جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر سياسة التوظيف على الميزانية المخصصة للموارد البشرية.

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبة:

– حميدية رشيدة

إشراف الأستاذة :

– د.ولد شرشالي سمية.

أعضاء لجنة التقييم

ايمان حيولة	أستاذ محاضرأ	جامعة المدية	**رئيسا**
ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضرأ	جامعة المدية	**مشرفا ومقرارا**
اسليماني محمد	أستاذ محاضرأ	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2024/2023

Scanné avec CamScanner

Scanné avec CamScanner

جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر سياسة التوظيف على الميزانية المخصصة للموارد البشرية.

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبة:

– حميدية رشيدة

إشراف الأستاذة :

– د.ولد شرشالي سمية.

أعضاء لجنة التقييم

ايمان حيولة	أستاذ محاضرأ	جامعة المدية	**رئيسا**
ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضرأ	جامعة المدية	**مشرفا ومقرارا**
اسليماني محمد	أستاذ محاضرأ	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2024/2023

Scanné avec CamScanner



Scanné avec CamScanner

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
سيدنا محمَّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ...
فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله،
فله الحمد أولاً وأخيراً.

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة،
وفي مقدمتهم أستاذتي المشرفة على الرسالة فضيلة
الأستاذة الدكتورة **ولد شرشالي سمية**.
التي لم تدَّخر جهداً في مساعدتي، كما هي عادتها مع كل طلبة العلم،
كانت تحثّني على البحث، وترغِّبني فيه، وتقوّي عزيمتني عليه
فلها من الله الأجر ومني كل التقدير حفظها الله ومتّعها بالصحة والعافية ونفع بعلومها.

كما أشكر القائمين على جامعة يحي فارس بالمدية
ووفقهم لكل خير لما يبذلون من اهتمام
وطلاب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة
وطلاب جامعة يحي فارس بصفة عامة.

Scanné avec CamScanner

إهـــــداء

إلى من أُفضِّلها على نفسي، ولِمَ لا؛ فلقد ضحَّت من أجلي

ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام

(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليَّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،

وفي أصعدة كثيرة

أُقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن يحوز على رضاكم.

Scanné avec CamScanner

مستخلص:

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة أثر سياسة التوظيف على الميزانية المخصصة للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية – ، ولتحقيق هذا الهدف أسقطنا دراستنا على عينة من عمال المؤسسة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، كذلك صممنا استبيان ووزعناه على عينة الدراسة المتمثلة في 30 عامل من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتحليلها. وفي النهاية تحصلنا على مجموع 30 استمارة صالحة للدراسة.

وبعد جمع المعلومات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية تعتمد على سياسة التوظيف وتخصص ميزانية للموارد البشرية . ما يعني وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التوظيف والميزانية المخصصة للموارد البشرية

الكلمات المفتاحية: سياسة التوظيف ، الموارد البشرية، ميزانية الموارد البشرية.

Abstract :

This study aims to know the impact of employment policy on the budget allocated to human resources at the Algeria Telecom Corporation - Medea. To achieve this goal, we conducted our study on a sample of the organization's workers, where we relied on the descriptive and analytical approach. We also designed a questionnaire and distributed it to the study sample, which consisted of 30 workers. In order to collect the information necessary for the study and analyze it. In the end, we obtained a total of 30 questionnaires suitable for study.

After collecting information and processing it using the SPSS program, we reached a set of results, the most important of which is the Algeria Telecom Corporation in the state of Medea, which relies on an employment policy and allocates a budget for human resources. This means that there is a statistically significant relationship between employment policy and the budget allocated to human resources

Keywords: employment policy, human resources, human resources budget.

Scanné avec CamScanner



فهرس المحتويات



Scanné avec CamScanner

شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	I-II
فهرس الجداول والأشكال	IV-V
مقدمة	أ-د
الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف وميزانية المورد البشري.	
تمهيد	02
المبحث الأول:الإطار النظري لسياسة التوظيف في الجزائر.	03
المطلب الأول: ماهية سياسة التوظيف.	03
المطلب الثاني: أنواع سياسة التوظيف.	05
المطلب الثالث: مصادر سياسة التوظيف.	08
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف.	12
المبحث الثاني: الإطار النظري للمورد البشري.	14
المطلب الأول: ماهية المورد البشري.	14
المطلب الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية.	18
المطلب الثالث: كيفية إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية.	20
المطلب الرابع: كيفية إعداد ميزانية الموارد البشرية.	21
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.	24
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.	24
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.	28
المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.	29
خلاصة الفصل:	32
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية	
تمهيد	33
المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها.	34

Scanné avec CamScanner

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.	34
المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.	36
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.	39
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	40
المطلب الأول: نموذج ووصف أداة الدراسة.	40
المطلب الثاني: مراحل وأداة تطبيق الدراسة.	44
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.	49
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	51
المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية.	51
المطلب الثاني: تفسير مجالات الدراسة.	53
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.	58
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.	58
خلاصة الفصل	62
الخاتمة	64
قائمة المراجع	67
الملاحق	71

Scanné avec CamScanner

فهرس الجداول والأشكال

Scanné avec CamScanner

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	42
(2-2)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	43
(3-2)	معاملات الارتباط SPEARMANبين كل فقرة من فقرات محور واقع سياسة التوظيف في المؤسسة والدرجة الكلية لهذا المحور	45
(4-2)	معاملات الارتباط SPEARMANبين كل فقرة من فقرات محور واقع ميزانية الموارد البشرية في المؤسسة والدرجة الكلية لهذا المحور	47
(5-2)	معاملات ثبات الاستبيان لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية	48
(6-2)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية	50
(7-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	52
(8-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	52
2-9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	53
(10-2)	التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لإجابات أفراد العينة على المحور الأول	54
(11-2)	التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لإجابات أفراد العينة على المحور الثاني	56
(12-2)	معامل ارتباط سبيرمان بين سياسة التوظيف والميزانية المخصصة للموارد البشرية	58
(13-2)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول والمحور الثاني طبقا لمتغير السن	59
(14-2)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول مدى تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والثاني في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية	60
(15-2)	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول مدى تأثير سنوات الخبرة على إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والثاني في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية	60

Scanné avec CamScanner

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(2-1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	40
(2-2)	نموذج الدراسة المقترح	41

Scanné avec CamScanner



مقدمـــــــة



Scanné avec CamScanner

تمهيد:

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير داخل قطاع الوظيفة العمومية، لأنها تعني بعملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة فيما يخص بالوظائف. كما أصبحت تحظى في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعد ما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية فحسب بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية، نظرا لأهمية العنصر البشري لأي مؤسسة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المؤسسة.

حيث تتطلب هذه العناية إيجاد سياسات وبرامج خاصة بنمط تسييره وتنميته، لهذا تعتبر سياسة التوظيف من أهم العمليات التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها بيان تنظيمي يشرح الكيفية التي تتم من خلالها عملية التوظيف. فسياسة التوظيف تدل على مختلف التدابير والآليات التي تعتمدها الحكومة في سبيل استحداث مناصب شغل بشتى أنواعها خلال فترة محددة، وتمثل هذه السياسة في الواقع الوجه المقابل لسياسة مكافحة البطالة، إذ أن التوظيف والبطالة وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن معالجة قضية التشغيل تقتضي من جهة تحليل احتياجات سوق العمل، أي جانب العرض، ومن جهة ثانية تحليل مشكلة البطالة وأسبابها وبنيتها وهو ما يمثل جانب الطلب.

