

## مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية

د. خطوط رمضان

د. جلاب مصباح

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

### ملخص

تعد عملية التوظيف من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية والخدمية. وهي عملية تقوم على استقطاب واختيار أكفاء العناصر البشرية الراغبة في الشغل وتعيينها لسد احتياجات المنظمة وتمكينها بالتحفيز المادي والمعنوي وتطوير مسارها الوظيفي لتحقيق أهدافها المنشودة.  
الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، عملية التوظيف.

### Résumé

Le recrutement est un processus organisationnel essentiel et fondamental dans la politique de la gestion des ressources humaines, car il participe au bon fonctionnement et à la réussite de l'organisation industrielle ou de services.

Il représente la démarche mise en œuvre pour sélectionner la ressource humaine dont les compétences requises correspondent au profil du poste de travail et aux besoins spécifiques de l'organisation afin d'atteindre ses objectifs.

**Mots-clés :** Gestion des ressources humaines, Recrutement.

### مقدمة

**يعتبر** التنظيم بصفة عامة جوهر المنظمة سواء اقتصاديا أو اداريا أو اجتماعيا، لذلك يؤثر تطور شكل التنظيم في هيكل المؤسسة وتسييرها، وبدرجة أكثر يؤثر على المورد البشري، كونها من مكونات التنظيم. نظرا لاهمية العنصر

البشري بالنسبة لاي منظمة واهمية الدور الفعال الذي تلعبه في تفعيل سير وتطوير المنظمة والمساهمة في تحقيق اهدافها اعطى له اهتماما كبيرا، ذلك نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الافراد العاملين بها. وقد ساهم التغيير التنظيمي في تطور وظائف ادارة الموارد البشرية منها التوظيف، بحيث تعتبر عميلة التوظيف من المهام الرئيسية والاساسية لادارة الموارد البشرية والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، يتم تجسيد الاجراءات وفقا للكفاءات والمواصفات المطلوبة. فعملية التوظيف هي العملية الادارية الهامة بالنسبة لادارة الموارد البشرية والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجات من القوى العاملة. وسنحاول التعريف التطرق لموضوع التوظيف باعتباره بحث عن كفاءة تتوفر لدى العامل.

### 1- تعريف التوظيف :

لغة: التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا ويراد به استخدام او تشغيل شي او انسان قصد انشاء قيمة جديدة منه وهكذا التوظيف، توظف الاموال للحصول على ارباح وفوائد منها .

اصطلاحا : هو مجموعة من الاعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادفي للفظ التشغيل بحيث يراد المعنى الاول استخدام الافراد في مناصب الشغل وفيه معنى تكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة .

تعريف اخر : التوظيف هي العميلة المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة تم اختيار افضل العناصر المتقدمين ليكونوا اعضاء لها .

ويمكن تعريف التوظيف ايضا : على انه عبارة من سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الافراد واختيارهم (تيشان سلوى : 2009، ص11-12)

### 2- أهمية التوظيف :

تظهر الاهمية البالغة لعملية التوظيف من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في نجاح استراتيجية ادارة الموارد البشرية ،اذا نستخلص اهمية التوظيف من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ،فهدفها الاساسي والرئيسي يتمثل في السعي الى توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة لهذا نجد ان

المؤسسات الادارية تلجا الى عملية التوظيف لكونها تساهم على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة .

وتعود اهمية عملية التوظيف على ادارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطا والغير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير ،بالاضافة الى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية ،

هناك تكلفة قد تكون اضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القدرات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة .

فاهمية التوظيف تظهر في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب (احلام سلوى:2012،ص65).

### 3- أهداف التوظيف : وتتمثل في

- ✓ تأكيد وضمان الفرص لتمنية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين .
- ✓ الوصول الى درجة الاشباع الامثل لحاجات او رغبات الافراد .
- ✓ تشجيع مبدا اشتراك العمال في عملية اصدار القرارات .
- ✓ ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة .
- ✓ الوصول الى الحد الاقصى من مساهمة الفرد لتحقيق اهداف المؤسسة .
- ✓ توفير مستوى عال من الامان الاقتصادي للفرد العمال
- ✓ تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة (احلام سلوى:2012،ص66).

