وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس - المدية-
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مـذكرة بعنوان:

سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - المدية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تنظيم وعمل

من إعداد الطلبة:
- **حميدي نسرين**
- **زكري زينب**

إشراف الأستادة:
- **سبخاوي حنان**

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

مصداقا لقوله تعالى:

((وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد))

- سورة إبراهيم الآية 7 -

نحمد الله عزَ وجل على أن وفقنا لإتمام هذا العمل، وألهمنا الصبر لتخطي المصائب والعقبات.

وعملا بقوله صلى الله عليه و سلم:

((من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدو ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه))

واعترافا بالفضل نتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان الجميل والاحترام والتقدير لمن غمرتنا بفضلها وخصتنا بالنصح والاشراف على هذا البحث الى الأستاذة المشرفة سبخاوي حنان التي ساعدتنا في انجاز هذا العمل فندعو لها الله أن ييسر لها بعملها طريقا للجنة.

والى كل اساتذتنا الكرام الذين علمونا أول حرف في حياتنا وحتى وصولنا لهذه الدرجة العلمية.

إهداء

قال الرسول صلى الله عليه وسلم "من أوتي معروفا فليذكره فمن ذكره شكره ومن كتمه فقد كفره" رواه الطهراني.

الحمد لله حمدا كثيرا على كل شيء، بعد كل الجهد والصعوبات وسهر الليالي وتعب الأيام نطوي دفتي هذا العمل المتواضع وأهديه :

الى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى معلمة الحياة وقدوة الصبر الى جدتي الحبيبة.

الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب الى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى قرة عيني أبي الغالي.

الى الينبوع الذي لا يمل من العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها ولا تكفيها كل كلمات الثناء والشكر الى من علمتني المسامحة والعفو الى جنتي في الدنيا أمي.

الى من خوفها علينا فاق الحدود الى أمي الثانية التي لم ينجبني بطنها ولكن أنجبني قلبها عمتي الغالية.

الى من حبهم يسري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إخوتي وابنت قلبي هديل .

الى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا الى زميلتي في انجاز المذكرة نسرين وصديقة دربي وطفولتي مباركة وتوأم روحي عبلة وكل صديقاتي وزملائي وكل من أعانني ولو بكلمة طيبة لكم مني جزيل الشكر.

زكري زينب

إهداء

لك يا خالقي و يا رازقي أهدي ثمرة كانت السبب الأول في حنيها فاللهم أقبل هذا العمل المتواضع

لك يا حبيبي يا رسول الله عملي المتواضع، ولك مني السلام على ريش الحمام، اليك يا صاحب الشفاعة يا رسول الله.

الى من قال فيهم الله تعالى "وبالوالدين إحسانا" الى الشمعة التي تحترق لتضيء لنا الحياة، صاحبة النسمات الملائكية والقلب الكبير أمي، فليحفظك الله رب الخلق اجمعين.

إليك من بنيت صورا من الإيمان حولي يامن قادني بخطوات ثابتة وبصمت أناملة على نفسي أصدق المعاني إلى من أغطس زهرة عمره في لهب الشقاء لأتمرغ في روضة العلم الفيحاء، لم يذخر جهدا ولا درهما في سبيل تعليمي إليك أبي الغالي حفظك الله وأطال في عمرك.

الى من عشت معهم شقيقاتي العزيزات والصديقات الحميمات بشرى، اسمهان، مريم.

الى أخي الوحيد الغالي وقرة عيني بوبكر.

الى العائلة الكبيرة أعمامي وعماتي وكل من أنتمي اليهم وعلى رأسهم جدتي وجدي رحمهما الله والى أبناء وبنات العم .

إلى جدي رحمه الله وجدتي أطال الله في عمرها وإلى الأخوال والخالات وبنات الخال والخالات.

إلى الدكتور صبيح محمد الشريف الذي اهتم بصحتي وكان سببا في شفائي من بعد المولى عز وجل

الى صديقتي التي قاسمتني معاناة المذكرة زكري زينب، والى صديقاتي وشقيقاتي بالجامعة والاقامة مروة، لبنى، أميرة، حليمة، نسرين، فضيلة.

الى صديقاتي بالثانوية وسام، سعاد، رحمة.

والى أساتذتي بالثانوية اللذين لطالما دعموني وشجعوني بابا منور، مكي محمد، معيزي نذير.

حميدي نسرين

قائمة الجداول

رقم الجداول	العنوان	الصفحة
01	توزيع الأفراد حسب الجنس	74
02	توزيع الافراد حسب السن	75
03	توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي	**76**
04	توزيع الافراد حسب الوظيفة	76
05	توزيع الافراد حسب الحالة العائلية	77
06	توزيع الافراد حسب الاقدمية في المؤسسة	77
07	توزيع الافراد حسب موقع السكن	78
08	توزيع الافراد حسب اجرائهم مسابقة التوظيف للالتحاق بالعمل في المؤسسة وذلك حسب الجنس	79
09	توزيع الافراد حسب وظيفتهم قبل الالتحاق بالمؤسسة	79
10	توزيع الافراد حسب طريقة التحاقهم بالمؤسسة وذلك حسب وظيفتهم	80
11	توزيع الافراد حسب عملهم بمؤسسة اخرى قبل التحاقهم بالمؤسسة وذلك حسب الجنس	81
12	توزيع الافراد حسب تلقيهم لتكوين قبل العمل بالمؤسسة ونوعه	81
13	توزيع أفراد العينة حسب تناسب وظيفتهم مع الشهادة المتحصل عليها وذلك حسب الوظيفة	82
14	تطبيق المؤسسة لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حسب الوظيفة	83
15	على اي اساس يتم التوظيف بالمؤسسة	83
16	معايير التوظيف تتم وفق القوانين وذلك حسب الجنس	84
17	توزيع الافراد حسب رضاهم عن وظيفتهم بالمؤسسة وذلك حسب الجنس	85
18	هل تقدم المؤسسة حوافز للعاملين حسب الوظيفة	85
19	توزيع الافراد حسب علاقتهم بزملائهم بالمؤسسة وذلك حسب الجنس	86
20	توزيع الافراد حسب مشاركتهم في اتخاذ القرارات وذلك حسب الوظيفة	87
21	توزيع الافراد حسب الاخذ بآرائهم ومقترحاتهم وذلك حسب الوظيفة	87
22	توزيع الافراد حسب قيامهم بمبادرة في مجال العمل وذلك حسب الوظيفة	88
23	توزيع الافراد حسب مشاركة الاعمال في وضع أهداف المؤسسة	89
24	توزيع الافراد حسب سبب عدم انخراطهم في أي عمل نقابي وذلك حسب الجنس	90
25	توزيع الافراد حسب رأيهم بعملية التوظيف المتبعة في المؤسسة وذلك حسب الجنس	91

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	علاقة التأثير بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية	33
02	**الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.**	66

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
الإهداء	
قائمة الجداول	
فهرس المحتويات	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	03
1.1 أسباب اختيار الموضوع	04
2.1 أهمية الدراسة	05
3.1 أهداف الدراسة	06
4.1 الاشكالية	07
5.1 الفرضيات	08
6.1 تحديد المفاهيم	08
7.1 المنهج المتبع	10
8.1 الدراسات الدراسة	14
9.1 صعوبات الدراسة	15
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: التوظيف في المؤسسة	
تمهيد	17
1.2 ماهية التوظيف	17
1.1.2 مفهوم التوظيف	17
2.1.2 أهمية التوظيف	18
3.1.2 أسباب التوظيف	19
2.2 مبادئ التوظيف وإجراءاته	20
1.2.2 مبادئ التوظيف	20
2.2.2 إجراءات التوظيف	20

3.2.2 مصادر التوظيف	22
3.2 أهداف عملية التوظيف والعوامل المؤثرة في عملية التوظيف	22
1.3.2 العوامل المؤثرة في عملية التوظيف	22
2.3.2 أهداف التوظيف	25
4.2 مراحل التوظيف	25
1.4.2 مرحلة الاستقطاب	25
2.4.2 مرحلة الاختيار	28
3.4.2 مرحلة اتخاذ قرار التعيين	30
5.2 التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية	31
1.5.2 استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتوظيف	31
2.5.2 التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية	32
6.2 طرق التوظيف بالوظيفة العمومية	33
7.2 نظريات التنظيم وتوظيف الموارد البشرية	33
1.7.2 نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور	36
2.7.2 نظرية البيروقراطية لماكس فيبر	37
خلاصة	38
الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	
تمهيد	42
1.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية	43
1.1.3 مفهوم الإدارة	43
2.1.3 مفهوم الموارد البشرية	43
3.1.3 تركيب المفهومين	44
1.3 أهداف إدارة الموارد البشرية	45
1.2.3 أهداف إجتماعية	45
2.2.3 أهداف تنظيمية	45
3.2.3 الأهداف الوظيفية	46
4.2.3 الأهداف الإنسانية	46
3.3 وظائف إدارة الموارد البشرية	47

4.3 أهمية الموارد البشرية ومدى فعاليتها في العملية الإنتاجية	50
5.2 إتجاهات نظرية في الموارد البشرية	51
1.5.3 مدرسة الإدارة العلمية	51
2.5.3 نظرية التكوين الإداري لفايول	52
3.5.3 نظرية العلاقات الإنسانية	54
6.2 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	56
خلاصة	58
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي	
تمهيد	61
1.4 مجالات الدراسة	62
أولا: المجال المكاني	62
1. نشأة وتطور شركة سونلغاز	62
2. وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي	63
3. أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز	64
ثانيا: المجال الزماني	68
ثالثا: المجال البشري	68
2.4 منهجية الدراسة	69
1.2.4 عينة الدراسة وكيفية إختيارها	69
2.4.2 أدوات جمع البيانات	70
3.2.4 عرض وتحليل البيانات	71
1.3.2.4 عرض وتحليل البيانات الشخصية	71
2.3.2.4 عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى	76
3.3.2.4 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية	82
3.4 الإستنتاج العام	88
الخاتمة	90
قائمة المراجع	91
الملاحق	95

مقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النمو والتوسع من خلال تميزها عن غيرها من المنافسين في عدة ميزات تجعلها تحقق التفوق والتقدم إليهم، ولعل أبرز الموارد التي تستطيع المؤسسة التميز به وتحقيق أهدافها هي الموارد البشرية هذه الاخيرة تعتبر العمود الفقري داخل المؤسسة الذي به تستطيع تحقيق ما تطمح إليه مما كان لزاما على المؤسسات أن تهتم بمواردها البشرية.

كما تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة بمختلف أنواعها، سواء كانت إنتاجية أو خدماتية صغيرة كانت أم كبيرة، فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية فنجاحها أو فشلها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية هذه الموارد البشرية والاستثمار فيها، حتى تكون قادرة على مسايرة الموارد ونظرا لأهمية العنصر البشري استدعى الأمر إلى ضرورة وجود إدارة خاصة تراعي شؤونهم وتسهر على توفير الظروف الملائمة لهم وهي إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة وخصائص الفرد المرشح لشغل الوظيفة.

إن عملية التوظيف بمختلف إجراءاتها متفق عليها نظريا، أو متفق عليها إلى حد كبير لكن تطبيقها في الواقع يختلف من مؤسسة الى أخرى، نتيجة تداخل العديد من العوامل، وخصوصية بيئة كل منظمة داخليا وخارجيا، والتي قد تؤثر أو تعيق السياسات المخطط لها، بالإضافة إلى تدخل رأس مال الأفراد بمختلف أنواعه في هذه العملية، كاللجوء إلى استغلال مختلف العلاقات التي يمتلكها هؤلاء الأفراد من أجل الحصول على منصب عمل، خاصة في سوق عمل يتسم باختلال ميزان الطلب والعرض، أي توفر يد عاملة طالبة للشغل بأعداد هائلة ومتساوية في مؤهلاتها العلمية وبعض الخصائص المشتركة بينها مقابل شح في مناصب الشغل التي تمتص هذا الفائض من طالبي العمل وهو ما يحتم على هؤلاء أو يدفعهم إلى اللجوء لاستخدام مختلف العلاقات.

وعملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية عرفت تقدما ملحوظا في السنوات الأخيرة إذ بدأت تجسد الاهتمام وتبني سيرورة فعالة في اختيار الموارد البشرية والاعتماد على مجموعة من الخطوات والطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة، فهذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على عملية التوظيف والتي تمثل أهم خطوة من خطوات العملية التخطيطية والإدارية في المؤسسة وهنا تظهر أهمية موضوع هذه الدراسة بحيث تهدف إلى استيعاب ومعرفة واقع التوظيف في المؤسسات الجزائرية والتعرف على إجراءات اليد العاملة المناسبة القادرة على تحمل مسؤولية منصبه على أكمل وجه، تعتبر من النقاط المؤدية إلى النجاح المهني سواء للفرد أو المؤسسة .

وعلية نحاول في هذه الدراسة التطرق إلى سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة وجاءت في هذه الدراسة أربعة فصول نظرية منها وميدانية.

الفصل الأول الجانب المنهجي للدراسة في الأول تطرقنا إلى إشكالية الدراسة، أسباب الدراسة وإبراز أهمية الدراسة أهداف الدراسة بالإضافة الى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة وصعوبات الدراسة، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الجانب النظري خصصنا فيه الحديث عن ماهية التوظيف، أسباب التوظيف أهمية التوظيف، مبادئ التوظيف، إجراءات التوظيف، مصادر التوظيف، العوامل المؤثرة في عملية التوظيف، أهداف التوظيف مراحل التوظيف نظريات التوظيف وتوظيف الموارد البشرية وطرق التوظيف.

أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى مفهوم المؤسسة دورة حياة المؤسسة، خصائص المؤسسة مستويات المؤسسة، مستويات المؤسسة، انواع المؤسسات، أهداف المؤسسة والمؤسسة وعقلنة التسيير.

أما الجانب التطبيقي قد تطرقنا إلى تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي، مجالات الدراسة منهجية الدراسة، عرض وتحليل بيانات الفرضيات والاستنتاج العام وأتممنا بخاتمة.

الفصل الأول:
الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1.1 أسباب إختيار الموضوع

2.1 أهمية الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 الإشكالية

5.1 الفرضيات

6.1 تحديد المفاهيم

7.1 الدراسات السابقة

8.1 المنهج المتبع

9.1 صعوبات الدراسة

1- تمهيد

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وبمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، صغيرة أم كبيرة فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية، فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها لذا تسعى جاهدة إلى اتباع طرق علمية وموضوعية لاختيار أحسن الكفاءات من خلال التوظيف، كما تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية ويعتبر المورد البشري هو الاساسي نظرا للدور الذي يقوم به في تطوير المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها ومالا شك فيه أن الوصول الى أهداف المؤسسة يتوقف على كفاءة العاملين فيها سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة.

1.1 أسباب اختيار الموضوع

إن لكل دراسة أو بحث علمي دوافع تجعله يميل الى موضوع وتجعله مستعد للقيام به، ولقد قمنا باختيار موضوع " سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة " وذلك لأسباب ذاتية وموضوعية.

1.1.1 أسباب ذاتية:

- إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر
- شعورنا بأهمية الموضوع
- الرغبة في دراسة الموضوع والتخصص فيه أكثر
- طبيعة التخصص الذي ندرسه يندرج الموضوع في إطاره

2.1.1 أسباب موضوعية:

- الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تحكم عملية التوظيف في المؤسسة
- إعطاء إطار معرفي حول عملية التوظيف داخل المؤسسة وإبراز مدى أهمية هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية
- المساهمة في توفير المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع

2.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة " سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة " الى كون عملية التوظيف تمثل المرحلة الاساسية في حياة العامل، والقرار الاستراتيجي للمؤسسات بحيث نحاول من خلال هذه الدراسة أن نظهر:

- مدى أهمية التوظيف بالنسبة للفرد والمؤسسة الجزائرية
- محاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف داخل المؤسسة
- أهمية الموارد البشرية والتي تمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها كونها أهم عامل من عوامل الانتاج لكونها المسؤولة عن طريق تحويل العوامل الاخرى المالية والمادية، مما يقتضي تكثيف الدراسات المتعلقة بها
- الدور الذي تقوم به الشركات الجزائرية في مجال توظيف الافراد وفقا للمعايير القانونية المعمول بها من أجل الوصول الى شعور عامل الانتماء للمنظمة أو الشركة ومن ثم الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة.

3.1 أهداف الدراسة

من المعلوم أنه لا يخلو أي بحث من أهداف يسعى الباحث الى تحقيقها من خلال اهتماماته وإطلاعاته، وتتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسات
- التأكيد على أهمية المورد البشري باعتباره رأس مال بشري للمؤسسة
- إبراز دور أهمية كل من توظيف الموارد البشرية وتدريبها وتخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أدائها
- محاولة الوقوف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- معرفة واقع التوظيف في المؤسسات الجزائرية

4.1 الاشكالية

يشهد محيط المؤسسات تغيرات سريعة وتحولات متعددة ساهمت في امتلاك المنظمات نفس وسائل الانتاج والتوزيع مما فرض على هذه الاخيرة البحث عن تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها اصبح بدوره اهم عامل من عوامل الانتاج وذلك لكونه المسؤول عن تحريك العوامل الاخرى سواء المادية او المالية ولذا اصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها.

وتعتبر عملية التوظيف اول مرحلة من مراحل المسار المهني للعنصر البشري الذي له ميزة يتميز بها عن باقي الموارد وإحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة وبكفاءة وفعالية فعلى اساس النجاح يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية كما تعتبر عملية التوظيف من المهام الرئيسية لممارسات ادارة الموارد البشرية وهو الاداة الاساسية التي يمكن من حلالها استقدام الأفراد والمفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على اكمل وجه[1].

فتحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة يتوقف على مدى نجاحها في انتقاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة والمتبعة بروح المسؤولية والشعور بالواجب فلا يمكن لأي إدارة أو مؤسسة أن تؤدي مهامها بالشكل الطلوب اذا عجزت عن توفير الموارد البشرية المؤهلة لذلك وهذا ما جعلها ملزمة على تبني سياسة توظيف رشيدة قائمة على مبدا الجدارة والاستحقاق في شغل المناصب الشاغرة واي نقص نوعي او كمي في الموارد البشرية اللازمة لأداء المؤسسة

[1] السالم وصالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الاردن، 2002، ص 93.

لمهامها سيؤدي الى تدني مستوى ادائها بسبب اسناد الوظائف الى غير المتخصصين او غير الاكفاء.

ونجاح أي مؤسسة في تحقيق اهدافها يتوقف اساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها لان قوة وهيبة المؤسسة من قوة وهيبة موظفيها فالمورد البشري يعتبر موردا رئيسيا يجب العناية به والاستثمار فيه لأنه بدوره يرفع الاداء وتحقيق الكفاءة الانتاجية ونتيجة للاهتمام المتزايد بموضوع سياسة التوظيف في المؤسسة وماله من اهمية في اصلاح هياكل الدولة الجزائرية يقودنا هذا الى طرح التساؤل الرئيسي للبحث كما يلي:

- كيف تساهم سياسة التوظيف المطبقة في المؤسسة في تطوير الكفاءات اللازمة من أجل تطويرها وجودة خدماتها ؟

التساؤلات الفرعية:

- ماهي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف؟
- هل تساهم عملية التوظيف في تحقيق الرضا المهني للموظفين؟

5.1 الفرضيات الفرعية

- المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف هما معياري الخبرة والمستوى التعليمي.
- تساهم عملية التوظيف في تحقيق التكيف والرضا المهني للموظفين.

6.1 تحديد المفاهيم

ان تحديد مصطلحات الدراسة والمفاهيم الأساسية تعتبر من العناصر الهامة في الدراسة، لذلك سوف نتطرق الى بعض المصطلحات للدراسة فيما يلي:

1.6.1 التوظيف: هو المحصلة النهائية لعدة عمليات متتالية ومكملة لبعضها البعض في علاقة تجعل التوظيف أسهل وأنجح فهو آخر إجراء يتم بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويكون التوظيف على أساس مركزي في حال قيام الموارد البشرية بهذه العملية ويكون لا مركزيا إذا تم عن طريق الأقسام المختلفة(مديرين-تنفيذين-مشرفين) وهو ما يشمل (الإداريين وعمال التحكم وكذا التنفيذ)[1].

هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة ،وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ،وذلك بغرض تحقيق الاهداف الموضوعة[2].

[1] **علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلية الجزائر، 2002،د ط، ص 95.**

[2] **ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1، ص 241.**

التعريف الإجرائي: أنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة وذلك وفقا لشروط التوظيف المقررة من طرف المنظمة او الهيئة التي سيلتحق بها الموظف.

2.6.1 المؤسسة: هي كل ما ينشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية لأي غرض آخر[1].

كما يعرفها دوكر بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية، التقليدية، المجمع، الجماعة، العائلة بتصميم قصدية لا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على حاجاته البيولوجية ومع ذلك فقد صممت بصفتها انتاجا بشريا لتدوم مدة معينة[2].

التعريف الإجرائي: هي تلك الأنشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية على مستويات الكفاءة والفعالية.

3.6.1 الموارد البشرية: هي العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسو العمل ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرون على العمل وباحثون عنه[3].

كما يعرفها أحمد ماهر بأنها الادارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في جميع المستويات المشروعة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع[4] .

التعريف الاجرائي: هي تلك الفئة من السكان التي يتراوح سنها ما بين 18 الى 60 سنة والتي تملك المؤهلات والاستعداد وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر.

4.6.1 الرضا الوظيفي: يشير مفهوم الرضا الوظيفي الى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية.[5]

---

[1] سامية محمود فهمي، الادارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د س، د ط، الاسكندرية، ص 185.

[2] دليو فضيل، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 2003، ص 19.

[3] محمد عاطف عيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د س، د ط، مصر، ص 265.

[4] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، د ط، الاسكندرية، 2002، ص 17.

[5] إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الادارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، د ط، الأردن- عمان، 2011، ص 239.

التعريف الاجرائي: نعني به القناعة والمتعة المصاحبة للعمل وهذه القناعة تنشأ من خلال التوافق والإنسجام الذي يكون بين عمل الفرد وبين الدوافع الداخلية لدى هذا الفرد والاحاسيس الجميلة التي يشعر بها الفرد العامل اتجاه عمله ونفسه والمؤسسة التي يعمل فيها.

5.6.1 سياسة التوظيف: عبارة عن بيان تنظيمي يشرح الكيفية التي تتم من خلالها عملية التوظيف، فهي تحدد ممارسات التوظيف المفضلة في المؤسسة وتعزز الأنساق الداخلي بين أنشطة التوظيف المختلفة.

7.1 الدراسات السابقة

تفيد الدراسات السابقة الباحث كثيرا في موضوعه ومساره العلمي بالإضافة الى المعلومات وتوسيعها وتزويده بنطاق واسع من المعارف فهي تمده بالمنهجية والطرق المعتمدة في تفريغ الموضوع كيفما شاء.

1.7.1 الدراسة الأولى: (مذكرة ماجيستير)

الدراسة للطالب عديلة عبد الكريم بعنوان التوظيف في المؤسسة العامة، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، بجامعة محمد خيضر ببسكرة، تخصص قانون إداري لسنة 2014/2013، وكان الهدف من الدراسة هو التعرف على مدى سهر الادارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هذا من جهة ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاعة هذه النصوص ومدى مواكبتها للتطورات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم بالإضافة الى لفت الانتباه الى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الاداري باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياستها مما يقتضي ضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بها وذلك من أجل الاستفادة منها في مجال الادارة العامة ومنه قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي المتمثل في:

- ماهية التوظيف وطرقه في المؤسسة العامة الجزائرية؟

ولقد تناول الموضوع كذلك التساؤلات الفرعية والمتمثلة في:

- ماذا نقصد بعملية التوظيف؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟
- كيف تتم عملية التوظيف بالمؤسسة العامة؟ وما هي الخصائص التي تطبع هذه العملية في القطاع؟

كما تطرق للفرضيات التالية:

- تعتبر عملية التوظيف الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة.

- تخضع عملية التوظيف بالوظيفة العمومية خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.
- ترجع عدم فعالية الأجهزة الادارية الجزائرية الى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع.

كان مجال الدراسة مركزا على المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري أو قطاع الوظيفة العمومية عامة نظرا للخصوصيات التي تتميز بها هذه العملية في هذا القطاع ونظرا للمبادئ الموحدة التي تحكم هذه العملية في هذا القطاع.

✓ ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث يمكن إدراجها فيما يلي:

- إن المهام المنوطة بالوظف العمومي تكتسي أهمية كبيرة باعتبارها تساهم في ضمان استقرار الدولة واستمرارها لذا وجب اعتماد إطار قانوني محكم ومدروس لنظام الوظيفة العمومية يهدف الى تنظيم وتحسين سير العمل الذي يؤديه الموظف العمومي بصفة متزنة وعادلة تضمن محاربة الانحراف والرداءة داخل الادارة العمومية ويسمح له بممارسة حقوقه و واجباته.
- إن فعالية الهياكل والتنظيمات الادارية لا تتحقق الا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، إن هذه الكفاءات لا يتم الحصول عليها الا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.
- عملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى يتم اختيار وتعيين الموظفين العموميين في الادارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وفقا للإجراءات والخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والقوانين الخاصة بمختلف الأسلاك وكذا التعليمات والمناشير التي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية وإن مخالفة أحد هذه الاجراءات سيؤدي حتما الى إلغاء المسابقة وبالتالي إلغاء عملية التوظيف التي قامت بها الادارة والمؤسسة العمومية المعنية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية وهذا ما جعلها تفتقر لموظفين يتمتعون بالكفاءة الاحترافية المطلوبة لتحقيق أهدافها وبالتالي تساهم الى حد بعيد في عدم فعالية الأجهزة الادارية الجزائرية مريضة وموضع المرض فيها هو نظام التوظيف المطبق فيها.

- فاعتماد نظام المسابقات مثلا كأسلوب للتوظيف الخارجي من شأنه أن يحقق مبدأ المساواة في التوظيف لكنه في المقابل لا يحقق مبدأ الجدارة، فالفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة أن الأولى فيها قانون والثانية فيها قانون لا يطبق لأنه لا فائدة من التلذذ في إصدار قوانين وتقديمها ومن ثم يكتسبها هو، تشديد الرقابة على الوظيفة العمومية وتحقيق أن الهدف من إصدار الأمر رقم 06-03 الرشادة في التوظيف ولكن ما نلاحظه أن مصالح الوظيفة العمومية تقيم اداء الامرين بالصرف بمعدل استهلاك الاعتماد حيث كلما استهلك الأمر بالصرف بنسبة أكبر من الاعتمادات كلما عكس ذلك تسييرا فعالا والعكس صحيح أي أن العمل بمنطق الوسائل لا بمنطق النتائج وهذا ما يشير الى تناقض في الأهداف، فكيف من جهة تبحث عن الرشادة ومن جهة أخرى تشجع الامرين بالصرف على استهلاك كامل الاعتمادات الممنوحة خلال السنة المعنية حتى ولو فاقت الاحتياجات الحقيقية للإدارة العمومية فهذا حتما يؤدي الى تبذير وتبديد المال العام.

2.7.1الدراسة الثانية: (مذكرة ماجيستير)

الدراسة للطالبة أحلام قاسي، بعنوان " عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة بجامعة العقيد أكلي محند أو الحاج بالبويرة بقسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل سنة 2012/2011، كان الهدف من الدراسة تسليط الضوء على واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة بالإضافة الى معرفة مدى أهمية الموارد البشرية والسياسات التي تتبعها المؤسسات الصغيرة ودورها في زيادة الانتاج وتحقيق الرضا لدى العمال، كما قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي والمتمثل في :

ماذا نعني بعملية التوظيف وما هي أهميتها في المؤسسة؟

بالإضافة الى طرحها التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي المعايير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التوظيف داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف والشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال؟

كما تطرقت للفروض التالية:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف داخ
-
- ل المؤسسات الى معياري الخبرة والمستوى التعليمي

- هناك علاقة بين تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف والشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واختارت أن يكون كل عمال مؤسسة مون جرجة البالغ عددهم 137 عاملا عينة أو مجتمع البحث حيث قامت بالمسح الاجتماعي الشامل لأفراد المؤسسة بهدف الحصول على معلومات دقيقة و واضحة ولكن تمت الاجابة على 70 إستمارة فقط بناء على استعداد هذه الفئة للإدارة والتصريح بالمعلومات اللازمة كما أنها صممت ثلاث تقنيات لجمع المعلومات وهي الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

حيث توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- تبين بعد التحقق من الفرضية الأولى أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أعطت اهتماما بالغا لعملية التوظيف التي من خلالها تضمن المؤسسة استقطاب أجدر الموارد البشرية وإنتقاء أكفاءها ومن خلال النتائج أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في انتقائها للعمال على معيار الخبرة أكثر من المعايير الأخرى وهذا راجع لكون المؤسسة لا تتوفر فيها برامج أو نشاطات تكوينية لتدريب العمال الجدد لهذا نجد أن المؤسسة وفي الكثير من الحالات توظف الذين يتمتعون بالخبرة أكثر من الذين يفتقرون إليها، وهذا لا يعني أنها لا توظف من يتمتعون بمستوى تعليمي عالي، وإنما بنسبة قليلة مقارنة مع الذين تتوفر فيهم شروط الخبرة المهنية فهذه البرامج والمعايير التوظيفية التي تعتمدها المؤسسة تهدف الى إدماج وتكيف الفرد مع المنصب الموكل اليه
- أغلب المبحوثين راضين عن عملهم داخل المؤسسة وأن المهام الموزعة عليهم تتناسب مع قدراتهم وهذا ما يجعلهم راغبين في مواصلة تقديم خدماتهم لهذه المؤسسة ما يؤكده رضا معظم عاملي مؤسسة مون جرجرة بالسياسة الموضوعية التي تتبعها الادارة في توظيفها للموارد البشرية فتوظيف الموارد البشرية وفق معايير موضوعية بعيدا عن الذاتية والمؤثرات السلبية يولد في العمال الشعور بالرضا والانتماء في المؤسسة سواء كان من نفس المنطقة أو من المناطق الاخرى المجاورة

8.1 التعقيب على الدراسات

الدراسة الأولى تحتل حيزا هاما من حيث علاقتها بدراستنا المقترحة، وذلك من خلال أنها جرت الدراسة الميدانية بمؤسسة مختلفة وذلك للكشف عن مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية، وركزت الدراسة على أن التوظيف يخضع خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية.

أما الدراسة الثانية لا تقل أهمية عن الدراسة السابقة بالنسبة لدراستنا، فهي تبرز الى حد ما قيمة الجوانب الشخصية لدى الموارد البشرية أثناء عملية التوظيف، وركزت على أن التوظيف جزء من ممارسات الموارد البشرية.

ومن خلال استعراضنا للدراستين السابقتين تتضح لنا أهمية سياسة التوظيف وأثرها الواضح في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وقد أشارت الدراستين الى أن سياسة التوظيف تعتبر إجراء سياسي لما له من ارتباط بسياسة الدولة، واجراء اقتصادي كونه يؤثر على خزينتها أي أن المؤسسات تطبق المعايير الاقتصادية والقانونية وتتبع الطرق الرسمية والموضوعية مع عدم نفي الاعتبارات الشخصية والجهوية في عملية التوظيف.

9.1 المنهج المتبع:

إن موضوع البحث الذي يجريه الباحث يحرص عليه في كثير من الأحيان بإستخدام منهج معين دون غيره يتلاءم مع معطيات بحثه ويمكنه من دراسة الموضوع دراسة علمية سوسيولوجية لذلك فتحديد المنهج يعتبر خطوة مهمة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مشوار بحثه الى إجابات على الأسئلة التي طرحها في بداية بحثه.

حيث إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا بعنوان سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة، وهو المنهج الذي يهدف الى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم الوصول الى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم للوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة فهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميا[1].

10.1 صعوبات الدراسة

- الظروف الاستثنائية (تفشي فيروس كورنا)
- صعوبة التنقل الى الجامعة بسبب جائحة كورونا
- قلة المراجع
- عند استعمال الاستمارة من أجل الحصول على المعلومات المسطرة والتي نريد الوصول إليها تلقينا صعوبة في توزيعها واسترجاعها في الوقت المحدد.

[1] جمال معتوق، منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي، بن مرابط للنشر والطباعة، د ط، الجزائر، 2009، ص 79.

- صعوبة ايجاد وقت مع الموظفين كونهم منشغلين بأعمالهم.
- تكتم المسؤولين عن المعلومات ورفض المساعدة مهما كانت بسيطة.

الفصل الثاني :
التوظيف في المؤسسة

تمهيد

1.2 ماهية التوظيف في المؤسسة

1.1.2 مفهوم التوظيف

2.1.2 أهمية التوظيف

3.1.2 أسباب التوظيف

2.2 مبادئ التوظيف وإجراءاته

1.2.2 مبادئ التوظيف

2.2.2 إجراءات التوظيف

3.2.2 مصادر التوظيف

3.2 أهداف التوظيف والعوامل المؤثرة فيه

1.3.2 العوامل المؤثرة في عملية التوظيف

2.3.2 أهداف التوظيف

4.2 مراحل التوظيف

2.4.3 مرحلة الاستقطاب

2.4.2 مرحلة الاختيار

3.4.2 مرحلة اتخاذ القرار

5.2 التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية

1.5.2 استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتوظيف

2.5.2 التوظيف ركن أساسي في استراتيجية ادارة الموارد البشرية

6.2 طرق التوظيف بالوظيفة العمومية

7.2 نظريات التنظيم وتوظيف الموارد البشرية

1.7.2 نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور

2.7.2 نظرية البيروقراطية لماكس فيبر

خلاصة

تمهيد

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة التوظيف تحضى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات، وتبرز الحاجة الى هذه الموارد مع ازدياد الطلب عليها، أما البحث عن الموارد البشرية فإنه مكلف ومتقلب في آن واحد، وبما أن الحاجة الى الموارد البشرية دائما موجودة و النوعية الافضل دائما مرغوبة، فلا بد اذا من تبرير تلك الحاجة، وتحصيل تلك النوعية عن طريق اكتشاف الافراد ومحاولة جذبهم و وضعهم في الوظائف الشاغرة أو المتوقع شعورها ثم تأتي عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بطريقة عقلانية بهدف اتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه مع المفاضلة بين الافراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

1.1.2مفهوم التوظيف

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالتوظيف وسنقوم بعرض بعضها

- **التوظيف:** عرف التوظيف لغة في قاموس المنجد في اللغة والاعلام بأنه اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو انسان قصد انشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة[1].

اصطلاحا: عرف على أنه مجموعة من الأعمال الضرورية لاختيار المترشح لمنصب معين[2].

- كما يعرف على أنه الدخول التعاقدي لفرد أو لعديد من الأفراد في مؤسسة معينة ومن بين بين هذه الشروط العمل في حاجات المؤسسة من الموظفين وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف بالبحث عن المنصب الذي يليق به والكفاءة الفردية مع رؤية قدرات الافراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة[3].
- يعتبر من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، كما نقصد بعملية التوظيف تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برامج المنظمة وتحقيق أهدافها[4].

---

[1] **المنجد في اللغة والاعلام، دار الشرق، لبنان، 1973، ط24، ص 265.**

[2] **بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل الوظيفة العامة في الجزائر، مذكرة ماجيستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص 10.**

[3] **بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، د ط، ص 60.**

[4] **منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العامة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، د ط، ص 95.**

- هو العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد مؤهلات المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة[1].
- هو النشاط الذي يقتضي لإعلان الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية[2].

2.1.2 أهمية التوظيف

يعتبر التوظيف أساس عمل إدارة الموارد البشرية من خلال إدارتها لشؤون الموظفين وتسيير حياتهم المهنية، والتي تتشكل من عدة وظائف من أجل توفير الموارد البشرية وتتمثل في توظيف الوظائف، توظيف الموارد، تقييم الأداء، التدريب والتكوين...

تسعى عملية التوظيف الى التوفيق بين متطلبات الوظيفة والشخص المناسب لها، أي بمعنى جعل الفرد المناسب وذلك من خلال حصر جملة من المواصفات للموظف ومواصفات للوظيفة المعروضة ونذكر منها:

- متطلبات خاصة بالوظيفة والموظف
- ممارسة سلطات معينة
- أداء التزام معين
- تحمل مسؤوليات معينة
- ويهدف التنظيم أيضا الى الاقتصاد في النفقات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال استقطاب أشخاص ذوي كفاءة ومهارة لا يتطلب تدريبهم إنفاق كبير
- التأهيل العلمي من حيث المستوى والتخصص المطلوبين
- خبرة عملية في التخصص والمستوى المطلوبين
- المؤهلات الشخصية (السن، الجنسية، القامة ...)
- التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد (الاتزان، التأقلم، الإدراك، العادات والتقاليد، الثقافة...)[3]

من خلال ما تقدم عن أهمية التوظيف يتضح جليا أنه ذو أثر بالغ ومباشر على الادارة فإذا كانت عملية التوظيف مبنية على أسس عملية تواكب التحديات فإنها بالضرورة سوف يفرز عنها موظفا يعطي لوظيفته

[1] منصور أحمد منصور، المرجع السابق، ص 95.

[2] ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 241.

[3] اسماعيل قيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 2007، ص 88/87.

دفعا جديدا وينتج أيضا فريق عمل متكامل وذو كفاءة عالية، وهنا نستخلص أن التوظيف الجيد يخلق عملية توفر مناصب مالية تحتاج لشغلها[1].

3.1.2 أسباب التوظيف

هناك العديد امن الأسباب التي تدفع الى اللجوء الى التوظيف وذلك من أجل ملأ المناصب الشاغرة التي غادرها موظفوها أو سبب استحداث وظائف جديدة وعليه فإن أهم الأسباب التي تلزم اللجوء الى التوظيف هي:

- **التقاعد:** يعتبر التقاعد أهم سبب للشعور للمناصب، إذ يحال الموظف إليه بعد استكماله لمدة العمل القانونية تاركا المنصب الذي كان يشغله، مما يستدعي إستخلافه بموظف آخر.
- **الوفاة:** تعتبر وفاة الموظفين إحدى عوامل شغور المنصب الذي يستدعي تعويضه بموظف جديد.
- **الاستقلالية:** : وهي خروج الموظف من وظيفة من وظيفته اختيارا وبشكل نهائي وبغض النظر عن الأسباب ،سيؤدي إلى شغور المنصب الذي كان يشغله ويحتاج إلى موظف جديد.
- **إنهاء الخدمة:** تشترك مع الاستقالة في خروج الموظف من وظيفته إلا أنها تكون بقرار من الإدارة لسبب من الاسباب التي تستدعي فصل الموظف عن عمله وبالتالي يصبح المنصب الذي يشغله شاغرا.
- **الترقية:** هي رفع الموظف إلى وظيفه أعلى من وظيفته وفق السلم الإداري للوظائف وهذا الرفع ينتج عن إبقاء منصب الموظف السابق شاغرا.
- **النقل:** ينتج عن نقل الموظفين إلى مناطق خارج المؤسسة شغور للمنصب المشغول من طرف الموظف المنقول.
- **نمو وتوسيع المؤسسة:** يؤدي كبر المؤسسة غلى زيادة المسؤوليات والتي تقتضي فتح مناصب جديدة تستدعي شغلها.
- **الاجازة المفتوحة:** وهي دخول الموظف في حالة إجازة مفتوحة لسبب من الأسباب ،قد تؤدي إلى عدم قدرته على العودة إلى وظيفته مثل حالة المرض مما يؤدي إلى شغور المنصب وضرورة شغله[2].

---

[1] اسماعيل قيرة وآخرون، مرجع سابق، ص88.

[2] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ط 2، ص 17.

2.2 مبادئ التوظيف

إن الالتحاق بالوظيفة تسبقه مبادئ محددة لابد من أحذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المهنية بالقيام بعملية التوظيف وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1.2.2 **مبدأ المساواة في التوظيف:** يقصد بمبدأ المساواة في التوظيف تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق مع متطلبات الوظيفة الشاغرة والمعلن عنها.

