

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل
الموسومة:

"التوظيف في المؤسسة الاقتصادية"

مقاربة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً

من إعداد الطالبة:

فندوزسارة ✓

تاريخ المناقشة: 2024/09/22

أمام اللجنة العلمية المتكونة من:

| الإسم واللقب: | الصفة: | الرتبة العلمية: | مؤسسة الإنتماء: |
|-------------------|--------------|-----------------|----------------------------|
| د. شابي حفصة | رئيسا | MAA | جامعة وهران 2 محمد بن أحمد |
| د. بن شارف حسين | مشرفا ومقررا | MCA | جامعة وهران 2 محمد بن أحمد |
| د. بن كحيل شهرزاد | مناقشا | MAA | جامعة وهران 2 محمد بن أحمد |

السنة الجامعية: 2024 / 2023



شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ



الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على انجاز هذا الموضوع لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل و نتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاد المشرف " بن شارف حسين " لما قدمه من نصائح و توجيهات و إرشادات و نسال الله له التوفيق في مشواره المهني كما نتقدم بالشكر و الاحترام و التقدير لكل عمال مؤسسة ميناء ارزيو على تسهيلهم لإجراء الجانب التطبيقي من هذا الموضوع و نشكر رئيس المستخدمين و التكوين " بركة مصطفى عبد الجليل " على المساعدة الممنوحة لنا



إِهْدَاء



الحمد لله الذي أكثر علينا نعمه التي تحصى و على توفيقه لنا في مشوارنا الدراسي و صلي اللهم و سلم على سيدنا محمد و على أهله و صحبه أجمعين.

اهدي ثمرة جهدي على مدى مشواري الدراسي من الابتدائي الى مستوى الجامعي إلى من أوصيهما الله تعالى خيرا في أكثر من أية بل و قرن طاعته بطاعتها وأم لهما بالقول المعروف و الإحسان إليهما إلى الوالدين العزيزين إلى منبع العطاء بدون مقابل أمي الغالية من أرضعتني الحنان و الأمان و لفظت اسمها في كل مكان و زمان أطال الله في عمرها و غفر جميع ذنوبها إلى من ضحى بحياته و صحته من اجل تربيتي و تعليمي و الذي افتخر و أتشرف بحمل اسمه أبي العزيز رحمه الله و جعله ربي من أهل الجنة

كما اهدي عملي إلى زوجي و سندي في الحياة حفظه الله لي مع الشكر الخاص لإخواني و كل من ذكره قلبي و نسيه قلبي و إلى صديقاتي و إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

سارة



فهرس المحتويات

شكر و عرفان

اهداء

المقدمة

الفصل الأول: منهجية البحث

| | |
|----|------------------------------------|
| 09 | مقدمة |
| 10 | تعريف بموضوع البحث |
| 12 | اسباب و اهداف اختيار الموضوع |
| 12 | الإشكالية |
| 14 | الفرضيات |
| 14 | الاختيارات المنهجية |

الفصل الثاني: مدخل لتسير الموارد البشرية

| | |
|----|--|
| 18 | تمهيد |
| 19 | المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية |
| 19 | المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية |
| 20 | المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية |
| 21 | المطلب الثالث: نشأة الموارد البشرية |
| 24 | المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها |
| 24 | المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية |

- المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية 25
- المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة في عملها 27
- المطلب الأول: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية 27
- المطلب الثاني: أهم التحديات و التوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية 30

الفصل الثالث: التوظيف في المؤسسة الاقتصادية

- تمهيد 35
- المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية 36
- المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية و مفاهيمها 36
- المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية ووظائفها 37
- المطلب الثالث: أنواع المؤسسة الاقتصادية و أهدافها 39
- المبحث الثاني: التوظيف 41
- المطلب الأول: مفهوم التوظيف و أهميته 41
- المطلب الثاني: أهداف التوظيف و شروطه 43
- المطلب الثالث: أنواع و مراحل التوظيف و إجراءاته 44

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: التوظيف في المؤسسة الاقتصادية EPA

- تمهيد 58
- المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء ارزيو 59
- المطلب الأول: تعريف و نشأة مؤسسة ميناء ارزيو 59

| | |
|----|--|
| 62 | المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة ميناء ارزيو |
| 63 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء ارزيو |
| 64 | المبحث الثاني: التوظيف في مؤسسة ميناء ارزيو |
| 64 | المطلب الأول: مفهوم سياسة التوظيف في مؤسسة ميناء أرزيو |
| 65 | المطلب الثاني: إجراءات التوظيف في الشركة |
| 75 | المطلب الثالث: مخطط عقد العمل في مؤسسة ميناء أرزيو بعد التوظيف |
| 79 | المطلب الرابع: المقابلة |
| 83 | الخاتمة |
| 85 | قائمة المصادر والمراجع |

الملاحق

المقدمة:

مذكرة تخرجنا في الماستر علم اجتماع التنظيم و العمل الموسومة " التوظيف في المؤسسة الاقتصادية - مقارنة سوسولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً"، نستطيع من خلالها تحديد مدى التطابق الموجود بين ما هو نظري و ما هو موجود فعلا على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة " ميناء أرزيو " كنموذج لإنجاز بحثنا هذا.

تواجه المنظمات اليوم سواء كانت عمومية او خاصة بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات و التحولات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة .و مست كافة المنظمات الاقتصادية و الاجتماعية في مختلف دول العالم ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي العشرون هو تطور الفكر الاداري العالمي الذي رافقه التطور النوعي في مجال ادارة الموارد البشرية الذي تعني بالإدارة شؤون اهم مورد في المنظمة منذ دخوله اليها و الى غاية خروجه منها.

وتحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب الشاعر عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هذه العملية تحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات لاسيما المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها المسؤولة عن أداء وظائف الدولة وتحقيق أهدافها الاجتماعية ولأجل تحقيق هذه الأهداف بالفاعلية المطلوبة كان لزاما عليها زياد الاهتمام بمواردها البشرية اهتماما استراتيجيا من خلال عمليات التطوير والتدريب والتأهيل ولكن ذلك يكون بعد أساليب حسن الانتقاء والتوظيف. إذ أننا لا نتابع إذا قلنا أن مهمة انتقاء واختيار العاملين بالجهاز الإداري يعتبر المحور الرئيسي الذي تعتمد عليه الدولة في تنفيذ سياستها التي يقع على كاهل الجهاز الإداري عبء تحقيقها.

ونظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام أولى المنظرين السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب اتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأكفأهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم هذا الاهتمام تلمسه على الصعيدين الدستوري والقانوني، إذ نجد أن أغلب الدول ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين تطبق على قدم المساواة، وهذا ما تم تجسيده على مستوى كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر والتي حرصت على ضمان هذا الحق مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة، وذلك يشكل حالة ضمنية لدور عملية التوظيف في انتقاء كفاءة وفعالية المورد البشري على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية بشكل خاص وقطاع الوظيفة العمومية بشكل عام في بلادنا.

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع عملية التوظيف على مستوى المؤسسات الاقتصادية، أين تكتسب هذه العملية في هذا القطاع صبغة خاصة تميزها عن القطاع الخاص لأنها تخضع الشكليات معقدة وإجراءات صارمة ومحددة مسبقاً أين تسير الإدارة فيها على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية، سواء في الجانبين الإداري أو المال ولكن رغم ذلك يبقى الأساس أن تختار من بين المرشحين الأكفاء القادرين على خدمة الدولة بإخلاص، وتفان، وفاعلية طيلة مسارهم المهني، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

❖ ماهية التوظيف وإجراءاته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

في هذا الصدد، سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على عملية التوظيف في المؤسسة الاقتصادية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين الأول تحت عنوان تقديم عام للمؤسسة لمحطة تاريخية وهيكلها، ثم تناولنا في المبحث الثاني سياسة التوظيف بها.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم سواء كانت عمومية او خاصة بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات و التحولات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة .و مست كافة المنظمات الاقتصادية و الاجتماعية في مختلف دول العالم ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي العشرون هو تطور الفكر الاداري العالمي الذي رافقه التطور النوعي في مجال ادارة الموارد البشرية الذي تعني بالإدارة شؤون اهم مورد في المنظمة منذ دخوله اليها و الى غاية خروجه منها.

وتحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب الشاعر عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هذه العملية تحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات لاسيما المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها المسؤولة عن أداء وظائف الدولة وتحقيق أهدافها الاجتماعية ولأجل تحقيق هذه الأهداف بالفاعلية المطلوبة كان لزاما عليها زياد الاهتمام بمواردها البشرية اهتماما استراتيجيا من خلال عمليات التطوير والتدريب والتأهيل ولكن ذلك يكون بعد أساليب حسن الانتقاء والتوظيف. إذ أننا لا نبالغ إذا قلنا أن مهمة انتقاء واختيار العاملين بالجهاز الإداري يعتبر المحور الرئيسي الذي تعتمد عليه الدولة في تنفيذ سياستها التي يقع على كاهل الجهاز الإداري عبء تحقيقها.

ونظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام أولى المنظرون السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب اتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأكفأهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم هذا الاهتمام تلمسه على الصعيدين الدستوري والقانوني، إذ نجد أن أغلب الدول ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين تطبق على قدم المساواة، وهذا ما تم تجسيده على مستوى كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر والتي حرصت على ضمان هذا الحق مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة، وذلك بشكل

حالة ضمنية لدور عملية التوظيف في انتقاء كفاءة وفعالية المورد البشري على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية بشكل خاص وقطاع الوظيفة العمومية بشكل عام في بلادنا.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع عملية التوظيف على مستوى المؤسسات الاقتصادية، أين تكتسب هذه العملية في هذا القطاع صبغة خاصة تميزها عن القطاع الخاص لأنها تخضع الشكليات معقدة وإجراءات صارمة ومحددة مسبقا أين تسير الإدارة فيها على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية، سواء في الجانبين الإداري أو المال ولكن رغم ذلك يبقى الأساس أن تختار من بين المرشحين الأكفاء القادرين على خدمة الدولة بإخلاص، وتفان، وفاعلية طيلة مسارهم المهني، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

❖ ماهية التوظيف وإجراءاته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة عليها سنقوم بتقسيمها إلى أسئلة فرعية هي:

■ ماذا يقصد بعملية التوظيف؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟

■ كيف تتم عملية التوظيف بالمؤسسة الاقتصادية؟ وما هي الخصائص التي تطبع هذه العملية في هذا القطاع؟

في حين أن المنهجية المعروضة أدناه شائعة، فإن خيارات الدراسة الاستقصائية المتبعة، واللغة العلمية المستخدمة، وأدوات جمع المعلومات المستحدثة خاصة باختياراتنا الشخصية.

• التعريف بموضوع البحث:

في سياق التغير القوي والتطور التكنولوجي السريع ، فإن سياسة توظيف ودمج الموارد البشرية في الشركات مثل مؤسسة ميناء أرزيو أصبحت ضرورية .

يجب أن تتوفر لديها أدوات لإقامة صلات بين تطور المنظمات وتطور الموارد البشرية، من أجل الحفاظ على مستوى جيد من التطابق الوظيفي .

تتعلق هذه الأدوات، على وجه الخصوص، بأثر التغييرات على مؤشرات الأنشطة، وملامح الوظائف، والمهارات المطلوبة، وخطط العمل لتقليص الفجوات المقابلة.

يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحديد وتكييف مهارات الموارد البشرية مع احتياجاتها الخاصة وإذا أمكن مع توقعات الموظفين .

يرتبط بوضوح بقضايا التدريب أو مكافأة المهارات ، ونظام التوظيف في شركة ميناء أرزيو ؛ كما يعطي مفاتيح لنقل الخبرات و المهارات الشخصية بين الأجيال المهنية المتعاقبة.

أهمية استراتيجية التوظيف للمؤسسة الاقتصادية ؛ يتم تسليط الضوء عليها من خلال الأشكال الجديدة لتنظيم العمل التي؛ تؤكد على أهمية عنصر العمل في القدرة التنافسية للمؤسسة وتعقيدها .

رؤيتنا البحثية هي أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو هو جزء من ديناميكية طويلة الأجل تهدف إلى مطابقة احتياجات المؤسسة من الموظفين ومواردها .

يتماشى هذا التقارب مع هدف المرونة الذي تسعى إليه مؤسسة ميناء أرزيو الذي يؤدي إلى اعتماد استراتيجية وسياسة لإدارة الحياة المهنية والتكوين المؤسسي.

إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة العامة لشركة ميناء أرزيو يغطي العديد من المجالات مثل: المشاركة في تنفيذ خطة التوظيف وإدارة الحياة المهنية والتوجيه والتدريب وتقييم الأداء وتحفيز الموظفين ومشاركتهم ، والاتصالات ، والرضا الوظيفي ، وظروف العمل.

نتيجة لذلك، نلاحظ أن مؤسسة ميناء أرزيو تعتمد على فلسفة التوظيف من خلال نظام تقييم يستغل أهداف الشركة وموظفيها الداخليين.

• أسباب وأهداف اختيار الموضوع:

الموضوع لفت انتباهنا لأنه ينتمي إلى مجال يهمنا وهو إدارة الموارد البشرية والذي أردنا إثراءه ، وجدنا العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوعنا ، لكننا أردنا إضفاء لمسة شخصية على البنية البشرية للموانئ الجزائرية للمحروقات كنموذج.

أما بالنسبة لأهدافنا، فيمكن تلخيصها أساسا في النقاط التالية:

- (1) إظهار أهداف وخصائص نظام التوظيف في شركة ميناء أرزيو.
- (2) اكتشاف الأسباب التي دفعت شركة ميناء أرزيو إلى تبني نظام مركزية التوظيف.

• الإشكالية:

تطورت فلسفة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل كبير خلال هذا العقد من خلال تطور وتوسيع الاحتياجات والمصالح المؤسساتية والقوانين في الدولة الجزائرية. تسعى مؤسسة ميناء أرزيو إلى توظيف أشخاص مسؤولين وأكفاء ومتحمسين وديناميين ومستقلين وموثوقين ، لأن أداء الشركة يعتمد على الكفاءة التي يكتسبها موظفوها. لهذا السبب يجب أن يكون لديها سياسة توظيف جيدة ، تتكون من مجموعة من التدابير والأنشطة التي تسمح للمنظمة بالحصول على الموارد البشرية المقابلة لاحتياجاتها من حيث النوعية والكمية. إن التوظيف في مؤسسة ميناء أرزيو كونه عملا إداريا بحتا، هو محور عملية الموارد البشرية الكبيرة لقطاع الشحن و نقل المحروقات من بين مؤسسات النقل البحري الجزائري.

بعد أن أصبحت مؤسسة ميناء أرزيو مدركة لأهمية كفاءة موظفيها المستقبليين في تنميتها وفي التنمية الاقتصادية للبلاد ، راهنت على الإدارة الرشيدة للحاجة إلى التوظيف لمواجهة المخاطر المحتملة.

نتيجة لذلك، يدور بحثنا حول نظام التوظيف ودمج الموظفين في مؤسسة ميناء أرزيو، وقد حاولنا الإجابة على الأسئلة التالية:

(1) ما الذي دفع بمؤسسة ميناء أرزيو إلى تبني نظام التوظيف ودمج الموظفين على أساس

تحديد الأدوار والمساهمات في الممارسة المهنية؟

(2) ما هي فئة الموظفين المستهدفة مباشرة من قبل تقييم التوظيف داخل مؤسسة ميناء أرزيو؟

• الفرضيات:

وردت افتراضاتنا كما يلي:

(1) الفرضية الأولى:

تبنيت شركة ميناء أرزيو نظاما للأدوار والمساهمات لتحديد درجة وجودة احتياجات التوظيف المختلفة.

(2) الفرضية الثانية:

الفئة الأكثر تأثرا بنظام التوظيف هي "رتبة قبطان السفينة الرئيسي و المساعدين في رتب الملازمين"، الذي يتطلب مستوى عالي جدا من المؤهلات والمهارات المهنية.

• الاختيارات المنهجية:

(1) الأساليب والتقنيات المستخدمة:

لجاناً إلى المنهج الوصفي وتحليل المحتوى لتعميق تساؤلات الإشكالية حول نظام التوظيف في مؤسسة ميناء أرزيو بشكل أفضل.

الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي الطريقة النوعية من خلال دليل المقابلة الشبه موجهة (أنظر الملحق 01) وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر في المجالات العلمية المختلفة.

في هذه الدراسة اخترنا الطريقة النوعية لأهميتها في تقييم جودة المعلومات الواردة وهو يعلق أهمية كبيرة على المعلومات والملاحظة المباشرة، كما يسمح بالتحكم من قبل الباحث بما يسمعه ويستمع إليه ويراه ويدركه.

فيما يتعلق بالتقنيات، اخترنا في المقام الأول الملاحظة المباشرة التي سمحت لنا بدراسة سلوك الموظفين وتحليل مواردنا البحثية مباشرة.

ثانياً، استخدمنا دليل مقابلة شبه موجه بغية الكشف عن الآراء المختلفة لموظفي مؤسسة ميناء أرزيو فيما يتعلق بنظام التوظيف لديها بناء على أدوار ومساهمات الفئات الاجتماعية والمهنية في قطاع النفط البحري الجزائري.

(2) إجراء المسح وأخذ العينات:

امتد تحقيقنا على مدار شهر واحد من مارس 2024 إلى بداية افريل 2024 ، وهي الفترة التي أجرينا خلالها مقابلة مع مدير الموارد البشرية من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المؤسسة ، المتعلقة بجدوى موضوع بحثنا داخلها.

خلال المرحلة الثانية أجرينا بعض المقابلات شبه الموجهة مع عينة صغيرة متكونة من 14 إطار مكلف بالدراسات من أصل 81 موظفا في الإدارة العامة، بحيث تمكنا من جمع المعلومات الضرورية لمقاربة فرضياتنا و اشكالياتنا.

صحيح أن حجم العينة صغير، لكنها عينة عالية الجودة لأن الغالبية العظمى من الأكاديميين، ولديهم احتكاك و تأثير كبير مع المديرين التنفيذيين ذوي الخبرة في الدراسة ،وقد اخترنا الأشخاص المعنيين مباشرة بتقنية كرة الثلج effet boule de neige بمساعدة مدير الموارد البشرية.

(3) صعوبات البحث:

كما هو الحال في جميع الأبحاث العلمية واجهنا بعض العقبات وهي كالتالي:

✚ رفض بعض الاطارات المكلفة بالدراسات الإجابة عن الأسئلة ممايفسر سبب العينة الصغيرة.

✚ صعوبة الحصول على الوثائق الإدارية فيما تعلق بموضوع بحثنا أيضا ؛الملاحق ، للأسف؛

تمكنا من توثيقها على الفور ، ولكن ؛ لحسن الحظ تمكنا من نسخ بعض النماذج الأصلية منها. لسبب وجيه ، رئيس قسم الموارد البشرية ؛ حرمانا من هذا الترف بقوله لنا: "هذه

الوثائق هي جزء من السرية المهنية لمؤسسة ميناء أرزيو".

• خاتمة:

هذه المقاربة المنهجية هي محاولة متواضعة منا تستند على مكتسباتنا النظرية في التكوين الأكاديمي من الليسانس و الماستر وعلى تصور الأستاذ المشرف للموضوع.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

كانت المنظمات من قبل أن تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيرها ولا إدارة تتابع أعمالها و شيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة و لطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر والذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية و التي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير.

إن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة, التي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف, حيث تعد من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجية الحاصلة في العالم, وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة سواء كانت إدارة أو شركة و أهمية الدور الذي يقوم به في تفعيل سير و تطور المنظمة و المساهمة في تحقيق أهدافها و تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسات, مما أعطى لها اهتماما كبيرا ذلك لان نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها و مدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة, و لقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها جذب و استقطاب الموارد البشرية, تحليل و توصيف الوظائف, تخطيط الموارد البشرية, تحفيز الموارد البشرية, تنمية و تدريب الموارد البشرية, و التوظيف احد حيث يعد إحدى أهم العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية و جوهرها, بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المنشأة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

يعود تاريخ إدارة الموارد البشرية تحديد إلى بداية السبعينات حيث برز هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لمفهوم إدارة الأفراد¹ بدا التفكير في أهمية العنصر البشري و محاولة الكشف عن الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات هذا ما جعلها تنال اهتماما واسعا و كبير من قبل العلماء و الباحثين و المختصين.

فمصطلح إدارة الموارد البشرية كان موجودا قبل ظهور الثورة الصناعية و لكن استخدامه شاع في العقد الخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد و العشرين², بحيث كان النمط السائد في هذه المرحلة هو الإنتاج اليدوي البسيط أو ما يسمى الحرفة التي تعتبر المصدر الأساسي لتلبية حاجيات الحياة , و النظام السائد هو نظام الصبية وهو الأسلوب الذي يكسب الفرد المهارات الأزمة للعمل في حرفة معينة, بحيث يكون الصبي تحت سيطرة السيد, أما في نظام العبودية لم يكن هناك أي اعتبار للعامل فقد تمت مساواته بالألة, فهو كالسلعة يباع و يشتري من طرف المالك الذي لا يرفعى حقوق العمال و لهذا لم تكن هناك الحاجة لاستخدام الأساليب العلمية المتطورة من اجل الوصول إلى رقي الموارد البشرية, ومناهج العمل كانت تطبيقية مباشرة لكن كفاءتها تميز بالضعف, وستم هذا الوضع إلى غاية ظهور الثورة الصناعية التي كانت بمثابة بداية للتفكير من المشاكل الإنسانية انطلاقا من مخلفته من تطورات في التكنولوجيا و المعدات الإنتاجية, و كذلك اتساع حجم المصانع مما أدى إلى تشغيل اكبر عدد من اليد العاملة, فأصبح رب العمل عاجز على إدارة ذلك العدد الهائل من العمال, و غير قادر على أن يدير شؤون المؤسسة بأكملها, فبدأت المشاكل تعم المؤسسات, وأصبح العمال في صراع مع أرباب العمل كل هذا ساهم في ظهور الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العمال في المؤسسات و كذلك ضرورة وجود نقابات عمالية تتفاوض مع أرباب العمل باسم العمال , بحيث تسعى إلى تحقيق مطالب اليد العاملة و تحسين ظروفهم المهنية و الاقتصادية و الاجتماعية, فهذا التطور الملموس

¹<http://www.4uarab.com>-

²خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص 20.

و الاهتمام الواسع بالعنصر البشري اوجب على الإدارة أن تستجيب لمتطلباتهم انطلاقاً من خلق مناخ تنظيمي يحفزهم على العمل و ينمي كفاءاتهم و قدرتهم.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت و توسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة و كذلك في ربحها.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت و اختلفت وجهات نظر العلماء في إعطاء مفهوم موحد للإدارة الموارد البشرية, بحيث هناك

-فرنش: هي عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

-سيكولا: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشتمل ذلك على : عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد.

-جلويك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية بالوظيفة اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها والاستغناء عنها.

-شروندنوشيرمان بي: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها و قواعد يجب إتباعها, والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

-سميث جي وجرانت جي: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

المطلب الثالث: نشأة الموارد البشرية وتطورها

لقد عرف مفهوم ادارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن, ليستقر بعد حدوث عدة تطورات و تغيرات مرت بها القوى العاملة في المجال الوظيفي و هذه التطورات التاريخية تتمثل في المراحل التالية:

1_مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية, بحيث كان الحرفيون يمارسون حرفتهم في المنازل مستعينين في ذلك بأدوات بسيطة و تقليدية و هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال. إلى جانب أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه و يشتريه وفقا لحاجات العمل³, يعني أن العامل في النظام العبودية كان يعتبر إحدى ممتلكات رب العمل. بحيث يبيعه و يشتريه شأنه شأن السلع الأخرى, فالعامل في هذه المرحلة الزمنية لا يملك أي حقوق لا قانونية و لا إنسانية, فالسلطة كانت بيد المالك لرأس المال. و بعدها برزت فئة تملك الخبرة و المهارة و أصبحت تتبع قوة عملها مقابل اجر, إلى إن جاء نظام الطوائف "بحيث ظهرت أنظمة الطوائف في المدن"⁴ و هذا النظام ساهم في ظهور أفراد يعملون مقابل اجر تحدده الطائفة و ذلك يكون وفقا لساعات العمل.

2_مرحلة الثورة الصناعية:

إن أهم ما يميز هذه المرحلة هو ظهور آلات و المصانع الكبيرة و تطور الصناعة, هد كله استدعى البحث عن يد عاملة متخصصة, فالثورة الصناعية التي شاهدها اروبا أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم المال. إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور بحيث أصبح اهتمام الإدارة ينصب كليا على الآلة أكثر من العامل, و أن العامل ما هو إلا مجرد قوى عاملة بسيطة و دورها لا يتعدى تكميل دور الآلة. و لهذا نجد أن الإدارة قد أغفلت تماما حاجات و متطلبات و حوافز العمال خاصة المعنوية منها. لكن و بعد مخالفته الثورة الصناعية من زيادات هائلة في الإنتاج و كبير حجم المصانع. أدى إلى خلق مشاكل عديدة كالظروف العمل السيئة و

³خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 21.

⁴نفس المرجع، ص21.

الساعات الطويلة و الأجر الضئيل, كل هذه الظروف ساهمت في تنظيم صفوف العمال و شجعتهم على مطالبة الإدارة بحقوقهم. و في هذه المرحلة و تحديدا في حوالي منتصف القرن التاسع عشرة اوجد العمال النقابات لتدافع عن حقوقهم و مصالحهم المختلفة بحيث استخدمت النقابات العمالية كافة الأسلحة المتاحة أمامها كالأضراب. فأصبح أرباب العمل مجبرين على التفاوض معها, و نتج عن هذه المفاوضة الجماعية تحقيق بعض المطالب للعمال.

و هذا ما أدى إلى تعزيز دور النقابات و دعمها من طرف العمال لأنها تسعى وراء تحقيق أهدافهم و مطالبهم الشخصية.

3_ مرحلة القرن العشرين :

عرفت هذه المرحلة بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمه افر يدريك تايلور, و كذلك ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

أ حركة الإدارة العلمية:

لقد ظهرت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا و دامت حتى بداية الحرب العالمية الأولى⁵, فهذه الأخيرة ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية, وذلك من خلال ما توصل إليه تايلور في أبحاثه, و نجد أن هذه الحركة ركزت على ضرورة إحداث تغييرات في الإدارة من خلال استبدال الطريقة العشوائية في الإدارة و التي تعتمد على التخمين بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة⁶, كما نجد تايلور يؤكد على ضرورة وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار القوى العاملة التي لديها استعداد للعمل و التدريب لان تدريب العامل و تطوير قدراته لأمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل⁷ فتايلور حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال من خلال تحديد أفضل الأساليب في اختيار و تعيين الأفراد المناسبين لتأدية الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم, ووضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العمال.

⁵صلاح الدين عبد الباقي، ص 16.

⁶نفس المرجع، ص 16.

⁷نفس المرجع، ص 17.

ب مدرسة العلاقات الإنسانية:

نجد ان هذه المدرسة ركزت على المواءمة ما بين الفرد و الجماعة, و المؤسسة و الجماعة داخل المؤسسة⁸ بحيث اخدت هذه المدرسة بعين الاعتبار الخاصية الانسانية و الدوافع الاجتماعية للأفراد, فنجد ان التون من خلال التجارب التي اجراها في مصانع هوثرن الامريكية اهتم بدراسة اجواء العمل السائدة و الظروف التي كان يعم فيها العمال, كالتعب و الروتين و دوران العمل و غيرها من الظروف السيئة.

فتوصل من خلال دراسته و ملاحظاته الى ضرورة زيادة رضا العاملين عن عملهم, وان توفر الادارة لهم لإدارة الظروف المناسبة للعمل, بمعنى ان المشاكل الانتاجية تعالج عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري و حاجاته.

4_ مرحلة نهاية القرن العشرين الى يومنا هذا:

عرفت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في نطاق الوظائف التي تقوم بها و تؤديها إدارة الموارد البشرية بحيث شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية.

و ليست فقط ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم و الأعمال الروتينية⁹ بمعنى ان ادارة الموارد البشرية استفادت من الافكار التي اقترحتها مدرسة العلاقات الإنسانية. هذا ما عزز مكانة هذه الادارة لتصبح في الوقت الحالي اساسية في جميع المؤسسات بمختلف انواعها.

⁸خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 25.
⁹فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2001م.

المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو من أهم العناصر الإنتاجية و محور عملية الإنتاج و تطورها، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى إن توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء و الأداء المتميز¹⁰.

و أهمية الإدارة الموارد البشرية تظهر من خلال نشاطاتها و نتائجها و يمكن أن نلخص أهميتها في النقاط التالية¹¹:

- ✓ لا توجد مؤسسة بدون موارد بشرية .
- ✓ تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ✓ تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد.
- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

إلى جانب انه تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تعمل على¹²:

- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، و هذا يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالقوى العاملة.
- تشخيص الفعالية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية، كقياس الأداء و معدل الغيابات و التأخرات و حوادث العمل و الشكاوى.

¹⁰حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 18.

¹¹www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm

¹²سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 24.

- تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فعالية المؤسسة.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى.
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الادارية في المؤسسة و هذا من خلال مناقشة هذه النشاطات. كذلك تساهم ادارة الموارد في ضمن تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الاخرين, عن طريق اختيار الافراد المناسبة و تحفيزهم, و تحقيق الاهداف المطلوبة من خلال تدريب الافراد و زيادة مهاراتهم¹³.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف و هي:

1_ الأهداف التنظيمية:

بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية على تحقيق الفعالة التنظيمية, إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدائهم¹⁴, و هذا يعني إن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها, من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء.

2_ الأهداف الوظيفية¹⁵:

و نعني بها أن تمد إدارة الموارد البشرية المؤسسة ما تحتاجه من القوى العاملة سواء من ناحية الكم أو النوع بدون زيادة أو نقص, فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك الموارد .

¹³راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000، ص 24.

¹⁴الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، بدون سنة، ص 16.

¹⁵نفس المرجع، ص 16.

3_ الأهداف الاجتماعية¹⁶:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية من

خلال تحقيق احتياجات الأفراد الاجتماعية و التقليل من أثارها السلبية على المؤسسة.

و يمكن أن نلخص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- ✓ تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية و الأجور و التدريب و التطور.
- ✓ رعاية العاملين و تقدير الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية.
- ✓ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهد ممكن¹⁷.
- ✓ العمل على استقطاب و جذب العمالة اللازمة للمؤسسة.
- ✓ إكساب العمال مهارات و قيم و معارف لتحقيق ذاتهم, و جعلهم مصدر للابتكار و الإبداع الدائم للمؤسسة¹⁸.

¹⁶ نفس المرجع، ص 16.

¹⁷ مهدي حسن زوييف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2001، ص 104.

¹⁸ كامل بربز، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ط2، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 2000.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة في عملها

المطلب الأول: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

يمكننا تشبيه إدارة الموارد البشرية بسلسلة حلقات متشابكة حيث كل حلقة تتصل بالأخرى هكذا هي وظائف إدارة الموارد البشرية كل وظيفة لها صلة بالأخرى و جميع نتائجها مكملة لبعضها لرفع قوة و فعالية المورد البشري في المؤسسة.

ومن أجل بلوغ المؤسسات مستويات عليا من الخبرة و المهارات كي تضمن جودة المورد بشري تتولى إدارة الموارد البشرية بهذه الوظائف التي تعتبر أنها مقسمة إلى صنفين وظائف فنية ووظائف إدارية¹⁹:

1_ الوظائف الفنية:

أ تحليل و توصيف الوظائف²⁰:

يشمل عملها على قيام بمهمة وصف الوظيفة و تحديد مكوناتها و تبيين النشاط و العمل الذي تختص فيه هذه الوظيفة و أيضا يوضع فيها الشروط اللازمة للعامل الذي عليه تولي شغل هذه الوظيفة.

