

استراتيجية الاختيار المهني بالمنظمة

التجليات و الأبعاد

أ/ خريش زهير، جامعة ابن خلدون تيارت

أ.د/ حسان الجيلاني، جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص:

تولي المنظمة الحديثة أهمية كبيرة لإستراتيجية اختيار الموارد البشرية، ويتجلى ذلك خاصة في سعيها لإستقطاب واختيار موارد بشرية تمتلك المواصفات والمؤهلات التي تنسجم مع رسالتها وثقافتها التنظيمية، وذلك بهدف إعطاء قوة وديناميكية لسيرورة عملها.

وضمن هذا السياق يأتي هذا المقال ليوضح أهم الجوانب المعرفية والطروحات النظرية حول

إستراتيجية الاختيار المهني بكل دلالاته وتجلياته.

Abstract : The modern organization, attaches great importance to the strategy of selecting human resources, this is especially evident in its efforts to attract and select, human resources that possess the specifications and qualifications that are consistent, with its culture and organizational trusts in order to give power and dynamism to its work process.

Within this context ; this article will explain the most important aspects of knowledge and theoretical, theses on the strategy of professional choice with all its implication and manifestations.

مقدمة:

إن المتنبّع للفكر الإداري والتنظيمي، يدرك أن عملية الاختيار المهني تشكل أحد المجالات الأساسية في نشاط أي مؤسسة تسعى لوضع خطط واستراتيجيات تضمن لها البقاء والاستمرارية، وتتطلع إلى التفوق والتميز، ايماناً منها بأن اختيار الأفراد وفق أسس ومعايير سليمة من الممكن أن يعطوا لها ديناميكية في طريقة عملها وزيادة فعاليتها .

والمتمعن في واقعنا اليوم؛ يُدرك أن الاهتمام بعملية اختيار الأفراد من قبل المؤسسات المعاصرة، أصبح يتزايد باستمرار، ولعل ذلك راجع الى التطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل على المستوى الدولي، والذي أدى إلى إعادة إنتاج موجة من التحديات العميقة والتغيرات الجوهرية التي طالت مختلف مناحي الحياة المعاصرة بجميع مظهراتها، وهي مغايرة تماماً لتلك المراحل التي عاشتها البشرية من قبل ، ولذلك كان من الطبيعي والمنطقي أن يصاحب هذه التطورات إعادة النظر في سياسة اختيار الأفراد بوسائل وطرق جديدة تناسب هذه التحديات وتواكب هذه التغيرات .

وتأسيسا على هذا التقديم؛ نحاول في هذا المقال تغطية بعض الجوانب المعرفية والمراكمات النظرية المتمحورة حول إستراتيجية الاختيار المهني بالمنظمة بدءا بتوضيح مفهوم الاختيار المهني، جذوره التاريخية والنظريات المفسرة له في الفكر الإداري تجلياته بالمنظمة وأخيرا البعد المعاصر لإستراتيجية الاختيار المهني.

أولا- مفهومه:

يُشكّل مفهوم الاختيار المهني مفهوما ارتكازا في مختلف الأدبيات السوسولوجية المتخصصة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، فقد حاولت معظم هذه الأدبيات تقديم تعاريف نظرية لهذا المفهوم بحسب توجهات الباحثين العديدة ومشاربهم الفكرية المختلفة، وبتصفحنا للعديد من هذه الأدبيات تلمّسنا نوعا من الاتفاق حول تعريف الاختيار المهني لدى أغلب الباحثين، الذين حاولوا تحديد خصائصه البنائية والوظيفية.

وضمن هذا المنظور، يُعرّف الاختيار المهني بأنه عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة، من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين لعمل وأي منهم يُحقق النجاح إذا تم تعيينه⁽¹⁾ ويشير هذا التعريف إلى مختلف الإجراءات العملية التي يمر بها طالب العمل ابتداء بطلب التوظيف، المقابلات الاختبارية، الفحص الطبي... إلخ والتي تهدف في مجملها إلى إمكانية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهناك تعاريف أخرى للاختيار المهني تشير إلى أنه عملية موازنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ومن هذه التعاريف، التعريف الذي حدده أحمد صقر عاشور والذي مفاده: "الاختيار المهني هو المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل، ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر لاختيار أفضلهم مناسبة لهذا العمل"⁽²⁾، ونعقد أن الموازنة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة هي التوليفة الأساسية لبناء توافق بين خصائص الفرد الشخصية والعلمية وطبيعة العمل الموجه لأدائه، وفي هذا السياق يشير كذلك مجمود السيد أبو النيل إلى أن: "الاختيار المهني هو وضع الفرد المناسب في العمل المناسب لقدراته الذهنية وسمات شخصيته وميوله"⁽³⁾ وانطلاقا من هذا التعريف الذي حدده أبو النيل، نشير فقط هنا إلى نقطة أساسية وهي تلك المتعلقة بمدى فشل الكثير من العمال في أداء وظائفهم بفعالية، بمجرد عدم رغبتهم وميلهم للعمل الذي وجّهوا إليه وهو ما يسهم بحسب اعتقادنا في تفريخ الكثير من المشاكل المرتبطة بسوء السلوك التنظيمي، كدوران العمل، الإهمال، التغيب ترك العمل، انخفاض المردودية في الأداء... إلخ.

