

ادارة الموارد البشرية - المرحلة الثانية

كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

المحاضرة التاسعة

التوصيف (الاستقطاب ، الاختيار - التعيين)

م.م. أسرار عبدالزهرة

تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً إذ تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوءة سواء من داخل أم خارج المنظمة على إستراتيجية الموارد البشرية (Henkeus & Remery, 422, 2005)، فضلاً عن أن التوظيف الفاعل يتطلب معرفة مكان وكيفية الحصول على المرشحين للوظيفة، إذ من الصعب التعميم حول أفضل مصدر لكل الأعمال (Roberts, et al., 2001, 8).

ان إستراتيجية الجذب والاستقطاب ينظر اليها اليوم في اطار اقتصاد المعرفة بوصفها متطلب اساس للنجاح في الاقتصاد الذي يعتمد على التنافس من خلال إدارة المعرفة (Becksead & Gellatly , 2004 : 6) ، كما اشار الباحثان الى ان الطلب على العاملين اصحاب المهارة العالية يجب ان يمتد إلى ما وراء حدود عملية الاختيار الدارجة في الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا . ويقصد بها الصناعات والمنتجات الملموسة ، وقد حددهم (Auh & Kleiner , 2005 : 101) باولئك الذين يطبقون أعمال المنظمة والذين يمكن المحافظة عليهم وإبقائهم فيها .

لقد وصف (Sveiby , 1997 : 10) الفلسفة الجديدة لاستقطاب الموارد البشرية بكونها قرارات استثمار مهمة جداً بالنسبة للإدارة ، وهي ربما تكون اهم قراراتها الإستراتيجية ، اذ ان مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية في منظمة التعلم يشبه إلى حد كبير قرارات الاستثمار في المكننة الجديدة بالمنظمات الصناعية التي تعتمد المداخل الصناعية في التنافس . يشير المعنى القريب لإستراتيجية الجذب والاستقطاب الى مدلولات تعكس

اهمية الموارد البشرية، لما لهذا المصطلح من انطباع نفسي يعكس جانب الاهتمام العالي باهمية هذا المورد، وعلى نحو مغاير تأتي اشارة (525 : 2000 ، Mckenna إلى هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية الاختيار، والتي تمثل المرحلة النهائية من عملية استقطاب (Recruitment العاملين، وهو وصف كان منسجماً تماماً مع مفهوم الاقتصاد الصناعي.

ان استخدام افضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة، لا يشكل نهاية حدود هذه الإستراتيجية. فاستقطاب (Recruiting) الأشخاص المهنيين للعمل، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف. ومفهوم الاستقطاب، هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل حدد (French ; 1993 : 10) (Decenzo & Robbins , 1999 : 12) امتدادات هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار (Selection) من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ثم القرار بتعيينهم (Placement)

يمثل الاستقطاب اليوم مشكلة كبيرة امام المنظمات المتعلمة، فصناع المعرفة المتمكنون من الصعب إيجادهم، وهي مشكلة عالمية قبل ان تكون مشكلة محدودة بمنظمة او بدولة او مجموعة دول، لذا يلاحظ ان المنظمات المتعلمة تبحث عن صناعات المعرفة كما تبحث عن زبائنها وتقدم الاستثمارات لإغرائهم وجذبهم كما هو دورها في استمالة الزبائن، وهذا هو منطق عمل الإستراتيجيين اليوم في منظمات المعرفة، بان يقوموا بوضع إستراتيجية لأسواق صناعات المعرفة، سواء أكانت اسواقاً خارجية ام داخلية على نحو مماثل لحاجة المنظمة لتشخيص اسواقها من الزبائن المرتقبين. فالاستقطاب عبارة عن مجموعة من النشاطات والإجراءات الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لملء الفجوة الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي المكان والزمان المناسبين للمنظمة (حمود والخرشنة، 2007، 91). وأوضح (ماهر، 2006، 141) إن الاستقطاب يشير إلى المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. أما (برنوطي، 2007، 213) فتعرف

الاستقطاب بأنه جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم على طلب التعيين في المنظمة.

وبهذا فإن أهمية الاستقطاب تكمن في:

1. البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة (نصر الله، 2002، 107).

2. تحديد سوق العمل المستهدف إذ يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعمليات الاستقطاب، فسوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية عالية، وتكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب (Mathis & Jackson, 2003, 208).

3. تركيز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذه العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف (Dessler, 2005, 3).

وأشار (Muller, 2010, 16) إلى أن الاختيار هو العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أكثر المرشحين ملائمة للوظيفة، والذين تتوفر فيهم المهارات، والخبرات، والمؤهلات اللازمة لشغلها.

ويوضح (Ivancevich, 1998, 212) الاختيار على أنه العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوفر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة. ويرى (Bateman & Snell, 2007, 326) الاختيار بأنه العملية التي تجري خلالها جمع المعلومات عن المرشحين للعمل من أجل تحديد الذي ينبغي توظيفه في الوظيفة الشاغرة.

وعلى ضوء ما تقدم، فإن عملية اختيار الأفراد له أهمية في إعداد الأنشطة الأخرى كالتقويم، والتدريب والتطوير، والتحفيز وغيرها، وبالتالي فإن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة، ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة (نصر الله، 2002، 122).