### 4- شروط التوظيف :

1- نصالقانون رقم 90-11 المؤرخ في 11 افريل 1990 حسب المادة :  
➤ لايمكن اي حال من الاحوال ان يقل العمر الادنى للتوظيف عن 16 سنة الا في حالات التي تدخل في اطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به

➤ لايجوز توظيف القاصر الا بناءا على رخصة من وصيه الشرعي .  
➤ لا يجوز استخدام القاصر في الاشغال الخطيرة او التي تتعدم فيها النظافة او تضر بصحته او تمس باخلاقياته.

2-حسب المادة 18 يمكن ان يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 6 اشهر كما يمكن ان ترتفع الى 12 شهرا لمناصب العمل ذات التاهيل العالي .

تحد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال عن طريق التفاوض الجماعي .

3-حسب المادة 21يجوز للمستخدم توظيف العمال الاجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة،وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول به (الجريدة الرسمية المتعلقة بقانون العمل،ص564).

#### 5- مبادئ التوظيف:

- ❖ مبدأ الديمومة :يعني ان التوظيف هو عملية مستمرة.
- ❖ مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة :اعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين .
- ❖ مبدأ الكفاءة : هو اختيار افضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها واكثرها قدرة على القيام بها (ربحت مصطفى عليان:2011،ص147).

#### 6- مراحل التوظيف :

6-1- تقدير الاحتياجات :تبدأ من المدراء التنفيذيين حيث يتم تدقيق هذه الاحتياجات مع ادارة الموارد البشرية .

**طلب التوظيف:**ياتيطلب التوظيف بشكل عام من المسؤول التنفيذي المباشر المعني ،وسبب اعداد هذا الطلب قد يكون اما ترك الاجراء العمل في المنظمة لاي سبب كان، تحويل الافراد او تكون هناك حاجة اضافية الى كفاءات جديدة يخضع طلب التوظيف الى رقابة سلطة التدرج والمستوى الذي يمتلك سلطة التوظيف يحوله الى ادارة الموارد البشرية

**اتخاذ قرار التوظيف :**التمثل في التاهيل والاجر وتاريخ ومدة الحاجة ،وقبل الشروع في عملية التوظيف يجب ان تتأكد ادارة الموارد البشرية من ان كل الحلول الممكنة لمقابلة العجز المتوقع قد تم تحليلها قبل اللجوء الى اتخاذ قرار بزيادة عدد الافراد او الحفاظ على العدد الموجود ،والحلول المؤقتة التي يمكن للمنظمة اللجوء اليها متعددة منها، العمل المؤقت ،الساعات الاضافية ،المقولة من الباطن .....الخ،ان تحليل طلب التوظيف ينتهي باتخاذ قرار الموافقة او الرفض وفي حالة الموافقة لا بد من وصف منصب العمل.

**وصف منصب العمل :**يرتكز نجاح التوظيف على وجود وصف دقيق لمنصب العمل الشاغر ووصف منصب العمل يؤدي الى:

- تثبيت متطلبات شغل الوظيفة من مستوى التعليم ،الخبرة ،المؤهل ...الخ.
- وصف المهام المرتبطة بمنصب العمل .
- وصف الوسائل والسلطات .
- تحديد اجر المنصب المنصب الى خصائص شاغل الوظيفة .

**2-6- البحث عن المترشحين:** إن البحث عن المترشحين يتم سواء من داخل المنظمة أو خارجها حيث يستقطب المتنافسين على مناصب العمل الشاغرة من هذين المصدرين .

**1-2-6- الاستقطاب:** هو عملية اكتشاف الافراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ،وتهتم هذه العملية بجذب الافراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة (حمر اوي سلوى :2004،ص88).