ثانيا: جذوره التاريخية في الفكر الإداري :

إن الفكر الإداري له امتدادات تاريخية قديمة قدم الإنسان، ولكن من حيث تشكيله كنظرية إدارية علمية قائمة من حيث مقولاتها ومبادئها، أو من حيث المنظرين الذين بلوروا أفكارها فإنه حديث نسبيا. وضمن هذا التصور القاضي بوجود جذور تاريخية لهذا الفكر، فقد كان للحضارات القديمة مساهمة فعلية في إنتاج الكثير من الممارسات الإدارية، ومنها تلك المتعلقة بالمبادئ الأساسية في مجال اختيار الأفراد

وأساليب توظيفهم ولا يزال يعمل بها إلى وقتنا الحالي، وهو ما تقره الأدبيات المعاصرة في الإدارة، وفي هذا السياق فقد أشار الكثير من الباحثين في مجال التنظيم أن بداية الإدارة كانت في الصين واعتبروا أن الصينيين هم أول من اشترط إجراء الاختبارات بالنسبة للمترشحين بهدف شغل مناصب عمل في الوظائف الحكومية العامة، بحيث يتم اختيارهم وتعيينهم على أساس معياري الجدارة والكفاءة⁽⁴⁾ وبهذا تعتبر الحضارة الصينية أقدم نظام عرفه التاريخ في اختيار العاملين وتعيينهم في الخدمة المدنية ففي القرن 11 ق م، أدرك الصينيون أهمية استخدام أساليب مميزة لاختيار وتعيين العمال وترتيب وظائفهم، فقد كانت تعاليم كونفوشيوس تتضمن مقترحات علمية موجّهة للإدارة العامة للدولة مبنية على أسس سليمة، تؤكد على ضرورة اختيار قيادات تتوفر على مواصفات أساسية كالقدرة، النزاهة، الأمانة، والابتعاد عن الأنانية... إلخ، وتعيينهم مباشرة في مختلف مواقع الدولة⁽⁵⁾ وإلى جانب الصينيين فقد كان للمصريين كذلك دورا كبيرا مميّزا في الفكر الإداري، ويتجلى ذلك من خلال استيعاب وممارسة المصريين القدماء للمبادئ والمفاهيم الإدارية السليمة والعمل على التحليل والتوصيف التفصيلي للوظائف الذي يشير إلى مجمل المعايير والشروط الواجب توافرها فيمن يتم اختياره وتعيينه في شغل المناصب العليا بالدولة⁽⁶⁾ هذا وقد كان للحضارة الإغريقية، مساهمة كبيرة في اعتماد طرق الاختيار وأساليبه وذلك عندما تنبأ سقراط بالفكر الإداري الحديث عند وصفه لوظيفة واجبات القائد أو المدير المكلف بتسيير عماله، ويجبرهم على التحلي بالطاعة والولاء، وأن يقوم باختيار وتعيين الشخص المناسب لأداء المهمة المناسبة⁽⁷⁾.

وفي سياق هذا التتابع الكرونولوجي للفكر الإداري القديم، نرى أنه من الأهمية بمكان أن نشير إلى ما قدمه الفارابي كذلك في هذا المجال والمتعلق، بالشروط والمعايير الواجب توافرها في رئيس المدينة حيث يرى الفارابي أن أهم وظائف المدينة هي وظيفة الرئاسة، ولا يصلح الفرد لكي يكون رئيسا إلا إذا توفرت فيه بعض المواصفات والتي يتم اختياره على أساسها ومنها: سلامة الأعضاء، القدرة على الحفظ، الفطنة والذكاء، القدرة على الإستنباط، محب للعلم، أن يكون حكيما.. إلخ⁽⁸⁾.

وبمراجعة سريعة لتاريخ الفكر الإداري عبر الحضارات القديمة، كما أشرنا إليه والمتعلق بعملية اختيار الأفراد فقد كان للحضارة العربية الإسلامية، وظهور الإسلام أي ما يزيد عن 1400 سنة، دورًا بارزًا في بداية المرحلة الأكثر تطورًا وتقدمًا في ميدان تنظيم شؤون الدولة، وبخاصة منها فيما يخص إرساء المعايير الواجب توافرها فيمن يتم اختياره لتولي شؤون الدولة، والحرص فقط على توافر الشروط التي أقرها القرآن الكريم، والابتعاد عن المحسوبيات والمنسوبيات، وعموما فقد حددت هذه المعايير وفق الشروط الموضوعية التالية :

- المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة وجعلها من نصيب المقدر والمؤهل لأدائها لقوله تعالى: {إن الله يأمركم أن تؤذوا الأمانات إلى أهلها} النساء 58
- معيار القوة والأمانة: بحيث يتجلى من يتقدم لطلب الوظيفة بالأمانة والقدرة لقوله تعالى: {إن خير من استنجرت القوي الأمين} القصص 26⁽⁹⁾

- يجب كذلك المتقدم بطلب العمل أن يتحلى بنقاء الذمة وطهارة اليد، والتنزه عن استغلال المنصب في الابتزاز، سواء بالرشوة أو باستغلال النفوذ للكسب الخاص⁽¹⁰⁾ وبناء على هذه المعايير في اختيار الأفراد من طرف الإدارة الإسلامية فذلك لأن النبي {ص} يعتمد على الاعتبارات الموضوعية في اختياره للأمرء كالكفاءة والجدارة، والقدرة والصرامة، ولا يتأثر بالاعتبارات الشخصية، فالإدارة الإسلامية عملت على الاستفادة من جميع الطاقات البشرية المتاحة، فقد ولى الرسول {ص} خالد بن الوليد لقيادة الجيوش، كما أنه كلف معاوية بكتابة الوحي⁽¹¹⁾.

وبهذا فقد كان للحضارات القديمة دورًا كبيرًا في إرساء قواعد أساسية في الفكر الإداري ولكن من دون تشكيل علم للإدارة قائم بذاته. ويتطور الفكر الإداري والتنظيمي، فقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي مهدت لظهور الإدارة وفق التأصيل النظري والعلمي على يد ثلة من الباحثين الذين حاولوا تقديم رؤى وفهومات تتسم بالواقعية، وتقرب أكثر من فهم الإدارة بكل دالاتها وأبعادها وبالتالي وضعها على حكمة البحث الميداني والأكاديمي.