ب استقطاب و تعيين الموارد البشرية²¹:

و هي الوظيفة المعنية باستقطاب العمال بمختلف الأساليب خارجية أو داخلية و أيضا قيام بالتعيينات و الاختيارات الصحيحة و المناسبة للعمال الذين يحسنون إتقان الوظيفة من بين العمال المرشحين لها و المستقطبين و هذا عن طريق إجراء اختبارات عمل أو مقبلات أو إجراءات أخرى تأكد اختيار العامل المناسب للوظيفة المناسبة.

¹⁹حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 32.

²⁰نفس المرجع، ص 32.

²¹نفس المرجع، ص 32.

ج التكوين وإعداد خطة التدريب:

تم تعريف تكوين او تدريب من قبل باحثين بأنها عملية التي يكون فيها تزويد العاملين بالمعارف و المهارات لكي يقوم بعمل محدد ,من هنا يمكننا أن نقول التكوين وتدريب هي عملية تهدف لرفع إنتاجية المؤسسة عن طريق زيادة في كفاءات العاملين و تحسين قدراتهم العملية و تنمية معارفهم بالمعلومات اللازمة عن كيفية العمل, و هذا بالطبع سيعود اجابا لصالح المؤسسة لذلك يعتبر التدريب وظيفة مهمة في إدارة الموارد البشرية²².

د تقييم العاملين:

ويعني هذا التقييم معرفة قدرات كل عامل و معرفة اين اصبح مستواه العملي في قيامه بالوظيفة وأيضا رؤية على المستوى البعيد اين سيكون مستقبل العامل في عمله بتقييم مهاراته²³

ه رعاية وصيانة العاملين²⁴:

وتهتم هذه الوظيفة بالنظر في الجانب الاجتماعي و المعاشي للعاملين بالتوفير لهم طرق الرعاية الاجتماعية و الصحية و كذلك في حال تعرضهم لمخاطر العمل لا بد للعامل من تعويضات.

2_ الوظائف الإدارية :

التنظيم: تتم عملية تنظيم بوضع كل فرد عامل في المكان المناسب له حسب قدراته الفكرية والعلمية و مهنية حتى يكون العامل في حالة راحة عن ضعه في العمل و يحفز به اكثر في عمله داخل المؤسسة ,لذلك تهدف عملية التنظيم الى ترتيب العمال و جمع الموارد البشرية بطريقة مرتبطة و منظمة وهذا من فائدة المؤسسة حتى تسعى لتحقيق الأهداف²⁵.

²²محمد صرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 159.

²³حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 32.

²⁴خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 32.

²⁵وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 133.

الرقابة: تقوم هذه الوظيفة على معرفة مدى التزام العاملين بشروط وظيفتهم و مهامهم في المؤسسة و الانضباط بالأداء و السلوك الايجابي , و من فإن هذه الوظيفة إدارية تعني تأكد ان النتائج المتحصل عليها هي الأهداف المخطط لها سابقا في المؤسسة وذلك بمراجعة أداء العمال²⁶.

تخطيط الموارد البشرية : التخطيط هي الوظيفة التي العدد اللازم من العمال للعمل في المؤسسة أي تبين سعة المؤسسة من الموارد بشرية و القوى العاملة حسب حاجتها و طبيعة نشاطها ز يعني تخطيط الموارد بشرية أنها مجموعة الإجراءات و السياسات المتكاملة و المتعلقة بالقوى العاملة والتي تهدف إلى تحديد الأعداد و النواعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء الوظائف المعينة بتكلفة العمل المناسبة و الأوقات المحددة .

وضع نظام الترقيات : وتعني الترقية زيادة في مسؤوليات العامل و ذلك من خلال رفعه من وظيفته إلى وظيفه أخرى قد تحمل مهام أكثر مع زيادات ملحوظة في الراتب لذلك يسعى العامل لأداء أحسن ويزيد في قدراته كي يحصل على مناصب أعلى²⁷.

تصميم نظام الأجور والحوافز²⁸: أغلبية العاملين باختلاف مهامهم وفي جميع أنحاء العالم و المؤسسات يريدون أن يكون لهم أجور مقابل أعمالهم بهدف تحسين مستوى معيشتهم أما الحافز في مجموعة المؤثرات و المكافآت التي تقدمها الإدارة للعمال كي تدفعهم لتقديم و العطاء أكثر لعمالهم و المؤسسة.

المطلب الثاني : أهم التحديات و التوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حالياً, خاصة مع الانفتاح العالمي و التأثيرات الناتجة على العولمة, و ما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية.

²⁶ نفس المرجع، ص 133.

²⁷ وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 92.

²⁸ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 175.

أولاً: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حالياً:

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال, أثرت على طبيعة لإدارة عموماً ودارة المورد البشرية خصوصاً, هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها, أهم هذه التحديات ما يلي:

أ_ زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم, قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها, بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب و التنمية و التنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة, في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة و العاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة و الأعمال الروتينية.

ب- التغيرات في تركيب القوى العاملة:

نظراً لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم. فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف, و هذا سيلقي عبء جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين, كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده المناصب كبرى داخل المؤسسة و هذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية, الأمومة..... الخ) لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

ج- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

هذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حالياً إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على الخدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

د- تغير القيم و الاتجاهات:

تلعب القيم و الاتجاهات دورا مهما بالنسبة للإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم, لذا فانه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم و الاتجاهات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة و ما أفرزته من آثار على الإدارة و الأعمال, حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات و اللغات و كذا العروق و الأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر. ادن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية و وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد و اتجاهاتهم.

ه- العائد و التعويض:

ان ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي الى طلب العاملين لأجور اعلى في حين ان الادارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الاجور يؤدي حتما الى ضعف او عدم توفر الحوافز, و هذا ما يؤثر على مستوى الاداء في كثير من المؤسسات, كما يؤدي الى عدم الانتظام في العمل و الالتزام به.

و- زيادة حجم القوى العاملة:

و هذا يعود لأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع و تحسين المستوى الصحي للأفراد و الثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل و هذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين و تعيينهم في المكان المناسب لهم . و كذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بالإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين و متعلمين.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

قصد الاستجابة للتحديات السابقة, هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية, حتى يمكن الاستفادة اكبر من هذا المورد و التي يمكن إيجازها فيما يلي:

أ_ إيجاد ظروف عمل أفضل:

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل و إتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب و برامج التنمية, و تشجيع العمل الجماعي و أسلوب الفريق الواحد.

ب- التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين:

حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

- ✓ اسهامه في تطوير المؤسسة نظرا للخبرة في اكتسابها .
- ✓ التزامهم بأخلاقيات العمل اكثر من الحديثين .

ج- الحاجة الى التطوير مهارات العاملين من خلال التدريب:

وهذا تحدي للإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرا من تغير في السوق او التكنولوجيا ومتطلبات الجودة و الأسعار و عدم تجميد الأفكار و الجهود.

د- العلاقات النقابات العمالية:

يستبد الاتجاه السلبي تجاهها و يصبح ايجابيا بالتعامل المشترك لأحداث التغير وفق المستجدات وفض النزاعات بأفضل الطرق.

هـ- التركيز على التميز:

وذلك للنمو و البقاء و مواجهة المنافسة و التحديات البيئية وفق ما يلي:

- ✓ تقليص مستوى الادارة الوسطى.
- ✓ زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- ✓ تحسين المنافع و الحوافز.
- ✓ توفير الاستقرار الوظيفي .
- ✓ تقييم اداء العاملين بطرق اكثر فاعلية .
- ✓ توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

الفصل الثالث

التوظيف في مؤسسة اقتصادية

تمهيد:

تتولى إدارة لموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة و الوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة, بحيث نمجد أن هذه الإدارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة و توزعها في مختلف أقسام و فروع المؤسسة, و عملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة و المتسلسلة فيما بينها و التي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية.

وتعتبر وظيفة التوظيف من المهام الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة, و الهدف منها هو تحقيق التوافق و الانسجام بين خصائص المرشحين لطلب التوظيف و متطلبات الوظيفة الشاغرة, حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تأثر على العمال و على فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفق الأوصاف و متطلبات كل وظيفة و وضعها في المنصب المناسب لها, فعملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة للإدارة الموارد البشرية و التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الراغبة في العمل.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية و مفاهيمها

تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هي اللبنة الأولى في النشاط الاقتصادي و نواته في المجتمع, وكما يمكن وصفها بأنها نظام معلوماتي يعتمد على توثيق التدفقات المالية التي تشهدها المؤسسة بشكل يومي و دائم, وذلك لضمان سير عملياتها بأكمل وجه و كما يعتمد على الدقة في معالجة المعلومات الحسابية و مراقبتها و مراجعتها.

مفاهيم المؤسسة الاقتصادية²⁹:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها « كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (إنتاج+ تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه»³⁰.

هي وحدة اقتصادية تستجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي و هدفها توفير الإنتاج لغرض تسويقه و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات و هناك من يعرفها بأنها تنظيم اقتصادي مستقل ماديا يجمع بين عوامل إنتاجية قصد توفير الإنتاج (سلي أو خدماتي) لغرض تسويقه.

المؤسسة هي عون اقتصادي و وظيفتها الأساسية إنتاج السلع و الخدمات الموجهة للبيع في السوق .

²⁹بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها و تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر 18 جوان 2013، ص 11.
³⁰ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، 1988، ص 11.

المؤسسة عبارة عن تجمعات بشرية لها ترتيب مرمي تستخدم الوسائل تسمى عوامل الإنتاج بصورة مثلى قدر الإمكان من أجل بلوغ الأهداف التي تم تحديدها بغرض الإنتاج أو تسويق السلع و الخدمات.

إن أغلب التعارف الخاصة بالمؤسسة تقدم على أنها وحدة إنتاج للسلع أو الخدمات و هناك من ينظر إليها على أنها متعددة النشاطات ومنها من ينظر إليها على أنها وحدة توزيع.

المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

خصائص المؤسسة الاقتصادية³¹:

من التعارف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الخصائص التالية:

1_ الشكل الاقتصادي:

و يكون على شكل سلع أو على شكل وسائل الإنتاج أو خدمات يستعملها المواطن, ولكي تستمر عملية الإنتاج لابد من ضمان الموارد المالية ويكون ذلك عن طريق الاعتماد أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تصنع أهداف معينة تسعى لتحقيقها.

2_ الشكل التقني:

المفهوم التكنولوجي و التقنيات الحديثة التي تتطور باستمرار حيث كل دورة إنتاجية فيها إدخالات جديد هو بالتالي تأتي بمعلومات تقنية جديدة .

3_ الشكل القانوني:

تعتبر المؤسسة شخصية معنوية قانونية مستقلة تحمل اسما خاصا, لها ميزانيتها ولها خطتها الخاصة بها, ملكيتها الخاصة ولها حقوق و صلاحيات و هي مسؤولة أمام العدالة.

4_ الشكل الاجتماعي:

³¹أحمد زايد مسعود، خرشوشي سعيد (مذكرة ليسانس الفوترة و تسيير العقود) دورة 1998، ص 22.

المؤسسة لها طابع جماعي بالنسبة للعمال إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى إذا سلعتها تفيد مجموعة كبيرة من المواطنين, وهناك خصائص أخرى منها:

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يدخل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية ويد عاملة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف.

وظائف المؤسسة الاقتصادية:

التسويق: و تهدف هذه الوظيفة إلى الترويج لمنتجاتها من السلع و الخدمات من خلال أداء مجموعة من الأنشطة و العمليات المرتبطة بعمليات الإعلان عنها و إيصالها إلى الشريحة المستهدفة من الزبائن بالإضافة إلى وضع السوق تحت الدراسة و منح العميل خدمات ما بعد البيع.

الإنتاج: و تعتبر هذه الوظيفة الأهم في مخطط سير عمل المنظمات و تعرف هذه الوظيفة بانها العمل على اخضاع المواد الاولية للمنتجات للمعالجة و التصنيع و تحويلها الى منتجات يستفيد منها المستهلك و تلبية احتياجاته.

التمويل: وتتولى هذه الوظيفة مسؤولية توفير كم من المواد الاولية اللازمة لتحويلها لمنتجات (سلع او خدمات) لها فائدة و تلبية حاجات العميل و تعود بالنفع المادي على المنظمة, و كما تعمل على توفير امكانية تخزينها دون تلفها الى ان يحين موعد بيعها.

الموارد البشرية: تؤدي المنظمة الاقتصادية هذه الوظيفة من خلال توظيف الموارد البشرية القادرة لى تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة.

التمويل: تتمثل هذه المهمة بان توفر المنظمة راس المال و التحكم به من خلال مجموعة من الانشطة ذات الهدف الذي يتماشى مع اهداف المنظمة بان يتيح السيولة مقابل ضمان تحقيق الربح.

البحوث و التطوير: هي قدرة المنظمة على الاطلاع على اخطاء الماضي و الاستفادة منها كما تشير ايضا الى الاطلاع على بحوث تتعلق بنشاطها و التعمق بها للمضي قدما بأداء المنظمة الاقتصادية ومنتجاتها.

المطلب الثالث :أنواع المؤسسة الاقتصادية و أهدافها

انواع المؤسسة الاقتصادية:

تصنف المنظمات الاقتصادية الى عدة انواع وفقا لمجموعة من المعايير وهي على النحو التالي:

حسب القطاع:

- القطاعات التي ترتبط ارتباطا وثيقا مع الطبيعة المحيطة بها في نشاطها كالمؤسسات الاستخراجية, و المنشآت الزراعية و غيرها .
- قطاع المؤسسات التحويلية, وهي القطاعات التي ترتبط بالمنشآت التابعة للأشغال العامة و البناء. قطاع يعتمد على النوعين السابقين (الاستخراجية و التحويلية).

_حسب الحجم و هي :

- المؤسسات ذات الحجم المحدود او الصغير.
- المنشآت المتوسطة الحجم.
- المنشآت ذات الحجم الكبير و هي التي تكون على المستوى المحلي او الوطني.

_حسب الشكل القانوني :

- شركات الأشخاص.
- شركات الأموال.

_اهداف المؤسسة الاقتصادية³²:

- البحث عن افضل ربح باقل تكلفة (التكاليف) و ضمان زيادة مستمرة في الربح .
- تكثيف مستمر في عملية اعادة الانتاج يعني النمو و الزيادة الانتاجية .
- تحسين متواصل لوضع العمال (الوضع المالي, ظروف و شروط العمل, المنح المواصلات , الترقية , العطل , التكوين.....).

³²أحمد زايد مسعود، خرشوشي سعيد (مذكرة ليسانس الفوترة و تسيير العقود) دورة 1998، ص 22.

- تحقيق الامن و الاستقرار في الشغل بالنسبة للعامل.
- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين بأثمان معقولة وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة، ويتمثل هذا في النوعية العالية للمنتوج. تقديمه في وقته المحدد تسليم و توزيع المنتوج حسب العقود المبرمة وكل هذا يحتاج الى دراسة فالحصة لحاجيات المستهلك واذواقه لكي يقدم له المنتوج حسب الطلب.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد.

المبحث الثاني: التوظيف

المطلب الأول : مفهوم التوظيف و اهميته

_ مفهوم التوظيف:

يعتبر التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة فهي تمثل نشاطا اساسها في مجال ادارة الموارد البشرية و نقصد بالتوظيف " تزويد المصالح و الورشات و المخازن بالأفراد اللازمين كما و كيف الاداء نشاطها بحيث تعتبر هذه الوظيفة و يعرف التوظيف كذلك انه " عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من اجل شغل منصب شاغر او منصب تم استحداثه³³.

عرف التوظيف انه " ملئ وظيفة شاغرة او تقبل دخول شخص عنصر pierre jardilier و نجد كذلك ان جديد و اضافي في المؤسسة³⁴، و بالرجوع الى التعاريف السابقة نفهم ان عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات و الاجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية الازمة التي تتوفر فيها الشروط الكفاءة و القدرة اللازمة تتولى منصب شاغر.

فالتوظيف نعني بها تلك " العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل. و البحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المؤسسة ثم اخيار افضل العناصر المتقدمين ليكونوا اعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها³⁵.

³³Jean Guyot, le recrutement méthodique, entreprise moderne Edition, paris, 1979, p 18.

³⁴Pierre Jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132.

³⁵منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95.

