

في أوائل عام 2012، كانت شركة Yahoo تعاني من تراجع كبير في الأداء، مما دفعها إلى تعيين ماريسا ماير (Marissa Mayer) كرئيسة تنفيذية لإعادة هيكلة الشركة وإنقاذها من الانهيار. ولكن بدلاً من تحسين الأوضاع، واجهت الشركة مشاكل كبيرة بسبب قرارات استقطاب واختيار غير مدروسة.

1. **تعيين موظفين غير مناسبين لثقافة الشركة** : ماريسا ماير حاولت تحويل Yahoo إلى بيئة عمل أشبه بـ Google، حيث كانت تعمل سابقًا. قامت بتوظيف العديد من المديرين التنفيذيين والمهندسين الذين كانوا ناجحين في Google، لكنها لم تأخذ في الاعتبار أن بيئة Yahoo كانت مختلفة تمامًا. هذا أدى إلى صدام ثقافي بين الموظفين القدامى والجدد، حيث لم يتمكن الموظفون الجدد من التكيف مع تحديات Yahoo الفريدة.

2. **تطبيق نظام عمل جديد دون تقييم استعداد الموظفين**: ماريسا فرضت سياسات جديدة، مثل إلغاء نظام العمل عن بُعد، رغم أن الكثير من موظفي Yahoo كانوا يعتمدون عليه منذ سنوات. لم يتم اختيار الموظفين الجدد بناءً على قدرتهم على العمل في بيئة مكتبية تقليدية، مما أدى إلى استقالات جماعية.

3. **الاستقطاب بناءً على الأسماء الكبيرة بدلاً من الكفاءات المناسبة**

في محاولة لتحسين صورة Yahoo، قامت ماير بتوظيف شخصيات مشهورة في عالم التكنولوجيا، ولكن دون التأكد مما إذا كانوا مناسبين لوظائفهم الجديدة.

على سبيل المثال، تم تعيين هينريك دي كاسترو كنائب تنفيذي، لكنه لم يحقق أي نتائج ملموسة، واضطرت Yahoo إلى دفع 58 مليون دولار كتعويض لإنهاء عقده بعد أقل من عامين!

1. الاستقطاب

الاستقطاب هو العملية التي تتيح إمكانية الحصول على العدد والنوع المناسب من الموارد البشرية اللازمين لضمان استمرار عمل المنظمة. كما أنه عملية البحث عن الموظفين المحتملين وتحفيزهم للتقدم للوظائف في المنظمة

“Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for jobs in the organisation

و تنشأ الحاجة إلى الإستقطاب بسبب:

- الوظائف الشاغرة الناتجة عن التوسع، والتنوع، ونمو الأعمال التجارية.
- الميزة التنافسية لبعض الشركات، مما يمكنها من الحصول على حصة أكبر من السوق مقارنةً بالفترات السابقة .
- الوظائف الشاغرة الناتجة عن النقل، أو الترقية، أو التقاعد، أو إنهاء الخدمة، أو العجز الدائم، أو الوفاة.
- النمو السكاني الطبيعي، مما يتطلب زيادة في السلع والخدمات لتلبية احتياجات الناس.
- ارتفاع مستوى المعيشة، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على نفس السلع والخدمات بالإضافة إلى خلق رغبات جديدة يجب تلبيتها.

1.1 مصادر الاستقطاب:

أ. المصادر الداخلية

تحصل المنظمة في هذه الحالة على الموارد البشرية من داخل المنظمة ولهذه العملية عدة مزايا:

- تخلق إحساسًا بالأمان الوظيفي بين الموظفين عندما يتم التأكيد لهم بأنهم سيحصلون على الأفضلية في شغل الوظائف الشاغرة.
- تعزز الروح المعنوية للموظفين، حيث يشعرون بأنهم سيُفضلون على المرشحين الخارجيين عند توفر وظائف جديدة.

- تعزز الولاء والالتزام بين الموظفين نتيجة الشعور بالأمان الوظيفي وفرص الترقية والتقدم.
- يكون صاحب العمل في وضع أفضل لتقييم الموظفين الحاليين مقارنة بالمرشحين الخارجيين، حيث تحتفظ الشركة بسجلات عن تطوره وخبراتهم وأدائهم.
- يقلل من الوقت والتكاليف المرتبطة بالتدريب، لأن الموظفين الحاليين على دراية بسياسات وإجراءات الشركة.
- يشجع الموظفين على تطوير أنفسهم ويحفز الأفراد الطموحين.

