم اللقاء بينهما والتفاوض ثم التعيين . وهذه المكاتب نوعان ، منها ما هو خاص يؤدي هذه الخدمة لقاء اجر معين تتقاضاه . ومنها ما هو عام تابع للدولة تقدم خدماتها دون مقابل .

الجمعيات والنقابات المهنية :

إن الجمعيات والنقابات المهنية غالباً ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها منظمات الأعمال في الأسواق المحلية ولذا فإن هذه المنظمات تساهم بتوفير فرص على العمل وتزويد المنظمات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين ، وان هذه الحالات غالباً ما تتوفر بشكل واسع النطاق في العديد من الأقطار المختلفة .

إدارة الأفراد في المنظمة :

تنتقل إدارة الأفراد في المنشأة بين الآونة والأخرى طلبات يتقدم بها أفراد من خارجها ، يرغبون ويطلبون العمل أو التوظيف فيها ، دون أن تكون قد اتصلت بهم مسبقاً . ويكون هؤلاء من نوعيات مختلفة من حيث المؤهل العلمي ، والخبرة ، لذلك يجب ألا نقلل من أهمية هذا المصدر للحصول على حاجة المنشأة من الأفراد ، وخاصة إذا أخذنا في اعتبارنا، أن هؤلاء المتقدمين يطلبون العمل في المنشأة بمحض رغبتهم وإرادتهم، مما يدل على اهتمامهم بها وحبهم في التوظيف فيها .

القوى العاملة الأجنبية :

تواجه بعض المنظمات في العديد من الدول النامية مشكلة في تلبية احتياجاتها من أفراد القوى العاملة من السوق الداخلية ، لذلك نجدها تلجأ لدول أخرى لديها وفيرة في القوى العاملة ، وتجري عمليات استقطاب وترغيب فيها ، لجذب القوى العاملة منها ، وبالتالي تلبية حاجتها من الموارد البشرية . ولا يقتصر الأمر على الدول النامية بل يتعداه للدول الصناعية أيضا .

مزايا المصادر الخارجية :

- 1- الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنشأة .
- 2- إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل .
- 3- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج .
- 4- وبشكل عام يمكن القول إن اللجوء إلى المصادر الخارجية لاختيار الأفراد يجنب المنشأة كافة عيوب المصادر الداخلية.

مساوئ المصادر الخارجية :

- ❖ ضعف الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمنشأة ، وفقدان حماسهم وانخفاض كفايتهم الإنتاجية ، نتيجة عدم ترفيتهم إلى الوظائف العليا، وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة .
- ❖ حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة ، مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة .
- ❖ تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة سواء كان ذلك في شكل أجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة ، أو مقابل الإعلانات في وسائل الإعلام أو الإعلان المختلفة .
- ❖ تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من اجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل .
- ❖ عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلاحيه الفرد لكل من الوظيفة و المنشأة.

7- تخطيط برنامج استقطاب الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط برنامج الاستقطاب وتقييمه بعدد من الخطوات سنقوم بشرحها فيما يلي:

الاطلاع على نتائج دراسة سوق العمل:

تمثل النتائج التي يتوصل إليها من خلال دراسة سوق العمل واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة فيه، القاعدة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجيات الاستقطاب، فهذه النتائج هي بمثابة الموجه العام لهذه الاستراتيجيات وتخطيط برامجها التنفيذية الحالية والمستقبلية، وقد شرحنا آنفاً هذه المتغيرات وتأثيرها في استراتيجيات الاستقطاب.

الاطلاع على نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الأعمال:

من خلال الاطلاع على نتائج تخطيط الموارد البشرية يمكن معرفة وتحديد عدد ونوعية هذه الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً، وموعد هذه الحاجة، ليعمل نشاط الاستقطاب حسابه على تلبية ذلك، أما الاطلاع على نتائج تحليل الأعمال، فهي تفيد في معرفة مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها أعمال ووظائف المنظمة، وهذا يساعد كثيراً في تحديد مصادر توفرها في سوق العمل، كما يفيد في وضع الحوافز الاستقطابية التي تناسبها.

وضع سياسة البرنامج:

تشتمل سياسة البرنامج الاستقطابي على عدد من الجوانب الأساسية هي ما يلي:

- تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المنظمة.
- تحديد المصادر المتوفرة فيها الموارد البشرية المستهدفة، وهنا يتحدد ضمناً سوق العمل المستهدف.
- تحديد المغريات المناسبة التي سوف يستخدمها الاستقطاب في عملية الترغيب، وتوضع هذه المحفزات في ظل نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- تصميم الرسالة الاستقطابية التي سيتم إيصالها للموارد البشرية المراد استقطابها، التي يجب أن تتضمن كافة المعلومات التي يحتاجها المستقطب عن المنظمة المحتملة التي سيتقدم للتعيين فيها
- تحديد قنوات الاتصال المناسبة بمصادر الموارد البشرية.
- تحديد واختيار أعضاء الفريق الذي سوف ينفذ عملية الاتصال بالموارد البشرية المستهدفة وتحقيق هدف الاستقطاب المطلوب.