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول التوظيف نستخلص ان التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة و الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

أهمية التوظيف:

تلعب التوظيف دورا رئيسيا في اي مؤسسة و ذلك من سعيها الى استقطاب واختيار افضل الكفاءات التي تسعى المؤسسة الى تحقيق اهدافها. و الالهية البالغة لتوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في انجاز استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. اذ نستخلص اهمية التوظيف من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها فهدفها الاساسي و الرئيسي يتمثل في السعي الى توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة³⁶.

لهذا نجد ان المؤسسات الادارية تلجأ الى التوظيف لكونها تساهم و تساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة و هذا لا يتحقق الا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات و الاجراءات لضمان الاستخدام الامثل و الافضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات و المهارات من اجل تحقيق اكبر انتاجية و قد تكون المؤسسة قد حققت اهدافها.

و تعود اهمية التوظيف على ادارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ و الغير المناسب و الذي سيكلف المؤسسة الكثير فبالإضافة الى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب و الدورات التدريبية هناك تكلفة قد تكون اضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة و قد تصل الى خسارة المؤسسة³⁷، فأهمية التوظيف تظهر من خلال و ضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

المطلب الثاني: أهداف التوظيف و شروطه

اهداف التوظيف:

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملية التوظيف ان له عدة اهداف بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة و الافراد و من الاهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي:

³⁶ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 65.

³⁷ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 65.

- ✓ محاولة استخدام اعلى المهارات التي تحتاج اليها المؤسسة³⁸ و نعني به ان عملية التوظيف تهدف الى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.
- ✓ تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين.
- ✓ الوصول الى درجة لإشباع الامثل لحاجات او رغبات الافراد.
- ✓ تشجيع مبدا اشتراك العمال في عملية اصدار القرارات و على الاخص قرارات شؤون القوى العاملة
- ✓ الاعتراف بذاتية الفرد و تشجيعه لتحقيق اهداف المؤسسة و ربط الاهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- ✓ الوصول الى الحد الاقصى في مساهمة الفرد لتحقيق اهداف المؤسسة.
- ✓ ضمان و تأكيد كفاءة و قدرة و جدارة القيادة.
- ✓ توفير مستوى عال من الامان الاقتصادي للفرد العامل³⁹.
- ✓ تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة

شروط التوظيف:

- ان عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها بحيث يجب ان تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية⁴⁰:
- ✓ الا يقل عمر الموظف 16 سنة (مع تصريح ابوي وبداية من 18 سنة بدون تصريح ابوي ولا يتجاوز 60 سنة)
- ✓ توفر المؤهلات المعتمدة و متطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق اساسية.
- ✓ ان يكون المرشح حسن السيرة و السلوك.

³⁸منصور أحمد منصور، نفس المرجع، ص 94.

³⁹منصور أحمد منصور، نفس المرجع، ص 94.

⁴⁰Jean Guyot, le recrutement méthodique, entreprise moderne Edition, paris, 1979, p 18.

⁴⁰Pierre Jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132.

✓ اجتياز المرشح المقابلة الشخصية و الاختيارات الازمة و المعدة من قبل الادارة المعنية بالتوظيف

✓ ان يكون لائقا صحيا للعمل، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة.

المطلب الثالث : أنواع و مراحل التوظيف و اجراءاته

_انواع التوظيف:

1. عقد محدد المدة :

يرتبط الفرد مع المؤسسة و فق عقد محدد او غير محدد المدة يضمن له حقوق من حيث الوظيفة المقدمة و عقد العمل المحدد هو اكثر شيوعا حاليا في سوق العمل لأنه يمكن المؤسسة من التحكم في حجم اليد العاملة كما يمنح للمؤسسة مجالين:

✓ التعاقد في الحالة العمل لإنتاج و الخدمات

✓ طريقة تمكن المؤسسة من التسريح بحيث زيادة العمالة دون ان تكون هناك متابعات قضائية للمؤسسة.

و العقد المؤقت هو فترة اختيار مطلوبة وبالتالي يمنح المؤسسة مرونة اكثر للتعامل مع اليد العاملة لكن هناك بعض السلبيات التي تعرض لها الفرد خاصة التسريح و عدم ضمان المستقبل الوظيفي وهذا ما قد يؤثر على ادائه لكن تبقى الطريقة اكثر شيوعا في التعاملات داخل سوق العمل.

2. التوظيف الجزئي:

هو تأدية مهام تكون ساعات العمل خلاله بنسبة اقل من 5/1 بالمقارنة ساعات العمل العادية ضمن الادارة او الورشات كان هذا النوع يستقطب نسبة مرتفعة من النساء انه يمنح ربات البيوت تسهيلات وفقا للواجبات المنزلية. وكذا بالنسبة للنشاطات المعينة بالتوظيف الجزئي بالأخص التجارة بالتجزئة او العمل في المطاعم لأنها تمنح فرص للعمل خلال ساعات قليلة يومها اسبوعيا بالإضافة الى النساء فهي تستقطب الطلبة الجامعيين وكذلك المتقاعدين.

3. التوظيف المؤقت:

تطلق هذه التسمية على كل شخص مستعد لتقديم خدمة للمؤسسة مؤجرة سواء كانت المهام التجارية صناعية او خدماتية و لجئ المؤسسة الى التعامل مع المؤسسات او الافراد مؤقتا في الحالات التالية:

- ✓ تراكم مؤقت للعمل والحاجة التقاعد المؤقت مع الموظفين.
- ✓ الحاجة لإنجاز اعمال مستعجلة لتفادي بعض الاخطار.
- ✓ انتهاء بعض عقود المحددة لبعض العمال في انتظار اعادة تشغيلهم او استبدالهم.

_مراحل التوظيف:

اولا: مرحلة الاستقطاب :

يقصد بالاستقطاب الموارد البشرية البحث عن الافراد المؤهلين و جذبهم الوظائف الشاغرة⁴¹، فمصطلح الاستقطاب يشير الى مجموعة من المراحل و العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من اجل الحصول على المترشحين الملائمين لملاء الوظائف في المؤسسة. وتستعين هذه الاخيرة اثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين اساسيين و هما:

1- المصادر الداخلية للتوظيف:

و هي المصادر التي يمكن اللجوء عليها داخل المؤسسة. فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب و التوظيف داخل المؤسسة و عليه يمكن للمؤسسة ان تستقطب الافراد المناسبين من المصادر التالية:

ا- الترقية:

تعتبر مسالة الترقية مسالة حساسة جدا من و جهة نظر الافراد لان قرار ترقية اي عامل قد يريح البعض و يمكن في نفس الوقت ان يريك البعض الاخر او بالأحرى جرح شعورهم خاصة اذا اهملت الادارة وضع معايير و مقاييس موضوعية و عادلة لعملية الترقية و نعني بالترقية عملية انتقال الموظف او العامل من مركزه الحالي الى مركز اعلى من حيث صلاحيات

⁴¹ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 165.

والمسؤوليات او الحقوق و الواجبات و عادة ما تكون مصحوبة بالزيادة الاجور و كذا الامتيازات الوظيفية⁴².

ب- النقل و التحويل:

و هذا يعني عملية نقل الافراد و تحويلهم من وظيفة اخرى. و تهدف هذه العملية الى سد الشواغر من الداخل كما انها تساعد على ايجاد توازن في الموارد البشرية على اقسام و فروع المؤسسة الواحدة و من ابرز ايجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية هو توزيع الفائض من الافراد على الاقسام او الفروع التي تحتاج اليهم⁴³ و هذه العملية تكون الادارة قد خففت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع كما ستسمح كذلك للعمال باكتساب خبرات جديدة واثراء سيرهم الذاتية .

ج- الافراد السابقون:

ان استقطاب الافراد او الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة و في هذه الحالة نجد المؤسسة تعود و تربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا و هي باستخدامها لهذا المصدر من اجل التوظيف تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب و التوظيف و كذلك توفر في تكاليف تدريبهم.

د- ترشيحات الافراد العاملين:

و في هذه النقطة تلجا المؤسسة الى الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة. مما يسمح للمستخدمين معرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة. و نجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح و متطلبات الوظيفة فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبرة عمالها الحاليين و رفع الروح المعنوية لدى العمال و بذلك يتحقق الولاء و الاخلاص و الاستقرار الوظيفي و هذا بدوره يساعد على تحقيق الاهداف المنشودة وكذلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالا لديهم خبرات في العمل و هذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب و المحافظة على السرية الخاصة اذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك⁴⁴.

⁴²حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 167.

⁴³نفس المرجع، ص 167.

⁴⁴فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 66.

2- المصادر الخارجية للتوظيف:

تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر المبدعين والكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة. و لهذا تلجأ المؤسسة الى البحث عن الموارد البشرية باللجوء الى المصادر الخارجية و ذلك عن طريق:

1-الجامعات و المعاهد:

تعتبر الجامعات و المعاهد من المصادر الهامة لجد اليد العاملة الحصول على شهاداتهم بحيث تبادر المؤسسات الى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء سنواتهم النهائية و تقدم لهم عروض التوظيف قبل التخرج او بعده لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج⁴⁵، هذا يعني ان المؤسسات تقصد الطلبة المتفوقين و تعرض عليهم العمل فيها بعد التخرج مباشرة

ب- عن طريق الاعلان⁴⁶:

يعتبر الاعلان و سيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل البحث عن اليد العاملة و هذا راجع الى انتشار الواسع لوسائل الاعلان المرئي و المسموع و المتمثلة في الصحف الاذاعة و التلفزيون.

ج- المؤسسة العمالية و المهنية:

و هي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية و ذلك عن طريق تأدية خدمات لأصحاب و ارباب العمل و الافراد الساعين للحصول على العمل بحيث ترشح هذه المؤسسات الافراد المناسبين لشغل وظيفة معينة⁴⁷.

د- النقابات العمالية:

بحيث نجد ان هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات. اذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد و بالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها اوبين العمال

⁴⁵حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 171.

⁴⁶فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 67.

⁴⁷حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 174.

و بين ارباب العمل⁴⁸، هذا يعني ان النقابات العمالية تعمل على تامين العمل للأفراد وهذا تساعد على تقليل نسبة البطالة.

هـ- مكاتب التوظيف:

و هي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية او خاصة فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة و اصبحت هذه الطريقة من الطرق التوظيف الفعالة⁴⁹.

و على العموم فان ابرز الايجابيات الناتجة عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية في التوظيف ما يلي:

استقطاب الموارد البشرية جديدة بأفكارها و آرائها و تطلعاتها⁵⁰، بمعنى جذب اكبر عدد ممكن من المترشحين الاكفاء خارج محيط المؤسسة و الاستفادة من تطلعاتهم و آرائهم الجديدة و المختلفة كما يمكن ان يؤثر التوظيف الخارجي للموارد البشرية سلبا على المؤسسة من خلال⁵¹:

- سوء اختيار الموارد البشرية و انعكاسات قد تحصل نتيجة اللاصوابية المرافقة لقرار الاختيار.
- تدني في اخلاقيات الموارد الحالية العاملة و شعور البعض منهم بالتهميش.
- امتداد في فترات تأقلم الموارد البشرية المستقطبة من الخارج على حساب حاجة الانتاج.

ثانيا: مرحلة الاختيار :

بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية الاختيار و انتقاء الافراد المؤهلين و الذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة و تعرف عملية الاختيار على انها تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء افضل المترشحين للوظيفة. وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات

⁴⁸ نفس المرجع، ص 174.

⁴⁹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 175.

⁵⁰ حسن إبراهيم، بلوط، مرجع سابق، ص 175.

⁵¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 175.

لشغل الوظيفة اكثر من غيره⁵²، وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات و الاجراءات التالية :

أ_ طلب التوظيف :

- بيانات شخصية كالاسم و اللقب و مكان الازدياد و تاريخ الميلاد
- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية و المؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة
- بيانات تتعلق بالخبرة و المهارات و الخبرات السابقة.

ب- المقابلة المبدئية:

و هي 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 المستوفية لشروط الوظيفة⁵³.

ج إجراء الاختبارات :

من أكثر الخطوات شيوعا واستخداما في غربلة الموارد البشرية في اخضاع المرشحين لشتى أنواع اختبارات التوظيف ومن بين هذه الاختبارات نجد:

✚ اختبار الأداء :

وهذا الاختبار يهدف إلى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين⁵⁴.

✚ اختبار الذكاء :

تعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد المواجهة لمشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء⁵⁵، فاختبارات الذكاء يسعى من خلالها إلى معرفة درجة ذكاء الفرد و مقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبه الوظيفة.

✚ اختبار الشخصية :

⁵²وسيلة حمداوي، المرجع السابق، ص 92.

⁵³حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 22.

⁵⁴يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 210.

⁵⁵فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 211.

يهدف هذا النوع من الاختبارات الى كشف و معرفة جوانب شخصية الفرد والتأكد من مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف الى وضع تقدير شخص لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا⁵⁶، فمن خلال تقييم نتائج هذا الاختبار نحاول معرفة خصائص شخصية الفرد التي تتطلبها الوظيفة و مدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب.

✚ اختبار القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته⁵⁷.

هذا بمعنى أن من خلال اختبارات القدرة، تحاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية.

✚ اختبار ميول الشخص وتوجهاته :

هذا النوع من الاختبارات " يقيس مدى رغبة وميل الشخص إلى القيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم⁵⁸، فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله.

د_ المقابلة الشاملة :

و هي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية و غربلة المترشحين و تحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقا للمتطلبات الوظيفية و المقابلة أنواع⁵⁹:

* المقابلة الموجهة :

⁵⁶ نفس المرجع، ص 60.

⁵⁷ نفس المرجع، ص 68.

⁵⁸ نفس المرجع، ص 69.

⁵⁹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 209.

و هي 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 و إعداد أسئلتها، فإن البعض من الباحثين وجدها أكثر مصداقية وقبولا من سواها من المقابلات.

* المقابلة نصف الموجهة :

بحيث يركز هذا النوع من القابلات على أسئلة موجهة و مخطط لها مسبقا و الجزء الآخر 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.

* التحري عن المتقدم :

تقوم إدارة الموارد البشرية " بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا وكذا أصدقائه⁶⁰.
و قد تخطو المؤسسات خطوات أكبر وتتحري عن المتقدم " من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم ومن بينها نجد سجلات الشرطة والمحاكم⁶¹.

* الفحص الطبي :

بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي " بحيث أشارت الدراسات إلى أن 57 % من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة⁶². فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الإجراء إلى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه. وبهذا نفهم أن عملية اختيار الموارد البشرية جد مهمة في إدارة

⁶⁰حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 209.

⁶¹حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 218.

⁶²نفس المرجع، ص 219.

الموارد البشرية بحيث تهدف إلى انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظائف معتمداً في هذا على مجموعة الإجراءات و الخطوات التي تسمح لها باختيار أكفاً وأفضل المترشحين وبعد أن تختار الإدارة الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وما تشترطه الوظيفة تأتي مرحلة تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.

ثالثاً: مرحلة اتخاذ قرار التعيين

و تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين و تحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واعتماداً على نتائج المقابلات و الاختبارات يتم تصفية و انتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة.

واعتماداً على نتائج المقابلات و الاختبارات يتم تصفية و انتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة، وتعرف عملية تعيين الأفراد بأنها عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته⁶³. وهناك من يعرف التعيين على أنه إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد، و يترتب عن هذا القرار حقوق الموظف في الأجر، الواجبات و المسؤوليات الملقاة على عاتقه⁶⁴.

و تهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات المؤسسة و حاجات الأفراد تتمثل المراحل المتعددة في عملية التعيين فيما يلي⁶⁵:

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص.
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.
- تديد طريقة الاختيار.

⁶³حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 195-196.

⁶⁴احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص 288.

⁶⁵باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 59-60.

➤ وضع المرشحين في قوائم قصيرة.

➤ اختيار المرشح الناجح.

➤ اعلام المرشحين بالنتيجة.

➤ تعيين المرشح الناجح.

فوظيفة التعيين تسعى إلى " إيجاد التناسب و التطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها⁶⁶.