**2-2-6- أهمية الاستقطاب :** نذكر منها كالحفاظ على القوى العاملة والتقليل من تكاليف التعيين والتعيينات الفاشلة واخيرا تقليص تكاليف الاختيار (تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة)

### **9-2-3- مصادر الاستقطاب :** وهناك نوعين

- **المصادر الداخلية:** هي لمصادر التي يمكن اللجوء اليها داخل المؤسسة فهي تفسح المجال لمن تتوفر لهم شروط الاستقطاب والتوظيف وعليه يمكن للمؤسسة ان تستقطب الافراد المناسبين من المصادر التالية:

- **الترقية:** وهي رفع العاملين من مستوى الى مستوى اعلى منه وتكون عادة مصحوبة بزيادة في الاجر.

- **النقل والتحويل:** نقل العمال من وظيفة الى وظيفة اخرى وذلك من اجل خلق توازن في عدد العمال وتكون الادارة قد خفت من شدة الازدحام التي تعانيه الفروع ،كما تسمح كذلك للعمال من اكتساب خبرات جديدة واثراء سيرتهم الذاتية .

- **الافراد السابقون:** ان استقطاب الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، وفيهذه الحالة نجد المؤسسة تعود وتربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا وهي باستخدامها لهذه المصادر من اجل التوظيف تكون قد وفقت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف .

### **- امتيازات المصادر الداخلية :**

- ✓ تخفيض تكلفة ومدة الاختيار والتعيين .
- ✓ القيام بتسوية داخلية بدون اللجوء الى زيادة عدد العمال .
- ✓ خلق عدد اكبر من الحوافز.

- **المصادر الخارجية:** يهدف الى تحقيق الرغبة من مقارنة المترشحين الداخليين من لارج وذلك لتحسين نوعية التوظيف وكذا تدعيم المنظمة بعناصر خارجية ذات كفاءة ،عدم توفر الكفاءات المطلوبة بين المترشحين

الداخليين حيث ان ظهور وتطور بعض الوظائف يبرر اللجوء الى التوظيف الخارجي

- عوامل تؤثر على المصادر الخارجية :

- ✓ نوعية واهمية الوظيفة المطلوب شغلها .
- ✓ امكانية توفير التخصصات والنقابات .
- ✓ مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف .

- أهم المصادر الخارجية :

- ✓ مكاتب التوظيف الخاصة :عبارة عن مكاتب سواء اكانت حكومية او خاصة فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة .
- ✓ الجامعات والمعاهد:تعتبر مصدرا هاما لجذب اليد العاملة المؤهلة ،حيث تلجا بعض المؤسسات الى ارسال مندوبا للبحث عن احسن الطلاب الذين هم على وشك التخرج ومن اجل اغرائهم قصد الالتحاق بهم .
- ✓ الطريقة المباشرة :اي الاتصال بهم مباشرة .
- ✓ الانترنت : ظهر التوظيف على الخط مع تطور الانترنت حيث اصبح هناك العديد من المواقع الالكترونية العامة والخاصة بمهن معينة او بجمهور معين ،المتخرجين الجدد او الطلبة كما اصبح لبعض المنظمات مواقع الكترونية خاصة ،والتوظيف الالكتروني اصبح يأخذ مكانة اهم ويتطور بسرعة.
- ✓ النقابات العمالية : تحبذ بعض النقابات التي تقوم بابرام اتفاقيات على المؤسسة اذ توفر العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد بالشروط والتعاقدية المتفق عليها بين العمال او ارباب العمل،لذا النقابات تعمل على تامين العمل للافراد وبهذا تساعد على التقليل من نسبة البطالة (فيصل حسونة 2008،ص66،67).

**3-6- اختيار المترشحين :** يعني الاختيار المهني من المفاهيم ذات الاهمية في حياة الفرد الحاضرة والمستقبلية ،حيث يعني اختيار المهنة من المهن حسب قدراته وميوله وسماته الشخصية وظروفه الاجتماعية ،حيث يرى جيلات بانه عميلة مستمرة تبدا عندما يدرك الفرد وجود حاجة مهنية لاتخاذ قرار مهني ،ويحدد الهدف المراد تحقيقه وذلك بجمع المعلومات اللازمة عن المهنة التي يريد ان يلتحق بها وحسب جيزنرغ ان الاختيار المهني عملية تكورية مستمرة تعكس مؤامة بين ميول الفرد وقيمة وقدراته وبين فرص العمل المتاحة في البيئة التي يعيش فيها (فواز بن محمد الصويط ،ص13)،وفيما يلي بعض الصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة :

- **المعارف:** هي الحقائق النظرية والانظمة والتطبيقات وهي نسبة المعرفة في مجال من المجالات .