لقد باتت سياسة التوظيف في الجزائر منذ السنوات الأخيرة تشكل الانشغال الأول لدى السلطات العمومية ويرجع ذلك بالأساس إلى تزايد مستوى الطلب على العمل بوتيرة تفوق نمو العرض، وهو ما يعني ارتفاع مستويات البطالة، مع ما يرافق ذلك من آفات وضغوط اجتماعية قد تهدد الاستقرار الاجتماعي، فضلا عما ينتج من البطالة من هدر للطاقات وهروب للكفاءات وتراجع في النمو الاقتصادي، ولهذا لا بد من تدارك الأمر باعتماد على ميكانيزمات جديدة تدير سياسة التوظيف.

الإشكالية :

من خلال ما سبق يمكنا صياغة الإشكالية التالية:

ما هو أثر سياسة التوظيف على الميزانية المخصصة للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية-؟

Scanné avec CamScanner

الأسئلة الفرعية:

من خلال السؤال الرئيسي سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1.هل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية تعتمد على سياسة التوظيف ؟

2.هل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية تخصص ميزانية للموارد البشرية ؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التوظيف والميزانية المخصصة للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية ؟

الفرضيات:

1.هناك موافقة بالدرجة الكبيرة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية تعتمد على سياسة التوظيف ؛

2.هناك موافقة بالدرجة الكبيرة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية تخصص ميزانية للموارد البشرية .

3.توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التوظيف والميزانية المخصصة للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.؛

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالمؤسسات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والجدارة العالية.

- الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد السلطات المسؤولة عن القيام بمهمة توظيف الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية.

Scanné avec CamScanner

– معرفة النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف والعمل على تفاديها خاصة وأن هذه الدراسة نابعة من واقه الإدارات العمومية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على أهمية سياسة التوظيف كونها مرحلة أساسية في حياة العامل والمؤسسة، بحيث نحاول من خلال هذه الدراسة أن نظهر الدور الكبير للمورد البشري إذ يعد أداؤه من بين المقومات الأساسية ومن العوامل النجاح المفتاحية لبقاء المؤسسات وضمان استمراريتها.

أسباب اختيار الموضوع:

– حداثة الموضوع وتماشيه مع التخصص،

– اهتمامات شخصية وميولات ورغبة في التعرف على هذا الجانب من البحث،

– الإسهام في تقديم مرجع يسترشد به ،

– يمكن أن يفيد البحث صانعي القرار في الوقوف على المعوقات التي تواجه مواكبة سياسة التوظيف ولفت انتباههم على أهميتها ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع سياسة توظيف المورد البشري في الجزائر.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر –المدية–.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من أفريل 2024–ماي2024.

منهج وأدوات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة، حيث يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة والعمل على تحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى النتائج وذلك بالاعتماد على الكتب والمجلات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فسيتم استخدام منهج دراسة حالة بالاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر أداة أساسية لجمع البيانات، كما سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة بيانات الاستبانة وترجمتها إلى نسب ومتوسطات حسابية وانحرافات...الخ.

Scanné avec CamScanner

صعوبات الدراسة:

وكغيرها من الأعمال لا تخلو من الصعوبات والعوائق، واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء قيامنا بهذه الدراسة منها نقص المراجع حول موضوع سياسة التوظيف، صعوبة التحصل على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة نضرا للسرية التامة التي يتعامل بها عمال المؤسسة ، وضيق الوقت.

هيكل الدراسة:

سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي كمايلي:

حيث يشمل الفصل الأول على أساسيات سياسة التوظيف، وهو مجزأ إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول تحت عنوان الإطار النظري لسياسة التوظيف في الجزائر، تم فيه التعرف على ماهية سياسة التوظيف، أنواعها، مصادرها والعوامل المؤثرة عليها.

أما المبحث الثاني فجاء تحت عنوان الإطار النظري للمورد البشري، قمنا فيه بالتطرق إلى ماهية المورد البشري، التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية و مناقشة كيفية إعدادها وبعدها عرضنا كيفية إعداد ميزانية الموارد البشرية.

المبحث الثالث خصص لعرض الدراسة السابقة حول الموضوع ومقارنتها مع دراستنا .

في حين الفصل الثاني يتمحور حول دراسة أثر سياسة التوظيف على الميزانية المخصصة للموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية– من خلال عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر و خدماتها ثم تفسير وتحليل المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

Scanné avec CamScanner



الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف وميزانية المورد البشري



Scanné avec CamScanner

تمهيد:

يعتبر التوظيف من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والاهتمام به، حيث يتطلب ذلك تناسق وتجانس مجموعة من الأنشطة وتوفر مجموعة من المقتضيات والأسس الضرورية من أجل نجاح عملية توظيف الموارد البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحقيق الانسجام والتوافق بين متطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة وخصائص المترشحين للالتحاق بها.

Scanné avec CamScanner

المبحث الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف في الجزائر.

تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وعملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتسلسلة فيما بينها، والتي تدخل ضمن ما يعرف بالتوظيف الموارد البشرية. إذ هي تتطلب البحث عن أكفء مؤهلات لليد العاملة التي تحتاجها الإدارة حسب نشاطها ومجالها، وكل هذا سيتم تفصيله ضمن مفهوم سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية سياسة التوظيف.

التوظيف هو السبب المباشر في توفير الأفراد للمؤسسات، فلا شك أنه ذو أهمية بالغة بالنسبة لفحوى عمل الإدارة أو بالنسبة لما تفرزه عملية التوظيف من نوعية الأفراد ومدى كفاءتهم وفاعليتهم، وعليه سنتطرق إلى تعريف وذكر أهمية التوظيف.

أولا: تعريف التوظيف.

هناك عدة تعاريف لعملية التوظيف وذلك راجع إلى تعدد المفكرين الذين قدموا بحوث حول هذا الموضوع نذكر منها:

يعرف التوظيف على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لهم الكفاءة والقدرة والتميز على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

ويعرف أيضا بأنه الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة وترغيبها للبقاء فيها.[2]

كما عرف بأنه سلسلة النشاطات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة لأشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية ولتقديم الخدمات اللازمة.[3]

ويمكن تعريفه أيضا بأنه مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أكفء العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها.[4]

---

[1] سمية حدادة، محمد حشماوي، تقييم الإجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر، مجلة المدير، المجلد07، العدد02، الجزائر،2020، ص 12.

[2] Jean Guyot, le recrutement méthodique du personnel, entreprise modern, Paris, 1979, p14.

[3] ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 141.

[4] حسين بن سليم، أحمد سويسي، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، قراءة سوسيولوجية للواقع، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد04، جامعة الأغواط، 2018، ص 155.

Scanné avec CamScanner

ويعرف أيضا أنه عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم.[1]

كما يعرف بأنه سلسلة زمنية من عمليات البحث عن الأفراد واختيار الأفضل منهم، وهو وظيفة شاملة لكل وظائف المستخدمين تبدأ من تحليل مناصب الوظائف ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها فيها.[2]

ومما سبق يمكن استخلاص تعريف للتوظيف اعتمادا على التعريفات السابقة بأنه مجموعة من النشاطات والعمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لجذب واستقطاب مرشحين للعمل واختيار الأكفء والأفضل منهم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهداف سياسة التوظيف.

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف، حيث أن التوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة، ومن أهداف التوظيف مايلي:[3]

1. التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة،
2. التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات،
3. استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضائها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه،
4. القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
5. الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الفرد،
6. تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين،
7. تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار،

---

[1] Dimitrie Weisse , Pierre Morin , pratique de la tonction personnelle, les editions d'organization, paris,1982, p279.