ثالثا- النظريات المفسرة للاختيار المهني في الفكر الإداري:

1-3 الفكر الإداري الكلاسيكي:

ظهرت الإتجاهات الإدارية الكلاسيكية في، نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في أمريكا وأوروبا وتتفق هذه النظريات في كونها تنظر للمؤسسة على أنها نظام مغلق؛ ومن بين هذه النظريات نجد نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك ونسلو تايلور (1856-1915) الذي أكد على تحديد الأساليب العلمية للاختيار العلمي للأفراد داخل المؤسسة⁽¹²⁾ لأنه يرى أن تحقيق الفعالية مرهون بمدى تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب⁽¹³⁾ وخاصة عند إجراء تجاربه حيث ركز تايلور في نظريته هذه على مسألة الاختيار من الجانب الفيزيولوجي للعامل أكثر من الجانب النفسو-اجتماعي بحيث يرى أنه لكي يستطيع العامل رفع قطعة كبيرة من الحديد، يجب أن يكون باردًا وغبيًا وبمائل الثور في تكوينه العقلي⁽¹⁴⁾ وفي المقابل نجده كذلك يحدد بعض المعايير العلمية أكثر لأن وظيفة إدارة الأفراد في ظل سيادة الإدارة العلمية تقوم بإجراء الاختبارات، كاختبار الذكاء، ..إلخ، وتحديد المعايير الواجب توافرها في اختيار الأفراد⁽¹⁵⁾ حتى يتوافقون مع الأعمال التي يقومون بها فتايلور يؤكد على عدم تعيين فرد نشيط وذكي في أداء عمل دون مستواه ونشاطه الجسدي والذهني⁽¹⁶⁾.

وفي نفس السياق فقد أكدت النظرية البيروقراطية للعالم الألماني ماكس فيبر على ضرورة التركيز على تلك الخصائص المتعلقة بأساليب اختيار العنصر البشري داخل التنظيم البيروقراطي بحيث يتم اختيار الأفراد للوظائف (الأعمال) التي يشغلونها بناء على درجة التخصص في هذه الوظائف إضافة إلى ضرورة احتكام قرارات اختيار الأفراد وترقيتهم لمعايير موضوعية؛ كالكفاءة والتأهيل العلمي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية⁽¹⁷⁾ وإلى جانبه فقد أكد هنري فايول صاحب نظرية التكوين الإداري على تحديد بعض المعايير الواجب توافرها في المديرين كونه لم يبدأ حياته عاملا وإنما شغل منصب مدير لإحدى الشركات

الفرنسية، ويمكن تحديد هذه المعايير كما أشار إليها في: المعايير الجسمية والعقلية، صفات خلقية، وتربوية، صفات فنية، والخبرة⁽¹⁸⁾ وقد حدد فايول هذه المواصفات فيمن تتم اختياره بناءً على متطلبات الوظائف الإدارية التي صنفها إلى: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، ووظائف إدارية، ورأى أن هذه الوظائف تتطلب وجود طاقة فكرية إدارية مؤهلة لإدارتها بفعالية، تأخذ بالضرورة وضع معايير ومقاييس علمية في اختيار المسؤولين داخل الإدارة⁽¹⁹⁾.

2-3 الفكر الإداري الحديث:

تُطلعنا الأدبيات السوسيو-تنظيمية؛ بأن ظهور هذه النظريات التي تمخضت أفكارها عن أفكار النظريات الكلاسيكية كان في الثلاثينيات من القرن المنصرم، وكان اهتمامها منصبا على أهمية العنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية كما تغيرت نظرتها للتنظيم باعتباره نسقا مغلقا، محاولة إدخال متغيرات تنظيمية تتفاعل معه باعتباره نسقا مفتوحا كتأثير البيئة الخارجية وما تشتمل عليه من أنساق مختلفة.

وضمن هذا المنظور؛ فقد ظهرت نظريات معاصرة في الفكر الإداري ومنها، نظرية النظم والتي تعتبر المنظمة كنظام اجتماعي، مكون من أجزاء مستقلة ولكنها في نفس الوقت مترابطة وتعمل مع بعضها البعض حيث يتم استيراد المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات عن طريق العمليات أو الأنشطة وعليه فإن نظرية النظم في المؤسسة تتكون من أربعة أجزاء رئيسية وهي: المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، التغذية العكسية⁽²⁰⁾.

و بالتالي، فإن المنظمة تقوم بعملية الاختيار المهني وفق الإستراتيجية النظمية التالية:

المدخلات: وما توفره من موارد بشرية مستقطبة ووفيرة بالتنوع المطلوبة، معايير وخصائص محددة لاختيار الأفراد، قوانين... الخ.

العمليات: بعد استقطاب هذه الموارد يتم إخضاعها إلى بعض الإجراءات العملية؛ والمتمثلة في القيام بالإختبارات، المقابلات، الفحوص الطبية... الخ.

المخرجات: المتمثلة في توفير الموارد البشرية الصالحة للتعين في الأماكن المناسبة وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية⁽²¹⁾ ولأن التوجه الحديث للفكر الإداري، يوجه كامل اهتماماته للعنصر البشري، فقد ظهرت

النظرية اليابانية

بزعامة وليام أوشي، حيث أدرك اليابانيون أهمية العنصر البشري المؤهل والمتعلم، ومساهمته في توفير موارد إنتاجية عالية والتزاما بهذه الإستراتيجية فقد اتبعت؛ الإدارة اليابانية سياسات عديدة وخاصة ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة؛ وذلك من خلال اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين من المترشحين ويتوقف مستقبل هؤلاء العاملين تبعاً لأدائهم كما تعزز وتكمل هذه السياسة الموضوعية في اختيار العاملين، سياسة التدريب المستمر عن طريق تشجيع البحث والقيام بالحصص الدراسية المسائية... الخ⁽²²⁾ كما تدعم كذلك هذه السياسة في التوظيف أنه بمجرد اختيار وتعيين الفرد

الجديد في المؤسسة فإنه يبقى في وظيفته حتى بلوغه سن 55 سنة⁽²³⁾ وغالبا ما يتم اختيار الأفراد في المنظمات اليابانية من خريجي الجامعات لأنها تتبع مبدأ الإستثمار في التعليم والبحث العلمي وتوجيه نتائجه لفائدة حل المشكلات الصناعية التي تواجه المؤسسات اليابانية بحيث 90% من بحوث الماجستير بالجامعة اليابانية توجه لهذا الغرض⁽²⁴⁾.