2.2.2 **مبدأ الديمومة:** أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

2.3.3 **مبدأ الجدارة في التوظيف:** يقتضي الرفع من مستوى أداء المؤسسة اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك.

إن تطبيق هذا المبدأ بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الاداء ويحقق المصلحة العامة وهذا ما يعنيه البعض بقوله:

ان الاداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد على كفاءة ما يوضع من نظم إدارية فعالية فحسب وإنما بشكل أوفى يعتمد تظل على كفاءة اولئك الذين يعهد إليهم بتنفيذها لأنه بدون موظف كفء تظل المؤسسة عاجزة عن تحقيق أهدافها حتى وإن أحسن وضع أنظمتها ويزكي البعض الآخر تلك النظرة بالقول أنه يجب أن يحسن اختيار الموظفين لضمان أعمالهم وإلا باءت كل خطط الدولة بالفشل وانهيار بناؤها تبعا لذلك فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا فمن ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الاداء الإداري عن طريق الاختيار الأجدر ومن جهة أبعد المحسوبية في التعيين[1].

3.2 إجراءات التوظيف

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الاجراءات تقوم بها الموارد البشرية في المؤسسة وهذه الإجراءات تتمثل فيما يلي:

1.3.2 **تحديد الاحتياجات:** وهي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة وذلك بتخطيط القوى العامة فيها والذي يسمح بتحديد نوعية الأفراد التي تحتاج إليهم المؤسسة وتحديد الاحتياجات يكون من خلال:

- تحديد مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة.

[1] لوان بلان، ترجمة أنطون عبده، الوظيفة العامة، مطبعة عويدات، عمان، الاردن، 1981، ط 1، ص 20.

- تحديد الوظائف الشاغرة نتيجة للتقاعد، الترقية أو العطلة.
- تحديد احتياجات المؤسسة والتي على أساسها تقوم المؤسسة بتقليص وتوسيع نشاطها.

2.3.2 فرز الترشيحات: يعد إعلام مختلف المترشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف وحثهم على إرسال طلب كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك: السن، الشهادة العلمية، الخبرة، وبعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجابا أو سلبا.

3.3.2 التعيين: بعد ان يمر الفرد على مرحلتي المقابلة والاختيارات يصبح مؤهلا للحصول على المنصب الشاغر.

4.3.2 التدريب: بعد تعيين الموظف الجديد تأتي مرحلة تدريبه وإخضاعه للفترة التجريبية قصد التأكد من مدى قراراته على التكيف مع المنصب الجديد ونعني بالتدريب في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

5.3.2 الحوافز: وهي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه في أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية أي مكافاة العمال عن أدائهم المتميز وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من خلال إشباع متطلباتهم المادية والمعنوية.

6.3.2 العطلة: وهناك عدة أنواع من العطل وهي كما يلي:

- **عطلة رسمية سنوية:** وهي عطل سنوية أو موسمية تحددها كل على حسب خطتها الانتاجية.
- **عطلة مرضية:** وهي العطل التي تكون لسبب معين وجب إقراره من طرف الطبيب وتحديد مدته.
- **عطلة بدون أجر:** فهي عطل يطالبها المستخدم لسبب ما ولا تمنح له إلا في حدود الحاجة وهي عطلة بدون أجر.
- **عطلة خاصة:** وهي التي لأسباب مختلفة كزيادة مولود أو زواج وغيرها.

7.3.2 العقوبة: ونعني بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة ولا يتقيد بها و العقوبة تختلف باختلاف مسبباتها وهي كما يلي:

- عقوبات تخص مواعيد العمل.
- عقوبات تخص نظام العمل.
- عقوبات لعدم احترام تعليمات العمل[1].
- عقوبات حول التزامات العمل الجوهرية.

[1] **غرناوط سميرة، طرق إجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 73/ 74/ 75.**

8.3.2 نهاية الخدمة: وهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المؤسسة وتعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالته، تقاعده ،فصله او وفاته.

4.2 مصادر التوظيف

1.4.2 المصدر الداخلي: يقصد به ملئ المناصب الشاغرة بالمؤسسة اعتمادا على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي وذلك من خلال النقل الوظيفي أو الترقية وهذا لتحقيق مبدأ أواوية توظيف الموارد البشرية وهذا نظرا لما تحققه سياسة التوظيف من الداخل من مزايا والتي نذكر منها ما يلي:

- يكون المورد البشري الموظف من المصدر الداخلي أكثر احتمالا للنجاح في عملية خاصة إذ اسبق له وعمل في نفس الوظيفة.
- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي الى ارتفاع مستوى أدائهم.
- تكلفة التوظيف من الداخل تكون منخفضة مقارنة مع تكلفة التوظيف من الخارج.
- قدرة الموظف على التعاون والتنسيق مع زملائه القدامى.
- تجنب المغامرة بتوظيف موارد بشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم.

2.4.2 المصدر الخارجي: يقصد به ملئ المناصب الشاغرة بالمؤسسة من الموارد البشرية الشابة من سوق العمل الخارجي وتكون هاته السوق في منظمة محلية أو سوق وطنية على مستوى الدولة وتلجا المؤسسة إلى المصدر الخارجي في حالة عدم توفر المناصب الداخلية والقدرات المطلوبة لشغل مناصب شاغرة[1].

5.2 العوامل المؤثرة في عملية التوظيف

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على التوظيف منها داخلية واخرى خارجية ويمكن إدراجها فيما يلي:

1.5.2 العوامل الداخلية: تتمثل في مجموعة من النقاط التالية[2].

- **السياسة التي تتبعها المؤسسة:** تعرف السياسة على أنها خطط دائمة وإرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة لتكون السياسات فعالة يجب ان تكون محددة وثابتة ومرنة.
- **حجم المؤسسة:** بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف المؤسسة ،إذ نجد أن التي تستوعب عددا كبيرا من الموارد البشرية وتتسم عملية التوظيف بتعقيد الاجراءات

[1] محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية، الادارة الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، د ط، ص 138.

[2] صلاح الشاوي، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 1999، د ط، ص 12.

حيث تنشئ المؤسسة وحدات تنظيمية مخصصة في التوظيف في حين ان المؤسسة تستوعب عددا أقل من توظيف الموارد البشرية ،وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل احتياجاتها[1].

- **تخطيط القوى العاملة:** تعتبر عملية تخطيط القوى العاملة من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة بحيث نقصد بتخطيط القوى العاملة وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية ،وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملانية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة وتحديد أعدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.
- **سمعة المؤسسة:** تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف ونعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد سواء العاملين بها او المتربصين أو الزوار وكذلك طبيعة وجودة منتوجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورتها ونشر قيمتها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه[2].

2.5.2 العوامل الخارجية: وتتمثل فيما يلي:

- **التقدم التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير في عملية توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم التكنولوجي بمجموعة من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذ على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات واتباع طرق انتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية ومهام الوظائف. هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل ،فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات ومهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة[3].
- **الوضع الاقتصادي:** تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة وانتاجها، وهذا ما يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات والتخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، بحيث نجد

[1] صلاح الشاوي، المرجع السابق، ص 12.

[2] حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ط 1، ص 79.

[3] حسن إبراهيم، المرجع السابق، ص80.

أن التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الجديدة والتسابق لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية أما في حالة الكساد الاقتصادي بحيث ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح، الشيء الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح عدد من العمال والتسريح يؤثر سلبا على المؤسسة إذ تضطر المؤسسة بعد تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة والكفاءة وبالتالي تكون مضطرة على تحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم[1].

- **التشريعات القانونية:** تؤثر القوانين والتشريعات القانونية التي تصدرها الدولة تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، فمن خلال التشريعات القانونية تسطر المؤسسات سياساتها والإجراءات التي يتم بها توظيف اليد العاملة وهي تتعلق بالسن، الجنس والجنسية والقانون الجزائري كل الجوانب المتعلقة بالتوظيف، وضع شروط خاصة لذلك، وهذا ما تؤكده المادة 31 من المرسوم التنفيذي 95/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 أنه لا يحق لأحد أن يوظف إلا إذا توفرت فيه شروط التوظيف ومن أم شروط التوظيف في الجزائر نذكر ما يلي:

✓ أن يكون جزائري الجنسية.
✓ أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية وأخلاق حسنة وليست له سوابق عدلية.
✓ أن يكون في السن القانوني والياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة ،ولقد نص التشريع الجزائري بأنه لا يقل السن الأدنى للتوظيف عن 16 سنة.
✓ أن يوضح الفرد وضعيته إزاء الخدمة الوطنية.

كما أكدت المادة 34 من هذا المرسوم أن عملية التوظيف تجري حسب عدة طرق والمتمثلة فيما يلي:

✓ المسابقة على أساس الاختبارات.
✓ المسابقة على أساس الشهادات.
✓ الامتحانات والاختبارات المهنية.

- **المتغير الثقافي:** نجد ان الجزائر كغيرها من الدول العربية تسودها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد، وهذه الأخيرة تؤثر على نشاطات المؤسسة وكذا عملية التوظيف بحيث لما تقوم المؤسسة اليد العاملة عليها أن تحترم العادات والتقاليد والقيم السائدة في تلك المنطقة فعلى سبيل المثال في المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها أن أعمال معينة تناسب الرجال ولا تناسب النساء ولهذا على المنظمات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياستها التوظيفية[2].

[1] **حسين إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 80.**

[2] **عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د س، ط 1، ص283.**

6.2 أهداف التوظيف

مما لاشك أنه من أهداف عملية التوظيف توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وأداؤها باحترافية ومهارة نظرا للخبرة الواسعة التي تتمتع بها الموارد البشرية المختارة من قبل المنظمات المعنية بالارتقاء بمستواها بشكل مستمر ومن أهم أهداف عملية التوظيف نذكر ما يلي:

- محاولة استخدام المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة ونعني به عملية التوظيف تهدف الى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- تسهم بشكل قوي في تصميم وإعادة تصميم الأعمال المراد إنجازها للمنظمة.
- الوصول إلى درجة الاشباع الأمثل لحاجات ورغبات الأفراد.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحيق أهداف المؤسسة.
- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل ،وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم[1].

7.2 مراحل التوظيف

1.7.2 مرحلة الاستقطاب: يقصد باستقطاب الموارد البشرية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة[2]، فمصطلح الاستقطاب يشير الى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملأ الوظائف في المؤسسة، وتستعين هذه الاخير أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسيين وهما:

1.1.7.2 المصادر الداخلية للتوظيف: وهي المصادر التي يمكن اللجوء اليها داخل المؤسسة، فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة وعليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

---

[1] المهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ط 1، ص 124.

[2] إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 79.

- **الترقية:** تعتبر مسألة الترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد لأن قرار ترقية أي عامل قد يربح البعض ويمكن في نفس الوقت أن يريك البعض الأخر، أو بالأحرى جرح شعورهم خاصة إذا أهملت الادارة وضع معايير ومقاييس موضوعية وعادلة لعملية الترقية ونعني بالترقية عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي الى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الاجور وكذا الامتيازات الوظيفية.
- **النقل والتحويل:** وهذا يعني عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة الى اخرى، وتهدف هذه العملية الى سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة ومن أبرز إيجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية، هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم وبهذه العملية تكون الادارة قد خففت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع كما ستسمح كذلك للعمال باكتساب خبرات جديدة وإثراء سيرتهم الذاتية.
- **الأفراد السابقون:** إن استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، وفي هذه الحلة نجد المؤسسة تعود وتربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا وهي باستخدامها لهذا المصدر من أجل التوظيف، تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف وكذلك توفر في تكاليف تدريبهم.
- **ترشيحات الأفراد العاملين:** وفي هذه النقطة تلجأ المؤسسة الى الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، مما يسمح للمستخدمين معرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة ونجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح ومتطلبات الوظيفة، فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبرة عمالها الحاليين ورفع الروح المعنوية لدى العمال وبذلك تحقيق الولاء والاخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الاهداف المنشودة، وكذلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالا لديهم خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب، والمحافظة على السرية الخاصة اذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك ولكن لهذا النوع من التوظيف عيوب وتتمثل في ما يلي:
  - ✓ حجب خبرات وأساليب عمل جديد يمكن الحصول عليها من الخارج أي عن طريق التوظيف الخارجي.
  - ✓ قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.[1]
  - ✓ عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود أو قليل نسبيا.

[1] ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 365.

✓ قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

2.1.7.2 المصادر الخارجية للتوظيف

تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر المبدعين والكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ المؤسسة الى البحث عن الموارد البشرية باللجوء الى المصادر الخارجية وذلك عن طريق:

- **الجامعات والمعاهد:** تعتبر الجامعات والمعاهد من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، إذ تلجأ بعض المؤسسات الى خلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهاداتهم بحيث تبادر المؤسسات الى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يبتعدون لأنها سنواتهم النهائية وتقدم لهم عروض التوظيف قبل التخرج أو بعده لكي تضمن إلتحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج هذا يعني أن المؤسسات تتقصد الطلبة المتفوقين وتعرض عليهم العمل فيما بعد التخرج مباشرة.
- **عن طريق الاعلان:** يعتبر الاعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة وهذا راجع الى الانتشار الواسع لوسائل الاعلان المرئي أو المسموع المتمثلة في الصحف، الاذاعة والتلفزيون.
- **المؤسسات العمالية والمهنية:** وهي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك عن طريق تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل بحيث ترشح هذه المؤسسات الافراد المناسبين لشغل وظيفة معينة.
- **النقابات العمالية:** بحيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد بالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين أرباب العمل هذا يعني أن النقابات العمالية تعمل على تأمين العمل تساعد على تقليل نسبة البطالة.
- **مكاتب التوظيف:** وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة وأصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة وعلى العموم فإن أبرز الايجابيات الناتجة عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية في التوظيف ما يلي[1]:

✓ استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وآرائها وتطلعاتها يعني جذب أكبر عدد ممكن من المترشحين الأكفاء خارج محيط المؤسسة والاستفادة من تطلعاتهم وآرائهم الجديدة والمختلفة.

[1] ماهر عليش محمد، المرجع السابق، ص 365.

كما يمكن أن يؤثر التوظيف الخارجي للموارد البشرية سلبا على المؤسسة من خلال:

- ✓ سوء اختيار الموارد البشرية وإنعكاسات قد تحصل نتيجة اللاصوابية المرفقة لقرار الاختيار.
- ✓ تدني في أخلاقيات الموارد الحالية العاملة وشعور البعض منهم بالتهميش[1]

2.7.2 مرحلة الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة، وتعرف عملية الاختيار على أنها تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات والاجراءات التالية:

- **طلب التوظيف:** يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية الاجتماعية والعلمية لطالب العمل، ويكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الادارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشمل التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي:
  - ✓ بيانات شخصية كالاسم واللقب، مكان الازدياد وتاريخ الميلاد.
  - ✓ المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.
  - ✓ بيانات تتعلق بالخبرة والخبرات السابقة.
  - ✓ بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع اليها للاستفسار عنه.
- **المقابلة البدنية:** وهي أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل وهي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت والهدف منها هو تصفية عدد من طالبي العمل، ورفض طلبات التوظيف الغير مستوفية لشروط الوظيفة[2].
- **إجراءات الاختبارات:** من أكثر الخطوات شيوعا واستخداما في غربلة الموارد البشرية هي إخضاع المترشحين لشتى أنواع اختبارات التوظيف ومن بين هذه الاختبارات نجد:
  - ✓ **اختبار الأداء:** وهذا الاختبار يهدف الى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين.
  - ✓ **اختبار الذكاء:** وتعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الاشياء، فاختبارات الذكاء يسعى

[1] ماهر عليش محمد، المرج السابق، ص 367.

[2] حسين إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 27.

من خلالها الى معرفة درجة ذكاء الفرد ومقارنة مستوى قدراته الذهنية على المستوى الذي تتطلبه الوظيفة.

- ✓ **اختبار الشخصية:** يهدف هذا النوع من الاختبارات الى كشف ومعرفة جوانب شخصية الفرد والتأكد من مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف الى وضع تقدير شخص لمعرفة ما اذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا.

فمن خلال تقييم نتائج نحاول معرفة خصائص شخصية الفرد التي تتطلب الوظيفة ومدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب.

- ✓ **اختبار القدرة على الانجاز:** يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون معينة، هذا بمعنى أن من خلال اختبارات القدرة، نحاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية.
- ✓ **اختبار ميول الشخص وتوجهاته:** هذا النوع من الاختبارات يقيس مدى رغبة وميل الشخص الى القيام بالعمل الذي سيسند اليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل ويساعد هذا النوع من الاختبارات الافراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله[1].
  - **المقابلة الشاملة:** وهي تأتي مباشرة بعد اجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغربلة المترشحين وتحديد الاشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية، واختيار اكثرهم تطابقا لمتطلبات الفرد مع طبيعة عمله.
- ✓ **المقابلة الموجهة:** وهي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفا، بحيث تعطي لكل متقدم بنفس الترتيب والتسلسل، وبما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة و وقتا أثناء التخطيط لها وإعداد أسئلتها، فإن البعض من الباحثين وجدها أكثر مصداقية وقبولا من سواها من المقابلات.
- ✓ **المقابلة النصف الموجهة:** بحيث يرتكز هذا النوع من المقابلات على أسئلة موجهة ومخطط لها مسبقا والجزء الاخير يحتوي على أسئلة غير محددة، قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها.
- ✓ **المقابلة الغير الموجهة:** وهي تمتاز بأسئلة ليست معدة سابقا وتختلف أسئلتها والمواضيع التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها، أي تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.

[1] فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 68.

- **التحري عن التقدم:** تقوم ادارة الموارد البشرية بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا وكذا أصدقائه. وقد تخطو المؤسسات خطوات أكبر وتتحرى عن التقدم من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم ومن بينها نجد سجلات الشرطة والمحاكم.
- **الفحص الطبي:** بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي بحيث أشارت الدراسات الى أن 57% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة، فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الاجراء الى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه، وبهذا نفهم أن عملية اختيار الموارد البشرية جد مهمة في ادارة الموارد البشرية بحيث تهدف الى انتقاء الافراد المناسبين لشغل الوظائف، معتمدا في هذا على مجموعة الاجراءات والخطوات التي تسمح لها باختيار أكفاء وأفضل المترشحين وبعد أن تختار الادارة الافراد الذين يتمتعون بخصائص وما تشترطه الوظيفة تأتي مرحلة تعيينهم في المنصب المناسب لهم[1].

3.7.2 مرحلة اتخاذ قرار التعيين: وتبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واعتمادا على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفية ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الادارة، وتعرف عملية تعيين الأفراد بأنها عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته وهناك من يعرف التعيين على أنه إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم او إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد ويترتب عن هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية الى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد[2].

تتمثل المراحل المعتمدة في عملية التعيين فيما يلي:

- ✓ تحديد الحاجة الى تعيين بعض الاشخاص.
- ✓ تحيد متطلبات أو احتياجات العمل.
- ✓ إتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.
- ✓ تحديد طريقة الاختيار وضع المرشحين في قوائم قصيرة.
- ✓ اختيار المرشح الناجح.
- ✓ إعلام المرشحين بالنتيجة.

---

[1] **حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 218.**

[2] **أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط 1، مصر، 2006، ص 288.**

- ✓ تعيين المرشح الناجح.

فوظيفة التعيين تسعى الى ايجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، ومن بين مؤهلات وكفاءات المستقدم لشغلها والشخص الذي صدر قرار تعيينه يتم توجيهه الى العمل وتوظيفه ويتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له، بحيث هناك بعض المؤسسات تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين اسبوع الى شهر، بحيث تعرف الموظف على أهداف العمل وأنظمة العمل، خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب والتعويضات، المكافآت والإجازات، كما يتطرق البرنامج التوجيهي الى بعض النواحي التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المؤسسة والهدف من الفترة التدريبية هو أن يتمكن الموظف الجديد من التأقلم مع ثقافة المؤسسة ومحيطها[1].