- **القدرات:** مجمل الصفات والخصائص الذهنية والبدنية منها لمكتسبة بالتعليم او التدريب والخبرة ويقصد بها الذكاء العام والاستدلال الفضي والقدرة على التعبير الشفوي والانتباه والمبادرة واتخاذ القرار.

- **المهارة:** هو مستوى القابلية والاستطاعة على تطبيق المعرفة بدرجة واتقان مع مستوى المعرفة اللازمة لاداء الوظيفة .

- **التعليم:** الدراسات الاكاديمية والتدريب والتكوين وتحسين المستوى سواء كان فنيا او مهنيا او بصفة عامة كل الشهادات المتحصل عليها .

- **الخبرة:** هي تلك الخبرة المكتسبة في نشاط له علاقة بواجبات ومسؤوليات محل التوظيف ،كل طلبات التوظيف او الاستقطاب ترفق بشرط الخبرة المهنية وهذا تقاديا لضياح الوقت والمال مع التدريب والادماج والتاهيل (نور الدين حروش: 2001، ص67-68).

**6-3-1- الفرز الاولي للمترشحين :** وتكون عن طريق السيرة الذاتية وتقوم عميلة الفرز على اساس العوامل الاساسية وهي :العمر ،المستوى التكوين ،مدة التكوين الخبرة، فطلب التوظيف يجب ان يكون معدا بعناية بحيث يكون محفزا للقائم بالتوظيف على استخدام المرشح للمقابلة ،والسيرة الذاتية يجب ان تقدم بطريقة تسهل الاطلاع على محتواه

**6-3-2- نماذج التوظيف:** بعد اجتياز المترشح لمرحلة الفرز الاولي قد يطلب من المترشح المحتفظ بهم تعبئة نماذج التوظيف وهذه النماذج هي :

❖ **استمارات يتم بومجبتها تجميع البيانات من المترشحين الاسئلة في** الاستمارة يجب ان تكون لها علاقة مباشرة بمنصب العمل والمترشح مطالب بالاجابة الصريحة عنها .

**6-3-3- المقابلة:** يمكن استخدام عملية المقابلة كاحد ادوات لجمع البيانات في تحليل العمل ويمكن للمحلل ان يقابل القائمين باداء الوظائف وكذلك مقابلة الرئيس المباشر والعملاء وتاخذ المقابلة شكلين :

- **المقابلة المنطقية:** لمحلل الوظائف له فرصة توجيه الاسئلة موحدة لكل الافراد الذين سوف تتم مقابلتهم مما يسهل على المحلل اجراء مقرانات بين الاجابات المختلفة مما يسهل ايضا الى نتائج دقيقة .

- **أسلوب المقابلة الغير نمطية:** فهو الاسلوب الذي لا يكون لدى المقابل قائمة بالاسئلة التي سوف تتم توجيهها لشاغل الوظيفة ويسمح هذا الاسلوب لمحلل

الوظائف بمناقشة العديد من جوانب الوظيفة التي لا يمكن تخطيها من خلال المقابلات النمطية، كذلك يتيح هذا الأسلوب للموظف فرصة كبيرة في التعبير عن رايه اتجاهاته نحو الوظيفة دون التقييد بترتيب او تسلسل معين .

❖ **مميزات هذه الطريقة:** تساعد المحلل على تحديد الانشطة الوظيفية غير المتكررة، كما انها تسهل عملية جمع البيانات عن الانشطة الذهنية للوظيفة. كما ان مقابلة عدد من شاغلي نفس الوظيفة يعطي صورة افضل عن الجوانب الوظيفية المختلفة مما يزيد من دقة هذا الأسلوب .