و الشخص الذي صدر قرار تعيينه، يتم توجيهه إلى العمل وتوظيفه و يتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له، بحيث هناك بعض المؤسسات " تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر، بحيث تعرف الموظف على أهداف العمل وأنظمة العمل خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب والتعويضات المكافآت و الإجازات، كما يتطرق البرنامج التوجيهي إلى بعض النواح التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المؤسسة⁶⁷.

الهدف من الفترة التدريبية هو أن يتمكن الموظف الجديد من التأقلم مع ثقافة المؤسسة و محيطها.

إجراءات التوظيف :

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

1_ تحديد الاحتياجات :

وهي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة وذلك بتخطيط القوى العاملة فيها، خلال⁶⁸:

❖ تحديد مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة.

❖ تحديد الوظائف الشاغرة نتيجة للتقاعد الفصل الترقية أو العطلة تحديد احتياجات المؤسسة

و التي على أساسها تقوم المؤسسة بتقليص و توسيع نشاطها.

⁶⁶حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 195.

⁶⁷نفس المرجع، ص 220.

⁶⁸غرناط سميرة، طرق و إجراءات التوظيف و مدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر،

2008، ص 72.

2_ فرز الترشيحات :

بعد إعلام مختلف المترشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف وحتهم على "إرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك :

- السن.
- الشهادة العلمية.
- الخبرة.

وبعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجاباً أو سلباً⁶⁹.

3_ التعيين :

بعد أن يمر الفرد على مرحلتي المقابلة و الاختبارات يصبح مؤهلاً للحصول على المنصب الشاغر⁷⁰.

4_ التدريب :

بعد تعيين الموظف الجديد. تأتي مرحلة تدريبه وإخضاعه لفترة تجريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد التدريب نعي به " التغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل⁷¹.

5_ الحوافز: و هي عبارة عن " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه في أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية⁷²، أي مكافأة العمال على أدائهم المتميز وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من خلال إشباع متطلباتهم المادية والمعنوية.

⁶⁹www.herdiscussion.com/hr/1482.html

⁷⁰IBID

⁷¹غرناط سميرة، مرجع سابق، ص 73.

⁷²يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، 2006 ن ص 404.

6_ العطلة :

وهناك عدة أنواع من العطل وهي كما يلي ⁷³:

- أ- عطلة رسمية سنوية و هي عطل سنوية أو موسمية تحددها كل حسب خطتها الإنتاجية.
- ب- عطلة مرضية: وهي العطل التي تكون لسبب معين وجب إقراره من طرف الطبيب و تحديد مدته.
- ج- عطل بدون أجر: فهي عطل يطالبها المستخدم لسبب ما ولا تمنح له إلا في حدود الحاجة وهي عطلة بدون أجر.
- د- عطلة خاصة. وهي التي لأسباب مختلفة كزيادة مولود، أو زواج وغيرها.

7_ العقوبة :

ونعني بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة ولا يتقيد بها والعقوبة تختلف باختلاف أسبابها و ه كما يلي ⁷⁴:

- ❖ عقوبات تخص مواعيد العمل.
- ❖ عقوبات تخص نظام العمل.
- ❖ عقوبات لعدم احترام تعليمات العمل.
- ❖ عقوبات حول التزامات العمل الجوهرية.

8_ نهاية الخدمة ⁷⁵:

و هي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المؤسسة، وتعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالته تقاعده، فصله أو وفاته.

⁷³ غرناط سميرة، مرجع سابق، ص 74-75.

⁷⁴ غرناط سميرة، مرجع سابق، ص 74-75.

⁷⁵ نفس المرجع، ص 75.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

التوظيف في المؤسسة الاقتصادية EPA

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة الجانب النظري حول موضوع عملية التوظيف، أردنا أن ندعم بحثنا هذا بدراسة تطبيقية، نستطيع من خلالها تحديد مدى التطابق الموجود بين ما هو نظري و ما هو موجود فعلا على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة " ميناء أرزيو " كنموذج لإنجاز بحثنا هذا.

في هذا الصدد، سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على عملية التوظيف في المؤسسة الاقتصادية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين الأول تحت عنوان تقديم عام للمؤسسة لمحطة تاريخية وهيكلها، ثم تناولنا في المبحث الثاني سياسة التوظيف بها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء أرزيو

المطلب الأول: تعريف و نشأة مؤسسة ميناء أرزيو

1. لمحة تاريخية:

إن إنشاء ميناء أرزيو يعود إلى العصر الروماني أين كانت تسميته ب " بورتسماقنوس " وكان لهذا المرسى ميزات استثنائية ، إذ يسمح له موقعه الاستراتيجي بان يصب في سهول كل من "سيق وهابرا " لقد شهد ميناء أرزيو أعمال مختلفة فيما يخص عملية توسعه وتطويره ، حيث أصبح مع انطلاق الوحدات البيتروكيمياوية ميناء مختص في المتاجر بمجال المحروقات .

❖ ميناء بطيو

هذا الميناء، الذي بني مؤخراً (1975-1978)، يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة النقل البحري التي تنتهجها شركة G.N.L. تم تحميل الميناء لأول مرة من قبل G.N.L في عام 1978. ويضمن هذا الميناء

بالإضافة إلى نشاطه الغازي، إزالة منتجات أخرى مثل النفط الخام والكثافة G.P.L والأمويا السائلة.

وقد احتل هذان الموانئ المرتبة الأولى في الموانئ الوطنية على مدى السنوات العديدة

الماضية على نطاق الموانئ الكبيرة في منطقة البحر الأبيض المتوسط مما يشكل ربطا

أساسيا في سلسلة النقل البري والبحري للمحروقات.

تعريف المؤسسة :

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 إلى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار

جزائر ي بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8 مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaire تسمى « SERPORT/Spa »

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

- القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية
- مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S".

كما يحتل ميناء أرزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن

الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

وتتمتع ميناء أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامها عدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52% من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقاً لمعيار « iso9001 version 2008 » لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار « iso9001version 2015/2018 »

❖ الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:

في سنة 1974 وعلى أتر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16 نوفمبر 1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.



شبكة الطرق لميناء أرزيو :

الطرق الوطنية:

- "وهران - الجزائر" التي تأخذ محور وهران "أرزيو" مستغانم (الساحل).
- أرزيو - وهران - عين تموشنت - تلمسان.
- أرزيو - وادتليلات - سيدي بلعباس.
- أرزيو - سيق - معسكر مع مفترق نحو تيارت و سعيدة .
- المحمدية - غليزان مع مفترق الطرق نحو معسكر سيدي بلعباس وتيارت

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة ميناء أرزيو

مهام و أهداف مؤسسة ميناء أرزيو:

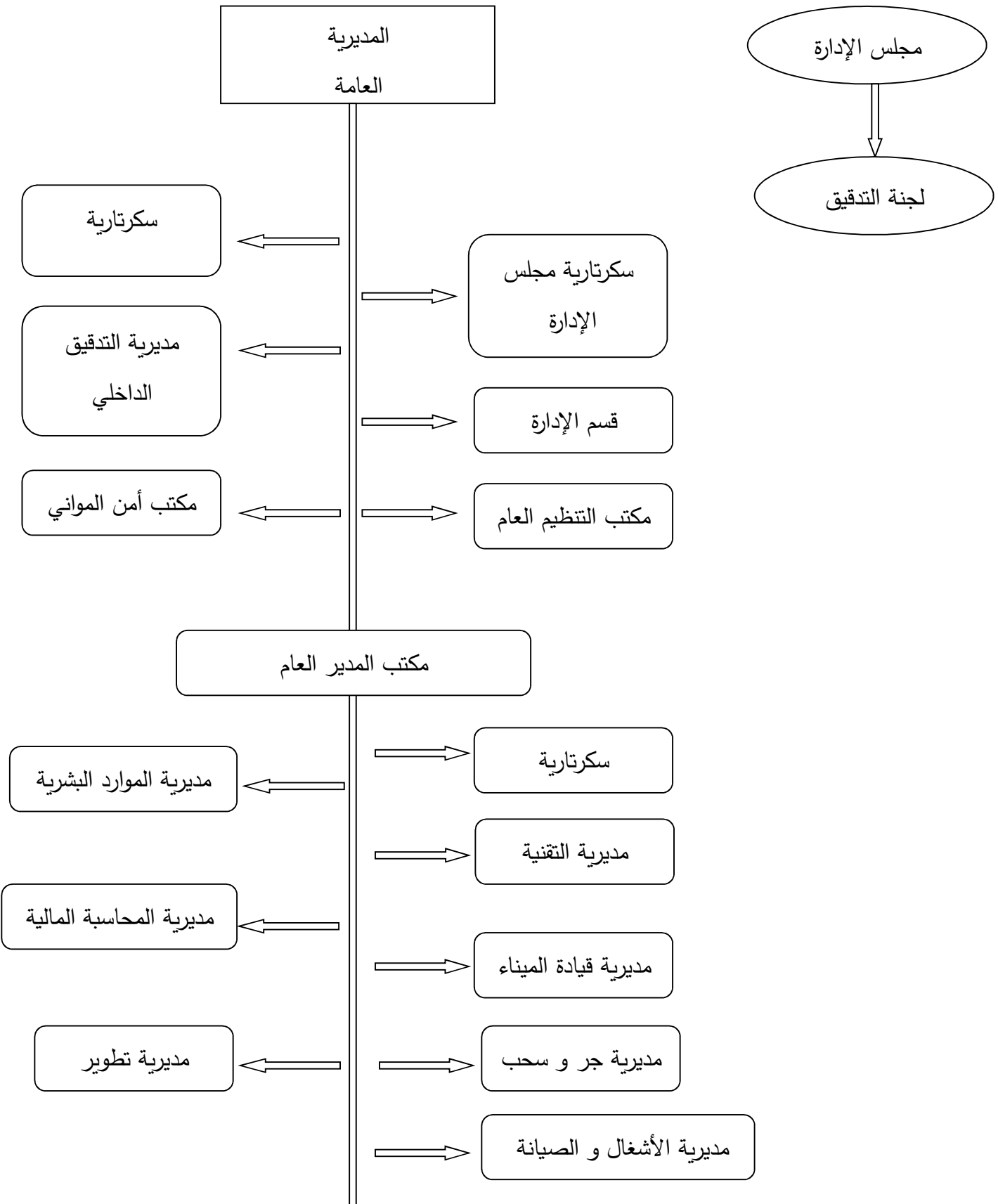
1- المهام الرئيسية:

- تشغيل الادوات و مرافق الموانئ.
- تنفيذ اعمال الصيانة و التطوير و التجديد للبنية الفوقية للميناء.
- الاعداد بالاشتراك مع الجهات الاخرى المعنية لصيانة و تطوير و انشاء برامج البنية التحتية للموانئ.
- ممارسة احتكار عمليات الارشاد و القطر و الرسو.
- ممارسة الامن الشرطي و الموانئ ضمن الحدود الجغرافية للملك العام المينائي.

2- اهداف المؤسسة :

- تنمية النشاطات و تحقيق الاهداف.
- تحقيق اقصى قدر من الارباح الممكنة لتجنب الوقوع في الخسائر.
- توسيع خدمات الميناء وسعته البحرية.
- المشاركة في ترقية التبادل التجاري الخارجي.
- محاولة تخفيض التكاليف ورفع المردودية.
- المساهمة في القضاء على الفوارق في مجال الخدمات التجارية بتنفيذ سياسة تجارية ثقافية محددة و هادفة الى توزيع الخدمات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء اريزو



المبحث الثاني: التوظيف في مؤسسة ميناء أرزيو

المطلب الأول: مفهوم سياسة التوظيف في مؤسسة ميناء أرزيو

من بين جميع مهام قسم الموارد البشرية، تعتبر عملية التوظيف ضرورية، فهي تسمح بدمج الأفراد في الحياة العملية، وهو منفذ لا مفر منه للوصول إلى النجاح الاجتماعي. هذه العملية تجعل من الممكن التعامل مع المواقف الجديدة التي تنشأ في الشركة.

التوظيف الذي تحكمه النصوص القانونية، يهدف هذا النشاط إلى ملء الشواغر والوظائف الشاغرة في المنظمة يؤدي هذا النشاط إلى إنشاء إجراء يسمح للمنظمة بضمان (التحضير والبحث والمعلومات) لجذب عدد كافٍ من المرشحين الجيدين ذوي المؤهلات والدوافع للتوظيفة المعروضة.

يمكن سرد الأهداف الرئيسية للتوظيف على النحو التالي:

- تطوير الوسائل والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بالعثور على مرشحين جيدين أينما كانوا.
- اختيار المرشحين الذين يحتمل أن يملأ الوظائف الشاغرة بأفضل تكلفة ممكنة.
- زيادة بنك المرشحين وبدء آلية لتحديث عدد ومؤهلات المرشحين المحتملين من الأدوات والمصادر المختلفة المستخدمة.

عملية التوظيف ليست تخصصًا يمكن تعلمه في المدارس ولكنها ممارسة مهمة في إدارة المؤسسة.

المطلب الثاني: إجراءات التوظيف في الشركة

❖ الانتقاء والتوظيف لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء أرزيو

| مراحل | النشاط المدرج في العملية |
|-------|--|
| 1 | تحديد الحاجة إلى التوظيف |
| 2 | تحليل الحاجة أو الطلب لشغل الوظيفة |
| 3 | البحث عن المرشحين الداخليين والخارجيين |
| 4 | مرحلة الاختيار الأولي |
| 5 | مرحلة اختيار |
| 6 | وضع الصيغة النهائية للتوظيف |

جدول يمثل لاجراءات التوظيف في الشركة

2. تحديد التوظيف المطلوب:

تضع الشركة خطط عمل (شهرية، ربع سنوية، وسنوية) عند وجود حاجة حقيقية، وتتم عملية التوظيف حسب احتياجات الشركة، وتبدأ عندما تصبح الوظيفة شاغرة، ويمكن أن تكون وظيفة جديدة أو وظيفة شاغرة بعد رحيل أحد الموظفين.

يحدد الهيكل المعني الموقف الحاجة إلى موظفين لإدارة الموارد البشرية يحدد الخصائص الخاصة للموقف.

3. تحليل احتياجات العمل

تنظم هذه الخطوة عملية التوظيف وتتم على مرحلتين:

- الوصف الوظيفي باستخدام الوصف الوظيفي، يتم وضعه من قبل هيكل الموارد البشرية المعني.

- الوصف الوظيفي هو أداة توضيحية: تصف العناصر الأساسية للموقف المهني.
- المسمى الوظيفي.
- هوية الحامل.
- موقع المنصب في المنظمة.
- الغرض من الوظيفة.
- السياق.
- البعثات.
- النشاطات.

4. المهارات المطلوبة

تطوير الملف الشخصي، أي متطلبات الوظيفة:

- سن
- المستوى الأكاديمي
- تجارب مهنية
- الكفاءة الجسدية والمعنوية
- الكفاءة
- يجب أن يعرف أيضاً طبيعة الحاجة: التجنيد المؤقت أو التجنيد الفوري

5. التنقيب الداخلي:

- تعطي الشركة الأولوية للموارد البشرية الداخلية بعد الخارجية ،عندما يتعلق الأمر بالمناصب الرئيسية، الحد الأدنى العضوي 10 سنوات من العمل في الشركة التي لا يمكن أخذها بسهولة مرتين على سبيل المثال مدير كبير

- يتم إنشاء التوظيف الداخلي من قبل مؤسسة ميناء أرزيو، وهي التي تطلق "تبادل التوظيف الداخلي"، وسيتم توزيع هذا الإعلان عن طريق البريد أو الفاكس أو الإنترنت.
- يجعل جميع المتقدمين المعنيين تقديم ملفاتهم في غضون 20 إلى 30 يومًا.
- يدير مكتب التوظيف مدير الموارد البشرية ويتكون من العناوين التالية:
- الشفافية: نشر الوظائف الشاغرة
- الانفتاح: حق الوكيل
- المنافسة: المتنافسون الذين يستوفون متطلبات الوظيفة.