وفي نفس السياق فقد أكد صاحب نظرية الإدارة بالأهداف عالم الإدارة الشهير بيتر دركر Peter Drucker، على أهمية علمية اختيار الأفراد حيث يرى دركر أن هذه العملية تشكل جزءا من إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، واعتبر أن الإختيار السليم للأفراد هو بمثابة العمود الفقري للمؤسسات؛ لذلك نجده يؤكد أن المورد البشري المؤهل والكفء يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة على اعتبار هذه النظرية تنظر لنجاح المنظمة بمدى تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن دركر يرى عملية الاختيار المهني السليم هو الركيزة الأساسية لتنمية وتطوير المورد البشري، وبالتالي إمكانية تحقيق الأهداف⁽²⁵⁾

رابعاً- تجليات إستراتيجية الاختيار المهني بالمنظمة :

1-1: المصادر المعتمدة في الاختيار المهني:

بقراءتنا المتواضعة لمختلف الأدبيات المجمعّة حول موضوع الاختيار المهني، وبخاصة منها تلك التي عالجت مصادر اختيار الأفراد؛ وجدنا أنها تحصر هذه المصادر في مصدرين رئيسين وهما: المصادر الداخلية والتي تكون بهدف تغيير المصالح أو الرتب المهنية، والمصادر الخارجية التي تتم عن طريق جذب المترشحين وفرزهم وإخضاعهم لمختلف الإجراءات المعمول بها في التوظيف؛ كالمقابلات، الاختبارات... الخ⁽²⁶⁾

1- المصادر الداخلية: وتتعلق بإمكانيات وطاقات المنظمة الداخلية، فالعديد من المؤسسات تقوم بعملية الاختيار من مصادرها الداخلية؛ وذلك عن طريق الترقيات والتحويلات (النقل الوظيفي) والاختيار من المصادر الداخلية طريقة تسمح لإدارة الموارد البشرية، بإتاحة الفرصة وإعطاء الأولوية في شغل المناصب لعمال المؤسسة بحيث تقدم هذه الطريقة العديد من الفوائد ومنها؛ السماح للمؤسسة بتخفيف استثماراتها في الأشخاص بهدف عقلنة نفقات التوظيف والتكوين وربح الوقت⁽²⁷⁾ وبما أن هذا النوع من المصادر ينفذ عن طريق الترقية والنقل الذي ينتقل به الفرد إلى منصب أعلى فإنه طريقة لزيادة تحفيز واندماج الأفراد⁽²⁸⁾ في المؤسسة ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ويعمل كذلك على:

- توفير قوي بشري تمتلك الخبرات الكافية في العمل وهو ما يؤدي إلى التقليل من تكاليف التدريب

- المحافظة على العناصر البشرية داخل المنظمة من التسرب في حالة ترقيةهم أو نقلهم⁽²⁹⁾.

- التقليل من تكاليف التشغيل والإدماج .

- يسمح بالحراك المهني الداخلي للمؤسسة والترقية الداخلية

- يعطي الأولوية في التوظيف لعمال الذين يعملون بالمنظمة⁽³⁰⁾.

وبالرغم من المزايا العديدة لهذه المصادر الداخلية في اختيار الأفراد إلا، أن هناك بعض المخاطر التي تعترضه ولعل أبرزها :

- أن الاختيار على أساس الترقية؛ من الممكن أن يؤدي إلى بروز بوادر الغيرة بين المرؤوسين غير المرقيين مما قد يؤثر ذلك سلباً على الأهداف العامة للمؤسسة.

- يحرم هذا النوع من المصادر المؤسسة من الأفكار الجديدة التي قد تحصل عليها المؤسسة من المصادر الخارجية وهو ما يحدث لها جموداً ديناميكياً في عملها كما يحرمها من الحصول على عمال ذوي القدرات والكفاءات المطلوبة .

2- المصادر الخارجية: وتلجأ المؤسسة إلى اختيار الأفراد من المصادر الخارجية، لقناعتها الراسخة بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم، وذلك عن طريق استقطاب قوى بشرية جديدة تمتلك الكفاءة اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية في السوق وإدخال آراء وأفكار جديدة تساعد المؤسسة في تغيير سياساتها وتحقيق أهدافها⁽³¹⁾ وتحصل المؤسسة على المصادر الخارجية؛ عن طريق اعتمادها على بعض الوسائل الأساسية كالموظفين القدامى، وإعلانات عروض العمل، المؤسسات التعليمية، مكاتب التوظيف الخاصة، الجمعيات المهنية، الصحافة المكتوبة، الدوريات المتخصصة، معارض طلب العمل ومواقع البحث عن العمل والتي نجدها متوفرة بكثرة في الوقت الراهن⁽³²⁾

وبالرغم كذلك مما توفره هذه الطريقة من مزايا فإنها كذلك قد تنجم عنها العديد من المشكلات التنظيمية ومنها:

- انخفاض الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة في اختيار المرشحين.

- هناك نظرية مريبة إلى الفرد الجديد بالدول النامية بحسب آراء بعض المتخصصين والباحثين؛ لأن الموظف الجديد بهذه الدول ينظر إليه كأنه إنسان غريب يجب عزله وعدم التعاون معه⁽³³⁾

4-2 المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد: تشير معايير الاختيار المهني إلى تلك المواصفات والخصائص التي

يجب توافرها في المترشح لشغل الوظيفة، وهذه الخصائص والمعايير تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء والفعالية داخل المؤسسة ومن بين هذه المعايير ما يلي :

- مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة مستوى معين من التأهيل العلمي وإجبارية توفر طالب العمل على شهادة علمية تؤهله لشغل الوظيفة الشاغرة، ويكون هذا التأهيل العلمي محدد في بطاقات توصيف الوظائف، حيث تقوم المؤسسة بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، كما أنها تقوم بتحديد نوعية هذا التأهيل ومجال التخصص وحتى جهة التخرج .