8.2 التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية

1.8.2 استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتوظيف:

تعتمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها يزيد الحاجة الى الموارد البشرية، إذ نقل الحاجة الى الموارد البشرية في الاعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة، في حين تزداد الحاجة الى الموارد البشرية في الاعمال الغير المباشرة، أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، نظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة الى الموارد البشرية وكذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الفشل في التخطيط المناسب والذي يتوافق مع استراتيجية المنظمة.

وعلى هذا الاساس فإن أهداف اي مؤسسة سواء كانت وحدة انتاجية أو خدماتية، تتحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة لها، وبالتالي يتحدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات، ويتحدد دور الموارد البشرية عمليا داخل المنظمة بما يلي:

- ✓ مساعدة الادارة العليا في المنظمة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين خطط المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- ✓ تقييم السياسات المتبعة والخاصة بالموارد البشرية.
- ✓ التعرف على المشكلات وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- ✓ خلق الوعي والدوافع لدى الأفراد والتأكد على دورهم في نجاح ونمو المنظمة[2].

كما عرفت الاستراتيجية بأنها القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة، ولذلك فالاستراتيجية إنما هي اداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع

[1] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2006، ص 60.

[2] الطائي يوسف حجيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الاردن، 2006، ص 146.

بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الادارة وبما أن المورد البشري هو أغلى و أثمن الموارد للمنظمات فإنه لابد من تبني استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، يمكن من خلالها مواجهة تحديات العولمة و تأثيراتها على أداة التنظيمات بشكل عام وعلى الموارد البشرية فيها بشكل خاص[1].

2.8.2 التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة الشؤون العاملين في المنظمة خلال مسارهم المهني، وذلك من خلال ما يسمى بعملية تكوين المورد البشرية، التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفء يخدم أهداف المنظمة وتتمثل هذه الوظائف في: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء.

والتي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة الوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى، وهذا سيتم توضيحه فيما يلي:

- ✓ تعتمد من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الانسب من بين المستخدمين.
- ✓ ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج اليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.
- ✓ يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية اختيار تعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك في عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي الى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب.
- ✓ ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الاداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد[2].

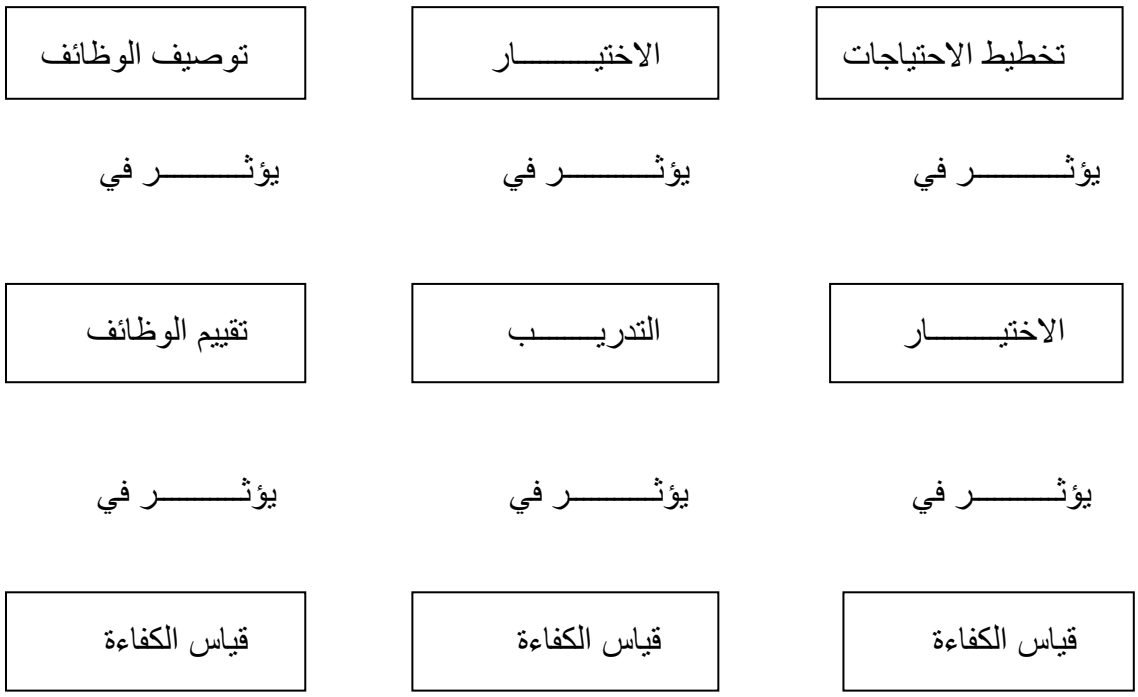
وفيما يلي شكل يوضح علاقة التأثير بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية[3].

---

[1] الحسيني فلا حسن، الادارة الاستراتيجية رؤية مستقبلية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2004، ص 13.

[2] عمرو صفي عقلي، الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 311.

[3] علي السلمي، غدارة الموارد البشرية والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط 3، مصر، 1985، ص 119.



9.2 طرق التوظيف بالوظيفة العمومية

نص المشروع الجزائري في المادة 26 من الامر رقم 66-133 والمادة 34 من المرسوم رقم 85-59 وكذا في المادة 80 من الامر 06-03 على مختلف طرق وكيفيات الالتحاق بالوظائف العمومية باستعمال أسلوب المسابقات حيث يتم توظيف الموظفين تبعا لإحدى الطرق الاتية:

1.9.2 التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات:

يتم اختيار وانتقاء أفضل المرشحين على أساس المسابقة الاختيارية من خلال اجراء اختبار مسبقا، ويكون النجاح في امتحان أو اختبار المسابقة هو الفصل النهائي للتعيين في الوظيفة العمومية، فالإدارة تعلن عن حاجتها لشغل بعض المناصب، وتضع المواصفات والشروط المطلوبة، ثم تقوم بإجراء امتحان للمتقدمين، وبناء على نتيجة الامتحان يتم تصنيف المرشحين حسب العلامات والنتائج التي تحصلوا عليها، وهكذا يتم التوظيف أو بالنظر الى المناصب الشاغرة والمراد شغلها، ويتم تنظيم هذا النوع من المسابقة من خلال المرور بمرحلتين تتمثل في:[1]

- ✓ **المرحلة الاولى:**

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990، والمتعلق بسلطة التعيين

[1] **التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماى 2008 تعدل وتتم التعليمة المشتركة رقم08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية وتنظيم وإجراء المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية ص 194.**

والتسيير الادري إزاء موظفي وأعوان الادارات المركزية والبلديات، وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري التابعة لها، فتح مسابقة على أساس الاختيار بقرار أو مقرر حسب الحالة (مركزية، محلية) والذي ينبغي أن تبلغ به المصالح المركزية أو المحلية حسب الحالة للوظيفة العمومية في أجل 10 أيام من تاريخ التوقيع عليه، ويجب أن يبدي المصالح المركزية أو المحلية رأيها حول مدى مشروعية القرار أو المقرر في أجل لا يتعدى 15 يوم من تاريخ التوقيع عليه وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 05 من المرسوم رقم 95-223.

كما يتعين على المؤسسات والادارات العمومية ارفاق قرارات أو مقررات فتح المسابقات والاختيارات المهنية ببطاقة معلوماتية.

ثم يأتي بعد عملية الاشهار عن فتح مسابقة على اساس الاختيار كما يلي:

يتم الاشهار وجوبا في الصحافة مكتوب، وذلك في يومية وطنية باللغة العربية و أخرى باللغة الفرنسية، ويجب أن تتجاوز المدة الفاصلة بين الاشهار الاول والثاني 5 أيام. كما يجب إلصاق إعلان التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختيار في مقرر المؤسسة المعنية بالتوظيف، وكذا بمقر أو مركز الامتحان، ومن جهة اخرى يتعين على المؤسسة أو الادارة العمومية اجراء اشهار المسابقات والاختيارات أيضا على موقع الانترنيت الخاص بالمديرية العامة للوظيفة العمومية، يشرع المرشحون في ارسال أو إيداع ملفات ترشحهم ابتداء من أول إشهار وترفض الادارة المعنية تلقائيا كل الملفات التي تصلها بعد الاجل المحدد 45 يوما بعد انتهاء المدة المخصصة لاستلام ملفات الترشح، الذي تم فتحه لهذا الغرض، ويتم استدعاء اللجنة التقنية المكلفة باختيار المرشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة، لتقوم بدراسة ملفات المرشحين والتأكد من مطابقة الوثائق المرفقة بها للوثائق المطلوبة[1].

- ✓ **المرحلة الثانية:**

تحسب الاختبارات الكتابية تجتمع اللجنة المكلفة باختبار المواضيع، حيث يقوم كل عضو من أعضائها باقتراح ثلاثة مواضيع مختلفة في كل مادة، يختار رئيس للمركز عن طريق القرعة موضوعين لكل مادة.

يقوم مسؤول المؤسسة أو الادارة المعنية باستدعاء المرشحين المقبولين في الاختيارات الكتابية في أجال لا يقل عن 15 يوما ودون أن تتجاوز شهرين على أن يتم الاعلان عن الناجحين نهائيا قبل 3 نوفمبر من كل سنة مالية.

2.9.2 التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات

[1] التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008 تعدل وتتم التعليمة المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية وتنظيم وإجراء المسابقات والامتحانات والاختبا رات المهنية ص 194.

يعتمد هذا النمط من التوظيف على 5 معايير لانتقاء المرشحين حددتها المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293 وتتمثل هذه المعايير في:

ملائمة مؤهلات تكوين المترشحين مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة.

تكوين مستوى أعلى من الشهادات المطلوبة للمشاركة في المسابقة.

الخبرة المهنية.

نتائج المقابلة مع لجنة الاختيار.

ولكون أن المرحلة الاولى الخاصة بعملية التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات هي نفسها المتبعة في المسابقة على اساس الاختيارات والتي تم التطرق اليها في العنصر الاول، فلا داعي لتكرارها، غير أننا يجدر بنا الاشارة هنا الى أن المدة المخصصة لفتح المسابقة وتنظيمها تختلف بحيث يتم تنظيم المسابقة على أساس الشهادات في أجل لا يتعدى ثلاثة أشهر.

ويشكل هذا الغرض لجنة المحادثة مع المرشحين تكون من:

ممثل الادارة المعنية رئيسا.

موظف أو موظفين يحوزان على نفس الرتبة على الاقل، موضوع المسابقة عضوا في حالة عدم تمكن الادارة من تعيين موظف من نفس الرتبة ينتمي الى مؤسسة أو ادارة عمومية اخرى، تقوم اللجنة بمقابلة المرشحين بعد استدعائهم من قبل المؤسسة أو الادارة المعنية، وتدون أشغال اللجنة في محضر موقع من طرف أعضائها ويرسل مسؤولا الادارة أو المؤسسة المعنية الذي يقوم بإدراجه في ملف المسابقة[1].

بعد الانتهاء من عملية اجراء المحادثة يقوم مسؤول المؤسسة أو الادارة المعنية باستدعاء اللجنة المكلفة بالإعلان عن النتائج في محضر، وتحضر قائمة الناجحين حسب درجة الاستحقاق وفي حدود المناصب المالية[2].

3.9.2 التوظيف على أساس الفحوصات المهنية

أحد أنماط التوظيف التي نصت عليها بعض النصوص القانونية الاساسية الخاصة، ولا يختلف هذا النمط كثيرا عن الكيفية التي يتميز بها هذا النمط من التوظيف عن نمط المسابقة على أساس الاختبار.

حيث تجرى الفحوصات المهنية للتوظيف الخارجي للعمال المهنيين وسائقي السيارات وعلى مستوى مراكز التكوين المهنية التي تقوم بالتكوين في الاختصاص المعني.

يتم فتح وتنظيم الفحص المهني في حدود 3 أشهر.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 95-293 ص 80.
[2] المرسوم التنفيذي رقم 95-293 ص 80.

يتم الاشهار عن الفحوص المهنية عن طريق الصاق الاعلانات لهذا النمط من التوظيف على مستوى وكالة التشغيل وعلى مستوى المؤسسة والادارة المعنية وكذا مراكز الامتحان

يتم الفحص على أساس المواد التالية:

- ✓ **بالنسبة لرتبة العمال المهنيون:**

اختيار تطبيقي يحتوي على عدة فحوصات ترمي الى تقييم مؤهلات المترشح لمنصب العمل المهني، مدته ساعتين بمعامل 03، النقطة الاقصائية أقل من 20/6، اختبار شفوي لمدة 30 دقيقة بمعامل واحد.

- ✓ **بالنسبة لرتبة حاجب:**

اختبار كتابي في الثقافة العامة، ويهدف الى تقييم المعلومات العامة للمرشح لمدة ساعتين وبمعامل 2.

- ✓ **بالنسبة لسائقي السيارات من الصنف الاول والثاني:**

تتكفل بهذا النوع من الفحص المهني مديريات النقل على المستوى الولائي ضمن:

اختبار شفوي في الثقافة العامة معامل 2

اختبار شفوي في مكانيك السيارات لفئة معينة معامل 2.

اختبار شفوي في قانون المرور معامل 3.

اختبار تطبيقي في مادة السياقة المعنية معامل 04.

10.2 نظريات التنظيم وتوظيف الموارد البشرية[1]

سنحاول عرض بعض النظريات التي نراها أساسية وملحة، كونها تمس موضوعنا بقدر كبير، ويجب التفكير أننا لسنا بصدد تقديم وصف مفصل لكل نظرية، لكن الغرض من ذكرها هو الالمام بعناصرها الاساسية مع محاولة التركيز على مكانة العنصر البشري في كل منها وكيفيات التوظيف فيها وهذه النظرية هي التايلورية و البيروقراطية.

1.10.2 نظرية الادارة العلمية لفريديريك تايلور:

ظهرت حركة الادارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية بين سنتي 1900 و 1902، وقد أدت الى ظهور هذه الحركة عدة عوامل موضوعية منها، التطور الاقتصادي الامريكي وحركة التصنيع وهبوط بحدة المشتغلين بالزراعة، وقد ساعد على التطور الصناعة كفاءة العاملين فيها وزيادة أسواق التصدير

[1] حسان الجيلالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2008، ص 22.

وأدى التركيز على مشاكل الانتاج الى ظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في شؤون الادارة والتنظيم وكان على رأسهم فريدريك تايلور (1915/1856).

صاحب الادارة العلمية للعمل الذي أعطى أهمية كبيرة لاختيار الافراد، فكان يعتقد أن الفرد المؤهل لشغل الوظيفة هو الذي يمتلك بنية جسدية قوية وطموح عالي، فاختيار الافراد يكون بمحض الصدفة، بل لابد أن تنظم هذه العملية حتى يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي وضع الشخص الذي يتلاءم مع متطلبات الوظيفة والابعاد التي يجب أخذها بعين الاعتبار، ترتبط الميكانيزمات والفيزيولوجية والنفسية للعامل.

وتقوم فلسفة الادارة العلمية عند تايلور على أربعة أسس هي:

- استخدام الاسلوب العلمي في الوصول الى حلول للمشاكل الادارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والعمال بطريقة عملية.
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد اليه بعمل محدد على أن توفر الادارة التعليمات والارشادات فيما يتعلق بكيفية الاداء الامثل للعمل.
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الادارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الادارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العمال بمهام التنفيذ.

وباختصار نقول أن الادارة العلمية تقوم على الصفات والخصائص التالية للتنظيم

- عمل التخصص وتقسيم العمل، الرشد في العمال والادارة، هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي، استخدام الحوافز المادية لتشجيع الافراد على العمل[1].

من خلال عرضنا للنموذج التايلوري يتضح أن ظهورها يعود الى عدة أسباب موضوعية كان أهمها:

تطور الاقتصاد الرأسمالي والصناعة، فقد كان التفكير في تلك الفترة متجها الى الاستخدام الامثل للطاقة البشرية استخداما يخضع لمقياس وشروط علمية ولذلك تعتبر دراسة تايلور كما أطلق سيمون النظريات التي تدخل في إطار النظرية والفيزيولوجية للتنظيم فقد ترتكز على الابعاد الفيزيقية للكائن العضوي[2].

2.10.2 نظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

وضع ماكس فيبر ما يسمى بالنموذج أو النمط المثالي أو الخاص للتنظيم البيروقراطي، وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع.

[1] حسن الجيلالي، المرجع السابق، ص 22.
[2] حسان الجيلالي، مرجع سابق، ص 22.

وهو نموذج مثالي لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية وقد كان الهدف من تكوين هذا النموذج المثالي أن نقارن به الافعال أو المواقف الواقعية التي تقوم بدراستها.

ماكس فيبر قد حدد لنا صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية على النحو التالي:

- تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الاوضاع المختلفة فيه، في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الادارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية، ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.
- لا بد من وجود قانون ينظم اصدار الاوامر الى الموظفين كما يقوموا بواجباتهم الرسمية وبحيث ينظم العمل بصورة عامة.
- تقوم السلطة العليا بتعيين الافراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات، والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختيارات خاصة ويستثني من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن ارادة الناخبين.
- لكل وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مالها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس السلطة على الموظفين الذين يرأسهم.
- تفصل البيروقراطية بين الملكية والادارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة كما تفصل الاموال والادوات العامة عن الممتلكات الخاصة.
- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت المحدد له.
- الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الاقل مرتبة الى الوظائف العليا على أن يتم الترقية على اساس الاقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الاختيار[1].

ويتضح مما سبق بعض الخصائص أو الصفات التي ضمنها فيبر نموذجه المثالي لتنظيم البيروقراطي والتي تشير الى خصائص التنظيمات الكبيرة الحجم، والتي تتلخص في ضرورة وجود درجة عالية من التخصص، وبناء هرمي للسلطة يوضح وجبات ومسؤوليات الموظف اثناء ادائه للعمل، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة والاعتماد على الرسميات والقواعد الرسمية المكتوبة والفصل بين الملكية والادارة داخل التنظيم[2].

[1] طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة، ص 41.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 42.

خلاصة الفصل:

وبصفة عامة فإن عملية التوظيف والاجراءات المتبعة في ذلك تلعب دورا هاما في دعم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب

التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية \ات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة والسعي الى اختيار أكفئ الافراد من بين المستقطبين وإخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه فالوظيفة.

وفي الأخير نقول أن الاهتمام بعملية التوظيف و إنشاء مصلحة خاصة به يعود الى المنظمات بالفائدة، بحيث نرى أن جميع المنظمات الناجحة أعطت أهمية كبيرة لطرق اختيار العنصر البشري، وذلك لما له من دور فعال فيها، مستخدمة في ذلك طرق وأساليب تمكن من اختيار أحسن كفاءة والذي بدوره يمكن للمؤسسة من تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث:
إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد

3 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

1.3مفهوم إدارة الموارد البشرية

1.1.3 مفهوم الإدارة

2.1.3 مفهوم الموارد البشرية

3.1.3 تركيب المفهومين

2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

1.2.2 أهداف إجتماعية

2.2.2 أهداف تنظيمة

2.3.4 الأهداف الوظيفية

4.2.3 الأهداف الإنسانية

3.3 وظائف إدارة الموارد البشرية

1.3.3 الوظائف الإنسانية

2.3.3 الوظائف التكاملية

3.3.3 وظيفة إدارة الموارد البشرية الحالية

4.3.3 وظيفة إدارة الموارد البشرية في سياق الأزمة

5.3.3 وظيفة متجذرة في القضايا المعاصرة

4.3 أهمية الموارد البشرية ومدى فعاليتها في العملية الإنتاجية

5.3 إتجاهات نظرية في الموارد البشرية

1.5.3 مدرسة الإدارة العلمية

2.5.3 نظرية التكوين الإداري لفايول

3.5.3 نظرية العلاقات الإنسانية

6.3 الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية

خلاصة

تمهيد

تعمل إدارة الموارد البشرية على تلبية الحاجات الاقتصادية والإجتماعية للمؤسسة، والتي تعتبر مفاتيح النجاح لها، فالتعبئة المثلى للموارد البشرية، وتطور الكفاءات الفردية والجماعية تؤثر مباشرة على النوعية، المردودية والإنتاجية للمؤسسة، كما يمكن أن تعطي لها ميزة تنافسية محددة.