6. التنقيب الخارجي:

- البحث عن المرشحين الخارجيين يتم بواسطة:
- استغلال لبنوك المرشحة.
- منخل المنظمات التدريب (الجامعات والمعاهد والمدارس الكبرى) على أساس لاتفاقات التي تحدد شروط تولي الطلاب المسؤولية.
- الاعلان الخارجي.
- لا يتدخل اللجوء إلى الإعلان الخارجي إلا بعد استغلال البنك لترشيحات الهيكل المعني وإدارة لموار البشرية للشركة.
- في هذه المرحلة، تمر الشركة من خلال "وكالة التوظيف الوطنية ANEM" منذ عام 2003، وهي مسؤولة بشكل أساسي عن جمع وربط العرض والطلب للعمل، وهي تلعب دور الوسيط.
- تقدم الشركة "عرض عمل" في ANEM، سيصف هذا العرض احتياجات الشركة وشروط الوظيفة المطلوبة.
- يجب على المرشحين تقديم ملفاتهم التي تتكون من دبلوم و سيرة ذاتية واستمارة تسجيل.
- سيُغلق هذا العرض بعد 21 يومًا ويعود إلى السوق الداخلي، وبعد هذه الفترة سيتم رفض كل طلب.

7- تقنيات الاختيار المسبق:

- الاختيار الأولي يجعل من الممكن التحقق من قبول المرشحين فيما يتعلق بالوظيفة المطلوبة.
- الاختيار المسبق هو عملية فرز تهدف إلى الاحتفاظ بالمرشحين التي تلبى متطلبات الوظيفة
- مسبقاً يتم تنفيذهم من قبل هيكل الموارد البشرية على أساس تحليل الطلبات أونماذج المترشحين والسيرة الذاتية.
- في نهاية هذه المرحلة، يلزم وجود هيكل الموارد البشرية من أجل:
- - إبلاغ المرشحين غير الناجحين كتابةً.
- - دعوة المرشحين المختارين في هذه المرحلة لأولى الدعوة مصحوبة باستبيان المرشح
- يتم الاختيار المسبق من قبل قسم الموارد البشرية.

بعد إيداع الملفات والتحقق من المرشحين المقبولين، ستكون هنا لجنة التي تتكون من المدير العام ومدير الموارد البشرية والمسؤول، وستقوم بدراسة وفحص ملفات الطلبات. هي التي تحدد المرشحين القادرين على اجتياز الاختبارات الكتابية الشفوية والاختبارات النفسية التقنية.

يتم إجراء الاختبار في غرفة خاصة يقدمها عنصر من إدارة الموارد البشرية والذي يجب عليه تقديم الملفات "سرد الملفات مع إقرار الاستلام من قبل رئيس الهيكل مع خطأ بالغلط ونسخة من بطاقة الهوية أيضاً:

- أ- استمارة طلب (حالة مدرسية، خدمة وطنية، حالة أسرية) خلال يوم الاختبار إنه ملف إداري.
- ب- بطاقة تفويض: تمر عبر المخفر.

8- مقابلة الاختيار:

في هذه المرحلة تحاول "الجنة EPA معرفة المرشحين المناسبين للمقابلة ومعرفة دو افعال مرشح وتحديد مجال مهاراته، حيث يقوم بتقدير الشخص من خلال ملاحظات التقييم والملاحظات الواردة على التقييم ورقة مثال على ورقة ملخص اتوظيف لتوجيه الاختيار النهائي.

9- الاختيار:

الاختيار هو إجراء يختار من خلاله صاحب العمل مرشحاً نبين عدة مرشحين، وفقاً للخطيب ومعايير محددة مسبقاً تتعلق بالوظيفة المراد شغلها.

يمكننا بعد ذلك تعريف الاختيار على أنه عملية تتكون، بالنسبة لمنظمة ما، من الاختيار من بين المرشحين، الشخص الذي يلب أعلى أفضل وجه متطلبات الوظيفة المراد شغلها واحتياجات المرشحين واحتياجات الشريكين (صاحب العمل ومرشح)، بالنظر إلى الظروف البيئية.

في نهاية المقابلة مع جميع المرشحين المحتملين، تختار "لجنة مؤسسة ميناء أرزيو" الأشخاص القادرين على الوظيفة الشاغرة

1.9- المرشحين الخارجيين:

يتم الاختيار على أساس مقابلة التقييم والمقابلة الفنية في مؤسسة التي تكمله اختبارات

1.1.9. مقابلة التقييم**هدفها:**

- الغرض من مقابلة التقييم يتمثل في:

- تقييم إمكانات المرشح وتحديد شخصيته ومعرفة دوافعه الحقيقية لهذا المنصب ،

- تزويد المرشح بمعلومات عن الشركة وبشكل أكثر تحديداً عن الوظيفة المراد شغلها وخصائصها

2.1.1.9. مكلفين بالتقييم

- يتم إجراء مقابلة التقييم من قبل متخصصين من الخدمات المعتمدة لهيكل الموارد البشرية (هيكل التوظيف).

- يمكن للهيكل، إذ لم يكن لديها محاورين مؤهلين، أن تلجأ إلى خدمات متخصصة داخلياً أو خارجياً.

3.1.1.9. مدة التقييم

يعتمد الوقت المخصص لمقابلة التقييم على المرشحو الوظيفة المراد شغلها ومع ذلك، في جميع الحالات، لا يمكن أن تتجاوز المدة ساعة واحدة ونصف لك لمقابلة.

4.1.1.9. تحضير

يعتمد نجاح مقابلة التقييم على تحضيرها و يشمل هذا التحضير:

- الظروف المادية (اختيار المكان الذي تجري فيه المقابلة ، إلخ)
- التحضير النفسي للظروف النفسية للمقابلة (الاستماع، فهم مؤسسة، الموضوعية، التوفر)
- جمع المعلومات لإرسالها إلى المرشح (المنصب، التنظيم، طموح الشركة، إلخ).

2.1.9 المقابلة الفنية

- يتم تنفيذه من قبل المدير المباشر الذي يتم إرفاق الوظيفة المراد شغلها
- يجعل من الممكن التحقق من المعرفة التقنية للمرشح فيما يتعلق بما تتطلبه الوظيفة لتنفيذ الوظائف، يتم التحقق من هذه المعرفة من الاختبارات المهنية.

3.1.9 الاختبارات

- تستخدم الاختبارات لدعم الاختيار ،يمكن القيام بها قبلاً وبعد المقابلة يتم اختيارهم وفقاً لطبيعة محطات العمل.

امثلة:

- اختبارات الشخصية
- اختبارات الكفاءة (الكفاءة الميكانيكية، الكفاءة الحركية، الكفاءة الفكرية)
- اختبارات الأداء أو المحاكاة (اختبارات تقييم مهارات في المؤسسة وتجربة الفرد).

يتم تطوير مجموعة الاختبارات الخاصة بوظائف الشركة من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة بالتعاون مع جميع الهياكل.

4.1.9 الانتهاء من عملية الاختيار

في نهاية المقابلات والاختبارات، يجعل كل مُجري مقابلة، على أساس تحليل نتائج المرشحين المختلفين، تحديد ترتيب من خلال تحديد نقاطا لقوة والضعف لكل مرشح فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة.

2.9 شروط الاختيار الناجح

لعملية اختيار ناجحة، يجب أن يكون للهيكل المسؤول عن التوظيف ما يلي:

- موظفون مؤهلون (متخصصون في الاختيار)،

- أدوات مناسبة

متابعة المرشحين الداخليين

الهيكل المطلوبة لإرسال تقرير إلى إدارة الموارد البشرية في نهاية مرحلتي الاختيار والاختيار الأولي.

- المرشحون الناجحون.

- المرشحين غير الناجحين أسباب الرفض.

10. اختيار المرشح (المرشحين):

يتم اختيار المرشح (سواء من المرشحين الداخليين أو الخارجيين) على أساس نتائج المقابلات والاختبارات المختلفة وبعد اجتماع موجز بين مختلف المحاورين.

ويتم تسجيل قرار المحاورين في تقرير التقييم في حالة عدم الموافقة يقدم الملف إلى المسؤول عن التوقيع على القرار.

وفينهاية هذا الاختيار، يجب أن يقوم هيكل الموارد البشرية، على أساس تقرير التقييم،
- إخضاع المرشحين المختارين لفحص طبي.

- إبلاغ المرشحين غير الناجحين كتابة.

11. الفحص الطبي:

القيام بإجراء فحص الطب المهني من طرف الطبيب المختص..

الملف الإداري

يؤدي تعيين عامل جديد إلى فتح ملف يحمله في مؤسسة ميناء أرزيو

- الطلب خطي.

- وثائق الحالة المدنية.

- شهادة الإقامة.

- نسخ مصادقة من الشهادات.

- شهادات عمل من وظائف سابقة ربما تم شغلها.

- إثبات الخدمة الوطنية.

- أربع صور جواز سفر.

- بطاقة فصيلة الدم.

- استبيان التطبيق المكتمل حسب الأصول.

- تقرير تقييم مقابلة التوظيف.

الوثائق اللازمة للتحقق من المعلومات الواردة في الاستبيان مثل نسخ من الشهادات وشهادات العمل وإثبات مقابل الخدمة الوطنية يتم توفيرها بشكل إلزامي من قبل المرشح قبل عملية الاختيار.

يتم تقديم مستندات الحالة المدنية والصور وبطاقة فصيلة الدم لاحقاً عند توقيع العقد.

يتم بعد ذلك استكمال الملف الإداري EPA (ملف بدل الأسرة أو مستندات داعمة أخرى) ويديره هيكل إدارة الوكيل

12. الترحيب بالوكيل الجديد وتثبيته

1.12 الاستقبال :

بصرف النظر عن الوكلاء في الاستقراء، فإن استقبال أي مجند جديد هو موضوع برنامج

تم إنشاؤه مسبقاً بتموضع هذا البرنامج من قبل مدير المجند الجديد بالتعاون مع هيكل الموارد البشرية.

الطرق العملية لتنفيذه متنوعة:

- تنظيم جولة إرشادية للوحدة من قبل المدير المباشر للموظف الجديد،

- تنظيم لقاء مع مدير الهيكل والمتعاونين مع الوكيل الجديد خلال هذا الاجتماع سيتم تقديم على وجه الخصوص الهيكل والموظف الجديد

2.12. تثبيت:

يتم إضفاء الطابع الرسمي على تثبيت العامل الجديد من خلال نموذج إدخال الخدمة الذي يتم إعداده بواسطة المستخدم ونقله إلى هيكل إدارة الوكيل في غضون ثم انو أربعين ساعة بعد التثبيت.

13- الفترة التجريبية

فترة الاختبار هي التزام على أي عامل تمتع بينه حديثاً (مرشح خارجي).

ويستخدم للتحقق مما إذا كان العامل لائقاً لأداء المهام المرتبطة بوظيفته لتأكد من ملاءمته.

المطلب الثالث: مخطط عقد العمل في مؤسسة ميناء أرزيو بعد التوظيف

➤ مبدأ:

عقد العمل هو الأداة الحصرية للحصول على حالة الموظف وصاحب العمل.

وهو يصادف من تاريخ تولي المنصب، بدء لعلاقة العمل ويحدد التطبيق الإلزامي لقواعد قانون العمل

1-تعريف :

نظراً لعدم وجود تعريف قانوني، فإن العقيدة تستنتج عموماً أن عقد العمل هو "الاتفاق الذي يتعهد الشخص بموجبه بوضع نشاطه تحت تصرف شخص آخر يضع نفسه تحت تبعته مقابل أجر"

2- سمات اساسية:

عقد العمل هو:

-متزامن أي تحديد الالتزامات المتبادلة بين الشركة والعامل.

- مكلفة، أي توفير الأجر.

- الموظفون (طابع بديهي)، أي إجبار العامل على أداء العمل المتفق عليه بنفسه لم يتم تمرير التزاماتها.

أخيراً، يكمن العنصر المميز لعقد العمل في تبعية العامل يشير إلى هذا في التعريف في 1.2

يسمح عنصر التبعية لإدارة الشركة بإعطاء تعليمات بشأن تنفيذ العمل إلى مكتب الطيران المدني، والتحكم في تنفيذه والتحقق من النتيجة.

3- شروط الصلاحية:

لإحداث آثار قانونية، يجب أن يفي عقد العمل بشروط الصلاحية التي تتعلق بكل من الجوهر والشكل.

1.3 الشروط الموضوعية

تتعلق بشكل أساسي بالنقاط التالية:

- الموافقة.
- القدرة على التعاقد.
- موضوع العقد المؤكد والمشروع.
- بطلان العقد.

4 - مبادئ العقود بدوام جزئي / أو محدد المدة:**1.4 دوام جزئي**

يمكن أن يكون الدافع وراء استخدام العمل بدوام جزئي عدة أسباب:

- منظمة تهدف إلى ربحية أفضل من خلال القضاء على الأوقات غير المنتجة.
- تحسين الظروف المعيشية من خلال منح العمال المزيد من وقت الفراغ.
- تحسين ظروف العمل من خلال تقليل التعب يعطي الصيغ الزمنية المختلفة الممكنة.

2.4 - الوقت المحدد:

يجعل من الممكن التكيف مع تقلبات الطلب ودعم الأنشطة محدودة الوقت.

بمعنى آخر، لا يمكن أن يكون الغرض من عقد العمل محدد المدة هو ملء وظيفة مرتبطة بالنشاط العادي والدائم للشركة بشكل دائم لا يمكن إبرامها إلا لأداء مهام محددة بوضوح ومؤقتة، و فقط في الحالات المنصوص عليها في المادة 17 من (المشاريع الصناعية، مشاريع الأمن / الحماية).

5 - أنواع عقود العمل المختلفة

حددت اتفاقية الشركة (المادة 17 وما يليها) أربعة (04) أنواع من العقود:

- عقد عمل دائم بدوام كامل.
- عقد عمل غير محدد المدة بدوام جزئي.
- عقد عمل محدد المدة بدوام كامل.
- عقد عمل بدوام جزئي محدد المدة.

1.5 عقد العمل الدائم بدوام كامل (CDI):

يتم إبرام CDI لفترة لم تحدد الأطراف فترة زمنية لها. إنها تشكل القاعدة العامة والتي تحمي العامل لأن الغرض منها هو ملء وظيفة مرتبطة بالنشاط العادي والدائم للشركة بشكل دائم.

2.5 عقد العمل الدائم بدوام جزئي (CDI):

وهي تتبع نفس مبادئ CDI ولكنها تغطي جزءاً من حجم العمل بالساعة على النحو المحدد ومع ذلك، يشار إلى استخدام هذا النوع من العقود على وجه الخصوص:

- عندما لا تكون هناك حاجة لاستخدام خدمات العامل بدوام كامل.
- عندما يقبل صاحب العمل الطلب المسبب للعامل المرتبط بالفعل بالشركة بعقد دائم في هذه الحالة، يتم تعديل العقد الأولي مع إمكانية تزويد العامل بهيكل و / أو منصب متوافق مع EPA مع الجدول الزمني المطلوب.

3.5 عقد العمل بدوام كامل محدد المدة (CDD):

مع مدة أقصاها اثني عشر شهرا ما لم يصرح به التسلسل الهرمي المعتمد ، يجب استخدام هذا النوع من العقود فقط لمشاركة الإجراءات أو المهام المؤقتة المحدودة في الوقت المناسب يتم إبرام

التحريات المسبقة عن العمالة بدوام كامل لوقت حددته الأطراف. يستلزم حدوث المصطلح تلقائياً إنهاء العقد.

4.5 عقد العمل بدوام جزئي محدد المدة (CDD):

يتبع نفس نهج التحريات المسبقة عن العملاء المتفرغين، ومع ذلك، فإن مشاركته تكمن في المجلد بالساعة في EPA ويجب إيقاف ذلك امتثالاً لأحكام المادة 148 من CCE.

1- محتوى عقد العمل:

العناصر الأساسية المكونة لعقد العمل والتي يمكن شرحه فيما يلي:

- تاريخ تولي المنصب.
- المنصب والتصنيف والراتب الأساسي والمكافآت والبدلات.
- التنازل ومكان العمل.
- ساعات العمل.
- مدة التجريب

المطلب الرابع: المقابلة

تعريف المقابلة: هي أداة بحث مباشرة تستخدم في مسألة الأشخاص المبحوثين فردياً أو جماعياً قصد الحصول على المعلومات الكيفية ذات علاقة استكشاف العلل العميقة لدى الفرد و المقابلة ليست بسيطة كما ينظر إليها بعض بل هي مسألة فنية و هي أيضا التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث و المبحوث لتحقيق هدف معين و تعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات إنتاجية و فعالية حيث تساعد في الحصول على معلومات عن حالات أو الأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في المستندات و الوثائق .