- الخبرة المهنية: تفضل الكثير من المؤسسات ورجال الأعمال، اختيار الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة تكون متناسبة مع العمل الذي يشغلونه؛ كون هذه الخبرة تسهل من ممارسة العمل، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح العامل في عمله واستقراره في وظيفته .

- الخصائص الشخصية: وتشير هذه الخصائص الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، من حيث حالته الاجتماعية وعلاقتها بالاستقرار النفسي في الوظيفة التي يشغلها، بحيث تقوم بعض المؤسسات بإجراء اختبارات للشخصية وتهتم باختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم خصائص شخصية معينة، تتناسب مع طبيعة الوظيفة فالفرد مثلا الذي يوظف في مجال العلاقات العامة يجب أن يكون اجتماعيا ومنبسطا ولا يميل إلى العزلة⁽³⁴⁾، وتشتمل كذلك هذه الجوانب الشخصية على الخصائص الانفعالية كالانبساط، والانطواء، الميولات، ومستوى النضج الانفعالي والتفضيلات المهنية.⁽³⁵⁾

- اللياقة البدنية: ولأن بعض الوظائف يحتاج العمل بها إلى توفر قوة جسمية للمتقدم للعمل، كقوة الذراعين، الطول قوة التحمل... الخ وذلك بحسب طبيعة العمل⁽³⁶⁾ فمثلا العمل الصناعي أصبح يتطلب خصائص فيزيولوجية من أجل إنجازته وتنفيذه؛ بحيث يجب على العامل الذي يشغل وظيفة أن تتوفر فيه مواصفات موافقة لطبيعة المنصب حتى يتمكن من تحمل ظروف منصب عمله كالظروف الفيزيائية المحيطة مثلا⁽³⁷⁾ ومع التطور السريع الذي مس مختلف مناحي المنظمات الحديثة؛ فقد تغيرت النظرة الحديثة في اختيار الأفراد وأصبحت المؤسسات تعتمد على معايير أخرى فنية وأكثر دقة ومنها:

- توافر المهارات الفكرية المطلوبة، القدرة على الإبداع، التميز والابتكار، ضرورة توفر المهارات الإنسانية والتي تشتمل على التعاون، الثقة، الولاء... الخ⁽³⁸⁾ إضافة إلى المعايير التالية:

- القدرة على إتقان المهنة من خلال توفر الكفاءات والخبرات والسمات الشخصية

- المعرفة والتكوين الجيد Le savoir

- المعرفة الفعلية Le Savoir –Faire بمعنى القدرة على تطبيق المعرفة النظرية ميدانيا وتقنيا... إلخ⁽³⁹⁾

3-4 خطوات عملية الإختيار المهني:

لقد أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تعتمد في اختيارها لأحسن الأفراد، على العديد من الخطوات والمراحل والتي يُعتقد أنها أدق وأكثر فعالية وكفاءة، من الإجراءات الكلاسيكية التي كانت تعتمد على طرق تقليدية كطريقة: تحليل الخلق والصور الفوتوغرافية والتي تبقى طرق يشوبها بعض الشكوك لدى الكثير من المتخصصين في مجال الاختيار وعموما يمكن تحديد خطوات الإختيار المهني في المراحل التالية:

1- طلب التوظيف: عقب الإعلان عن المناصب الشاغرة، يتقدم المرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة، بحيث يقوم هؤلاء بملئ طلبات التوظيف من طرفهم شخصيا، وغالبا ما تتضمن هذه الطلبات بعض البيانات الخاصة بالمتقدمين منها، البيانات الشخصية (الاسم، الجنس، السن، تاريخ ومكان الميلاد...)، الحالة الاجتماعية والصحية، بيانات حول المؤهلات العلمية والخبرات السابقة وبيانات خاصة بعض الجهات التي يمكن الرجوع إليها بهدف الاستفسار عن مدى صحة المعلومات الواردة في طلب الاستخدام.⁽⁴⁰⁾

2- إجراء المقابلة الأولية: وتعتبر مرحلة مفتاحية في خطوات الإختيار المهني، وهي أول مرحلة يلتقي فيها المترشح بالقائم بالمقابلة بطريقة مباشرة، ويمكنه كذلك مقابلة العديد من الأفراد، وهذه المقابلة تكون

مُحضّرة من قبل القوائم بالمقابلة مُسبقًا، حتى تكون فعالة أكثر⁽⁴¹⁾ وتعتبر المقابلة الأولية تقنية استكشافية Technique Exploratoire وذلك لأنها أداة فرز المرشحين في بداية مراحل استقبالهم ، ويستلزم هذا وقت طويل وكلفة كبيرة؛ لأن هذه العملية تحتاج إلى الانضباط وخاصة في تلقي طلبات المترشحين واحتواءها على أمور مشكوكة وخاصة السير الذاتية(CV)⁽⁴²⁾ والهدف من إجراء هذه المقابلة هو؛ أخذ صورة أولية عن المتقدمين من ناحية المظهر، والسلوك، طريقة الكلام، اللباس.. الخ .