في الوقت الراهن تمارس عدة وظائف في المؤسسة، حيث يزداد تنوعها على حسب حجم المؤسسة وتنظيمها، وكذلك على حسب المكانة الممنوحة لسياسة إدارة الموارد البشرية فيها.

فقد زادت الحاجة للمتخصصين في شؤون الموظفين على قدر كبير من المعرفة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية في السنوات الأخيرة، وبسبب معرفة أهمية الأشخاص في تحقيق النجاح المؤسسي، فالأفراد يتناقص اعتبارهم بأنهم متغيرات للتعديل أقل فأقل ومن جهة أخرى يتزايد اعتبارهم كمورد يمكن تقييمه أكثر فأكثر.

3 مفهوم إدارة الموارد البشرية

نلاحظ أن هذا المفهوم مركب من (إدارة) و (موارد بشرية) وعليه يجب تحديد كل مفهوم على حدى، لنحاول تقديم وتحديد المفهوم المركب.

1.1.3 مفهوم الإدارة: يعرفها فريديريك تيلر على أنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه، ثم التأكد من أنهم يؤدوه بأحسن و أرخص طريقة[1].

أما هنري فايول فيقول: معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط وتنظم، تصدر الأوامر، تنسق وتراقب، فهو يحدد مفهوم الإدارة من خلال الوظائف التي يؤديها المديرون[2].

ويعرف (سيروتو) الإدارة بأنها عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد المتاحة الأخرى لهذا التنظيم[3].

في حين نجد (ويليام نيومان) يعرفها بأنها قيادة توجيهية، وضبط لجهود مجموعة معينة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك[4].

من خلال عرضنا لمختلف هذه التعاريف يمكننا إستخلاص بعض الشروط التي يجب توافرها حتى تكون هناك إدارة وهي:

- لا بد من وجود جماعة من الأفراد.
- لا بد من وجود إمكانيات مادية وبشرية مناسبة لتحقيق أهداف التنظيم.
- لا بد من وجود هدف محدد تسعى المجموعة لتحقيقه.
- تعدد الطرق لبلوغ الهدف أو الأهداف.
- وجود مسؤوليات و واجبات لكل عضو في الجماعة.
- وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام.

2.1.3 مفهوم الموارد البشرية: تنقسم الموارد الاقتصادية عموما الى نوعين من الموارد:

الموارد البشرية.

الموارد غير البشرية.

---

[1] **محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، 2000، ص 27.**

[2] **بشير عباس العلاق، الإدارة، مبادئ وظائف، تطبيقات، الدار الجماهرية للنشر والتوزيع، ط 1، ليبيا، بدون تاريخ، ص 20.**

[3] **دنبري لطفي، دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجيستر في علم الإجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة 02، 2003، ص 19.**

[4] **سعيد عيد مرسي، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 52.**

وتقسم الموارد البشرية الى مجموعتين، الأولى هي الموارد البشرية الإقتصادية، والتي تشير الى الجزء الذي يملك القدرة والرغبة في العمل، والظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع تسمح بتشغيله، أما الثانية فهي التي تمثل ذلك الجزء من المجتمع الذي لا يقوم بأي نشاط إجتماعي أو اقتصادي.

وورد تعريف الموارد البشرية في قاموس علم الإجتماع كما يلي: هي العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل، ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر، أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرون على العمل ويبحثون عنه[1].

أما مدحت كاظم القريشي يعرفها بأنها ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصاديا، ويمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة[2].

ونجد أيضا من يعتبر الموارد البشرية مرادفا لمفهوم القوى العاملة، والتي تعرف بأنها جزء هام من السكان يعيشون ويعملون مقابل أجر أو مرتب يتقاضونه، وهو يشير الى قطاعين من مجموع السكان المشتغلون والمتعطلون[3].

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أنها تتفق من حيث المضمون لكن الفرق بينها يكمن في إدراج عوامل السن والأجر والاستعداد، لتحديد هذه الفئة من السكان المعبرة فعلا عن الموارد البشرية.

3.1.3 تركيب المفهومين: يمكن الحديث عن رأيين فيما يخص إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعتبرها نشاطا روتينيا، يشمل على النواحي التنفيذية مثل: حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجاز، وهو ما ينعكس سلبا على الدور الذي تقوم به هذه الإدارة، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي، أما الرأي الثاني فإنه يعتبر أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية في التنظيم، ولها نفس الأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى، وهذا يرجع الى أهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة[4].

ونجد من يعرفها كذلك بأنها تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل

---

[1] محمحد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون سنة، ص 265.

[2] مدحت كاظم القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2001، ص 113.

[3] زويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد**، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2003، ص 72.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2004، ص 15.

التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيها مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان تحقيق الأهداف[1] .

2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر تزويد المؤسسات بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التنظيمات، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم أم صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدماتية... ويتولد من الهدف المباشر أهداف أخرى تتمثل في:

- الأهداف الإجتماعية
- الأهداف التنظيمية
- الأهداف الوظيفية
- الأهداف الإنسانية

1.2.3 الأهداف الإجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككل، وذلك عن طريق توظيف وتشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال والوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، وتمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر والمكافأة، كما توفر للمجتمع الحماية والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية قصد تجنب هجرة الكفاءات[2].

وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التطوير والنحو في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحددات الاجتماعية في هذا الخصوص، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

2.2.3 الأهداف التنظيمية: تعبر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم، حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة بالمؤسسة، وتتمثل هذه الأهداف أساسا في[3]:

---

[1] إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، النهضة العربية،ط 1، بيروت، 2002، ص 19.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 1999، ص 23.

[3] جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 37.

- **تعظيم إنتاجية المؤسسة:** ويتحقق ذلك من خلال إقتراح وتطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.
- **الوقاية التنظيمية:** ويتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائما، في وجه الضغوط الداخلية والخارجية التي يمكن أن تصادف التنظيم. وهناك أهداف فرعية أخرى الى جانب هذين الهدفين وتتمثل هذه الأهداف في:
  - تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.
  - توفير ظروف عمل مناسبة.
  - اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
  - الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.
  - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الازمة.
  - تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى مجهود من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

3.2.3 الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتهم، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يسهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، مما ينعكس إيجابا على الأداء، والإنتاج وكذا الاستقرار في العمل، والرضا عن المنصب، وخلق روح الانتماء... بيد أنه إذا لم تمارس الادارة المعنية تلك الوظائف بالشكل المرغوب فإن ذلك يؤدي حتما الى حدوث مشاكل، تعيق تحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة.

4.2.3 الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وبهذا فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق التطلعات المختلفة للموارد البشرية، عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطوير والتقدم عندما يصبحون مؤهلين للترقية،[1] وكذا توفير ظروف عمل جيدة تساعد على الأداء بشكل أفضل، كما أنها تحد من الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتعمل على تفادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، من خلال توفير سياسات

[1] **جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 38.**

موضوعية ومدروسة، بداية التوظيف الجيد للعناصر المتوفرة، ومنحهم برامج تدريبية جيدة، ووضع سياسة عادلة للأجور والعلاوات، والعمل على الحفاظ على رأس مالها البشري.

3.3 وظائف إدارة الموارد البشرية:

المهمة الأساسية لإدارة هي التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويتم هذا من خلال وظائف متعددة أساسية وتكميلية:

1.3.3 الوظائف الأساسية:

1. **تحليل وتوصيف الوظيفة:** يتم تحليل كل وظيفة على حدى، والذي يعتبر مطلبا أساسيا لتحديد أدنى المواصفات اللازمة للأداء السليم والفعال لهذه الوظيفة، وهذا ما يستخدم في فحص ومقارنة طلبات التوظيف أو للمفاضلة بين طالبي النقل الى وظيفة أخرى أو بين المترشحين للترقي، فيتم التحليل أولا للوظيفة ثم وضعها بسمات معينة تميزها عن باقي الوظائف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها
2. **الإختيار والتعيين:** عملية الاختيار كما ذكرها تومسون هي اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المؤسسة أو من خارجها.

وتسبق عملية الاختيار عملية الاستقطاب والتي تعني القيام بالدعاية والإعلان لجذب انتباه الأفراد للتقدم للوظيفة.

وفيما يخص التعيين بعد إختيار الموظفين المطلوبين، يتم تعيينهم في المناصب الشاغرة المناسبة لهم حسب قدراتهم، مهارتهم، خبراتهم وسماتهم الشخصية.

3. **التدريب:** يعتبر التدريب من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة وعند إجراء التغيرات التنظيمية والهيكلية في المؤسسة لذا تحتاج الإدارة العليا لأي مؤسسة الى دعم ومساندة التدريب لها.

وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وكل ذلك يؤدي إلى مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة والتكيف معها[1].

4. **التخطيط:** إن المدراء يحاولون ضمان على أن يكون لديهم أعداد مناسبة من الموظفين المناسبين في الوظيفة المناسبة، فيقومون بالتخطيط للموارد البشرية، كما يخططون لأي موارد مادية أخرى تمتلكها هذه المؤسسة، حيث توضع الخطة بما يتوافق مع

[1] **سيد محمد جار الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بالإسماعلية جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، 2009، ص 10.**

أهداف المؤسسة بتحديد متطلبات الأفراد العاملين في المؤسسة وأهدافهم، آخذين بعين الاعتبار أي ضغط يمكن أن يطرأ سواء مالي أو أي ظرف آخر.

وهكذا يتم تحديد وضعية المؤسسة، إمكانيتها، احتياجات الموظفين، أهدافهم والى غير ذلك من النقاط الأساسية لوضع خطة قصيرة أو طويلة الأجل.

5. **التقييم:** ظهر تقييم الأداء لأول مرة في جيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تعتمده المؤسسات إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات، كما أنه لم يتبلور كوظيفة متخصصة إلا منذ عهد قريب، حيث تعرف عملية التقييم بأنها الأداء الحالي أو الماضي للموظف وهذا ما يسمح بتحديد العلاوات المستحقة للموظفين، تخطيط المسار الوظيفي، إختيار الموظفين الأصلح للترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تشجيع التنافس.
6. **تصميم نظام الأجور والحوافز:** لا شك أن درجة رضا الفرد على عمله تتوقف الى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الإهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاته خاصة منها الحوافز التي تعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموظفين في المؤسسة، إذ أن الأجور قد توفر قدرا من الرضى للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدفاع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا كان لزاما وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع على الإبداع[1].

2.3.3 الوظائف التكميلية:

تساعد الوظائف التكميلية إدارة الموارد البشرية على القيام بمهمتها الأساسية والتي هي التوفيق بين المستخدم والوظيفة، نذكر منها:

1. **تحسين شروط العمل:** الاهتمام بالصحة، الأمن وشروط العمل أمر أساسي لحسن سير العمل في أي مؤسسة، فكل وظيفة محفوفة ببعض الأخطار. أخطار فيزيائية ونفسية بفعل فوري أو مستقبلي، والتي يمكن أن تؤدي الى أحداث تكلف المؤسسة تكلفة إجتماعية واقتصادية وهذا ما ينتج عنه انقطاع النشاط، غياب الموظفين[2].
2. **العلاقات مع النقابات:** النقابات العمالية تعتبر حجر الزاوية في العلاقات الاجتماعية في بعض الدول كفرنسا، بمعنى التقارير الفردية والجماعية التي تدور حول العمل، فعلى مستوى المؤسسة فإن تواجد النقابات مهم جدا لأنه يساعد على تنظيم عملها كما يخفض حقوق العمال.

---

[1] سيد محمد جار الرب، مرجع سابق، ص 12.

[2] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2007، ص 171.

3. **الاتصالات:** لا يمكن أن نتخيل مؤسسة بدون شبكة من الاتصالات تنقل المعلومات من الادارة الى الموظفين أو العكس، فالاتصال يحدد مجموع أنشطة المؤسسة من أجل إعطائها أحسن صورة سواء داخليا أو خارجيا، ويحفز الموارد البشرية للحصول على حصة من سوق المنتجات أو الخدمات.
4. **إدارة الإختلاف:** إن حياة المؤسسة تعرف بعض الأحيان صعود وهبوط الشيء الذي يفرض على المسؤولين إيجاد حلول مرضية بطريقة تضمن ديمومة النشاط وتواصل العلاقات الاجتماعية في محيط عمل مقبول وفي الحقيقة العلاقات الانسانية في ميدان العمل هي انعكاس لواقع الحياة اليومية لكل فرد مضاف إليها مصاعب الحياة العملية، لكن هذا لا ينفي ضرورة التقليل من الصراعات المصرح بها في المؤسسة من خلال إدارتها بطريقة مدروسة مما يسمح بتجاوزها أو حلها[1].

3.3.3 وظيفة إدارة الموارد البشرية الحالية: وظيفة مستقرة:

حاليا هناك ثلاث مهام للوظيفة تعتبر أولية حسب ثلثي مدراء الموارد البشرية:

- المهمة الأولى: تحريك الأفراد بجعلهم يشاركون القيم وثقافة المؤسسة 23 % (2009) من مدراء الموارد البشرية يضعون هذا الدور في الصف الأول من الأولويات بعدما كانوا في (2003) 21 %
- المهمة الثانية: تطوير كفاءات الشركاء. 13 % من مدراء الموارد البشرية يضعونه في الصف الأول من الأولويات.

  20 % من المدراء يضعونه في الصف الثاني من الأولويات.
- المهمة الثالثة: المحافظة على الأمن الاجتماعي وتطوير المناخ الاجتماعي في المؤسسة حيث 13 % من مدراء الموارد البشرية يعتبرونه في الصف الأول من الأولويات (2009) وهي أقل من إحصائيات (2003) حيث قدرت ب 19 % ولكن عموما 67 % يعتبرون هذه الوظيفة مهمة.

  بالإضافة الى هذه المهام الثلاثة بعض المشاريع في طريقها للتطوير مثل[2]:
  - 15 % من المؤسسات يصرحون بأن لهم مشروع يخص محاربة التمييز.
  - توقع احتياجات المؤسسة في العمل والكفاءات.
  - تقييم كفاءات الشركاء.
  - تطوير نوعية الإدارة.

[1] **مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 172.**

[2] **أحمد سيد المصطفى، مرجع سابق، ص 18.**

4.3.3 وظيفة إدارة الموارد البشرية في سياق الأزمة:

إن أكبر أولويات إدارة الموارد البشرية خلال الفترة (2009-2011) هي تطوير القيادة 38 % استبقاء المواهب 34 % ، تحسين مشاركة الموظفين 30 % ، لكن الأزمة وجهت الأولويات الى أن تصبح تخفيض التكاليف 28 % بعدما كانت تقدر ب 7 % فقط سنة 2003، حيث 72 % من مدراء الموارد البشرية قد خططوا لتدابير لتخفيض تكاليف القوى العاملة.

5.3.3 وظيفة متجذرة في القضايا المعاصرة:

وظيفة الموارد البشرية، ككل وظائف المؤسسة هي محل دراسات عديدة La Cegos تنشر منذ 5 سنوات، تحقيق يخص وظيفة إدارة الموارد البشرية يضم 160 مؤسسة، تضم أكثر من 200 موظف.

تقيق 2008 يؤكد أن تحويلات الوظيفة في اتجاهين:

1. البحث عن زيادة في الإنتاجية لنشاطات تسيير المؤسسات، خاصة في تسيير الأجر وأوقات العمل.
2. تحقيق النشاط للقيمة المضافة لمختلف زبائن المؤسسات (إدارة، مدراء، موظفين).

إن وضعية الوظيفة داخل هيكل المؤسسات والدور المناط لهذه الوظيفة في تطور دائم، وكذلك نمو متطلبات جديدة لوظيفة الموارد البشرية تساهم في إعطاء الوظيفة بعد جديد، أكثر فأكثر موجهة نحو منطق المستشار الداخلي والخارجي[1].

4.3 أهمية الموارد البشرية ومدى فعاليتها في العملية الإنتاجية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي تنمية لأهم وأغلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها مفكرة، حيث أنها تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤسين) فتشجعهم وتدفعهم للإجتهاد والإبتكار وتهيء مناخا ينمي ذلك وينشطه[2].

تكمن أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية.

---

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 20.

[2] أبو زايد بسمة، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجيستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، 2008، ص 10.

2. الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد...).
3. تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف الى ذلك المهارات الجديدة والجيدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للإرتقاء واستلام وظائف عليا.
4. استقرار في دوران العمل بما يؤمن إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الانتاجية.
5. تختار الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف المناسبة[1].

5.3 إتجاهات نظرية في الموارد البشرية

1.5.2 مدرسة الإدارة العلمية (التايلورية):

يعتبر تيلر أول من اهتم بالسلوك الإنساني في العمل، في بداية القرن التاسع عشر، من حيث أنه أشار الى أهمية العنصر البشري، إذ كان أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاية الانتاجية، وكان عمله وجهده بمثابة الاعتراف الصريح بقيمة الانسان في العملية الإنتاجية.

إهتم تيلر بدراسة مدى تأثير الشروط الفردية على مردود الإنتاج، وكانت مشكلته هي كيفية الاستغلال الأمثل للطاقات الجسدية للأفراد، وإيجاد سبيل يتيح التنظيم العلمي للعمل في المؤسسات، وفي نفس الوقت وجد نفسه أمام حاجز جديد هو البحث عن مبادئ تكفل إيجاد تنظيم إداري للتنظيمات، عكس ما كان سائدا في المؤسسات، فكان له ولفريق البحث ما أراد وتم وضع مبادئ الادارة العلمية في كتابه المنشور سنة 1911 بنفس العنوان وهي كما يلي[2]:

1. **ضرورة تنفيذ العمل فرديا:** ينفذ كل عامل مهام خاصة مختلفة عن المهام التي ينفذها العامل الآخر الذي يشتغل بجانبه، ويتم تصميم مراكز العمل بشكل تكون هذه الأخيرة مباعدة عن بعضها البعض، قصد إلغاء الحركات غير الضرورية بين العامل خلال العمل، وبالتالي كانت فكرة العمل بالقطعة، وارتباط الأجر بالإنتاج، وهو ما يجسده المبدأ الثاني.
2. **تقسيم العمل:** كان الهدف من تقسيم العمل القضاء على الوقت الضائع في العمل، حيث يرى أنه يجب أن تكون عدد النشاطات في مركز العمل قليلة بقدر الإمكان.

[1] عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2005، ص 238.
[2] جورج لاباساد، مقدمات في علم الإجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون بلد، 1986، ص 84.

حيث أن المهام المجزأة بشكل كبير تسمح للعمال تعلمها بسرعة كبيرة، حتى إن كان لا يوفر على التكوين المطلوب.

3. **الوصف الدقيق للمركز:** يتم تقديم وصف مفضل للعمل الواجب تنفيذه في مركز معين، وهو وصف يسمح في كل لحظة بمراقبة الحركات التي يقوم بها العامل بكونها موافقة أم لا للمعايير المسطرة، كما يتم أيضا مراقبة تسلسل هذه الحركات.
4. **التخطيط:** فبالتخطيط يتم تحديد تفاصيل كل المهام الواجب تنفيها من طرف العامل، تحديدا دقيقا دون إهمال أي جانب مع تحديد الأهداف المرجوة.
5. **تنظيم المؤسسة وإتجاه الاتصالات:** يتم تنظيم المؤسسة وفق مبدأ يفصل بين مهام الإدارة ومهام العمال، حيث تكون الادارة مصدر السلطة وصنع القرار، تخطط، توجه، تنظم وتراقب، في حين يقوم العامل بالتنفيذ، وتكون بذلك الاتصالات في المؤسسة من الأعلى الى الأسفل.

كان تيلر يعتمد إعتمادا كليا على تقسيم العمل، وقياس الحركة والزمن اللذان يتطلبانهما العمل، وعليه فإنه كان يشترط تحديد العمل بدقة متناهية، وأيضا تحديد الزمن الذي سيستغرق إنتاج وحدة معينة من طرف العامل.