ويمكن تصنيف أساليب الاستقطاب بطرق مختلفة، وكثير من المنظمات تجمع بين مختلف هذه الأساليب، ومن أهمها: (Henkens & Remery, 2005, 423-426)

أ. الاستقطاب السلبي: وهي الطريقة أو الأسلوب الذي ينتظر فيه صاحب الطلب حتى يتم الاتصال به من قبل المنظمة.

ب. الاستقطاب النشط: وفيه تقوم المنظمة بالبحث عن المرشحين الملائمين من خلال مصادر الاستقطاب الخارجية كالبحث عن قواعد البيانات في شبكة الانترنت.

ت. الاستقطاب الرسمي: وهذا النوع يتم عن طريق نشر الإعلان عن الوظيفة في صحيفة أو مجلة أو استخدام وسيط بين المنظمة والعميل المحتمل.

ث. الاستقطاب غير الرسمي: يتم من خلال قيام المنظمة باستخدام شبكة الاتصالات، كالاتصال بأصحاب العمل في المنظمات المجاورة (Richardson, 2000, 12).

ليأتي دور العملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية (Organizational Social Normalization) ، والتي تهتم بالموائمة بين الشخص والمنظمة ، بما يحقق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية (437 : Schneider , 1987) ، إذ يتعرف العاملون الجدد على متطلبات أداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان الانسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وواقع الحال في المنظمة ، فضلاً عن توقعاتها عنهم ، ولعل احد اهداف إستراتيجية التطبيق الاجتماعي التنظيمي ، هي تقليل دوران العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب لشتى الأسباب ، إذ ان دور هذه الإستراتيجية يمتد لأبعد من عملية الاختيار والتوظيف .

حدد (Sveiby , 1997 : 12) دور المنظمة في ان تجعل نفسها منظمة جذابة قدر الامكان للأشخاص الذين تحتاجهم ، فهناك محكات رئيسة تستند إليها إستراتيجية الجذب والاستقطاب تتمثل بالمعرفة ، ومؤهلات المرشحين ، وقابلياتهم على تعزيز معرفتهم الخاصة ومعرفة العاملين الاخرين في المنظمة . فليس الامر متوقفاً عند حدود الجذب فحسب ، بل ان الامر يتعداه إلى قدرة المنظمة على المحافظة عليهم ، إذ ان هذه المحافظة ستعطي أكلها من خلال تداوية اعمال صناعات المعرفة ، إذ لا

يمكن المساواة بين الاستثمارات في المكننة الحديثة والمتطورة والاستثمار في جذب الموارد البشرية ذات المهارات العالية ، فالأول هو استثمار تتناقص قيمته بمرور الزمن بفعل الاندثار ، في الوقت الذي تنمو فيه الموجودات البشرية الفكرية عند استعمالها ، وتندثر عند عدم استعمالها او الاستفادة منها ، وقد وصف ذلك (Erik , 2001 : 4) عندما قال ان المعرفة التي اتعلمها منك تضاف الى معرفتي ، ولكنها لاتركك تماماً ، لذلك فهي متضاعفة ذاتياً ، كما ان عدم استعمال المعرفة الموجودة في المنظمة هو ضياع لفرص استثمارية ، وله كلف تتمثل بضياع الفرص البديلة .

إن هذا الوصف لدور الموجود المعرفي، وفي الاطار الجديد لإستراتيجية الجذب والاستقطاب، يجعل الإدارة امام حالة إثماعة الامان الوظيفي، اذ ان خوف العاملين من الطرد والتخفيض قد يكون سبباً في عدم المشاركة بالمعرفة او التصريح بها. وهذا بحد ذاته يعني ضياع فرص استثمارية تتجنبها المنظمة. وفي هذا الصدد حث (Nonaka & Takeuchi) (1995) على المشاركة في المعرفة كونها تؤدي إلى تحويلها من وصفها الضمني الى الظاهر ، وهذا يعد موضوعاً مهماً في قضية صياغة الإستراتيجية وذلك بالاستفادة منها كونها تمثل رافعة لا بد من تجنيبها العوائق ، ويقصد بها كل العوائق التي تمنع من المشاركة في المعرفة .

ومما هو جدير بالذكر ان دراسة (Auh & Kleiner , 2005 : 101) اشارت إلى ان المنظمات اخذت تركيز في إستراتيجيات الجذب والاستقطاب على ما ينفق بشكل افضل مع مكونات ثقافتها وقدراتها الجوهرية، فالمنظمات الكورية على سبيل المثال اعتمدت إستراتيجية فاعلة لجذب واستقطاب صناعات المعرفة، وذلك باعتماد الرواتب والتعويضات على اساس زيادة استقلالية العاملين في بيئة العمل والتركيز على الجدارة من دون الأقدمية في الوظيفة ، ومنحهم خيار ملكية اسهم المنظمة (Park & Yo , 2001 : 1-17) ، كما ان من بين الإستراتيجيات المعتمدة في تفعيل إستراتيجية الجذب والاستقطاب هو الاعتماد على قوة العمل الطارئة، وذلك للمرونة التي يقدمونها في مواجهة البيئة المتحولة والسريعة التغيير، ولعل المحركات التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية الكورية ركزت على الإبداع والتحدي والامانة والتعاون والكفاءة الفنية، ولازالت هذه المحركات قائمة في إستراتيجية الجذب والاستقطاب ، وتمثل السوق الخارجية اساس إستراتيجية الجذب والاستقطاب للمنظمات التي تفتقد القدرة على توليد المعرفة ، باستثناء الأعمال الادارية التي تعتمد على الترقية من الداخل.