3- الاختبارات: تعتمد معظم المؤسسات حاليا على آلية إجراء الاختبارات؛ هذه الأخيرة التي تلعب دورًا هامًا في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، إذا طبقت بطريقة موضوعية وما يلاحظ في تطبيق هذه الاختبارات؛ أنها لا تماثل الاختيار المثالي؛ لأن عملية الاختيار المهني ليست علوم دقيقة فالمؤسسات تسعى جاهدة لتجرب بانتظام البحث عن الطريقة المثالية (المناسبة) ؛ والتي تسمح لها بتفادي جميع الأخطاء المحتملة، كما أن هذه المؤسسات لديها عديد الطرق في الاختيار ومنها؛ الاختبارات ولكي يتم تغطية وتنفيذ هذه الاختبارات بموضوعية، يجب أن يتم ذلك وفقا لأخلاقيات التوظيف حيث يتم إبلاغ المرشح بمكان إجراء هذه الاختبارات عن طريق إرسال معلومات إليه بهدف مساعدته ودعمه⁽⁴³⁾، وتوجد الكثير من أنواع هذه الاختبارات كاختبارات الشخصية، الأداء، القدرات والاستعدادات، الرغبة الاختبارات السيكو-تقنية.. الخ .

4- المقابلة: بعد النجاح في اجتياز الاختبارات يخضع المرشحون إلى إجراء المقابلات، وهي عبارة عن حوار يجري بين المقابلون والمرشحون بحيث تهدف المقابلات إلى اختيار الأشخاص المناسبين مع الوظائف التي يشغلونها⁽⁴⁴⁾ وتستخدم هذه المقابلة هنا كتقنية عميقة Technique d'approfondissement وليست كتقنية استكشافية كالمقابلة الأولية فبعد النجاح في الاختبارات وفرز المرشحين الذين تتوفر فيهم المعايير الموضوعية لتستغل المنصب يقومون بهذه المقابلة والتي تعتبر الأكثر عقلانية وتأثيرا وفعالية لأنها تسمح بمقابلة عدد قليل من المرشحين وتكون متقصيه ومركزة⁽⁴⁵⁾

5- إجراء الفحص الطبي: تقوم الكثير من المؤسسات بطلب إجراء الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد وذلك بهدف التأكد من قدرته الصحية والجسمانية لأداء الوظيفة الموجه إليها ونتيجة للتكلفة الكبيرة التي تتكبدها المؤسسة أثناء إجراء هذا الفحص الطبي؛ فقد أصبحت تُتيح بعض المؤسسات أسلوب بديل؛ وهو الرجوع إلى طلبات التوظيف التي تملأ من قبل المتقدمين في المرحلة الأولى وفي حالة عدم ظهور أو الإشارة لأي مشاكل صحية، فإنه لا يطلب من المتقدم إجراء الفحص الطبي⁽⁴⁶⁾

6- اتخاذ قرار التعيين: وهي بمثابة المرحلة الأخيرة في الاختيار المهني ويتم فيها تثبيت المرشحين الذين اجتازوا المراحل السابقة بنجاح ، فبعد ثبوت قدرتهم على أداء العمل داخل المؤسسة تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة والاتصال مباشرة بالجهة المختصة للموافقة عليه⁽⁴⁷⁾ وغالبا ما تكون هذه المرحلة أقل تجهيزا وتقنية من المراحل السابقة، وتصدق مباشرة إلى اختيار بصفة قطعية بين فردين أو أكثر لذلك قد تكون هذه المرحلة غير موضوعية ويغلب عليها الطابع الشخصي⁽⁴⁸⁾

خامساً: البعد المعاصر للاختيار المهني :

1-5 الاختيار المهني كبعد أساسي في تشكيل ثقافة المؤسسة: تعتبر عملية اختيار الأفراد كخطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية؛ ذلك وأنه من خلال قيام المؤسسة بعملية الاختيار، يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسة أنهم يمتلكون بعض المواصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين تتفق قيمهم مع قيم المؤسسة، وبإمكانهم الامتناع عن التعيين إذا لم تكن المؤسسة متفقة مع قيمهم وأهدافهم، وتوجد العديد من الأمثلة الواقعية لتأكيد هذه الحقيقة فمثلاً العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية، فنجد بعض المرشحين للتعين يتخذون قرارهم الشخصي بالعمل أو عدم العمل في مثل هذه البنوك حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين القيم والثقافة السائدة في هذه البنوك؛ وبالتالي تكمن هنا أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للوظائف (التعيين)، ولدى البنوك المختلفة ومختلف الزبائن المحتملين ولهذا السبب أنشأت حالياً ما يُعرف بالبنوك الإسلامية على اعتبار أنها لا تتعامل بالفائدة، ما جلب هذا النوع من البنوك قطاعاً خاصاً من الموظفين والعملاء الذين وجدوا فيها، مكاناً مناسباً وموافقاً لهم ولقيمهم، وبالتالي فهؤلاء بما يحملونه من قيم ومعتقدات يمكنهم تشكيل ثقافة تنظيمية خاصة بهذه البنوك.

وضمن هذا المنظور: تعتبر عملية الاختيار المهني كأحد الأبعاد الأساسية في تشكيل ثقافة المؤسسة ويتجلى هذا أكثر في الفترة التجريبية التي تحرص مختلف المؤسسات على وضع موظفيها الجدد، تحت فترة تجربة مدتها بين ثلاثة أشهر إلى سنتين الشئ؛ الذي يسمح لها بالتعرف على الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات وقادرين على التكيف مع القيم الثقافية السائدة، وبالتالي، إمكانية تشكيلهم لثقافة فعالة أكثر تنسجم مع الأهداف المسطرة للمؤسسة⁽⁴⁹⁾

2-5 البعد المعاصر لإدارة الموارد البشرية في اختيار الأفراد :

منذ العقدين الأخيرين من القرن المنصرم فقد واجهت العالم تحديات عميقة وتغيرات جوهرية يكون فيها للمعرفة والمعلومات والتطور العلمي الأساس الوحيد في بناء وتطور المجتمعات الإنسانية وقد صاحب هذه التحديات الراهنة: ظهور مفاهيم جديدة ومنها: مجتمع المعرفة، اقتصاد المعرفة، مجتمع المعلومات، اقتصاد المعرفة، مجتمع الشبكات، الثورة التكنولوجية الثالثة، التنمية البشرية... الخ⁽⁵⁰⁾ وهو ما أدى لإدارة الموارد البشرية، أن تتخذ بعداً استراتيجياً معاصراً في التعامل مع هذه التحديات، والتي فرضت عليها نوعاً من المرونة والتأقلم وخاصة إعادة النظر في بعض الوظائف الحساسة الملقاة على عاتقها؛ وهي تلك المتعلقة بعملية اختيار الأفراد بالمنظمة لشغل المناصب الشاغرة، ومحاولة إغناء وتكثيف هذه السياسة في اختيار الأفراد مع ما تفرضه هذه التحديات العالمية.