[2] بلقاسم الحاج، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-أنموذجا-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد08، العدد01، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر، 2021، ص 06.

[3] لكيطة الزهرة، التخطيط الاستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018، ص 22-23.

Scanné avec CamScanner

8. ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

المطلب الثاني: أنواع سياسة التوظيف.

هناك نوعين من التوظيف توظيف داخلي وتوظيف خارجي .

أولا: توظيف داخلي :

نجد في هذا النوع من التوظيف اعتماد الإدارة في ملئ المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية، دون الاستعانة بما يوجد في الخارج، لذا لهذه الطريقة من إيجابيات تخدم أعوان الموظفين ، حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز المواطنين على بذل والعطاء والتفاني في العمل مما يخلق نوعا من التنافس إلا أنه تنافس شريف.

ومن جهة أخرى لتحقيق رغبة إدارة في شغل المناصب الشاغرة بأعوان اكتسبوا صفات كثيرة كالتجربة والضمير المهني وغيرها من الصفات لشغل الوظائف خاصة وأن التجارب الإدارة أكدت بما لا يترك مجالا لتردد .

وفي هذا النوع من التوظيف يسمح بإيجاد عناصر أكثر ملائمة لشغل الوظائف العمة من العناصر الموظفة من الخارج .

وحسب المادة 34 من المرسوم 59/85 التي جعلت إمكانية السماح للموظفين بالارتقاء إلى الرتب الأعلى وفقا لثلاثة طرق رئيسية :

أ –عن طريق الامتحان المهني: هذه الطريقة تعطي حافزا للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء، إذ أشارت إليه المادة 43 من المرسوم 59/85 حيث يسمح للحاصلين على حد أدنى من الخبرة المهنية 5 سنوات في حدود الشروط المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك بالالتحاق إلى رتبة أعلى من ذلك التي كانوا يشغلونها سواء عن طريق الأقدمية معينة في السلك أو عن طريق أقدمية ممزوجة بالتكوين والإتقان المنصوص عليها في المادة 60 من المرسوم 59/85 .

ب عن طريق قائمة الكفاءة والاختيار :نجد في هذه الطريقة الاعتماد على الامتياز ، وهذا ما أشارت إليها الفقرة 1 من المادة 55 من المرسوم 59/85 التي نصت على الاختيار بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط في الأقدمية(على الأقل 10 سنوات) ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة .[1]

[1] الجريدة الرسمية لجمهورية الجزائرية، أمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن لقانون الأساسي للوظيفة العامة ، ص9.

Scanné avec CamScanner

حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الالتفات إلى الفئات الأخرى من الأعوان الذين قضوا جزءا كبيرا من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد ما بين 08 إلى 10 سنوات، حيث تمكن هذه الترقية الالتحاق بالرتبة الأعلى، إذ تضبط القائمة التأهيلية للترقية الاختيارية ويتم طرح المسألة على اللجنة المتساوية الأعضاء المجتمعة في جلسة قصد اختيار الموظف الذي يمكنه الارتقاء على المنصب الشاغر الأعلى، وهذا طبقا للتقرير تفصيلي يعد عن كل موظف حيث يراعى فيه على الخصوص النقاط التالية :

الأقدمية : يختار الموظف الذي له أقدمية أكبر في السلك، فإذا تساوى الموظفون في ذلك ينتقل إلى العنصر الموالي .

السن: يختار أكبر الموظفين سنا وهذا يكون بمثابة تكريم للموظفين، إذ يسمح لهم بتحسين مستواهم الوظيفي الذي يجعلهم للتحصل على منحة التقاعد أحسن .

عدد الأطفال : ينظر إلى عدد الأطفال، فيختار الموظف الذي يعول أكبر عدد منهم لمقارنته مع غيره من الموظفين .

المشاركة في حرب التحرير: فمن هذه الناحية تكون الأولوية في اختيار الموظف الذي شارك في حرب التحرير أي صفة كانت .

وعموما فإن نسبة الترقية الاختيارية ب10. % من المناصب المطلوب شغلها .وتجدر الإشارة إلى مبدأ الترقية الأقدمية مقيد بعامل آخر وهو ضرورة حصول الموظف على عدد من النقاط ضمن جدول الترقية، وهذا ضمن جدول الترقية، وهذا حتى لا تحدث لهاته الترقية نوعا من التواكل لدى الموظفين الذين ينتظرون فترات محددة من الترقية إلى المناصب أعلى من غير جهد حقيقي وهذا ما جاء في المادة 33 من الأمر 133/66.[1]

ج. عن طريق التأهيل المهني: يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية للموظف الذي أثبت تأهيلا خاصا ، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة المهنية بعد إطلاع على ملف المعني .

وبإعداد التقرير التفصيلي تعده مصلحة المسيرة ويتم استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء قانونيا، على أن تحترم نسبة الترقية عن طريق التأهيل المهني التي لا تتجاوز 05 % من عدد المناصب المطلوب شغلها .

[1] الجريدة الرسمية لجمهورية الجزائرية، المرجع السابق ، ص 10.

Scanné avec CamScanner

ثانيا : التوظيف الخارجي :

يقصد بالتوظيف الخارجي المصدر الذي تستمد منه الإدارة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها الالتجاء إلى سوق العمل خارج الوظيف العمومي والبحث في صفوف المتخرجين من الجامعات والمعاهد والمدارس ممن تتوفر فيهم الكفاءة والمقدرة على شغل الوظائف الشاغرة، ويوجد نوعين لهذا التوظيف .

أ . **التوظيف على أساس المسابقات:** والمسابقة على أساس الرأي المشرع الفرنسي هي: ذلك الامتحان الذي يجري بقصد تقديم مرشحين بعد مراقبة مؤهلاتهم وإمكانياتهم لإدارة المنظمة .

فالمسابقة أيا كانت طبيعتها لابد من الامتحانات المهنية، وهي أنسب الوسائل المعروفة حاليا لتوظيف الموظفين أكثرها استعمالا في كل الدول على اختلاف أنظمتها .[1]

ب . **التوظيف المباشر** : وهذا ما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59/85 .....عن طرق التوظيف المباشر، حسب الشرط التالية :

– من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة والإدارات العمومية المعنية .

–من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها سابقا.[2]

وهنا يتم التوظيف بالطريقة المباشرة أي دون خضوع الشخص المترشح لإجراءات المسابقة أو الاختبار ، وهذا الإجراء كما هو مبين في المادة 34 من المرسوم 59/85 هو إجراء خاص بخريجي المعاهد العمومية للتكوين بالنسبة للمساعدين الإداريين ،وهذا ما نصت عليه المادة 36 من المرسوم224/89 حيث نص فيها على أنه :يمكن أن يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيين على أساس الشهادات ، وفي حدود25 % .[3]

[1] غرناوط سميرة ، طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر–2007 2008،ص70.

[2] غرناوط سميرة ، المرجع السابق، ص 71

[3] غرناوط سميرة ، المرجع السابق، ص 71

Scanné avec CamScanner

المطلب الثالث: مصادر سياسة التوظيف.

تعتمد المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية إما على المصادر الداخلية أو الخارجية أو كليهما .