❖ **عيوب هذه الطريقة:** ابعلمومات التي تم تجميعها تتوقف على مهارة اعطاء معلومات ودقة القائم بعملية المقابلة وخبرته، تردد شاغل الوظيفة باعطاء معلومات شاملة ودقيقة عن طبيعة وظائفهم لاسباب شخصية، واسلوب المقابلة مكلف ويستغرق وقتا (عادل محمد زكي: 2003، ص200-202).

- **اختبارات التوظيف:** يمكن تعريف الاختبار على انه اجراء منظم هدفه معاينة سلوك ائو اتجاهات او اداء شخص معين او مقارنة سلوك واتجاهات فرد أو اكثر .

- **أنواع الاختبارات :**

✓ **اختبارات القدرات:** يهدف الي قياس قدرات الافراد الخفية او المحتملة على اداء شي ما في حين تحاول اختبارة القدرات قياس درجة الذكاء العام لدى الشخص .

✓ **اختبارات الاداء:** يقيس هذا النوع مهارات الشخص في اداء عمل معين وهذه المعلومات قد تكون حصل عليها الفرد عن الخبرة السابقة او برامج تدريبية وله نوعان يقيس المعلومات الازمة لاداء الوظيفة ويكون كتابي او شفوي، اما النوع الثاني يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة طريقة تصرفه .

✓ **اختبارات الشخصية:** تقيم بعض الخصائص التي يعتقد باهميتها للنجاح في العمل مثل النضج العاطفي او تحمل المسؤولية وكذا القيادة

✓ **اختبارات التخيل والاسقاط:** وهو نوع خاص باختبارات الشخصية، وعند اجراء هذا النوع يطلب من الشخص ان يعطي تفسيرات لعدد من الصور والرسوم كمثيرات معيارية لموقف محدد مثل اخبار البقع لروشاخ ..يمكن عن طريق التفسيرات اعطاء دوافعه، نوع الشخصية .

✓ **شروط استخدام الاختبارات كاسلوب في الاختبار :**  
- شروط الثبات .

- الصحة اي يقيس فعلا تلك الخاصية .

- عدم التحيز :اتاحة الفرص المتساوية امام الافراد محل الاختبار لكي يؤدوا بكفاءة (مصطفى نجيب شاويش: 2005، ص167-170).



#### 4-6- تجسيد التوظيف :

##### 1-4-6- التعيين: الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف التي تبدأ من الاستقطاب

ثم الاختيار والتعيين أخيراً، ويتضمن التعيين أربع نفاك أساسية وهي :

➤ إصدار قرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والتفاه مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل سنة يجوز تمديدها فترى أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

➤ التهيئة المبدئية: تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين، تعريفه كذلك بالمسؤوليات، أهداف المنظمة، سياسة الرئيس، ويمكن أن تتحق ذلك من خلال الكتب أو النشرات وأداة العمل بالإضافة إلى الأفلام وأخيراً الزيارات الميدانية.

وفي كثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة المآرد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعة التقدم الذي يحرز فيما يتعلق بأعدائه وتكيفه للعمل من أجل أن يؤدي عملية الأعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقيق الأهداف المستوحات منها .

➤ متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجريب: تصل فترة التجريب إلى سنة ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختيار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر (منير زكرياء أحمد عدوان: 2011، ص48-50).

➤ تثبيت الموظف: يعين بصفة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدا أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن أحسن أداء العمل لا يتوقف على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل (يومنة فطيمة: 2006، ص48-50).

#### 7- العوامل المؤثرة في عملية التوظيف :

##### 1-7-العوامل الداخلية :

➤ السياسة التي تتبعها المنظمة: وهي الخطوة الدائمة وأرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة ز عندما تكون مرتبطة بإدارة الأفراد، وذلك

من اجل رفع مكانة الفرد في هيكله المؤسسة من شأنه ان يعطي اهمية اكبر لسياسة التوظيف .

➤ **حجم المؤسسة:** بمعنى ان المؤسسات الكبيرة تخصص جانب للادارة الموارد البشرية لتعيين الافراد ذات الكفاء، اما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون اجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة بعيدة عن التعقيد غهي عادة ماتكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها.