ووفق هذا المنظور؛ فإن الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية وفق البعد المعاصر، فإنها لا تختار الفرد لشغل وظيفة محددة وإنما يكون تعيينه مرهون، بما يمتلك من قدرات ومهارات مختلفة تؤهله

للعمل في أكثر من منصب واحد ففي اليابان مثلاً؛ تتم التعيينات من حديثي التخرج ولمرة واحدة في السنة، وأن هذا الأسلوب **Once-A-Year hiring** يمكن تطبيقه؛ لأن التعيينات الجديدة في اليابان غير مرتبطة بوظيفة محددة وإنما هي مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته، وبالتالي وجب عليها توسيع مصادر الاختيار، وأن تقوم بتحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة بشكل دقيق، كما أن تتوافق المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد مع متطلبات الوظائف التي يواجهون بها، وبالتالي تستطيع أن تخفض دورة التعيين إلى يوم واحد⁽⁵¹⁾، ونظراً لفاعلية هذا الأسلوب في اختيار الأفراد الذي يقوم على مبدأ العمل في أكثر من وظيفة واحدة فقط، أصبح التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية هو كيف تستطيع المنظمة المعاصرة اختيار أفراد يمتلكون معايير متنوعة وعريضة؛ وذلك يحتاج إلى تبني إجراءات عملية ودقيقة، تتبعها المنظمات في اختيار الكوادر البشرية المناسبة لشغل الوظائف وفق البعد معاصر؛ ومن بين هذه الإجراءات:

- كسر المبدأ الفايولي القائل "بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب" فقد أدى البعد المعاصر لممارسات إدارة الموارد البشرية إلى عدم الايمان بهذا المبدأ في الاختيار الذي ينسب إلى عالم الإدارة الشهير هنري فايول واتجهت إلى اختيار الأفراد عن طريق إرساء معايير وشروط متنوعة وعديدة، من الواجب توافرها في من يتم اختياره وأن يكون قادراً على العمل في وظائف عديدة، فنمط العمل في المؤسسة المعاصرة اليوم؛ يقوم على عمل الفريق، وهو ما يتطلب من الفرد ممارسة وظائف عديدة وبالتالي وجب توفره على خصائص ومعايير متنوعة⁽⁵²⁾

- آلية التوظيف الإلكتروني: أصبحت كذلك الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعتمد على آلية التوظيف الإلكتروني، وذلك بهدف مواكبة التطورات المتلاحقة، وبالتالي عملت هذه الشركات والمؤسسات على تغيير طريقة اختيار الأفراد وتعيينهم بشكل سريع يقوم على شبكات الانترنت، ويعتمد هذا التوظيف الإلكتروني على جملة من الإجراءات ومنها:

- الاعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق شبكة الانترنت
- توفير آليات البحث ومراسلة المرشحين عبر البريد الإلكتروني.
- توفير روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية؛ وذلك من خلال روابط المواقع والبريد الإلكتروني الخاصة بهم.

- إجراء اختبارات على الانترنت: وذلك حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية، اختيار الأفراد تتوفر فهم المواصفات اللازمة، وخاصة تلك الاختبارات المتعلقة بالقياسات النفسية على الانترنت في وقت قصير؛ مما يخفض من نفقات التوظيف، فقد طبقت في هذا الشأن الحكومة الكندية هذا النوع من الاختبارات، والذي ترتب عليه انخفاض في نفقات عملية التوظيف بنسبة زادت عن 50%⁽⁵³⁾.

- الاعتماد على آلية سكانير المهارات: بحيث أصبح الاختيار الحديث يتمثل؛ في تحديد معايير الاختيار المهني بناءً على سكانير المهارات، وهو عبارة عن وثيقة أو بطاقة التوظيف، والتي تحتوي على مجموع المعلومات التي تكون عادة عبارة عن مهارات افتراضية، والتي تسعى المؤسسة للحصول عليها في المترشحين⁽⁵⁴⁾.

- اختيار أفراد قادرين الإبداع: إن "البعد" أو التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية في اختيار الأفراد يشجع على انتقاء أفراد يتوفرون على عديد المهارات والأفكار ويتصفون بالمرونة، وبالتالي فإن المؤسسات الحديثة تقوم بهذه الممارسات لتشجيع وتطوير الإبداع وفي هذا الصدد ينصح Sheley، بضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل وضرورة توجه لجان لفحص المهارات وانتقاء الموظفين بناء على الخبرات الإبداعية للفرد⁽⁵⁵⁾.

- اعتماد الشروط الموضوعية: لقد رأى التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، أن تعمل على وضع أسس وشروط موضوعية في اختيار الأفراد كالخبرة والكفاءة والقدرة على إدارة وتسيير الأفراد⁽⁵⁶⁾، وتزايد هذا الاهتمام أكثر بمدى اعتماد الشروط الموضوعية في اختيار الأفراد خاصة على دخول اقتصاد المعرفة L'économie de savoir، مما أدى إلى ضبط معايير أكثر موضوعية، تناسب هذا التوجه الحديث وخاصة لدى خريجي الجامعات كالقدرة على التفكير الإبداعي، الإلمام باللغة الانجليزية، القدرة على العمل ضمن فريق⁽⁵⁷⁾.