1.المصادر الداخلية :

ونقصد بها الاعتماد على الموظفين داخل المنظمة لسد المناصب الشاغرة وذلك من خلال الترقية أو النقل الوظيفي، ويعتبر هذا الإجراء ميزة ايجابية لما يحققه إذ :

- تمثل الترقية من داخل المنظمة حافزا لتمسك الأفراد بالعمل بها بدلا من تركها والبحث عن منظمة أخرى تتيح لهم فرص الترقية لمناصب أعلى.
- الاستغلال الأمثل لكفاءة الموظفين الحاليين بالمنظمة والاستفادة أكثر من قدراتهم وخبراتهم بحكم معرفتهم بظروف العمل السابقة .
- تكلفة التوظيف من المصدر الداخلي تكون منخفضة مقارنة بتكلفة التوظيف من المصدر الخارجي .
- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم .[1]
- التوظيف من الداخل يضع المنظمة في موقف ممتاز لتقييم قدرات الموظفين الداخليين بدرجة أحسن من تقييم الأفراد من الخارج، خاصة إذا كانت تحتفظ بسجلات الأفراد الموظفين في المنظمة، حيث يتم تسجيل كامل خدماتهم السابقة وقدراتهم ومؤهلاتهم .[2]
- تجنب المغامرة بتوظيف موارد بشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم .[3]
- إلمام الموظف بظروف المنظمة ومشكلاتها سيجعله يعمل على حلها بوقت وجهد .
- احتمالية النجاح للموظف من المصدر الداخلي تكون أكثر احتمالا خاصة إذا سبق له العمل في نفس الوظيفة خلال تغيب شاغلها الأصلي .

ولكن على الرغم من المزايا التي تحققها سياسة التوظيف من الداخل إلا أن بها مجموعة من العيوب نذكر منها :

---

[1] محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية، الطبعة الأولى الدار الثقافية للنشر، القاهرة ،2007، ص138 .

[2] احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية ،1999 ، ص147 .

[3] يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ،2006، ص194.

Scanné avec CamScanner

- يؤدي الاعتماد على الترقية إلى نقص التنويع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي قد تحملها الموارد البشرية الخارجية والذي يطلق عليه النفس الجديد.[1]
- تعتمد الترقية على نتائج التقييم في وظائف سابقة وليس على مدى توفر متطلبات الوظيفة المستقبلية التي سيرقى إليها.
- الموقف السلبي لبعض الموظفين الذين لم يتم ترقيتهم وعدم تعاونهم مع الموظف الذي تم ترقيته مما يؤدي إلى زيادة الصراعات التنظيمية .[2]
- الاعتماد على سياسة التوظيف من الداخل قد يحرم المنظمة من الاستفادة من الطاقات والكفاءات التي يمكن أن توفرها المصادر الخارجية مما يمكن من تحسين أداء المنظمة.
- ازدياد الأعباء الخاصة بإعادة تدريب الموظفين القدامى على الوظائف الجديدة الأمر الذي قد يزيد من تكلفة سياسة التوظيف الداخلي.[3]
- سياسة التوظيف الداخلي تسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين المتقدمين.[4]

2.المصادر الخارجية : يقصد بالمصادر الخارجية تلك المتوفرة خارج المنظمة أي في سوق العمل الخارجي سواء محليا أو وطنيا وتتمثل في المنظمات التعليمية ،الجامعات والمعاهد ،مكاتب التوظيف.... الخ

- **المدارس والجامعات والمعاهد العليا** : تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وأحيانا تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعاتهم وتدريبهم على الوظائف التي احتمل شغلهم لها فترات الإجازة الصيفية.
- **النقابات العمالية:** قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العمالية لتدريب العمالة المطلوبة لها وذلك يساهم في تقوية العلاقات بين المنظمات و النقابات .

---

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،2005 ،ص285.

[2] محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 139.

[3] صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة الجزائر،2009 ،ص108.

[4] تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، 2009، ص 25.

Scanné avec CamScanner

- **مكاتب العمل** : سواء كانت هذه المكاتب حكومية وخاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء الراغبين في العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات لهذه الكشوف لاختبار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين العرض والطلب من القوى العاملة .[1]
- **العاملين بالمنظمة** : وذلك على اعتبار أن للعاملين بالمنظمة أقارب وأصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توفرها في شغل هذه الوظائف ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبيرة من الأهمية لأنه من ناحيته يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ومن الجانب الآخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذين يحرصون على إرضاء أقاربهم .[2]
- **الطلبات الواردة المنظمة** : قد يصل للمنظمة العديد من الخطابات التي تتضمن طلبات للعمل ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطلبات عن طريق تفريغها في كشوف ووضعها ضمن قوائم الانتظار لملئ أي شغور يحتمل تواجده في المستقبل .
- **وكالات الاستخدام** : هذه الوكالات تقوم بتكوينها الدولة أو الخواص حيث أنها تحتفظ بسجلات وبيانات الراغبين بالعمل فهي تسعى إلى تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض والطلب ، كذلك توجد الوكالات الاستشارية تتميز بكونها تمتلك قاعدة بيانات عن الأفراد والعاملين ذوي المهارات والتخصصات الفنية النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية و الخدماتية بصورة عامة .[3]
- **الإعلانات** : يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة خاصة إذا ضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المنظمة ونشاطها وعنوانها ، كما أنه الإعلان في وسائل شائعة الانتشار تساهم أكثر على تلقي الطلبات من ذوي الكفاءات المنشودة .[4]

وللمصادر الخارجية أيضا مجموعة من المزايا والعيوب يمكن اختصارها في مايلي :

– المزايا :

- الاستعانة بخبرات وأفكار وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب نفس جديدة للمنظمة .
- إحداث تغيير في المنظمة .

---

[1] عبد الباري إبراهيم، درة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ،ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، عمان ، 2008، ص 218

[2] محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009، ص247

[3] خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ،2007 ، ص 99.

[4] عبد الباري ابراهيم ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق، ص 218

Scanné avec CamScanner

- احتمال عدم إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي الحالي .

يمكن أن يزود المصدر الخارجي المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يتم الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها مما يعطيها مرونة اكبر في عملية توفير احتياجاتها من الموارد البشرية .[1]

– العيوب :

- حاجة الفرد المعين من مصدر خارجي لفترة زمنية للتكيف مع أوضاع المنظمة .
- تحميل المنظمة تكاليف تدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للعمل .
- نشر الشعور بعدم الرضا بين العاملين خاصة المؤهلين للترقية، ما ينتج عنه مقاومة الموظفين القدامى للتغير الناتج عن إدخال عناصر جديدة من الموارد البشرية.
- ارتفاع تكلفة الاعتماد على المصدر الخارجي في القيام بعملية الاستقطاب خاصة فيما يتعلق بتكاليف الإعلانات و أدوات ووسائل إجراء المسابقات.
- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة جيدة بمدى ملائمة الفرد لكل من الوظيفة والمنظمة .[2]

وفي الأخير نشير إلى أن لكل منظمة أسلوبها في اختيار المصدر فمنها من يفضل المصدر الداخلي ويدعمه ومنها من تفضل إدخال نفس جديد للمنظمة ومنها من يخلط بين المصدرين دون أن يرجح الكفة لأحدهما ، وقد تلجأ في بعض الوظائف إلى إجراء مقارنة بين المرشحين من الداخل والمرشحين من الخارج لاختيار الأنسب للوظيفة الشاغرة .

[1] عبد الباريء إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ المرجع السابق، ص 219

[2] عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص286 .

Scanné avec CamScanner

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف.

فيمايلي سنقوم بعرض أهم العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف.[1]

أولا: العوامل الخارجية : وتنقسم إلى مايلي :

1.البيئة القانونية: ونجد فيها :

- قوانين الدولة.
- القوانين الدولية.
- منظمة العمل الدولية .
- الاتفاقيات الثنائية .