إن الهدف الذي كان تيلر يسعى لتحقيقه، هو الوصول الى أكبر قدر من الإنتاج وبأقل التكاليف، ويتجسد ذلك في التركيز على توظيف العامل المناسب لقدراته، هذه الأخيرة تمثلها القوة العضلية والبدنية (الفيزيقية)، والكفاءة الفنية التي يكتسبها من التكوين الذي يتلقاه، وذلك قصد إعطاء الفرد إمكانية العمل لمدة طويلة، وعند حصول ذلك فإن الإدارة تعمل على تحفيزه ماديا للأداء بشكل أفضل، بالموازاة مع كل هذا فإن تيلر يشدد على مراقبة العمال عند قيامهم بالعمل وكل ذلك حتى لا يتكاسلوا، وتتحقق بذلك الزيادة في الإنتاج، وعليه فإن التوظيف في هذه النظرية تتم إنطلاقا من وصف المركز بدقة واختيار أفضل الموارد المتاحة والتي لها قوة بدنية كبيرة، مع اعتبار العنصر البشري من التكاليف الثقيلة التي تتحملها المؤسسة، وعلى ذلك وجب خفضها إلى أدنى حد ممكن[1].

2.5.3 نظرية التكوين الإداري لفايول:

يعتبر فايول رائد هه المدرسة وقد قام بتقديم أربعة مبادئ للإدارة التي توجد في جميع المؤسسات أيا كان نشاطها في المجتمع، هذه المبادئ تكون مرنة حسب حالة المؤسسة ويحددها الدكتور عبد الله محمحد عبد الرحمان فيما يلي:

[1] علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص52.

1. **تقسيم العمل:** يقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص الذي يعد أمرا ضروريا ومطلبا أساسيا داخل المؤسسة.
2. **السلطة والمسؤولية:** هما مرتبطان، ويقصد بالسلطة هنا، السلطة الرسمية التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
3. **النظام:** ويشمل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل عل إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.
4. **وحدة الأمر:** ويشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المؤسسة يتلقى الأوامر من رئيسه المباشر فقط.
5. **وحدة التوجيه:** لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.
6. **الخضوع:** يقصد بهذا المبدأ إلى أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما.
7. **المكافأة:** لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه الأفراد من قبل الإدارة.
8. **المركزية:** يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
9. **تدرج السلطة:** يكون من الأعلى الى الأسفل، ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء.
10. **الترتيب (النظام):** يقصد به تحديد أماكن عمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.
11. **المساواة:** يجب تحديد العلاقة بين الأفراد المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة[1].
12. **ثبات الأفراد:** يركز هذا المبدأ على ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الامكان لعامل الخبرة، والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.

[1] **عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطور، دار النهظة العربية، ط 1، بيروت، 1999، ص 93/92.**

13. **الإبتكار:** يجب أن تتسم كل من الخصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار، وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة.
14. **روح التعاون:** أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال بينهم.

لقد جاءت أبحاث هنري فايول مركزة على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة والتنفيذية، ثم تتدرج من القمة الى المستويات الإدارية و التنفيذية الدنيا.

أما فيما يخص التوظيف، فإن فكرة فايول تتجسد حين يتحدث عن مبدأ الترتيب، إذ يؤكد على ضرورة وجود الأفراد ومواد العمل في الزمان والمكان المناسبين، وبصفة خاصة، يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، انطلاقا من وجود توافق بين خصائصه التي تتمثل في الخبرة العلمية والقدرة الفنية، متطلبات العمل الذي سيقوم بإنجازه كما يركز على التدريب من فترة لأخرى، وهذا حتى يتم تمكينهم من أداء المهام المسندة إليهم بالشكل المرغوب[1].

3.5.3 نظرية العلاقات الإنسانية:

بالنظر الى الإنتقادات التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية، على ثلاث مستويات مهمة:

الأول: تحليل العمل بطريقة ميكانيكية.

الثاني: تقسيم العمل يؤدي الى الملل.

الثالث: الحوافز المادية وحدها لا تؤدي الى زيادة الإنتاج.

هذه الإنتقادات وغيرها سمحت ببروز تيار العلاقات الإنسانية من خلال دراسات وأبحاث كل من (التون مايو) و (روثلز برجز) و (وجاردنر) و (ليكرت)، التي كانت بمثابة فقرة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية، والنتائج المحصل عليها من تجاربهم، كانت دليلا قويا على أهمية العنصر الإنساني في الصناعة، كانت نقطة تحول من النظرة الأحادية التي كانت سائدة في التنظيم، وأبرزت ضرورة تطوير التنظيم على أسس مغايرة لما جاء في سابقاتها وخاصة الإدارة العلمية التايلورية.

استطاع (إلتون مايو) من خلال أبحاثه المعروفة بأعمال هاوثورن التي أجريت بالشركة العامة للكهرباء بأمريكا، أن يكشف صدفة متغيرا خفيا لم يكن معروفا قبل وهو الجماعة أو ما أطلق عليه تسمية التنظيم غير الرسمي[2].

كان الهدف الأول لهذه الدراسات هو البحث عن العلاقات بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء إلا أنه لم يتوصل في نتائجه الى إثبات وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين، لكنه كان على يقين من

[1] عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 93.
[2] فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 15.

وجود عامل آخر ساهم في ذلك، وعلى إثر هذه النتائج قام بإجراء تجارب أخرى دامت ستة سنوات وهو ما يعرف ب (غرفة الإختبار).

تبين له من خلالها أن الإنتاج يرتبط بنوع العلاقات السائدة في الورشة، وعلى هذا الأساس قام بتبرير هذه النتيجة بذكره للعناصر التالية:

- نمط القيادة الذي اتسم بنوع من المشاركة والحرية في تنفيذ العمل.
- المركز الإجتماعي، وجوب العمل الجماعي لعينة البحث.
- القيادة غير الرسمية وبروز أفراد مؤشرة في الجماعة.
- الشعور بأمن العمل.

وبالتالي ظهر ما يعرف ب (الإنسان الاجتماعي) وهو مصطلح يدل على الحاجات الأساسية للعمل في العمل وهي حاجات إجتماعية، وهذا يعني إعطاء أهمية قصوى لجماعة العمل غير الرسمية من جهة ومن جهة ثانية تبني نمط للإدارة سيستجيب ويراعي الحاجات الإجتماعية للعمال.

ويمكن إبراز جديد العلاقات الإنسانية ومساهمتها فيما يلي:

- لا بد من دراسة الجماعة لا الفرد.
- اللامركزية في إتخاذ القرارات.
- اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة، وبين باقي الجماعات وليس بكونه ممثل السلطة.
- التركيز على إنماء روح المسؤولية لدى العامل لا على مراقبتهم[1].

إن الاعتناء بالإنسان في العمل، لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وذلك بعدما تأكد أن تحقيق بعض الظروف النفسية المعنوية للعمال يساعد على رفع من إنتاجهم وقد أشار الى ذلك فرنسيز بقوله: إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولا وأخيرا من مشاكل العلاقات الإنسانية، فأي فرد يتكون من جسم والعقل والروح وهذه الثلاثة عناصر وخاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية أكبر للإنسان[2].

ونشير في هذا السياق إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية أبقت على مبدأ تجزئة العمل كما هي عليه، وحاولت تعويض العمال عن الآثار التي تنجز عن ذلك بتقديم الإمتيازات المادية، التي كانت تستخدمها كأداة للضغط عليهم مادام بالإمكان سحبها منهم في حال انحرافهم عن الخط الموضوع من طرف المؤسسة، وبالتالي فهي

[1] فاروق مداس، مرجع سابق، ص 15.
[2] عادل حسن، إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979، ص 22.

أبقت على الأنماط الإنتاجية السابقة بما فيها التوظيف، لكن مع إضافة حاجات الفرد الاجتماعية خلال قيامه بالعمل، وأخذها بعين الإعتبار وهو ما أسس إلى ظهور نظرية دوافع العمل فيما بعد.

6.3 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل في أساسها نظاما يتكون من عدة عناصر مترابطة فيما بينها، وتتفاعل فيما بينها وبين البيئة الخارجية للمؤسسة، وتتمثل الغاية الأساسية لهذا النظام في تحقيق الإستثمار الفعال للموارد البشرية بالاعتماد على تبني إستراتيجية مناسبة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على الأمد البعيد.

أما إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي: تعمل على تحقيق غاية المنظمة و أهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة الى استراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية و تتضمن ما يلي:

- الغاية التي تنبغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتدبير المواد اللازمة، وسد الفجوات للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتخفيف من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

إن المنظمات في الآونة الأخيرة مالت إلى إعداد إستراتيجة عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع استراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة وهي[1]:

- إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية، والتي تهدف الى استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة بفرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الإقتصادية لها، ويرتبط هذا بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

[1] **الطائي يوسف حجيم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2006، ص 147.**

- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، كون أن هذه الأخيرة يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.
- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، وذلك بفرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
- إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية، التدفق وكذلك تقييم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.
- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية وسياسات الأجور المغرية.
- وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة يكون الإعتماد علي نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة، والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة آنية، والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة[1].

[1] **الطاني يوسف حجيم، مرجع سابق، ص 147.**

خلاصة

من خلال دراستنا لهذه الفصل يمكن القول بأنه اذا أرادت المؤسسات تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغ غاياتها ونجاحها مرتبط بالجهود التي تعمل بها المؤسسة من خلال الخطة المناسبة أو الاستراتيجية التي تضمن السير الحسن لمهامها ووظائفها، وذلك من خلال توفرها على الموارد البشرية العاملة ذات الكفاءة والقدرات العالية والمهارات المطلوبة من قبل المؤسسة من أجل ارتقائها ووصولها الى التميز.

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

للدراسة

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث والمتمثلة في الفصول السابقة، سوف نحاول في هذا الفصل تطبيق الجانب النظري في الواقع الميداني من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز التي تنشط في توزيع الغاز والكهرباء.

تهدف هذه الدراسة التطبيقية الى الكشف عن سيرورة عملية التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد تطرقنا في هذه الدراسة الى:

- مجالات الدراسة.
- منهجية الدراسة.
- عرض وتحليل البيانات.
- الإستنتاج العام.

1.4 مجالات الدراسة

أولا: المجال المكاني للدراسة

1 تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق الى نشأتها وتطورها وأيضا الى مهامها وأهدافها.

2 نشأة وتطور شركة سونلغاز

- **لمحة تاريخية عن الشركة:**

لقد بدأت الاضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الانتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز الى الخارج.

- **مراحل تطور شركة سونلغاز:**

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

- ✓ سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 1947/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.
- ✓ EGA: وهي عبارة عن مجموع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.
- ✓ التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA: تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة[1].
- ✓ سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول أسم EGA الى

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

ان احتكار ونقل وتوزيع واستراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد أسند اليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

- ✓ سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.
- ✓ سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة، ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:
  - كهريف (KAHRIF): الأشغال الكهربائية
  - كهركيب (KAHRKIB): تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية
  - كنا غاز (KANAGAZ): أشغال الهندسة المدنية
  - AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة
- ✓ نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 1991/12/14 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.
- ✓ سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 1995/09/07 سونلغاز على رأسها نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS)[1]
- ✓ سنة 2002: تحولت سونلغاز الى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الاسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى

- ✓ سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2006/2004أين أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.
  - سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE)
  - مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC)
  - مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)
- ✓ سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت الى أربعة فروع وهي:
  - سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA)
  - سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC)
  - سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE)
  - سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO)[1]

3 وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي

1.3 الوظائف:

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 06 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الاهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام، ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة الى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- التحديد والتعريف بالكيفيات والامكانيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والاصلاح واستغلال الموارد.
- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- ضمان أمن الاشخاص والموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

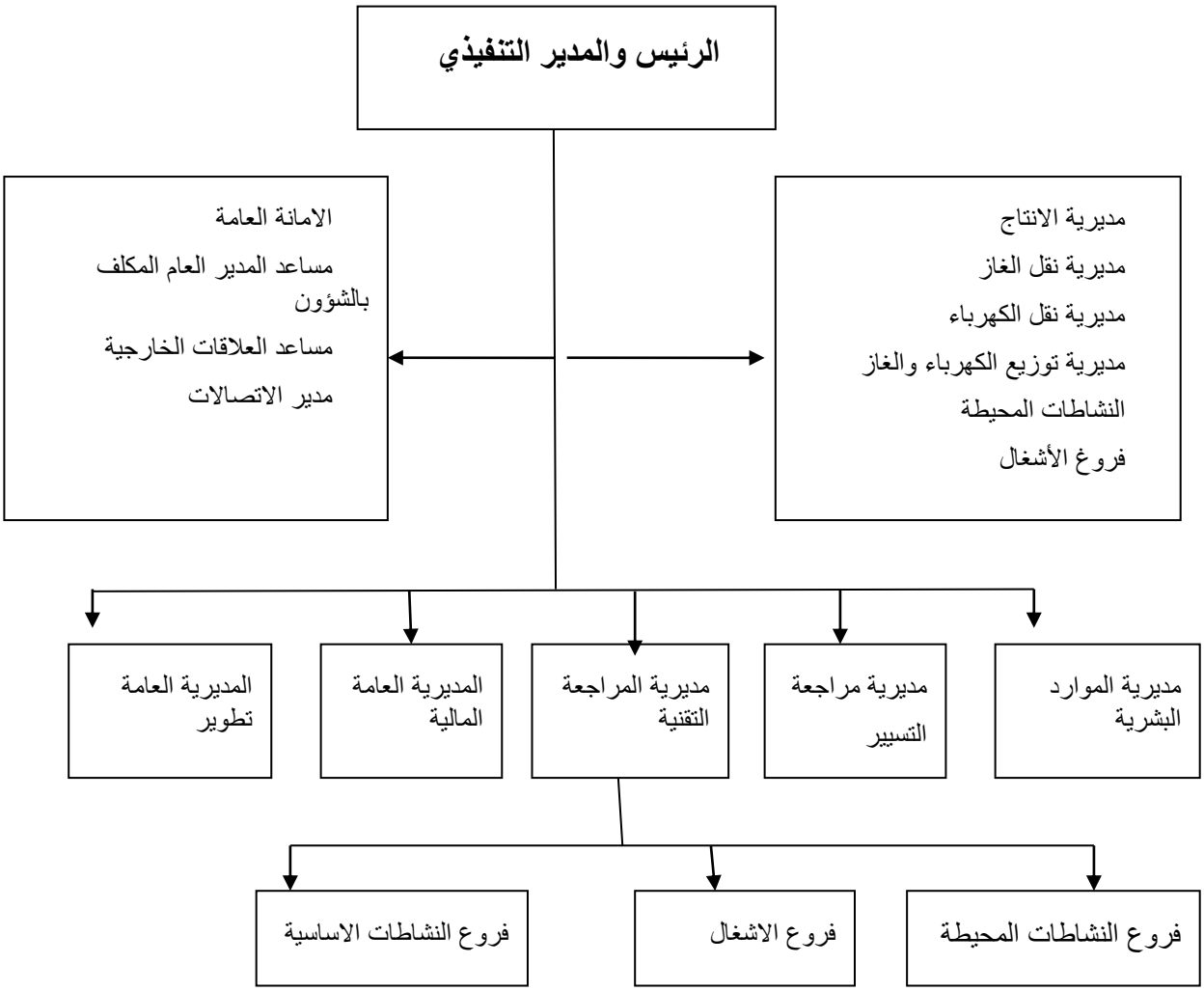
وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام، وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطوير الاقتصادي والصناعي للوطن[1].

2.3 الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة الى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.



3.3 أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها الى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى الى بلوغها وهي كما يلي:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات، تهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
- تلبية الحاجات الوطنية
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها
- المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بالقرب من الزبون النهائي
- استغلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري
- الحصول على حصة السوق العالمي

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الابيض المتوسط، ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخرج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الاجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم انشائها في الجزائر أو في الخارج.
- تطوير كل نشاك له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز (ش ذ أ)[1].

وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وانتاجها وتوزيعها.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

ثانيا: المجال الزماني:

إن كل بحث يتطلب فترتين زمنيتين لا تقل إحداهما أهمية عن الأخرى وهما:

- **الفترة النظرية للبحث:** قد بدأت دراستنا النظرية في بداية شهر جانفي 2021، وخلال هذه الفترة قمنا بصياغة الاشكالية وكذلك التساؤلات التي هي حول موضوع بحثنا وفي المقابل وضعنا الفرضيات التي هي بمثابة إجابة عن التساؤلات وذلك في انتظار التحقق منها ميدانيا، وقمنا بإستطلاع شامل حيث ذهبنا الى المكتبة الجامعية وقمنا بجمع مجموعة من المراجع الخاصة ببحثنا.
- **الفترة الميدانية للبحث:** قمنا بزيارة استطلاعية الى مؤسسة سونلغاز بالمدية وأجرينا لقاء مع المدير الذي بدوره قام بتزويدنا بمعلومات حول المؤسسة وذلك يوم 2021/05/18. ساعدتنا هذه الزيارة الاستطلاعية على تحديد مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية كمجتمع البحث الذي سنقيم فيه دراستنا الميدانية، كما قمنا بتحديد عينة البحث والتي تمثلت في عمال المؤسسة، ومن ثم توزيع الاستبيان على الموظفين في تاريخ 2021/05/30، وقمنا باستلامه في عشية اليوم نفسه، وفي نفس اليوم قمنا بتفريغ الاستبيانات ووضعها في جداول إحصائية وتحليلها.

ثالثا: المجال البشري:

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية على موظفي المؤسسة وقدرت العينة ب 50 مفردة من أصل 400 تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة بإستعمال العينة الطبقية بحيث فقدت 03 استمارات لم يتم استرجاعها، وبذلك أصبحت عينة البحث 47 مفردة موزعة على موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية.

2.4 منهجية الدراسة

1.2.4 عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

يلجأ الباحثون في مختلف البحوث الميدانية باختيار عينة من المجتمع الاصلي للدراسة حيث يصعب على الباحث إجراء الدراسة على جميع مفردات المجتمع فهي تعتبر من أبرز الطرق التي يستعملها الباحث في جمع المعطيات والبيانات التي تساعده في دراسته وتحليله وتفسيره للظاهر التي يكون الباحث بصدد دراستها، وهذه العينة تنقسم الى عدة أنواع حسب نوع الموضوع ونوع مجتمع الدراسة[1].

لذلك تعتبر عملية اختيار العينة خطوة أساسية في البحث فهي تمثل عدد من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في المجتمع الذي يقع عليهم الاختيار فيكون ضمن أفراد العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب الباحث أي اعطاء كل فرد في المجتمع فرص متكافئة للاختيار والهدف من ذلك هو الموضوعية[2].

تمثلة عينة دراستنا في 47 عامل من أصل 327 عامل، حيث تم إختيارها بطريقة طبقية وهذا راجع لطبيعة مجتمع البحث الذي يتكون من طبقات (رتب) لهذا وجب علينا تقليص هذا العدد، قمنا بأخذ نسبة 10% من المجتمع الأصلي .

327 ⟵ 100 %

X ⟵ 10%

ومنه $\frac{327\times10}{100}$ =33

نحدد حجم عينة أعوان تنفيذ 64 عون و منه:

64 ⟵ 100%

X ⟵ 10%

ومنه $\frac{64\times10}{100}$ =6.4=6

و منه فئة أعوان تنفيذ قدرت ب06 مفردة.

نحدد حجم عينة أعوان تحكم 160 :

---

[1] رشيد رواي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 184.

[2] فضيل دليو وآخرون، الاسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة المنتوري، قسنطينة، 1999، ص 191.

160 ⟵ 100%

X ⟵ 10%

ومنه $\frac{160\times10}{100}$ =16

و منه فئة أعوان التحم قدرت ب 16 مفردة.

نحدد حجم عينة الإطارات.

103 ⟵ 100%

X ⟵ 10%

ومنه $\frac{103\times10}{100}$ =10.3=10

و منه فئة الاطارات قدرت ب 10مفردة.