المقابلة :

قمنا بمقابلة مع السيد مصطفى رئيس الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو و كانت هذه المقابلة على شكل تقرير و هي كالآتي :

- 1- على أي أساس يتم التوظيف في مؤسسة ميناء أرزيو ؟
- 2- ماهو التوظيف الغالب في المؤسسة ؟
- 3- ماهو القانون المتبع في المؤسسة ؟
- 4- إلى ماذا تلجأ المؤسسة عند عدم توفر المترشحين ؟
- 5- كيف يتم تحويل عقد محدد لمدة إلى غير محدد المدة ؟
- 6- في حالة وجود منصب شاغر ، ماذا يفعل المسؤول المباشر ؟
- 7 - ماهي اجراءات التوظيف ؟

الأجوبة :

ج1) على أساس احتياجات الإدارة و على أساس الوضعية الاقتصادية (التقشف ، التجميد التوظيف) .

ج2) يعتبر التوظيف في مؤسسة ميناء أرزيو البحث عن الجودة و الكمية للمترشحين في دورة انتقاء الشخص الذي يستجيب و يستحق المنصب إضافة إلى ذلك النظرة الإمكانات الفردية من حيث الكفاءة و التأهيل و التحفيز .

ج3) القانون المتبع في التوظيف حسب الإجراءات المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة ميناء ارزيو .

ج4) في حالة عدم توفير المترشحين تلجأ الإدارة إلى تجديد عرض العمل على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل أو اللجوء إلى التوظيف الداخلي .

ج5) يتم تغيير نمط التوظيف من عقد محدد إلى غير محدد على مستوى العمال المهنيين على أساس القرار مجلس الإدارة عندما يستوفى الموظف من مرحلة التجريبية .

ج6) في حالة وجود منصب شاغر لضرورة المصلحة المؤسسة يقوم مسؤول مصلحة بإعلام الإدارة العامة (مديرية موارد بشرية) باحتياجات المصلحة .

ج7) بعد المصادقة على المخطط التسيير الموارد البشرية تبدأ المصلحة في التوظيف و تتم هذه العملية بمراحل التالية :

المرحلة الأولى: اعداد مقرر توظيف على أساس مسابقة (امتحان مهني / الاختبار / الشهادة)

المرحلة الثانية: إعلان عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل .

أما إذا كان توظيف داخلي عن طريق إعلان داخل المؤسسة .

المرحلة الثالثة: استقبال الملفات و ذلك بفتح سجل الملفات التوظيف و دراسة و فرزها و تحرير محضر فرز الملفات الذي يبين فيه المقبول و المرفوض .

المرحلة الرابعة: تعتبر هذه المرحلة التقييم إما :

➤ عن طريق مسابقة أو امتحان كتابي .

➤ عن طريق مقابلة .

➤ أو الاثنين معا .

اختيار مترشح الناجح و ذلك بعد اعداد محضر الاختيار .

المرحلة الخامسة: اعداد مقرر توظيف أو تعيين و المرور على فترة تجربة اما لترسيم المتربص الناجح أو تسريحه في حالة ما إذا لم ينجح في هذه الفترة .

الاستنتاج:

من خلال قيامنا بهذه المقابلة وجدنا أن إتباع مراحل التوظيف في مؤسسة ميناء أرزيو و تطبيق إجراءاتها تضمن المؤسسة الحصول على اليد العاملة ذو كفاءة في الوقت المناسب دون الوقوع في أخطاء يمكن أن تؤخر التوظيف في المناصب الشاغرة .
و من هنا نستنتج أن الإجراءات التي مررنا بها في دراستنا التطبيقية هي نفسها التي درسناها في الجانب النظري أي في مسيرتنا الدراسية .

خاتمة

خاتمة :

يعد التوظيف على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم كفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة حيث تمر عملية التوظيف بثلاثة مراحل (لاستقطاب والاختيار والتعيين) وحتى تحقق المنظمة أهدافها وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرات عالية لذلك عليها تبني استقطاب فعال قائم على إجراءات وأساليب جيدة وذلك يكون بحسن اختيار وتعيين الموظفين العاملين بهو القائمين عليها.

ويتضح لنا من خلال دراستنا لموضوع "سياسة توظيف في المؤسسة " أن هذا القطاع يعتبر من القطاعات الأكثر ديناميكية، وذلك نظرا لدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في التنمية والإنعاش الاقتصادي، كما أن لها مساهمة فعالة في امتصاص البطالة من خلال توفير مناصب شغل للموارد البشرية التي تعتبر أهم موارد المؤسسة، وعنصرا من عناصر العملية الإنتاجية فيها. ونظر لأهميتها البالغة داخل المؤسسة تطلب الأمر توف الكفاءات الجيدة والقادرة على الأداء والعطاء المتميز، وهنا برز دور إدارة الموارد البشرية في توفير وانتقاء القوى العاملة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال استقطاب اليد العاملة المؤهلة، ثم اختيار توفر فيهم شروط الوظيفة، وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم وجدارتهم.

وهذا يبين لنا أن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تنعكس آثارها إيجابا أو سلبا على المؤسسة والفرد، بحيث تتم إدارة الموارد البشرية بتحديد إجراءات التوظيف و وضع المعايير التي يتم وفقها توظيف العمال، وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية، التي أثبتت أن المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار الخبرة التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة، وهذا بهدف الاستفادة من خبرته الواسعة والتقليل بذلك من تكاليف التدريب والتكوين. وعملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة تحت اجلاى الدقة والموضوعية في انتقاء أحسن الكفاءات، وأفضل القدرات والتي يمكن أن تتناسب مع أحدث التغيرات التكنولوجية التي تعمل على تطوير المؤسسة، مما يساعد على تحقيق أهداف لكل الطرفين وبالتالي فإن كل الإجراءات التي يخضع إليها المورد البشري خلال فترة توظيفه تساهم بشكل كبير في إكسابه الثقة بالنفس والشعور بالرضا اتجاه هذه المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

■ الكتب:

- 1) أحمد زايد مسعود، خرشوشي سعيد (مذكرة ليسانس الفوترة و تسيير العقود) دورة 1998،.
- 2) احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
- 3) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 4) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002،.
- 5) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، .
- 6) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005،.
- 7) خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009،.
- 8) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000،.
- 9) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،.
- 10) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001م.
- 11) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ط2، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 2000.
- 12) ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، .
- 13) محمد صرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006،.
- 14) منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975،.
- 15) مهدي حسن زوييف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2001، ص 104.

قائمة المصادر والمراجع

(16) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، 1988.

(17) الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الولاية للنشر و التوزيع، عمان، بدون سنة.

(18) يوسف حليم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، 2006.

■ مذكرات وأطروحات التخرج:

(19) غرناط سميرة، طرق و إجراءات التوظيف و مدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، 2008.

(20) بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها و تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر 18 جوان 2013.

■ باللغة الأجنبية:

21) Jean Guyot, le recrutement méthodique, entreprise moderne Edition, paris, 1979, p 18.

22) Jean Guyot, le recrutement méthodique, entreprise moderne Edition, paris, 1979, p 18.

23) Pierre Jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132.

24) Pierre Jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132.

■ مواقع الأنترنت:

25) www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm

26) <http://www.4uarab.com>

الملاحق

دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم مكان إجراء المقابلة : مؤسسة الاقتصادية لميناء أرزيو

في يوم :/...../..... الإطار:

مدة المقابلة :

- (1) السن ؟
- (2) الجنس ؟
- (3) المستوى التعليمي ؟
- (4) ماهي وظيفتك ؟
- (5) على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة ؟ -
- (6) هل تعتقد أن تأهيلك في محله بالمقارنة مع العمل الممارس ؟
- (7) كيف علمت بوجود منصب عمل شاغر بالمؤسسة ؟
- (8) ماهي الدوافع التي جعلتك تلتحق بمؤسسة ميناء الرزيو؟
- (9) كيف تقيم نظام التوظيف والترقية بالمؤسسة ؟
- (10) ماهي المهن التي زاولتها قبل الالتحاق بالمؤسسة؟ وما هي التجارب المهنية التي استخلصتها؟
- (11) هل التحقت للعمل بالمؤسسة مباشرة بعد حصولك على الشهادة أم انك عرفت فترة بطالة؟
- (12) ماهي الوظائف والأدوار التي شغلتها بمؤسسة ميناء أرزيو منذ التوظيف إلى اليوم؟
- (13) ماهي الصعوبات التي تواجهها عند أداء المهام؟
- (14) ماهي نوع المسؤولية التي يتميز بها منصب عملك؟
- (15) ما رأيك في تأثير نقابة العمل على عملية التوظيف؟
- (16) هل ساهمت نقابة العمل بالمؤسسة في عملية توظيفك؟



RECRUTEMENT

PRQ.DRH.02

Rév : 07 Page : 3/6

Date : 20/12/2021



5.4 LE CHEF DEPARTEMENT FORMATION ET PERSONNEL

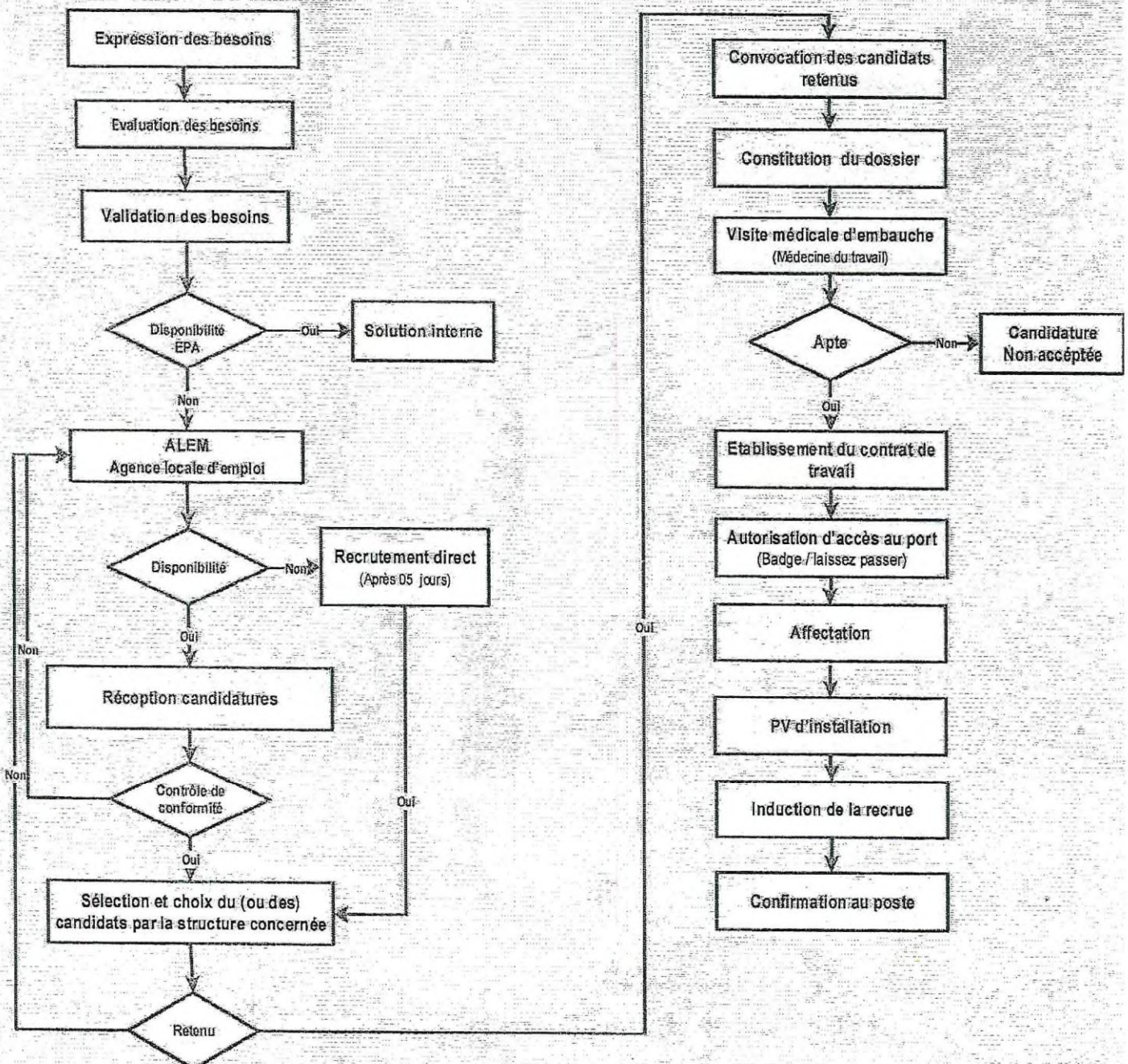
- Supervise l'élaboration et la formalisation du plan de recrutement.

5.5 LE CHEF SERVICE PERSONNEL

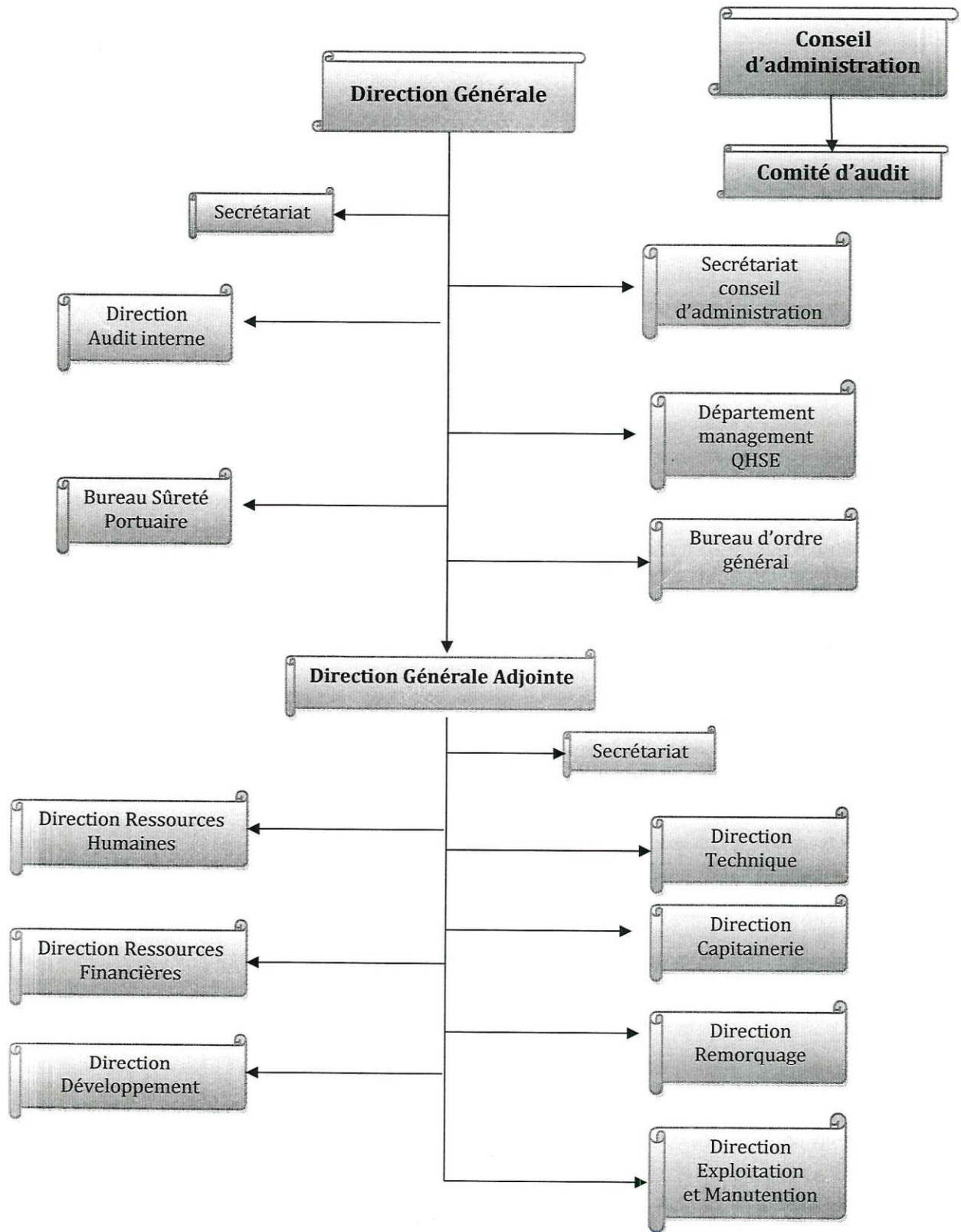
- Consolide les besoins en personnel et veille au respect de la formalisation du plan de recrutement.
- Il met en œuvre le plan validé sur la base de la procédure de recrutement.