2.أسواق العمل: ونجد فيها :

- العرض من العمالة الماهرة.
- الطلب على العمالة النادرة.
- درجة إتاحة التخصصات المحددة.
- العمالة الغير نادرة النصف ماهرة.
- العمالة الوافدة.
- مستويات الأجور.
- الفروق الأجرية.

3.بيئة الأعمال: ونجد فيها :

- درجة المنافسة.
- سرعة التغيير في التكنولوجيا.
- التحالفات الإستراتيجية .
- أحجام المؤسسات.
- الهياكل التنموية .

[1] أقيني أمال، عزوز فوزية، تكاليف سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة togi لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ، 2012/2011ص 9-10

Scanné avec CamScanner

- كثافة العنصر البشري.
- الرضا الوظيفي .

ثانيا: العوامل الداخلية: وتتمثل فيم يلي :

1.التخطيط الإستراتيجي للأعمال: ونجد فيها :

- فلسفة المنظمات.
- التحليل البيئي والتنظيمي.
- قياس عوامل القوة والضعف .
- خطة العمل.
- خطة القوى العاملة .

2.اقتراح خطة التشغيل: ونجد فيها :

- خطة النمو .
- خطط التخصص والتحجيم .

3.تخطيط الموارد البشرية: ونجد فيها :

- تقدير الاحتياجات من التخصصات والوظائف المختلفة والمستويات الإدارية .
- إعداد خطة التوظيف وتعيين العمالة الجديدة
- تحديد الخارجين عن العمل والمحالين والمعاد تدريبهم[1] .

[1] أقيني أمال، عزوز فوزية، مرجع سابق، ص 10.

Scanné avec CamScanner

المبحث الثاني: الإطار النظري للمورد البشري.

كانت المؤسسات من قبل تشهد نقصا في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيرها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر والذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير من توظيف، تدريب، ترفيه، متابعة الأجور.

المطلب الأول: ماهية المورد البشري.

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، وفيما يلي سنحاول استعراض مفهومها، أهميتها و مختلف الأهداف التي تسعي إلي تحقيقها.

أولا: مفهوم الموارد البشرية.

لقد اختلفت الآراء حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك وجهة نظر تقليدية يري فيها المديرون أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة تقتصر علي القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين في ملفات و سجلات معينة، و يبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة، وقد انعكس ذلك علي الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك علي الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.[1]

أما وجهة النظر الحديثة فتري أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم إدارات المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج والمالية، ذلك لأهمية المورد البشري و تأثيره علي الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئسيه من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، التخطيط، الاستقطاب، التحفيز، التنمية والتدريب بالإضافة إلي النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية .[2]

وبهدف الوصول إلي تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية، نستعرض بعض تعريفات لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها:

[1] صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية لنشر الإسكندرية، مصر، 1990 م ص 15.

[2] روايه حسين ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص19.

Scanné avec CamScanner

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم وأن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة.[1]

كما تعرف إدارة الموارد البشرية علي أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل تخطيط الاحتياجات من القوي العاملة والبحث عنها و تأهيلها وتشغيلها. [2]

وتعرف علي أنـها الإدارة المـعنية بكـل الإجراءات والسـياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تـنمية العاملين، والعمل علي تنظيم و زيادة ثقتهم في الإدارة وغـرس روح التـعاون و الجـماعة فيما بينهم، للوصول إلي أرقي درجات تسيير الموارد البشرية.[3]

وكتعريف شامل لما سبق إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

غالبا ما يكون الهـدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات مهما كان حجمها هو تزويدها بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد العاملين تطويرا يلبي احتياجاتهم في المنظمة و يندرج عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف التي تندرج ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

ويمكننا الإلمام بهذه الأهداف علي النحو التالي :[4]

- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمنظمة لتسهم بتوفير الموارد البشرية القادرة ذات المستوي العالي في الأداء.
- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة ومتابعتها للحصول علي إنتاجية أفضل وكذلك من خلال مزج مدخلات الموارد البشرية مع مدخلات المنظمة مثل عملية مزج القدرات والمهارات مع تكنولوجيا معينة من أجل تحقيق أداء عالي.
- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي .

---

[1] حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، لبنان بيروت، 2002، ص18

[2] أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2004، ص 26.

[3] عبد الحكيم حزبي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير ،إدارة أعمال جامعة سطيف، 2004،ص 4.

[4] بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1،دار الراية ، عمان ، 2008 ، ص 31.

Scanné avec CamScanner

- تحقيق مخرجات بكفاية عالية(الكمية، الجودة، وكذلك السعر) ومن خلال استخدام كفؤ للموارد البشرية ذات مستوى عالي لتحقيق الرضي لدي الزبون لأن المنتج والخدمة تعتبر من وجهة نظر الزبون وليس المؤسسة.
- الاستفادة من الاقتصاديات التشغيل و تخفيض معدل دوران عمل وتكلفة الإنتاج.
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتشجيع التعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخري مما سيزيد من حب العاملين للعمل وانتمائهم للمنظمة.

أما الهدف الجديد الذي تسعي إدارة الموارد البشرية إلي تحقيقه هو التوافق بين أمال و تطلعات وتوجهات الإدارة العليا و العاملين في المنظمة بما يخدم الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة عن طريق تعزيز و تطوير التكامل بينهما. [1]

ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف تجعلها تختلف عن باقي الإدارات الأخرى .

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلي تلك النشاطات المختصة التي تتعلق بإمداد المؤسسات بالعاملين و تنسيق كل العماليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فعالياتها و تتمثل هذه الوظائف: [2]

1- تخطيط الموارد البشرية: تعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وتهدف إلي تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف و الأعمال المطلوبة.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية .

تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، و إعداد الأفراد اللازمة موزعة علي مختلف الإدارات.

2- وظيفة استقطاب الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

---

[1] مانع سبرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات ، رسالة دكتورة في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015 ، ص 26 .

[2] قاسي أسماء ، أهمية إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2012 ، ص 44-43

Scanné avec CamScanner

3- وظيفة الاختيار و التعيين: الاختيار هو العملية التي بمقتضاها يتم تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات و المواصفات اللازمة لشغل المنصب ، وهناك العديد من الطرق و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار (المقابلة، طلب التوظيف، الاختبار،الفحوصات الطبية ..... إلخ).

أما التعيين فهو العملية التي بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر و مسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا و الأساسيات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.

4- وظيفة تنمية الموارد البشرية: وهذا من خلال

- **التدريب:** يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يتم تأهيل و رفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين علي مجرات التحولات الحاصلة في مجال العمل.

وحتى يؤتي التدريب ثماره ينبغي أن يبني علي أسس علمية و منهجية ، وهذا يتطلب و ضع مخطط محكم لبرنامج العملية التدريبية وذلك حسب الإمكانيات المتاحة فقد تكون عملية التدريب داخل العمل أو خارجه و ذالك بالاستعانة علي مصادر خارجية ، كما قد يكون الأفراد القائمين بعملية التدريب من داخل المؤسسة أو خارجها .

- **تقييم الأداء:** وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا بـ:
  - معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
  - يبرر المنح والعلاوات .
  - يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه ، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخري ، أو الذي يستغني عنه .
  - يشير إلي مدا تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فعالية الإشراف.

5- المحافظة على الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان إلزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.

إن التحفيز هو العملية التي يتم بمقتضاها تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و السياسات التحفيزية التي يضعها المسؤول .