2.2.4 أدوات جمع البيانات:

1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة حيث تعتمد على حواس الباحث، فالحس هو المحرك الأساسي للملاحظة حيث تتظافر مجموعة الحواس الانسانية للتسجيل سواء بالحواس المجردة أو بالاستعانة بالآلات والمعدات المجهزة التي تسير ذلك وتسجله وتتيح إمكانية أكبر للملاحظة[1].

وقد إستعنا في دراستنا الميدانية بتقنية الملاحظة البسيطة والمباشرة، ويقصد بها ملاحظة الظاهرة كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية. وهذا ما ساعدنا على جمع كم من المعلومات حول موضوع الدراسة.

2 الاستمارة:

تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو مفتوحة) التي توجه الى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات أو معلومات حول قضية معينة أو اتجاه معين.

[1] عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إحداث البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 198.

اذا الاستمارة هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة (مغلقة و مفتوحة) توجه الى أفراد عينة البحث، وذلك من أجل الحصول على بيانات ومعلومات متعلقة بموضوع البحث في حين نفرض على المبحوث التقيد وعدم الخروج عن أطرها العريضة ومضامينها التفصيلية[1].

اخترنا هذه الأداة لأنها تتناسب مع طبيعة الموضوع، وتم بناء هذه الاستمارة من 26 سؤال مقسمة على ثلاثة محاور، محور خاص بالبيانات الأولية، ومحور خاص بالفرضية الاولى ومحور خاص بالفرضية الثانية.

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصة للعامل والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية وغيرها.

من السؤال 01 إلى السؤال 07.

المحور الثاني: خاص بالمعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف من المؤهلات المهنية للعامل وطرق إلتحاقه بالوظيفة.

من السؤال 08 إلى السؤال 16.

المحور الثالث: يتضمن مجموعة من الأسئلة حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وكيف تساهم عملية التوظيف في تحقيق الرضا الوظيفي.

من السؤال 17 إلى السؤال 26.

3.4 عرض وتحليل بيانات الفرضيات

1.3.4 عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجـــــــــنس	التكـــــــــرار	النســـــــــبة %
ذكـــــــــــر	34	% 72
أنثـــــــــــى	13	% 28
المجـــــــــموع	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72 %من المبحوثين هم ذكور وهذه النسبة تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة 28 % من المبحوثين اناث، وهذا ما يفسر أن نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث أي أغلب أفراد العينة هم ذكور وهذا راجع لطبيعة العمل.

[1] حسن محمد حسن، الاسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطباعة، بيروت، 1986، ص 214.

حيث نفهم أن من هذا أن هناك فرصة للعنصر الذكوري من خلال تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة وهذا ما يوضح ويرجع إلى مدى اهتمام الدولة بسياسة تشغيل الرجل وعدم احتكار النساء على عالم الشغل.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

السـنـ	التكـرار	النسـبة %
من 25 الى 35	06	%13
من 35 الى 45	22	%47
من 45 الى 55	15	%32
من 55 فما فوق	04	%8
المجمـوع	47	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و45 سنة، بالمقابل نجد نسبة 32% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 45 و55 سنة، بالمقابل نجد نسبة 13% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة، بالمقابل نجد نسبة 8 % من المبحوثين يبلغ عمرهم 55 سنة فما فوق وهي أضعف نسبة مقارنة بالنسب الاخرى، وعليه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم شباب.

حيث تكون فئة الشباب الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل ،كما تتسم هذه الفئة بالنشاط والحيوية وروح العمل مقارنة بالفئات الأخرى فهذا يسمح لهم بمزواله عملهم بشكل جيد وبهذا تضمن المؤسسة الاستقرار ورفع الانتاج وتحقيق الجودة.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.

االمستوى التعليمي	التكـــــــــرار	النسبـــــــــــة %
ابتـــــــدائي	00	%00
متوســـــــط	00	%00
ثانـــــــوي	10	%21
تكــوين مهنـــي	6	%13
جامعـــــــــي	31	%66
المجمـــــــوع	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66 % من المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي، وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد نسبة 21 % من المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي، وبالمقابل نجد نسبة 13 % من المبحوثين مستواهم التعليمي تكوين مهني. ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين بالمؤسسة هم ذو مستوى عالي من التعليم.

وهذا دليل على خصوصية العمل كون المؤسسة تحتاج إلى كفاءات علمية ومهنية قادرة على مواكبة التكنولوجيا وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع الأفراد حسب الوظيفة.

الوظيـــــــــفة	التكـــــــــرار	النسبـــــــــــة %
إطـــــــــار	22	%47
عون تحكـــــم	19	%40
عون تنفيـــــذ	6	%13
المجمـــــــوع	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47 % من المبحوثين وظيفتهم إطار بالمؤسسة، بالمقابل نجد نسبة 40 % من المبحوثين هم عون تحكم، وبالمقابل نجد نسبة 13 % من المبحوثين هم عون تنفيذ، وعليه يمكن القول أن معظم الموظفين بالمؤسسة هم إطارات.

ويدل هذا على توفر المؤسسة على الطاقات البشرية بمختلف المستويات المهنية لغرض سير وتسيير المؤسسة والحصول على الأداء و المردود الجيد للعمال وبالتالي تحسين مستوى الخدمات بالإضافة إلى أن المؤسسة تهتم باستقطاب خريجي الجامعات ذوي الكفاءات والخبرات المهنية .

الجدول رقم (05): يمثل توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكـــــــــرار	النسبـــــــــة
أعـــــــــزب	04	% 09
متـــــــــزوج	41	% 87
مطلـــــــــق	01	% 02
أرمـــــــــل	01	% 02
المجمـــــــــوع	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 87 % من المبحوثين متزوجين وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد نسبة 09 % من المبحوثين هم عزاب، وبالمقابل نجد نسبة 02 % من المبحوثين أرامل ومطلقين، وعليه نستنتج أن معظم الموظفين بالمؤسسة مستقرين.

يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي حيث أن العمال يعملون بأكبر جهد بغية الحفاظ على مناصب عملهم نظرا لأن لهم أسر يعولونها وهم لا يفكرون في الخروج الطوعي من العمل وبالتالي يطمحون بالبقاء في مناصبهم حتى بدون ترقية أو زيادة في الأجر.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع الأفراد حسب الاقدمية.

الاقدمية في المؤسسة	التكـــــــــرار	النسبـــــــــة%
أقل من 05 سنوات	04	% 09
من 05 الى 15 سنة	30	%63
من 15 الى 25 سنة	04	%09
من 25 سنة فما فوق	09	%19
المجمـــــــــوع	47	%100

يمثل الجدول أعلاه أن نسبة 63 % من المبحوثين لديهم أقدمية بالمؤسسة تتراوح ما بين 05 الى 15 سنة وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد نسبة 19 % من المبحوثين لديهم أقدمية بالمؤسسة

تفوق 25 سنة، وبالمقابل نجد نسبة 09 % من المبحوثين تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة أقل من 05 سنوات وبين 15 و 25 سنة.

نستنتج أنه كلما زادت أقدمية الموظفين في مجال عملهم كلما زادت خبرتهم وضرورة وعيهم بالعمل الذين يقومون به بالإضافة إلى تجديد معارفهم وتنمية قدراتهم والتي يمكن أن تتماشى مع المقررات الجديدة التي تقترحها المؤسسة .

الجدول رقم (07): يمثل توزيع الافراد حسب موقع السكن.

موقع السكن	التكـــــــــــرار	النسبـــــــــــة %
داخل المدينـــــة	40	% 85
خارج المدينـــــة	07	% 15
المجمـــــــوع	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85 % من المبحوثين يسكنون داخل المدينة وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد نسبة 15 % من المبحوثين يسكنون داخل المدينة.

ومن هنا نستنتج أن معظم العمال يقطنون داخل المدينة وهذا دليل على انهم كانوا على دراية بوجود هذه المؤسسة وعند إعلانها في عملية البحث عن عمال ويكونون أكثر علما من الأشخاص الذين يقنطون حارج المدينة بالإضافة إلى أن المؤسسة تحتاج في غالب الأحيان إلى العمال الأقرب وتأخذ هذه النقطة بعين الاعتبار من أجل حضورهم وخروجهم في الوقت المناسب لتحقيق اهدافها بالإضافة إلى أن هناك فئة أخرى توظفت عن طريق وساطة .

2.3.4 تحليل نتائج جداول الفرضية الاولى

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب اجرائهم مسابقة التوظيف للالتحاق بالمؤسسة وذلك حسب الجنس.

الجنس	ذكـــــــــور		إنـــــــــاث		المجمـــــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعـــــــم	32	94%	10	77%	42	89%
لا	2	6%	3	23%	5	11%
المجموع	34	%100	13	%100	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 89%وهي نسبة الاتجاه العام تتمثل في أفراد العينة الملتحقين بالمؤسسة وظفوا عل اساس المسابقة وتدعم هذه النسبة ب94%من الذكور تليها 77%من الإناث بالمقابل نجد 11%التحقوا بطرق أخرى غير المسابقة ومنه نستنتج أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة تتسم بالديمقراطية وذلك باختيار الموظفين عن طريق المسابقة وذلك للمفاضلة بين المترشحين وخصوصا منها الإدارية والتي تتطلب مؤهلات عالية.

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب وظيفتهم قبل الالتحاق بالمؤسسة.

الوظيفة قبل الالتحاق بالمؤسسة	التكـــــــــرار	النسبـــــــة %
بطـــــــــال	13	28%
عامل موسمـــــي	28	60%
متربـــــــص	06	12%
المجمـــــــوع	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من المبحوثين كانوا عمال موسميين وهذه النسبة تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة 28 % من المبحوثين كانوا بطالين قبل التحاقهم بالمؤسسة وبالمقابل نجد نسبة 12 % من المبحوثين كانوا متربصين قبل الالتحاق بالمؤسسة.

وهذا راجع إلى قلة مناصب الشغل ومحدوديتها وبالمقابل كثرة الموارد البشرية المتعددة فكريا ثقافيا وتقنيا بالإضافة إلى انعدام استثمار المواهب المستوى في مجال العمل وعدم توفير جو من الابداع والابتكار وتوظيف كل المعارف مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين .

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب طريقة إلتحاقهم بالمؤسسة وذلك حسب وظيفتهم

الوظيفة / الإجابة	إطـــــــــار		عون تحكـــــــم		عون تنفيـــــــذ		المجمـــــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إعلان	10	% 45	5	% 28	1	% 14	16	% 34
مكتب توظيف	10	% 45	12	% 66	5	% 72	27	% 57
وساطة	2	% 10	1	% 6	1	% 14	4	% 9
المجموع	22	% 100	18	% 100	7	% 100	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 57 % من المبحوثين إلتحقوا بالوظيفة عن طريق مكتب التوظيف وتمثل هذه النسبة إتجاه عام، وتتدعم هذه النسبة ب 72 % من المبحوثين هم أعوان تنفيذ، بالمقابل نجد نسبة 34 % من المبحوثين التحقوا بالوظيفة عن طريق الاعلان وتتدعم هذه النسبة ب 45 % من المبحوثين هم إطارات، وبالمقابل نجد نسبة 9 % من المبحوثين التحقوا بالوظيفة عن طريق وساطة وتتدعم هذه النسبة ب 14 % من المبحوثين هم أعوان تنفيذ.

ومنه نستنتج أن معظم موظفي المؤسسة تم توظيفهم عن طريق مكتب التوظيف، وبالتالي المؤسسة طبقت قوانين التوظيف وكانت هناك شفافية في إنتقاء الموظفين.

الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب عملهم بمؤسسة أخرى قبل التحاقهم بالمؤسسة وذلك حسب الجنس.

الجنس / العمل بمؤسسة أخرى	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	22	68 %	07	47%	29	62 %
لا	10	32 %	08	53 %	18	38 %
المجموع	32	% 100	15	% 100	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاتجاه العام تمثل 62 %من أفراد العينة صرحوا بعملهم في مؤسسات سابقة قبل التحاقهم بالمؤسسة الحالية وتتدعم هذه النسبة ب68%من الذكور تليها 47%من الاناث بالمقابل نجد نسبة 38 %لم يعملوا في أي مؤسسة قبل المؤسسة الحالية وتدعم هذه النسبة ب53%من الإناث وتليها 32%من الذكور .

ومن خلال قراءتنا للجدول نستنتج أن الذكور هم أكثر فئة قاموا بالعمل في مؤسسات أخرى وهذا مؤشر عن عدم الرضا والاستقرار في المحيط المهني عكس الاناث هم أكثر استقرار في مكان عملهن.

الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم تكوين قبل العمل ونوعه.

الاجابة		التكرار	النسبة %
لا		18	% 38
نعم	التكوين المهني	06	% 13
	معهد أو جامعة	13	% 28
	بالمؤسسة نفسها	08	% 17
	مؤسسة أخرى بالخارج	02	% 4
المجموع		47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 38 % من أفراد العينة لم يتلقوا أي تكوين قبل العمل بالمقابل نجد نسبة 28 % من المبحوثين تلقوا تكوينهم بالمعهد أو الجامعة وبالمقابل نجد نسبة 17 % من المبحوثين

تلقوا تكوينهم بالمؤسسة نفسها، وبالمقابل نجد نسبة 13 % من المبجوثين تلقوا تكوينهم في التكوين المهني وبالمقابل نجد نسبة 04 % من المبحوثين تلقوا تكوينهم بمؤسسات أخرى خارج مؤسسة العمل.

ومنه نستنتج بأن معظم الموظفين تلقوا تكوين قبل إلتحاقهم بالوظيفة وذلك لتعزيز قدراتهم المهنية والرفع من مستواهم الوظيفي.

الجدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب تناسب وظيفتهم مع الشهادة المتحصل عليها وذلك حسب الوظيفة.

الوظيفة / الاجابة	إطـــــــار		عون تحكـــــــم		عون تنفيـــــــذ		المجمـــــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعـــم	22	% 100	18	% 100	07	% 100	47	% 100
لا	0	% 00	00	% 00	00	% 00	00	% 00
المجموع	22	% 100	18	% 100	07	% 100	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100 % من المبحوثين تتناسب وظيفتهم مع الشهادة المتحصلون عليها وهذه النسبة تمثل إتجاه عام وتتدعم هذه النسبة ب 100 % من كل المبحوثين إطارات واعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة وظيفتهم تتناسب مع شهاداتهم وهذا راجع لكون الأغلبية يحملون شهادات جامعية وتكوينية وهذا ما يولد الروح المعنوية لدى هؤلاء الأفراد ويسمح لهم بتوظيف إبداعهم وإبتكارهم.

الجدول رقم (14): يبين الجدول ما اذا كانت تطبق المؤسسة مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك حسب الوظيفة.

الوظيفة / الإجابة	إطـــــــار		عون تحكـــــــم		عون تنفيـــــــذ		المجمـــــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعـــم	18	% 82	13	72%	04	57 %	35	74 %
لا	04	% 18	05	28%	03	43 %	12	26 %
المجموع	22	% 100	18	100 %	07	100 %	47	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74 % من المبحوثين يرون أن المؤسسة تطبق سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب، وتمثل هذه النسبة إتجاه عام وتتدعم هذه النسبة ب 82 % من المبحوثين إطارات، بالمقابل نجد نسبة 26 % من المبحوثين لا يرون بأن المؤسسة تطبق سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب وتتدعم هذه النسبة ب 43 % من المبحوثين أعوان تنفيذ.

ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة تطبق سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب، وعليه المؤسسة تراعي ظروف عمالها وتعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لضمان اندماجه وتأقلمه في المؤسسة وهذا ما يولد فيه الشعور بالرضا وتحفيزه على تحسين أدائه.

الجدول رقم (15): يبين الجدول التوظيف بالمؤسسة على أساس ماذا يتم.

الاجابـــــــــة	التكـــــــــرار	النسبـــــــــة %
على أساس الشهادة	35	% 74
على أساس المسابقة	12	% 26
المجمـــــــــوع	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74 % من المبحوثين تم توظيفها بالمؤسسة على اساس الشهادة وهذه النسبة تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة 26 % من المبحوثين تم توظيفهم بالمؤسسة على اساس المسابقة.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة لها شفافية في التوظيف.

الجدول رقم (16): يبين الجدول ما أذا كانت معايير التوظيف تتم وفق قوانين حسب الجنس.

الجنس / الاجابة	ذكـــــــور		إنـــــــاث		المجمـــــــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	28	% 82	09	% 69	37	% 79
لا	06	% 18	04	% 31	10	% 21
المجموع	34	% 100	13	% 100	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37%من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم موافقون على معايير التوظيف التي تتم وفق قوانين وتدعم هذه النسبة ب28%من الذكور بالمقابل نجد أن 10%أجابوا بالنفي عن هذه المعايير أنها لا تتم وفق قوانين ودعمت هذه النسبة ب6%من الذكور.

ومن خلال قراءتنا للجدول نستنتج أن غالبية أفراد العينة موافقون على معايير الوظيف التي تتم وفق قوانين وهذا راجع لاستقطاب أحسن الموظفين وأكثرهم كفاءة في المجال بالإضافة إلى زيادة معارفهم وقدراتهم مما يزيد من جودة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

استنتاج الفرضية الأولى:

توصلنا من خلال النتائج المعروضة في الجداول السابقة التي تخص الفرضية الأولى والتي تنص على أن سياسة التوظيف تقوم على معياري الخبرة والمستوى التعليمي داخل المؤسسة الى أن معظم أفراد عينة البحث المتواجد في مؤسسة سونلغاز يتمتعون بالخبرة وذلك من خلال أقدميتهم بالمؤسسة والتي تتمثل في 63 % من 5 إلى 15 سنة من الخبرة، كما توصلنا الى أن أغلبية أفراد العينة وظيفتهم تتناسب مع شهاداتهم، كما أن غالبية أفراد العينة مستقرين بنسبة 87 % ويقطنون داخل المدينة والتي قدرت ب 85 % كما وجدنا نسبة 66 % من أفراد العينة مستواهم التعليمي عالي وهذا راجع لكون هذه المؤسسة لا تقوم ببرامج تكوينية لهذا تحتاج الى إستقطاب يد عاملة ذات مستوى تعليمي عالي في المجال لتفادي بذلك الوقت الذي سوف يضيعه العامل الجديد حتي يتكيف مع المحيط الداخلي والمنصب الموكل إليه، كما إستنتجنا أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة هم من فئة الشباب، وغالبية الموظفين ذكور وذلك راجع لطبيعة العمل، وتوصلنا الى أن نسبة 57 % من الموظفين كانوا متربصين قبل إلتحاقهم بالمؤسسة.

3.3.4 المحور الثالث: تساهم عملية التوظيف في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (17): يبين توزيع الافراد حسب رضاهم عن وظيفتهم بالمؤسسة وذلك حسب الجنس.

الجنس / الاجابة	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	25	% 74	08	% 62	33	% 70
لا	09	% 26	05	% 38	14	% 30
المجموع	34	% 100	13	% 100	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71%وهي نسبة الاتجاه العام من أفراد العينة الذين هم راضين عن وظيفتهم في المؤسسة وتعم ب74%من الذكور تليها 62%من الإناث بالمقابل نجد نسبة 30%غير راضين عن وظيفتهم بالمؤسسة ودعمت ب38%من الإناث وتليها 26%من الذكور ومنه نستنتج أن نسبة الذكور هم أكثر فئة راضية عن وظيفتهم وهذا لتحيق مطالبهم ومنحهم لإمتيازات وحوافز وقضاء مصالحهم وتكوين علاقات غير رسمية.

الجدول رقم (18): يبين الجول ما اذا كانت تقدم المؤسسة حوافز للعاملين وذلك حسب الوظيفة.

الوظيفة / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	17	% 77	13	% 72	04	% 57	34	% 78
لا	05	% 23	05	% 28	03	% 43	13	% 28
المجموع	22	% 100	18	% 100	07	% 100	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72 % من المبحوثين تقدم لهم المؤسسة حوافز وهذه النسبة تمثل إتجاه عام وتتدعم بنسبة 77 % من المبحوثين إطارات، بالمقابل نجد نسبة 28 % من المبحوثين لا تقدم لهم المؤسسة حوافز وتتدعم هذه النسبة ب 43 % من المبحوثين أعوان تنفيذ. ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين تقدم لهم المؤسسة حوافز.