عيوب المصادر الداخلية للاستقطاب:

- قد يحد من دخول أفكار جديدة إلى المؤسسة.
- في الوظائف التي تتطلب تفكيراً إبداعياً وابتكارياً، مثل الإعلانات والتصميم والأبحاث الأساسية، قد لا يكون هذا النهج مناسباً، حيث لا يمتلك الموظفون الحاليون بالضرورة الخبرة أو الأفكار الجديدة المطلوبة.

ب. المصادر الخارجية للاستقطاب

قد يكون من الضروري إدخال بعض 'الدماء الجديدة' لتوسيع نطاق الأفكار والمعرفة والحماس وبالتالي، تعتمد جميع المؤسسات على المصادر الخارجية للتوظيف، والتي تشمل:

- ✓ الإعلان في الصحف والمجلات المحلية الوطنية والمتخصصة
- ✓ مكاتب التوظيف بأنواعها سواء كانت حكومية أو خاصة حيث تقوم هذه المكاتب عادة بتسجيل طالبي العمل وتصنيفهم وفقاً للتخصص والمهارات
- ✓ الاستقطاب مباشرة من الجامعات والمعاهد حيث تقوم كثر من المنظمات بالاتصال بالكليات والمعاهد العليا وتكوين علاقات مستمرة منها لتوفير نوعيات معينة من العمالة المطلوبة مثلاً تكلف شركة برينتش بتروليوم موظفين باختبار الطلبة البارزين من أقسام هندسة البترول في الجامعات ثم يعقدون معهم لقاءات شخصية داخل الجامعة لمعرفةهم عن قرب فإذا تأكد لهم ملائمتهم العمل عرضا عليهم التعاقد على الفور قبل أن ينظموا لسوق العمل أي قبل أن يكتشفهم المنافسون.
- ✓ المعارف والأصدقاء أي أن يتم استعمال العلاقات الشخصية لجذب موظفين محتملين وغالباً ما تستعمل هذه الطريقة في الاستقطاب لوظائف ليست على قدر مهم في المنظمة.
- ✓ مواقع التوظيف عبر الإنترنت بما فيها مواقع التواصل الاجتماعي وهي الطريقة التي تلائم التحولات التي تعرفها المنظمات وعموماً فإن استعمال تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب بشكل خاص وعمليات التوظيف بشكل عام سيزيد من إنتاجية هذه العملية، حيث أنه من شأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من شأنها اختصار العديد من المهام الإدارية كاستقبال طلبات المرشحين المحتملين للوظائف تصنيفها ومعالجتها هو ما يؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف غير المباشرة لهذه العملية خصوصاً التكاليف الإدارية. مثلاً استخدام موقع التواصل المهني LinkedIn
- ✓ معارض التوظيف وهي طريقة حديثة في الاستقطاب يتمكن من خلالها الراغبين في العمل من مقابلة أرباب العمل ومديري التوظيف.

مزايا التوظيف من المصادر الخارجية

- التوظيف من المصادر الخارجية له العديد من المزايا، منها:
- ✓ إدخال أفكار جديدة، تقنيات أفضل، وأساليب عمل متطورة إلى المؤسسة.
 - ✓ تطوير شخصية الموظفين الحاليين نتيجة التفاعل مع موظفين جدد لديهم خبرات متنوعة.
 - ✓ تحقيق تنوع في الموارد البشرية، مما يساعد في تعزيز الابتكار وتطوير بيئة العمل.

عيوب التوظيف من المصادر الخارجية

- ✗ الحاجة إلى التوجيه والتدريب، لأن الموظفين الجدد لا يكونون على دراية بالمنظمة وسياساتها.
- ✗ التكلفة العالية والوقت الطويل، حيث يتطلب فرز المرشحين بدقة بسبب قلة المعلومات المتوفرة عنهم.
- ✗ احتمال فشل الموظف الجديد في التكيف مع بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكاليف إضافية للبحث عن بديل.

X التأثير على دافعية ومعنويات الموظفين الحاليين، خاصة عند تعيين موظفين جدد في مناصب عليا بدلاً من ترقيةهم، مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا بين العاملين.

على أي أساس تفاضل المؤسسة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي ؟

2. الاختيار

تتبع عملية إستقطاب الموارد البشرية والتي تقوم بهذا الإدارة الخاصة بذلك بمشاركة باقى الإدارات (الإدارات التي تعرف وظائف شاغرة) عملية المفاضلة بين المرشحين المحتملين للوظيفة من أجل إنتقاء أفضل العناصر و أصلحها لسد العجز من الموارد البشرية في المنظمة ، فالإختيار إذا هو العملية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة..