كما أن المحافظة علي الموارد البشرية ليست أمرا سهلا لأنها تنطوي علي عوامل مادية و معنوية فربما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية نحو البلدان المتقدمة كان ورائها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءة . [1]

[1] قاسي أسماء ، مرجع سابق الذكر ، ص 45.

Scanné avec CamScanner

المطلب الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية.

سياسة إدارة الموارد البشرية هي عملية توجيه وتنسيق جهود الموظفين في المؤسسة بما يتماشى مع أهدافها ورؤيتها. يتضمن ذلك تطوير وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تعزز الأداء الفردي والجماعي للموظفين وتعزز القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. تعتمد سياسات إدارة الموارد البشرية على عدة مبادئ وممارسات. وتهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير وتنمية القوى العاملة وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

أولا: مفهوم سياسات إدارة الموارد البشرية.

تعتبر سياسات الموارد البشرية عن رغبة الإدارة في توجيه نشاط المؤسسة إلى ناحية دون الأخرى فيما يتعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من اختيار وتعيين واستخدام وتدريب لرفع الكفاءة ومن ثم الإنتاجية، وتحتوي إدارة الموارد البشرية على مجموعة من السياسات نذكر الأساسية منها: سياسات التوظيف، سياسات التدريب، سياسات الأجور والحوافز، سياسات تقييم الأداء ولتحقيق السياسة الإدارية أهدافها يجب توافر عدة متطلبات أهمها قيام السياسة على مجموعة من المبادئ والقواعد العلمية التي ثبت صحتها بالدليل العلمي والتجريبي وملأمتها لظروف التطبيق بالمؤسسة، كما يجب أن تكون السياسة تابعة من ظروف المؤسسة واحتياجاتها ومشاكلها الفعلية.[1]

ثانيا: دور سياسات إدارة الموارد البشرية.

إن مجموع السياسات إدارة الموارد البشرية مصممة لتعظيم أربعة عناصر رئيسية وهي:[2]

1.الاندماج الاستراتيجي: على السياسات أن تضمن لإدارة الموارد البشرية الاندماج الكلي في الخطة الإستراتجية، وذلك بكونها متناسقة بينها وعلى طول التسلل الهرمي، ويكون الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مقبولة ومستعملة.

2.مشاركة الموظفين: وهي تخص أساسا علاقة الموظفين ومنظمة والتي يمكن أن تكون فعالة بشكل خاص.

3.المرونة: والمقصود بها مرونة الهيكل المؤسسي (التنظيمي) الذي يجب أن يكون سهل التكييف وأكثر تقبلا للابتكار، كما يقصد بها المرونة الوظيفية حسب المعنى الذي وصفه **Atkinson et**

---

[1] صلاح لطفي، محمد عبد الوهاب، سياسات توظيف الموارد البشرية الأجنبية، سياسات توظيف المورد الجنبي الاستثمار المباشر بمصر، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2007، ص 29.

[2] Françoise Dupuick, la gestion des ressources humaines en devenir, edition l'harmattan, Paris, 2011, p p59,60

Scanné avec CamScanner

Meager.(1986): تصميم العمل على أساس تنوع العمل أو مبدأ فريق عمل يتمتع بحكم شبه ذاتي، وقوة عمل متعددة الوظائف.

4.الجودة: كل مؤسسة يجب أن تراعي الجودة في إدارة موظفيها، فالأهمية المتزايدة لمعايير الجودة تقود المؤسسة لتطوير هذا العنصر.[1]

ثالثا: أهداف سياسات إدارة الموارد البشرية.

تهدف السياسات الإدارية بالدرجة الأولى إلى:

1.تهدف الموائمة بين سلوك الموظفين والقرارات الإدارية فيما يخص العمل وبالتالي خلق محيط عمل عادل.[2]

2.تحديد الإطار الشامل لسلوك العاملين وتصرفاتهم في جميع مستويات العمل.

3.توجه وترشد السلوك والقرارات بوضع الأساس الذي يربط السلوك بالأهداف وتحديد معالم الطريق التي يتخذ فيه الصائب من هذه القرارات.

4.تحقيق رغبات أصحاب المؤسسة والعاملين في آن واحد.[3]

5.المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسة، إذ يتكون لديهم مفهوم واضح عن نوع المعاملة التي يتوقعونها والحقوق والواجبات المرتبة بالوظيفة.

6.تحقق السياسة نوع من الوحدة والتجانس بين الأعمال المختلفة ومن ثم تقل احتمالات الخلاف.

7.وجود سياسة إدارية ثابتة تقلل الحاجة إلى تكرار اتخاذ القرارات الإدارية في الحالات المتشابهة التي يتكرر حدوثها.

8.تهدف السياسة الفعالة إلى تهيئة رؤية واضحة ومحددة للرؤساء والمرؤوسين اتجاه رسالة المؤسسة وأهدافها لتحقيق الانسجام والتنسيق بين جهود الإدارة والأفراد.[4]

---

[1] Françoise Dupuick, op.cit, p60.

[2] Kebeccca Miller, developpement de politiques GRH, edition hluwer, cannada, 2001, P2.

[3] محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، جامعة عين شمس، د.ت، ص 46-47.

[4] صلاح لطفي، محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 30-31

Scanné avec CamScanner

المطلب الثالث: كيفية إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية.

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة مراحل وهي كما يلي:[1]

1.مرحلة توفير الاحتياجات من الموارد البشرية: تنطوي الخطوة الأولى العملية على تحديد متطلبات المنظمة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع والكيف والجودة من خلال القيام بالأتي:

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى يتم تحقيق الإستراتيجية.
- التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف.
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي.
- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين.
- إدارة وتوجيه النصح بخصوص عمليات الاختبار لضمان توفر المهارات والمعرفة والخبرة الفنية لتمكين من يتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.

ثانيا: مرحلة ضمان استمرارية الموارد : لضمان استمرار عمل الأفراد في المنظمة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرا من أجل أن يكون مستوى أدائهم مناسبا فإنه يجب أن يشتمل على ما يلي:

- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منه.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلمام تام بالمنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيادة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة.
- إدارة المكافآت بشكل استراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة وخطة العمل.
- وضع الاقتراحات اللازمة لتغيير فرق العمل ومراجعة المهام.
- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية ورفاهية العاملين.
- الاهتمام الكامل بجمع العمليات القانونية والإدارية ذات العلاقة بالتشغيل.
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص.
- تزويد المدريين التنفيذيين بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل والقوانين المتعلقة به لضمان أن تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية والضمانية.

[1] https://cte.univ-setif2.dz/ تم الإطلاع عليه 16-05-2024 على الساعة 11.42

Scanné avec CamScanner

ثالثا: مرحلة نهاية العلاقات الوظيفية: من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقاتها مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين باعتبار أن هذه الموارد لها مشاعرها وسلوكها وطبيعتها الخاصة ، وهذا يتحقق من خلال القيام بالأتي:

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكيد من سلامة تطبيقها ،وإتمام كل الإجراءات المرتبكة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة.
- تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة على التقاعد .
- وضع خطة للقيام المنظمة بتقديم ما يمكن لمن أنهوا العمل عن طريق التقاعد من تكريم ومكافآت لهم لتكون حافزا لهم.[1]

المطلب الرابع: كيفية إعداد ميزانية الموارد البشرية.

تشمل قائمة مؤشرات الميزانية مايلي:[2]

1.مؤشرات العمالية:

إجمالي العمالة: وتشمل كل الموارد البشرية في N/13/12 مهما كانت طبيعة عقود عملهم.