وهذا نظرا لما يقدمه الموظف من جهد وإبداع مما يولد فيه روح العمل وزيادة الثقة بالنفس، وهذا مما يعمل على تشجيع العامل ورفع معنوياته من أجل زيادة الانتاجية وتحسين نوعيتها.

الجدول رقم (19): يبين الجدول توزيع الافراد حسب علاقتهم مع زملائهم في المؤسسة وذلك حسب الجنس.

الجنس / الاجابة	ذكـــــــــــور		انـــــــــــاث		المجمـــــــــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%
جيـــــدة	25	% 73	07	% 54	32	% 68
حسنـــــة	09	% 27	06	% 46	15	% 32
سيئـــــة	00	% 00	00	% 00	00	% 00
المجمـوع	34	% 100	13	% 100	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة 68 % من المبحوثين لهم علاقة جيدة مع زملائهم وهذه النسبة تمثل إتجاه عام وتدعم هذه النسبة ب73% من الذكور تليها 54%من الاناث بالمقابل نجد أن نسبة 32 % من المبحوثين لهم علاقة حسنة مع زملائهم وتدعم هذه النسبة ب46% من الإناث وتليها 27%من الذكور.

ومنه نستنتج أن نسبة الذكور أكثر علاقة مع زملائهم وهذا راجع للاتصال الدائم مع الزملاء والثقافة التنظيمية بالإضافة إلى الجهوية وهذا لقضاء مصالحهم وتقوية علاقاتهم ،كما انه لا يوجد طابع تنافسي يخف حدته عن النساء مما ينتج روابط الزمالة والاخوية وتقوية العلاقات غير الرسمية .

الجدول رقم (20): يبين الجدول توزيع الافراد حسب مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وذلك حسب الوظيفة.

الوظيفة / الاجابة	إطـــــــــــار		عون تحكـــــــم		عون تنفيـــــذ		المجمـــــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعـــم	14	% 64	06	% 33	03	% 43	23	% 49
لا	08	% 36	12	% 67	04	% 24	24	% 51
المجوع	22	%100	18	%100	07	% 100	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51 % من المبحوثين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار وهذه النسبة تمثل اتجاه عام وتتدعم هذه النسبة ب 67 % من المبحوثين أعوان تحكم، بالمقابل نجد نسبة 49 % من المبحوثين يشاركون في عملية اتخاذ القرار وتتدعم هذه النسبة ب 64 % من المبحوثين إطارات.

وعليه نستنتج أن الموظفين لا يشاركون في اتخذا القرارات داخل المؤسسة، وهذا راجع الى تفشي البيروقراطية وتسلط أصحاب المناصب العليا وفرض كل آرائهم ومقترحاتهم وعدم إعطاء فرصة للعامل ويصبح غير قادر على التغيير بالإضافة إلى أن المؤسسة لا تعترف به ولم تأخذ بعين الاعتبار كفاءته وبهذا يصبح الموظف مغترب داخل المؤسسة ويؤدي هذا الى ضعف الجانب الثقافي لديه.

الجدول رقم (21): يبين الجدول توزيع الافراد حسب الاخذ بآرائهم واقتراحاتهم وذلك حسب الوظيفة.

الوظيفة / الاجابة	إطـــــــــار		عون تحكـــــــم		عون تنفيـــــذ		المجمـــــــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	02	% 09	01	% 06	00	% 00	03	% 06
أحيانا	15	% 68	13	% 72	05	% 72	33	% 70
نادرا	03	% 14	02	% 11	01	% 14	06	% 13
أبدا	02	% 09	02	% 11	01	% 14	05	% 11
المجموع	22	%100	18	%100	07	%100	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70 % من المبحوثين يتم احيانا الاخذ بأرائهم واقتراحاتهم داخل المؤسسة وهذه النسبة تمثل إتجاه عام وتتدعم هذه النسبة ب 72 % من المبحوثين أعوان تنفيذ، بالمقابل نجد نسبة 13 % من المبحوثين نادرا ما يتم الاخذ بآرائهم واقتراحاتهم وتتدعم هذه النسبة ب 14 % من المبحوثين إطارات، وبالمقابل نجد نسبة 11 % من المبحوثين لا يتم اطلاقا الاخذ بآرائهم واقتراحاتهم وتتدعم هذه النسبة ب 14 % من المبحوثين أعوان تنفيذ، وبالمقابل نجد نسبة 06 % من المبحوثين دائما يأخذ بآرائهم ومقترحاتهم وهذه النسبة تتدعم ب 09 % من المبحوثين إطارات.

وعليه نستنتج أن غالبية أفراد العينة أحيانا ما تأخذ المؤسسة بآرائهم ومقترحاتهم، وهذا راجع الى طبيعة بيئة كل مؤسسة حيث أن بعض المؤسسات لا تراعي خصوصيات العامل واهتماماته سواء الثقافية أو الاجتماعية مما يشكل ضعف الشخصية والشعور بالإحباط والفشل لدى العامل حيث يصبح غير قادر على الإندماج وتوظيف قدراته وبهذا لا يمكن تحقيق أهدافه طموحاته.

الجدول رقم (22): يبين توزيع الافراد حسب ما اذا قاموا بمبادرة في مجال العمل وذلك حسب الوظيفة.

الوظيفة / الاجابة	إطـــــــار		عون تحكـــــم		عون تنفيـــــذ		المجمـــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	10	% 45	04	% 22	01	% 14	15	% 32
لا	07	% 32	04	% 22	02	% 29	13	% 28
أحيانا	05	% 23	10	% 56	04	% 57	19	% 40
المجموع	22	%100	18	%100	07	%100	47	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40 % من المبحوثين أحيانا ما يقومون بمبادرة في مجال العمل، وتتدعم هذه النسبة ب 57 % من أعوان التنفيذ بالمقابل نجد نسبة 32 % من المبحوثين الذين يقومون بمبادرة في مجال العمل وتتدعم هذه النسبة ب 45 % من الإطارات، وبالمقابل نجد نسبة 28 % من المبحوثين لا يقومون بالمبادرة في مجال العمل وتتدعم هذه النسبة ب 32% من الإطارات.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعطي قيمة للعامل وتوفر له كل الإمكانيات وتقدم له الحوافز والامتيازات مما يولد روح العمل لديه وكسب الثقة بنفسه، بالضافة الى إعطائه فرصة للإبداع والإبتكار وتوظيف كل قدراته وإمكانياته وإستثمار مواهبه في مجال العمل مما يجعله يقوم بمبادرة في مجال العمل لتحقيق جودة المؤسسة.

الجدول رقم (23): يبين توزيع الافراد حسب ما اذا كان العامل يشارك في وضع أهداف المؤسسة.

الاجـــــــــــابة	**التكـــــــــــرار**	**النسبـــــــــــة %**
نـــــــعم	20	43%
لا	27	57%
المجمـــــــــــوع	47	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن نسبة 57 % من المبحوثين لا يشاركون في وضع أهداف المؤسسة وهذه النسبة تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة 43 % من المبحوثين لا يشاركون في وضع أهداف المؤسسة.

وعليه نستنتج بأن العمال لا يشاركون في وضع أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (24): يبين توزيع الافراد حسب سبب عدم انخراطهم في أي تنظيم نقابي وذلك حسب الجنس.

الجنس / الاجابة	ذكـــــــــــــر		أنثـــــــــــــى		المجمـــــــــــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%
عدم وجود قناعة شخصية بذلك	25	% 73	02	% 15	27	% 57
لكثرة الإنشغالات	05	% 15	08	% 62	13	% 28
كثرة الاهتمامات الأسرية	02	% 06	02	% 15	14	% 09
عدم قناعتك بأنه تنظيم للدفاع عن مصالح العمال	02	% 06	01	% 08	03	% 06
المجموع	34	% 100	13	% 100	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 57 % من المبحوثين ليس لديهم قناعة شخصية لإنخراطهم في أي تنظيم نقابي وهذه النسبة تمثل إتجاه عام وتتدعم هذه النسبة ب 73 % من المبحوثين ذكور، بالمقابل نجد نسبة 28 % من المبحوثين كثرة إنشغالاتهم هي التي تمنعهم من إنخراطهم في أي تنظيم نقابي وتتدعم هذه النسبة ب 62 % من المبحوثين إناث، بالمقابل نجد نسبة 09 % من المبحوثين كثرة إهتماماتهم الأسرية هي التي تمنعهم من إنخراطهم في أي عمل نقابي وتتدعم هذه النسبة ب 15 % من المبحوثين إناث، وبالمقابل نجد نسبة 06 % من المبحوثين ليس لديهم قناعة بأنه تنظيم للدفاع عن مصالح العمال وتتدعم هذه النسبة ب 08 % من المبحوثين إناث.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة من الذكور لديهم قناعة شخصية لإنخراطهم في أي تنظيم نقابي.

وهذا راجع الى مدى قابلية المؤسسة بتحقيق مطالبهم ومنحهم حوافز وإمتيازات بالإضافة الى تكوين علاقات غير رسمية وقضاء مصالحهم.

الجدول رقم (25): يبين توزيع رأي الأفراد في عملية التوظيف المتبعة حسب الجنس

الإجابة	ذكـــــــــــــور		إنـــــــــــــاث		المجمـــــــــوع	
رأي المبحوثين	ك	%	ك	%	ك	%
موضوعية	24	% 71	10	% 77	34	% 72
غير موضوعية	10	% 29	03	% 23	13	% 28
المجموع	34	% 100	13	% 100	47	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72 % من المبحوثين يرون أن عملية التوظيف المتبعة داخل المؤسسة موضوعية وهذه النسبة تمثل إتجاه عام وتتدعم هذه النسبة ب 77 % من المبحوثين إناث، بالمقابل نجد نسبة 28 % من المبحوثين يرون أن عملية التوظيف المتبعة داخل المؤسسة غير موضوعية وتتدعم هذه النسبة ب 29 % من المبحوثين ذكور.

ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من الإناث يرون أن عملية التوظيف المتبعة في المؤسسة موضوعية وهذا راجع لتحقيق المطالب، الحوافز والامتيازات بالإضافة الى تكوين علاقات غير رسمية.

استنتاج الفرضية الثانية:

توصلنا من خلال النتائج المعروضة في الجداول السابقة التي تخص الفرضة الثانية التي تنص على أن عملية التوظيف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إلى أن نسبة 70 % من أفراد عينة البحث راضين عن وظيفتهم بالمؤسسة وأغلبهم ذكور وذلك بنسبة 74 %، كما نجد أن نسبة 68 % من أفراد العينة علاقتهم جيدة مع زملائهم في المؤسسة، كما توصلنا الى أن نسبة 72 % من الموظفين تقدم لهم حوافز من طرف المؤسسة، كما وجدنا نسبة 51 % من الموظفين لا يشاركون في عملية إتخاذ القرار، ونسبة 57 % من أفراد العينة يشاركون في وضع أهدف المؤسسة، كما توصلنا الى أن 72 % من المبحوثين يرون بأن عملية التوظيف المتبعة في المؤسسة موضوعية

6.4 الإستنتاج العام:

بعد تحليلنا لمعطيات الدراسة الميدانية توصلنا الى عدة نتائج ، تبين لنا بعد التحقق من الفرضية الأولى أن المؤسسة أعطت إهتماما بالغا لعملية التوظيف التي من خلالها تضمن المؤسسة إستقطاب أجدر الموارد البشرية وإنتقاء أكفئها، وتأكد من خلال النتائج أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعتمد في إنتقائها

للموظفين على معيار الخبرة أكثر من المعايير الأخرى، لهذا نجد أن المؤسسة في الكثير من الحالات توظف الذين يتمتعون بالخبرة أكثر من الذين يفتقرون إليها.

كما أننا توصلنا من خلال النتائج الميدانية الى أن أغلبية المبحوثين راضين عن عملهم داخل المؤسسة وأن المهام الموزعة عليهم تتناسب مع قدراتهم، وهذا ما يجعلهم راغبين في مواصلة تقديم خدماتهم لهذه المؤسسة.

فتوظيف الموارد البشرية وفق معايير موضوعية بعيدا عن الذاتية والمؤثرات السلبية يولد في العمال الشعور بالرضا والإنتماء الى المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في المؤسسة وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه في نجاح أي مؤسسة لذا يهتم به في كل المؤسسات إهتماما رئيسيا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين وذلك من أجل وصول المؤسسة الى تحقيق أهدافها المسطرة .

وللوصول إلى ذلك عملت المؤسسات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة وهنا يبرز دور المؤسسة في توفير وإنتقاء القوى العاملة التي تساعدها على بلوغ أهدافها عن طريق إستقطاب اليد العاملة المؤهلة ، ثم إختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم.

وهنا يتبين لنا أن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تنعكس أثارها إيجابا أو سلبا على المؤسسة والفرد، فالإختيار الأفضل للموظفين يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال تحليل النتائج التي تم التوصل إليها والتي تبرز بأن هناك علاقة بين سياسة التوظيف وأهداف المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. السالم وصالح، **إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،** عمان، الاردن، ط 1، 2002.
2. اسماعيل قيرة وآخرون، **تنمية الموارد البشرية،** دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
3. احمد سيد مصطفى، **ادارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
4. المهيني خالد عبد الرحيم، **ادارة الموارد البشرية،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
5. الطائي يوسف حجيم، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006.
6. الحسيني قلاحسن، **الادارة الاستراتيجية رؤية مستقبلية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
7. اسماعيل قيرة، ماهر عليش محمد، **ادارة الموارد البشرية،** وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
8. إبراهيم حسن بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**،النهظة العربية، ط1، بيروت، 2002.
9. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة،** دار أسامة للنشر والتوزيع، د ط، الاردن، عمان، 2011.
10. بشير عباس العلاق، **الإدارة، مبادئ، وظائف، تطبيقات،** الدار الجماهرية لنشر والتوزيع، ط 1، ليبيا، بدون سنة.
11. بن يمينة سعيد، **تنمية الموارد البشرية،** ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
12. جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظنة القرن 21،** الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
13. جورج لاباساد، **مقدمات في علم الإجتماع،** المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون بلد، 1986.
14. جمال معتوق، **منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الإجتماعي**، بن مرابط للنشر والطباعة، د ط، الجزائر، 2009.

15. حسن ابراهيم بلوط، **ادارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
16. حسان الجيلالي، **التنظيم والجماعات**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
17. دليلو فضيل، **اتصال المؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
18. ربحي مصطفى عليان، **أسس الادارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
19. سامية محمود فهمي، **الادارة في المؤسسات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
20. سعيد عيد مرسي، **عملية العمل، مدخل في علم الإجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
21. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 1999.
22. سيد محمد جار الرب، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، 2009.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2004.
24. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002.
25. صلاح الشاوي، **ادارة الافراد والعلاقات الانسانية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 1999.
26. طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة.
27. عمر وصفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
28. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية والكفاءة الانتاجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، مصر، 1985.
29. علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
30. عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2005.
31. عبد الله محمد عبد الرحمان، **علم الإجتماع الصناعي، النشأة والتطور**، دار النهظة العربية، ط 1، بيروت، 1999.

32. عادل حسن، **إدارة الأفراد،** دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979.
33. فاروق مداس، **التنظيم وعلاقات العمل،** دار مدني، الجزائر، 2002.
34. لوان بلان، ترجمة أنطون عبده، **الوظيفة العامة،** مطبوعة عويدات، عمان، الاردن، 1981.
35. محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع،** دار المعرفة الجامعية، مصر.
36. محمد حسين العجمي، **الإدارة المدرسية،** دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، 2000.
37. محمد عاطف غيث، **قاموس علم الإجتماع،** دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون سنة.
38. محمد جمال الكفاني، **الاستثمار في الموارد البشرية،** الادارة الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
39. مدحت كاظم القريشي، **الإقتصاد الصناعي،** دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2001.
40. منصور أحمد منصور، **المبادئ العامة في ادارة وتخطيط القوى العامة،** وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
41. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)،** دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007.

المذكرات:

1 أبو زايد بسمة، **واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العامة في فلسطين وسبل تطويره،** رسالة ماجيستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2008.
2 بوراس شافية، **سياسة التوظيف في ظل الوظيفة العامة في الجزائر،** مذكرة ماجيستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.
3 دنيري لطفي، **دور الادارة في تنمية الموارد البشرية،** رسالة ماجيستير في علم الإجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة 02، 2003.
4 غرناوط سميرة، **طرق اجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني،** رسالة ماجيستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
5 التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 2008/05/26 تعدل وتتم التعليمة المشتركة رقم 08 المؤرخة في 2004/10/15 المتعلقة بكيفية وتنظيم واجراء المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.
6 وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس- المدية-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الإستمارة رقم

الموضوع:

سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص (تنظيم وعمل)

من إعداد الطالبة:
- زكري زينب
- حميدي نسرين

تحت إشراف الأستاذة:
سبخاوي حنان

أخي الفاضل أختي الفاضلة:

في إطار القيام بدراسة عملية حول موضوع " سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة " ضمن إعداد مذكرة ماستر في علم الاجتماع (تنظيم وعمل) نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة الاستمارة علما أن المعلومات التي ستدلون بها لا تستعمل إلاّ في البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: ضع علامة (X) داخل إطار الإجابة المناسبة

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- **الجنس: ذكر** ☐ **أنثى** ☐

2- **السن:** من 25 إلى 35 ☐ من 35 إلى 45 ☐ من 45 إلى 55 ☐ من 55 فما فوق ☐

3- **المستوى التعليمي:** ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

تكوين مهني ☐ جامعي ☐

4- **الوظيفة**: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5- **الحالة العائلية:** أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

6- **الأقدمية في المؤسسة:** أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى 15 سنة ☐

من 15 إلى 25 سنة ☐ من 25 سنة فما فوق ☐

7- **موقع السكن:** داخل المدينة ☐ خارج المدينة ☐

المحور الثاني: المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف

8- هل أجريت مسابقة للالتحاق بالعمل في المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم كم عدد سنوات الخبرة؟ .....

9 قبل التحاقك بالمؤسسة هل كنت ؟ بطال ☐ عامل موسمي ☐ متربص ☐

10. عن طريق ماذا تمّ التحاقك بالمؤسسة ؟

إعلان ☐ مكتب توظيف ☐ وساطة ☐

11. هل عملت بمؤسسة أخرى قبل عملك هنا؟ نعم ☐ لا ☐

12. هل تلقيت تكوينا قبل العمل بهذه المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم أين تمّ ذلك:

التكوين المهني ☐ معهد أو جامعة ☐ بالمؤسسة نفسها ☐ مؤسسة أخرى بالخارج ☐

13. هل وظيفتك تتناسب مع الشهادة المتحصل عليها ؟

نعم ☐ لا ☐

14. هل تطبق المؤسسة مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؟ نعم ☐ لا ☐

15. هل أي أساس يتم التوظيف في المؤسسة ؟

- على أساس الشهادة ☐

- عن طريق المسابقات ☐

16. هل ترى أن معايير التوظيف تتم وفق القوانين ؟

- نعم ☐ - لا ☐

المحور الثالث: تساهم عملية التوظيف في تحقيق الرضا الوظيفي

17. هل أنت راض عن وظيفتك في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

18. هل تقوم المؤسسة بتقديم حوافز للعاملين؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان نعم ما نوعها؟

.....

.....

19. كيف هي علاقتك بزملائك في المؤسسة ؟

جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

20. هل يتم مشاركتكم في عملية اتخاذ القرارات ؟ نعم ☐ لا ☐

21. هل يتم الأخذ بآرائكم واقتراحاتكم ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

22. هل سبق لك أن قمت بمبادرة في مجال عملك ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

23. هل يشارك العاملين في وضع أهداف المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

24. عدم إنخراطك في أي تنظيم نقابي يعود إلى:

عدم وجود قناعة شخصية بذلك ☐

لكثرة إنشغالاتك ☐

كثرة الاهتمامات الأسرية ☐

عدم إقتناعك بأنه تنظيم للدفاع عن مصالح العمال ☐

25. ما رأيك بعملية التوظيف المتبعة ؟

موضوعية ☐ غير موضوعية ☐

26. ما رأيك في سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة ؟

.....

.....

.....