6- DESCRIPTION DU PROCESSUS

6-1 LOGIGRAMME DU PROCESSUS



✚ **Organigramme hiérarchique de l'entreprise**





**PLAN PREVISIONNEL
DE RECRUTEMENT**

Année 2017(1)

IMP.DRH.15

Rév : 00

Page : 1/2

| Directions | Postes | Catégorie | Prévision 2018 |
|------------|---|-----------|----------------|
| BSP | ATTACHE DE DIRECTION | M | 1 |
| | CHEF DE QUART | M | 1 |
| | AGENT DE PREVENTION ET DE SURETE | E | 4 |
| | CHAUFFEUR VL | E | 1 |
| DAI | INGENIEUR D'ETAT | C | 2 |
| DC | PILOTE MARITIME | C | 1 |
| | CHEF MECANICIEN SUR VEDETTE ET PILOTINE BREVETE | M | 1 |
| | CHEF DE QUART | M | 5 |
| | AGENT ADMINISTRATIF | M | 1 |
| | GRAISSEUR AMARRAGE | E | 1 |
| | MATELOT AMARRAGE | E | 3 |
| | MECANICIEN | E | 1 |
| OUVRIER | E | 4 | |
| DD | INGENIEUR D'ETAT | C | 3 |
| | TECHNICIEN SUPERIEUR | M | 3 |
| DEM | SECRETAIRE DE DIRECTION | M | 1 |
| | MECANICIEN | E | 1 |
| | GARDIEN ACCONAGE | E | 2 |
| | CHAUFFEUR PL | E | 1 |
| DG | INGENIEUR D'ETAT | C | 1 |
| | ASSISTANT DIRECTION GENERALE | C | 2 |
| | ATTACHE DE DIRECTION | M | 2 |
| | TECHNICIEN SUPERIEUR | M | 3 |
| DR | CHEF MECANICIEN REMORQUEUR | C | 1 |
| | MAITRE D'EQUIPAGE REMORQUAGE | M | 3 |
| | GRAISSEUR REMORQUAGE | M | 1 |
| | AGENT ADMINISTRATIF | M | 3 |
| | MATELOT REMORQUAGE | E | 4 |
| | OUVRIER | E | 2 |
| DRH | ATTACHE DE DIRECTION | M | 3 |
| | AGENT D'ENTRETIEN | E | 1 |
| DT | SECRETAIRE DE DIRECTION | M | 1 |
| | TECHNICIEN SUPERIEUR | M | 7 |
| | MECANICIEN | E | 1 |
| | OUVRIER SPECIALISE | E | 3 |
| | CHAUFFEUR PL | E | 1 |
| | CHAUFFEUR VL | E | 2 |
| TOTAL | | | 78 |

T-2



DEMANDE DE RECRUTEMENT

IMP.DRH.10

Rév : 01

Page : 1/2

Date de la demande :

Structure

Département /Service

IDENTIFICATION DU BESOIN

Poste à pourvoir

Durée du contrat d'engagement

Qualifications demandées

-
-
-

JUSTIFICATIFS DU BESOIN

Réalisation du plan de recrutement

Remplacement de départs

Surcroît de travail

Autres (préciser)

MODALITES DE SATISFACTION DU BESOIN

Recrutement interne

Recrutement externe

AVIS DU RESPONSABLE DE LA STRUCTURE

AVIS DU DIRECTEUR GENERAL P/I



عقد عمل لمدة محدودة

- بناء على مجموع نصوص القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المتمم و المعدل و لا سيما المادة 12 منه.

- بناء على أحكام الإتفاقية الجماعية للعمال المستقرين و رجال البحر السارية المفعول و النظام الداخلي للمؤسسة.

تم الإتفاق بين:

مؤسسة ميناء أرزيو الكائنة بأرزيو 07 شارع العربي التبسي ص.ب 46
من جهة و السيد (ة):

المولود(ة) في:

الساكن(ة) بـ:

على ماييلي: الموضوع - المدة - السبب

من جهة أخرى

المادة 01 :

السيد (ة) : يستخدم في المنصب :

لمدة محدودة قدرها : من : إلى : مدرج

السبب: تزايد في العمل

المادة 02 : يلتحق المتعاقد(ة) بالمديرية:

المادة 03 : يتقاضى المتعاقد(ة) أجرا يناسب منصبه و جميع التعويضات المتعلقة بهذا المنصب

الأجر القاعدي: دج (ت.ت.م) معدلها : % مبلغها دج

المادة 04 : هذا العقد يصبح ساري المفعول ابتداء من تاريخ تنصيب الفعلي من المديرية المعنية بموجب محضر التنصيب.

المادة 05 : التدابير التأديبية

يلتزم المتعاقد(ة) بأحكام النظام الداخلي للمؤسسة و عند الإخلال بذلك يتعرض للتدابير التأديبية المناسبة بالإضافة إلى المتابعة القضائية إن اقتضى الأمر ذلك.

قرء و صدق عليه من طرف المعني

بطاقة تعريف رقم:

صادرة بـ:

أرزيو في

المدير العام



N°/REF : /DRH/2015

Arzew le,

**A Monsieur le Chef de bureau
de l'Agence Locale de l'Emploi
ALEM -Arzew -**

Objet : A/S Offre d'emploi

Dans le cadre de ses besoins en matière de recrutement, nous avons l'honneur de vous informer que l'Entreprise Portuaire d'Arzew sollicite le recrutement de cinq (05) ingénieurs.

Conditions d'accès :

- ✓ Titulaire de diplôme d'ingénieur en génie maritime (option équipement du navire);
- ✓ Ingénieur en génie mécanique ;
- ✓ Avoir une expérience d'un minimum de cinq (05) ans dans le domaine maritime ou industriel;
- ✓ Agé moins de quarante (40) ans ;
- ✓ Etre dégagé du service national.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

La Directrice des Ressources Humaines



N°/REF : /DG/2016

Arzew le,

**MINISTERE DES TRANSPORTS
DIRECTION DE LA MARINE
MARCHANDE ET DES PORTS
-ALGER-**

Objet : A/S Demande de dérogation pour les graisseurs.

P.J : - Liste nominative
- Brevets

Monsieur ;

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous accorder des dérogations pour les graisseurs (ci-joint liste) afin d'exercer en qualité de chef mécanicien à bord des pilotines TASMANIT I et TASMANIT II nouvellement acquises et dont la puissance est de 1065 KW ainsi que pour l'exploitation des remorqueurs.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma parfaite considération.

LE DIRECTEUR GENERAL PAR INTERIM

COPIES :

DPF 1
ARCH 1
CHRONO 1

| N° | Noms & Prénoms | Matricule | Fonction | Code | Date remis | Emargement | Observation |
|--------------|----------------|-----------|----------|------|------------|------------|-------------|
| | | | | | | | |



FICHE DE TUTORAT

IMP.DRH.07

Rév : 00

Page : 1/1

IDENTIFICATION DU STAGIAIRE

Nom / prénom : Poste occupé :

Date d'entrée : [][][] Date de mutation : [][][]

Date et lieu de naissance :

Qualifications :

- Niveau d'instruction :
- Expérience professionnelle :

Structure d'affectation : Responsable :

CARACTERISTIQUES DE LA FORMATION DISPENSEE

Tuteur : Fonction :

Objet : Recrutement / mutation Recyclage Autres :

Formation initiale Polyvalence

Période : Date de début [][][] Date de fin : [][][]

Structures : Lieu :

Nature de la formation :

- Voir planning d'induction
- Formation – sensibilisation sur les procédures de travail
- Sur site
- Connaissance activités de l'entreprise

Autres :

SENSIBILISATION AU MANAGEMENT DE LA QUALITE

- Exposé sur le SMQ
- Examen des procédures

Documentation remise :

- Procédures n° :
- Autres documents :

APPRECIATIONS

.....
.....
.....
.....
.....

Date & visa du tuteur

Date & visa du stagiaire



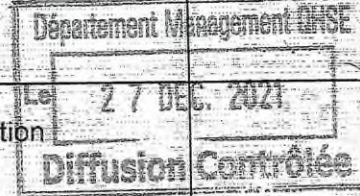
RECRUTEMENT

PRQ.DRH.02

Rév : 07 Page : 5/6

Date : 20/12/2021

| N° | ETAPES | DESCRIPTION DE L'ETAPE | RESPONSABLES | ENREGISTREMENTS | POINTS A VERIFIER |
|----|---|--|--|--|----------------------------------|
| 10 | Retenu- Non candidats non retenus | Transmission des bulletins de présentation des candidats non admis à L'ALEM avec bordereau d'envoi | - DRH - Directeur de la structure | - Bulletin - Bordereau | Accusé de réception du bordereau |
| 11 | Retenu- Oui Convocation des candidats retenus | Convocation des candidats retenus pour accomplir les formalités de recrutement | -DRH -Chef Département -Chef service personnel | -Convocation | |
| 12 | Constitution du dossier | Les candidats doivent fournir un dossier complet. | -DRH -Chef Département -Chef service personnel | - Dossier administratif (DOS.DRH.01) -Fiche de renseignement (1) (IMP.DRH.14) | |
| 13 | Visite médicale D'embauche | La visite médicale d'aptitude (médecine de travail). | -DRH -Chef Département -Chef service personnel | -Convocation pour la visite médicale d'embauche. -Dossier médical -Certificat d'aptitude | |
| 14 | Etablissement du contrat de travail pour les candidats retenus et aptes | Signature du contrat par le candidat retenu et le DG | -DRH -Chef Département -Chef service personnel | -Contrat de travail | |
| 15 | Autorisation d'accès au port (Badge) | Après la signature du contrat par les deux parties, une autorisation d'accès doit être établie au candidat retenu. | -DRH -Le chef de bureau de sureté portuaire - Chef Département -Le chef service personnel | -Dossier badge avec bordereau | |
| 16 | Affectation | Suite à la délivrance de l'autorisation d'accès le candidat est affecté à la structure concernée | -DRH -Chef Département -Le chef service personnel | -Note d'affectation. -Contrat de travail. - notification du Règlement intérieur au nouveau recru | |
| 17 | PV d'installation | Etablissement du PV d'installation et la remise de la fiche de poste au nouveau recru. | -Directeur de la structure concernée | -PV d'installation -Fiches de postes -Registre de diffusion des fiches de postes | |
| 18 | Induction de la recrue | Intégration et appréciation de la nouvelle recrue au niveau de l'entreprise. | -DRH - Chef Département -Chef service -Directeur de la structure d'affectation -Tuteur | -Fiche de tutorat (IMP.DRH.07) - planning d'induction (IMP.DRH.08) -Rapport de stage d'induction | |
| 19 | Confirmation au poste | A l'issue de la période d'essai, la nouvelle recrue sera confirmée à son poste, après appréciation de sa hiérarchie. | - DG -DRH -Directeur de la structure concernée. | -Décision de confirmation au poste. | |





/REF : /DRH/2015

Arzew le,

**A Monsieur le Chef de bureau
de l'Agence Locale de l'Emploi
ALEM -Arzew -**

Objet : A/S Offre d'emploi

Dans le cadre de ses besoins en matière de recrutement, nous avons l'honneur de vous informer que l'Entreprise Portuaire d'Arzew sollicite le recrutement dans les spécialités suivantes :

| Fonction | Conditions d'accès |
|--------------------------------|---|
| Pilote maritime | <ul style="list-style-type: none">- Titulaire d'un agrément de pilote maritime.- Etre âgé de moins de cinquante (50) ans.- Etre titulaire du fascicule de navigation maritime et des certificats STCW en cours de validité.- Etre apte physiquement (la visite médicale doit être à jour).- Résidant dans la wilaya d'Oran ou wilayas limitrophes. |
| Aspirant pilote | <ul style="list-style-type: none">- Titulaire du brevet de capitaine à bord des navires ≥ 5000 Tx.- Avoir exercé cinq (05) années au moins les fonctions de capitaine ou second capitaine à bord des navires pratiquant la navigation restreinte ou sans restriction. .- Etre âgé de moins de cinquante (50) ans.- Etre titulaire du fascicule de navigation maritime et des certificats STCW en cours de validité.- Etre apte physiquement (la visite médicale doit être à jour).- Résidant dans la wilaya d'Oran ou wilayas limitrophes. |
| Chef mécanicien ≥ 6000 KW | <ul style="list-style-type: none">- brevet de chef mécanicien ≥ 6000 KW- Etre âgé de moins de cinquante (50) ans.- Etre titulaire du fascicule de navigation maritime et des certificats STCW en cours de validité.- Etre apte physiquement (la visite médicale doit être à jour).- Résidant dans la wilaya d'Oran ou wilayas limitrophes. |

Veuillez agréer, Monsieur, nos *salutations distinguées*.

Le Directeur des Ressources Humaines

COPIES :

DPF 1
ARCH 1
CHRONO 1



FICHE DE POSTE

IMP.DRH.12

Rév : 01 Page : 1/1

Date : 10/06/2018

DIRECTION :

Indique la structure d'appartenance du poste de travail.

| | | | |
|-------------------------|---|------------------|-------|
| Libellé du poste | Indique la dénomination du poste couramment utilisée. Il fait référence généralement à une case dans les organigrammes. | Code | (*) |
| | | Classe | (**) |
| | | Catégorie | (***) |

MISSION PRINCIPALE

Elle définit succinctement le rôle et la finalité du poste de travail.

TACHES

Indiquent un ensemble de missions du poste de travail, qui font obligatoirement référence à une organisation du travail et des processus de travail prédéfinis.

Ces missions sont déclinées par des verbes d'impact tels que : Assurer, Participer, Garantir, Organiser, Rendre compte, etc.

Les postes de responsabilités ou d'encadrement, comporte des missions orientées vers : le contrôle, la coordination, la supervision, l'organisation, etc.

| | |
|------------------------|--|
| Responsabilités | Indiquant un ensemble de responsabilités du poste de travail |
|------------------------|--|

| | |
|--------------------------------|--|
| Dépendance Hiérarchique | Indique la dépendance hiérarchique directe |
|--------------------------------|--|

| | |
|-----------------|---|
| Autorité | Indique l'ensemble des postes y afférents |
|-----------------|---|

PROFIL ET COMPETENCES REQUISES

| | | | | | |
|-----------------------|----------|-------|------------|------------|-------------------------------------|
| Niveau d'étude | NIVEAU | | | | |
| | PRIMAIRE | MOYEN | SECONDAIRE | SUP. COURT | SUP. LONG |
| | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |

| | |
|--|--|
| Formation initiale ou professionnelle | indique le diplôme (académique, formation professionnelle) |
|--|--|

| | |
|--|---|
| Expérience et validation des acquis | Indique le nombre d'années d'expérience professionnelle et qualification. |
|--|---|

| | |
|----------------------|---|
| Connaissances | Indiquent l'ensemble des connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses tâches |
|----------------------|---|

| | |
|----------------------------------|---|
| Qualités professionnelles | Indique les comportements observables liés au poste de travail. |
|----------------------------------|---|

| | |
|------------------------------|---|
| Conditions d'exercice | Indique les conditions réglementées en termes d'horaires de travail, d'astreinte et travail en équipe ou non. |
|------------------------------|---|

| Validation du directeur des ressources humaines | Validation du directeur de la structure | L'employé |
|---|---|--------------------------|
| Nom : | Nom : | Nom : |
| Date : | Date : | Matricule : |
| Visa : | Visa : | Code Fiche de Poste: (*) |
| | | Date : |
| | | Visa : |
| | | Lu et compris |

(*) Indique le code du poste de travail

(**) Indique la catégorie socioprofessionnelle

(***) Indique la catégorie du poste de travail dans la Nomenclature de l'EPA.