- مؤشر تمييز الرجال والنساء.
- مؤشر توزيع العمالة حسب فئات الأعمار.
- مؤشر توزيع العمالة حسب الأقدمية.
- مؤشر توزيع حسب الجنسية.
- مؤشر العمالة الدائمة ذات عقد عمل غير محدد المدة.
- مؤشر العمالة ذات عقد عمل محدد المدة.
- مؤشر توزيع العمالة حسب هيكل التأهيل.

العمالة الخارجية عن المؤسسة:

- المتوسط الشهري العمالة المؤقتة.
- المتوسط الشهري العمالة المؤقتة=عدد أيام العمل/عدد العمالة المؤقتة.
- عدد المتدربين

[1] https://cte.univ-setif2.dz/11.42 تم الإطلاع عليه 16-05-2024 على الساعة

[2] بحاجي حسان، لونيس عبد الله، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية،مذكرة مقدمة لنسل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021-2022، ص 20-23

Scanné avec CamScanner

التوظيف خلال السنة:

- مؤشر توظيف العمالة الدائمة.
- مؤشر توظيف العمالة المؤقتة.
- مؤشر إدماج العمالة الشابة أقل من 25 سنة.

خروج العمالة: وتشمل خروج العمالة مهما كانت الأسباب:

- عدد حالات التسريح لأسباب لاقتصادية.
- انتهاء عقد العمل محدد المدة، لا ترك العمل خلال فترة التجريب.
- ترك العمل اختياريا بالإحالة على التقاعد، والتقاعد المسبق.
- الوفاة.[1]

البطالة الجزئية: وتشمل إجمالي عدد ساعات البطالة الجزئية التي تختلف تبعا لما يحصل في المؤسسة.

الغياب: هو مؤشر هام خاصة إذا أخذ في الحسبان كل حالات الغياب، وذلك لحساب الإنتاجية من خلال معرفة عدد ساعات العمل، ويمكن إرجاع أسباب الغياب إلى:

- المرض وتوزيعه تبعا للمدة الزمنية.
- حوادث العمل والطريق.
- عطل الأمومة.
- العطل لأسباب عائلية، باستثناء العطل مدفوعة الأجر.
- أسباب أخرى.

2.مؤشرات الأجور والأعباء الملحقة:

مبلغ الأجور: وتضم المؤشرات التالية:

- الكتلة الأجرية.
- الكتلة الأجرية الشهرية.
- سلم الأجور: ويقيس الفروقات بين الأجور، ويترك الخيار للمؤسسة.
- الأعباء الملحقة: أعباء الموارد البشرية/رقم الأعمال.

3.مؤشرات ظروف الصحة والسلامة المهنية: وتضم المؤشرات التالية:

[1] بحاجي حسان، لونيس عبد الله، مرجع سابق ص 21

Scanné avec CamScanner

- مؤشر تواتر حوادث العمل.
- مؤشر درجة خطورة حوادث العمل.
- توزيع الحوادث حسب العنصر المادي.
- الأمراض المهنية.
- النفقات المتعلقة بالسلامة المهنية.

4.مؤشرات ظروف العمل الأخرى:

ويغطي ذلك مدة العمل، إدارة وقت العمل، تنظيم العمل، حيث تقيس المؤشرات عدد العمالة في خط الإنتاج، وتضم مايلي:

- عدد العمالة المستفيدة خلال السنة من يومي عطلة متتالية أسبوعيا.
- عدد العمالة المستفيدة من نظام وقت عمل فردي.
- متوسط عدد أيام العطلة السنوية.
- تجارب تغيير تنظيم العمل.
- طب العمل.

5.مؤشرات التكوين: ويشمل المحاور التالية:

التكوين المهني المستمر:

- النسبة المئوية للكتلة الأجرية المخصصة للتكوين.
- عدد المكونين.
- عدد ساعات التكوين.

عطل التكوين:

- عدد العمالة المستفيدة من عطل تكوين مدفوعة الأجر.
- توزيع التكوين حسب النمط.[1]

6.مؤشرات العلاقات المهنية:

وتشمل مايلي:

ممثلي العمالة:

[1] بحاجي حسان، لونيس عبد الله، مرجع سابق، ص 22.

Scanné avec CamScanner

- اللجنة المركزية للمؤسسة.
- عدد اجتماعات اللجنة المركزية وعدد لجانها الفرعية.
- تاريخ توقيع الاتفاقيات الموقعة خلال السنة المدروسة.

الإعلام والاتصال في المؤسسة: وتضم:

- هي تتوافر بنى تشاور وتداول الآراء؟
- ما هي تلك البنى؟
- ما هي إجراءات الاستقبال؟
- ما هي إجراءات نقل المعلومات؟
- ما هي إجراءات المقابلة الفردية؟

7.يخص النشاطات الاجتماعية والثقافية والحماية الاجتماعية: وتضم:

العمالة والنشاطات الاجتماعية: توزيع تكاليف الاجتماعية (السكن، النقل، الإطعام)

الأعباء الاجتماعية الأخرى: تكاليف المؤسسة في الإعلانات الإضافية (المرض، الوفاة، الشيخوخة)[1]

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

سنقوم في هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع وبعدها سنقوم بمقارنتها مع دراستنا.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة: لكيطة الزهرة، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على سياسة التوظيف لسنة 2018/2017، مذكرة الماستر في ميدان حقوق و العلوم السياسية شعبة: علوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على سياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية واخترنا لمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بورقلة للطاقة والتوزيع "فرع توزيع" كنموذج، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يمثل الأداة التي ينطلق منها نظام المؤسسة ليرسم لها الأهداف المستقبلية في سياسة التوظيف،

[1] بحاجي حسان، لونيس عبد الله، مرجع سابق، ص 23.

Scanné avec CamScanner

وذلك لبلوغ جملة من الأهداف منها: التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز وللتعرف على عملية التوظيف المتبعة فيها، وكذا عن كيفية استقطاب إدارة الموارد البشرية فيها للقوى العاملة، فهذه الأهداف جاءت من أجل أن تحاول الإجابة عن إشكالية التى اخترناها هي – ما مدى ما يحدثه التخطيط الاستراتيجي في سياسة التوظيف المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز للطاقة والتوزيع في الفترة ما بين 2017/ 2018م بورقلة .

فلقد خلصنا الى أنه كي تكون هناك نتائج مرضية لابد أن يكون هناك توافق إداري بين ما تمنحه الميزانية للتخطيط والتوظيف في إدارة الموارد البشرية. فالفارق يكمن في الميزانية المخصصة لكل طرف منهما لذلك نقول أنكل طرف يؤثر في الآخر في إدارة المواد البشرية اي كل من مكاتب التوظيف والمؤسسات الاقتصادية

2. دراسة: صالح بن محمد بن سلطان العزري، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان)، مقال منشور بمجلة الأندلس مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 67، 2023:

هدف الدراسة التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة (جامعة الشرقية) في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وسوف تسهم الدراسة في هذا المجال من خلال توفير الأساس النظري والأدلة العملية التي تبين كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي.