خلاصة: بناء على الجوانب المعرفية والمراكمت النظرية التي حاولنا الإحاطة، بها حول موضوع الاختيار المهني، يتضح لنا أن إستراتيجية اختيار الأفراد شكّلت المحور الأساسي لنشاط أي مؤسسة، تسعى لتحقيق أهدافها و زيادة فعاليتها خاصة وأن سياسة الاختيار المهني في الوقت الراهن؛ أصبحت تُشكّل بُعداً أساسياً من ثقافة المؤسسة المعاصرة وخطتها الإستراتيجية: فضلاً عن أن الإجراءات المعاصرة في اختيار الأفراد أصبحت تستند إلى مقولات حديثة تأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العالية، والكفاءات والخبرات اللازمة التي يمتلكها الأفراد والتي تسمح لهم بالعمل، في أكثر من منصب واحد وهذا تماشياً مع التحديات الراهنة التي شهدها العالم.

الهوامش:

1. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسني الفضل: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 203.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية.(ب ط)، 1997، ص 170.
3. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، ط1، 2005، ص 87.
4. علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بركة: مبادئ الادارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 107.
5. بغلول زهير: الوجيز في الفكر الاداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، نوفمبر 2011، ص 40
6. بغلول زهير: المرجع نفسه، ص 39.
7. كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2007، ص 92.

8. علي عبد الواحد وافي: المدينة الفاضلة للفارابي، نهضة مصر للطباعة للنشر والتوزيع، مصر (ب س ن)، ص ص 30-32.
9. فهمي خليفة الفهداوي: الإدارة في الإسلام (المنهجية والتطبيق والقواعد)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2014، ص ص 82-83.
10. عبد السميع سالم الهراوي: لغة الإدارة العامة في صدر الإسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1986، ص 273.
11. منصور رحمان: الإعجاز في حياة النبي عليه السلام، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، منشورات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عدد 01 سبتمبر 2007، ص 336.
12. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2005، ص 39.
13. أسامة خيري: الإدارة العامة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 50.
14. سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية و نظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 126.
15. معاد مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم للنشر، عمان، ط1 ن 2014، ص ص 216-217.
16. رتيبي الفوضيل: المنظمة الصناعية بني النشئة و العقلانية، (الدراسة النظرية)، ط1، 2009، ص 151.
17. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006، ص ص 60-61.
18. جميل احمد توفيق: ادارة الاعمال (مدخل تطبيقي)، دارالنهضة العربية للنشر، بيروت، ص 41.
19. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، ب س ن، ص 112.
20. كامل مجمد المغربي: مرجع سابق، ص 128.
21. عمرو صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد معاصر)، دار وائل للنشر: عمان، ط2، 2009، ص 310.
22. محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 143.
23. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة والتوزيع، ط3، 2008، ص 58.
24. عبد العالي دبله: مدخل إلى التحليل السوسولوجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 205.
25. عمرو صفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص 315-316.
26. Collection c'est facile : économie de l'entreprise, Lasary, 2001, p158.
27. Sid Ahmed Benraouane: le Management des ressources humaines, office de la publication universitaire, 4^{eme} édition, Alger, p75.
28. Farid Makhoulouf: l'entreprise, organisation et gestion, maison d'edition Eurl bleues int, Algerie 2006, pp105-106.
29. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص 66.
30. Damiel le rouzic : communication et gestion des ressources humaines ,1^{er} édition .france ,2006, P148
31. علي غربي: تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة قسنطينة ، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين مليلة 2004، ص 53.
32. M.C Belaid : collection gestion , guide pratique pour la gestion des ressources humaines, maison d'édition pour l'enseignement et la formation ,alger ,2009, p28.
33. علي غربي و آخرون : مرجع سابق. ص 98.

34. أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر والطباعة ، الاسكندرية ، 1999 ، ص ص 156-158.
35. محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 2009 ، ص 186.
36. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2009 ، ص 112.
37. محمد المهدي بن عيسى : علم اجتماع التنظيم ، من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة ، مطبعة لميابلاست ، ط1 ، 2010 ، ص 145.
38. خضير كاظم حمود : مرجع سابق ، ص 255.
39. Genévière Madou : le recrutement et la gestion personnel dans les petites entreprise ,édition du pint fleuri, France.2001 , P29
40. محمد عبد الوهاب ، حسين عشموي : الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدان ، القاهرة ، ط1 ، 2014 ، ص 151.
41. Faycel Benchemen et geraldine Galindo: Gestion des ressources humaines ,guilino ,éditeur .EJA.Paris,2006 , P51.
42. Gysabon et jean marie jivel : l'entretien de rerutement (des outils et des methodes pour mieux recruter) ,ESF,éditeur Paris ، 1996.PP.16-18.
43. Odile derenne ,Andrie lucas et autre : le developpement des ressources humaines, Edition ENSP,2002,P175.
44. صباح حميد ، غازي فرحات أبو زيتون :الاتصالات الادارية (رأس ومفاهيم ومراسلات الاعمال) ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007 ، ص 114.
45. Gysabon et jean Marie jivel : OP.cit.P18.
46. رواية حسن : ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص ص 149-150.
47. عمرو وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 349.
48. Loïc cadin et autres : gestion des ressources humaines (pratique et éléments de théorie , dunode ,paris.1997,P196.
49. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر ، عمان ، ط4 ، 2003 ، ص 164.
50. دبله عبد العالي: مرجع سابق، ص 197.
51. أشرف عبد الرحمن الشيبني : ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة ، مؤسسة اقرأ للنشر ، القاهرة ، ط1 ، 2007 ، ص 96-97 .
52. عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 310.
53. برايان هو بكنز ، جيمس ماركهام ، ترجمة خالد العامري ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 173-176.
54. اسماعيل حجازي ، معاليم سعاد : تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 231.

55. رفعت عبد الحلیم الفاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 208.
56. محمود يحي سالم : تنمية الموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2014 ، ص 28.
57. أحمد علي الحاج محمد : اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2014 ، ص ص ، 124-125.