➤ **تخطيط الموارد البشرية:** يعني بها وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، فعملية التخطيط تؤثر على التوظيف من خلال تحديد انواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة متن تلك الوظائف .

➤ **سمعة المؤسسة:** وهي الصورة الذهنية التي تتصورها الافراد عن تلك المؤسسة مثل طبيعة المعاملة، طبيعة وجودة منتوجاتها، وهذا نفهم ان سمعة اي مؤسسة يؤثر على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها (احمد ماهر: 141، 2004).

## 7-2- العوامل الخارجية :

➤ **التقدم التكنولوجي:** بحيث يشمل الصعوبات والتحديات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لذا على المؤسسة ان تاخذ بعين الاعتبار هذا التطور على المستوى التكنولوجي عند قيامها بعملية التوظيف لان ادخال المؤسسة تكنولوجيا وطرق انتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية ومهام الوظائف وبالتالي ستاثر على العامل .

➤ **الوضع الاقتصادي:** بحيث يساهم في توسيع نشاطات المؤسسة وانتاجها وهذا يتطلب عدد كبير من القوى العاملة ذات المؤهلات والتخصصات المختلفة، الامر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ضل المنافسة الكبيرة .

➤ **التشريعات القانونية:** من خلال التشريعات القانونية تسطر المؤسسة سياستها والاجراءات التي يتم بها التوظيف وهي تتعلق بالسن والجنس والجنسية.

➤ **المتغير الثقافي:** على المنظمة ان تحترم العادات والتقاليد في تلك المنظمة (احلام قاسمي: 2012، ص56-87).

**8-مكانة عملية التوظيف في ادارة الموارد البشرية:** غالبا ماتعتمد ادارة الموارد البشرية على استراتيجية لتسيير او تطوير عمالها وذلك من خلال مساعدة الادارة العامة في القيام باختباراتها السهر على تنفيذها، ويمكن ان تتم التنفيذ بشكل كامل من طرف ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

او تكون منتدبة من طرف واحد اكبر ،اين تسخر ادارة الموارد البشرية نفسها لدور التنشيط والمراقبة(بومنة فطيمة :2006،ص54).

### الخاتمة

بصفة عامة عملية التوظيف والاجراءات المتبعة تلعب دورا هاما واساسيا في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في الملاؤسسة وهذا راجع الى الجهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون والقائمون على عملية الاستقطاب كل هذا في سبيل توفير يد عاملة ذات كفاءات عالية للالتحاق بمناصب الشغل ولذلك لاختضاع مختلف اختبارات التوظيف بعدها يتم تعيينه في الوظيفة.

### قائمة المراجع

- 1- أحلام قاسمي : سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة العقيد أكلي بالبويرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ،تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم 20011-2012.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المتعلقة بقانون 90-11-المتعلق بقانون العمل .
- 3- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ،الدار الجديدة للنشر والتوزيع ،مصر ،2004.
- 4- بومنة فطيمة: سيرورة عملية التوظيف في عملية الاختيار المهني في المؤسسات الجزائرية،جامعة الجزائر ،معهد علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا .
- 5- تيشان سلوى: اثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة بومرداس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 2009-2010.
- 6-حمر اوي وسيلة :ادارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لولاية قالمه ،2004.
- 7- ربحت مصطفى عليان:أسس الإدارة المعاصرة ،كلية التخطيط، الأردن، 2004 .
- 8- عادل محمد زكي :إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،جامعة القاهرة،كلية التجارة،2003.
- 9-فيصل حسونة :إدارة الموارد البشرية ،ط1،أسامة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2006.
- 10- فواز بن محمد الصويط :الاختيار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي ،جامعة المملكة العربية السعودية ،كلية التربية ،قسم علم النفس .
- 11-مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية ،ط3،دار الشروق للنشر والتوزيع،2005.
- 12-منير زكرياء احمد عدوان :واقع وسياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،2011.
- 13- نور الدين حروش : إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار الأمة للطباعة والنشر ،2011.