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

و كانت أهم التوصيات: التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية، وأيضاً

Scanné avec CamScanner

قياس أثر هذا التدريب على الأداء الوظيفي من خلال المعايير المحددة، وكذلك لابد من مراجعة سياسة الحوافز المالية التي تتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية لدى الموظفين في الجامعة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والتركيز على وضع سياسة تربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية والترقيات، ويقترح الباحث إجراء دراسات أخرى حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

3. دراسة: بوخليفة حنان، بوقربة مريم، بعنوان: علاقة أنماط التوظيف بإستراتيجية ادارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع –بوإسماعيل(تيبازة)، مذكرة الماستر في علوم التسيير التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات، المدرسة العليا للتجارة، 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أن التوظيف يعد من أهم العمليات والمواضيع التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتهتم بها بالدرجة الأولى، فقرار التوظيف يعد ضمن أهم القرارات الإستراتيجية التي يتطلب اتخاذها نزاهة، مصداقية،موضوعية ودقة كونها تعد استثمار في العنصر البشري والذي من شأنه أن يؤثر على مسار المؤسسة في المستقبل وعلى تحقيق إستراتيجيتها، حيث تم من خلال هذا البحث معالجة سيرورة عملية التوظيف وعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية التوظيف تتم على مراحل ووفق سلسلة من الإجراءات كما ان تحقيق نتائج مرضية يعتمد على تخطيط عقلاني، لذلك رغم كل هذا إلا أن التوظيف في المؤسسة الجزائرية لا يتم على الوجه المطلوب بسبب تدخل عوامل غير موضوعية في ذلك مثل الوساطة و عدم الشفافية، كما ان إدارة الموارد البشرية تعطي المورد البشري أهمية و لكن ليس بالقدر الكافي مما يؤثر الحقا على مصير المؤسسة، فقد تحقق ما تطمح المؤسسة الوصول إليه إلا أن ذلك الا يتم بحسب ماهو مخطط له و قد تؤجل نتائج اليوم إلى غد مما يجعل المؤسسة تدور في حلقة مفرغة.

4. دراسة: حمادو مريم وحميمي ذكرى، بعنوان: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز)فيتحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين –دراسة ميدانية المديرية الجهوية سوناطراك–قسم الإنتاج –حوض بركاوي–ورقلة، مذكرة الماستر، التخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2021:

Scanné avec CamScanner

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف التدريب التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المديرية الجهوية سوناطراك حوض بركاوي ورقلة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية الجمع المعلومات مع المقابلة والملاحظة، وقد اقتصرت عملية التوزيع على العينة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها (273) مفردة استرجعت منها (215) صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 21.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود نظرة إيجابية حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التوظيف التدريب التحفيز في المؤسسة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى وعيهم بأهميتها في مجال العمل وحرصهم على التطوير الذاتي واستثمار كل القدرات لتحقيق النجاح في ميدان العمل، ويقابله مستوى مرتفع أيضا للأداء الوظيفي، كما وجدنا أن العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التوظيف، التدريب، التحفيز والأداء الوظيفي علاقة متوسطة لكنها طردية، وتوصلنا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالجنس، في حين لا توجد فروق فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية (السن المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية الوظيفة)، وتوصي الدراسة إلى العمل على تحسين الأداء من خلال تطوير نظام الحوافز الذي يؤثر بشكل كبير على فعالية الأداء.

5. دراسة: د.علي صالح علي الأعجم، بعنوان: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة باليمن، مقال منشور بمجلة تهامة، المجلد 16، العدد 16، 2022:

هدفت الدراسة إلى قياس دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى الأمل العربي والبالغ عددهم (240) عاملاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، حيث كان حجم العينة (148) مفردة، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التعيين، واستراتيجية الحوكمة) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط،

Scanné avec CamScanner

وعدم وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التدريب، و استراتيجية التحفيز) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط،، وقد أوصى الباحث بإعطاء مزيد من الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1. دراسة: KEPHA OMBUI ANDREW، بعنوان: INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN RESEARCH INSTITUTES IN KENYA، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة جوموكينياتا بكينيا، 2014:

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا. وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المتكونة من 986 موظفا من العاملين في جميع المعاهد موضوعة الدراسة، حيث تم توزيع 760 استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد 255 استبانة صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها، لوجود علاقة قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.

2. دراسة: AbdulkadirDanlami Sani، بعنوان: STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE NIGERIAN INSURANCE INDUSTRY: THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE، مقال منشور بمجلة ذكاء الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2012:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في شركات التأمين في نيجيريا، وقياس مدى تأثير مناخ ومكان العمل على أبعاد تلك الإستراتيجية وبالتالي تأثيره على أداء تلك الشركات اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على 18 شركة مجتمع الدراسة

Scanné avec CamScanner

العاملة في قطاع التأمين لقياس وجهات نظر العاملين فيها، ومن ثم استخدم أدوات التحليل (الانحدار والارتباط لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات، وخاصة في مجالات نظام تخطيط الوظائف وتوصيف الأعمال والتدريب والتطوير على أداء تلك الشركات، في حين كان الارتباط ضعيف في تلك الممارسات ومناخ ومكان العمل والبيئة الخارجية للشركات.

3. دراسة: Anastasia A. Katou، بعنوان: Measuring the impact of HRM on organisational performance، مقال منشور بمجلة الهندسة الصناعية والإدارة، المجلد 1، العدد 2، 2008:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات العاملة في قطاع الصناعي باليونان، شمل مجتمع الدراسة 178 منشأة عامة في هذا القطاع، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات ثم توزيعها على تلك المنشآت.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجالات الموارد والتنمية تصميم الوظائف المشاركة، الحوافز التعويضات وبين تبلك المنظمات، وقد تجسدت هذه العلاقة بمستويات الأداء المتحقق في مجالات المهارات المواقف السلوك للعاملين في تلك المنظمات، وانعكاس ذلك على استراتيجيات الأعمال في مجالات (الكلفة ، الجودة، الابتكار).

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف فيما يلي:

Scanné avec CamScanner

أوجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمن والمكان وعينة الدراسة	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023، أما من حيث الحدود المكانية فتمت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية-.كما ركزت الدراسة على عينة من الموظفين محل الدراسة.	تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية خلال فترات مختلفة ما بين 2008 إلى 2023، أما فيما يخص الحدود المكانية فقد شملت كل من: الجزائر، عمان، اليمن، كينيا، نيجيريا واليونان. كما ركزت الدراسات السابقة على عينات مختلفة من الموظفين والمدراء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
من حيث منهج الدراسة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بمتغيرات موضوع دراستنا، أما في الجانب التطبيقي صممنا واعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج الSPSS بالإضافة إلى بعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج ومناقشتها	اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعملت الاستبيان والبرنامج الإحصائي الSPSS للحصول على النتائج وتحليلها ومناقشتها.
من حيث نوع القطاع	استهدفت دراستنا القطاع العام فشملت عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر ذات الطابع خدماتي	كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص والعام (خدماتية، صناعية، تجارية، علمية)
من حيث متغيرات الدراسة	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: المتغير الأول هو التوظيف أما المتغير الثاني هو إدارة الموارد البشرية	تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة نذكر منها: التخطيط الاستراتيجي، سياسة التوظيف، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، أداء المنظمات، الأداء التنظيمي للمنظمات
من حيث الهدف	هدفت دراستنا إلى تسليط الضوء على سياسة التوظيف وأثرها في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، من خلال رفع مستوى العاملين وتحسين أداءهم.	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان العلاقة بين كل من التخطيط الاستراتيجي أو استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياسة التوظيف وأثرها على الأداء الوظيفي أو أداء المنظمات.

Scanné avec CamScanner

خلاصة الفصل:

في نهاية الفصل تبين لنا أن سياسة التوظيف تعد من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها خطوة هامة في تحقيق نوع من التوافق والتجانس بين شروط متطلبات العمل وبين مواصفات وخصائص الفرد من حيث القدرات والمهارات والاتجاهات.

Scanné avec CamScanner