

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: العمل و التنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

## الموضوع

سياسة التوظيف في الشركة  
الوطنية للتبغ والكبريت  
(SNTA U.C.O)

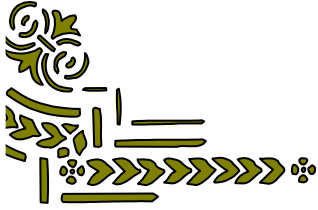
تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

مولاي الحاج ❖

مسعودي موسى ❖

2016-2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

أتوجه بالثناء و الحمد لله رب العالمين الذي أكرمنا بنور العلم و  
نعمة العقل . تم نتوجه بالامتنان و الشكر إلى كل من ساعدنا من  
قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل و نخص بالذكر الأستاذ الفاضل:  
مولاي على ما بدله من قصارى جهده، و جلده و صبره مع أن له  
ارتباطات كثيرة ، و الذي لم يبخل علي بنصائحه و توجيهاته حتى  
استوى هذا البحث على سوقه ، فقد صوب و علل و كشف الإبهام  
لتحقيق هذا العمل المتواضع .

فله منا أسمى غايات التقدير و الاحترام ، و إلى كل من علمني و نفعني  
من الأساتذة الكرام بقسم علم الاجتماع العمل و التنظيم جامعة وهران  
السانية IGMO و إلى مدير الشركة الوطنية رئيس قسم مصلحة  
الموارد البشرية زين الدين و الى كل العمال المتواجدين في

الشركة، فلهم مني كل الشكر

## و الامتحان

### إهداء

اهدي ثمرة جهودي :

إلى من ربتني و أنارني دربي و اعانتي بالصلوات و الدعوات :

إلى صانعة حياتي إلى يوم الفراق إليك : يا حبيبة الروح أمي

إلى الذي ساقني بمعرفته حتى ارنويك إلى الذي اذ بيدي حتى اشتد جهودي

إلى الذي شرفني باسمه

أبي رحمه الله

إلى من قاسموني حنان الأم و شاركوني حبه الأبح اخوتي الأعمام: هشام ، محمد

الرحمن ، فاروق ، جيلاني ، هوارية ، محبلة دنيا فاطمة بسملة أسيل

إلى أصدقائي الأعمام: طاهر ، يونس ، مصطفى ، نبيل. فاطمة ، زكريا ، أسماء

إلى كل طلبة ماستر علم الاجتماع دفعة 2016

إلى كل من نسيهم القلم و لم ينسهم القلب.

# مسعودی موسیٰ

# الفهرس

## كلمة شكر

### إهداء

01	.....مقدمة
02	.....الإشكالية العامة
02	.....الفرضيات
03	.....أسباب اختيار الموضوع
03	.....أهمية البحث
04	.....أهداف البحث
04	.....صعوبات البحث

## الفصل الأول : ادارة الموارد البشرية

05	.....المقدمة
05	.....مفهوم الموارد البشرية
08	.....ادارة الموارد البشرية و التوظيف
08	.....مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	.....أهمية إدارة الموارد البشرية
14	.....أهداف إدارة الموارد البشرية
15	.....موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية
20	.....العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

22	التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية .....
25	.....خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني :سياسة التوظيف</b>	
26	.....مقدمة
26	.....تعريف سياسة التوظيف
27	.....مفهوم التوظيف
28	.....مفهوم سياسة التوظيف
29	.....أهمية التوظيف
31	.....أهداف التوظيف
32	.....شروط التوظيف
34	.....مراحل التوظيف
44	.....إجراءات التوظيف
47	.....العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف
50	.....خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث :

### عملية التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت SNTA U . C. O

51	.....مقدمة
52	.....لمحة تاريخية حول الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت(SNTA U.C.O)
56	.....وظائفها

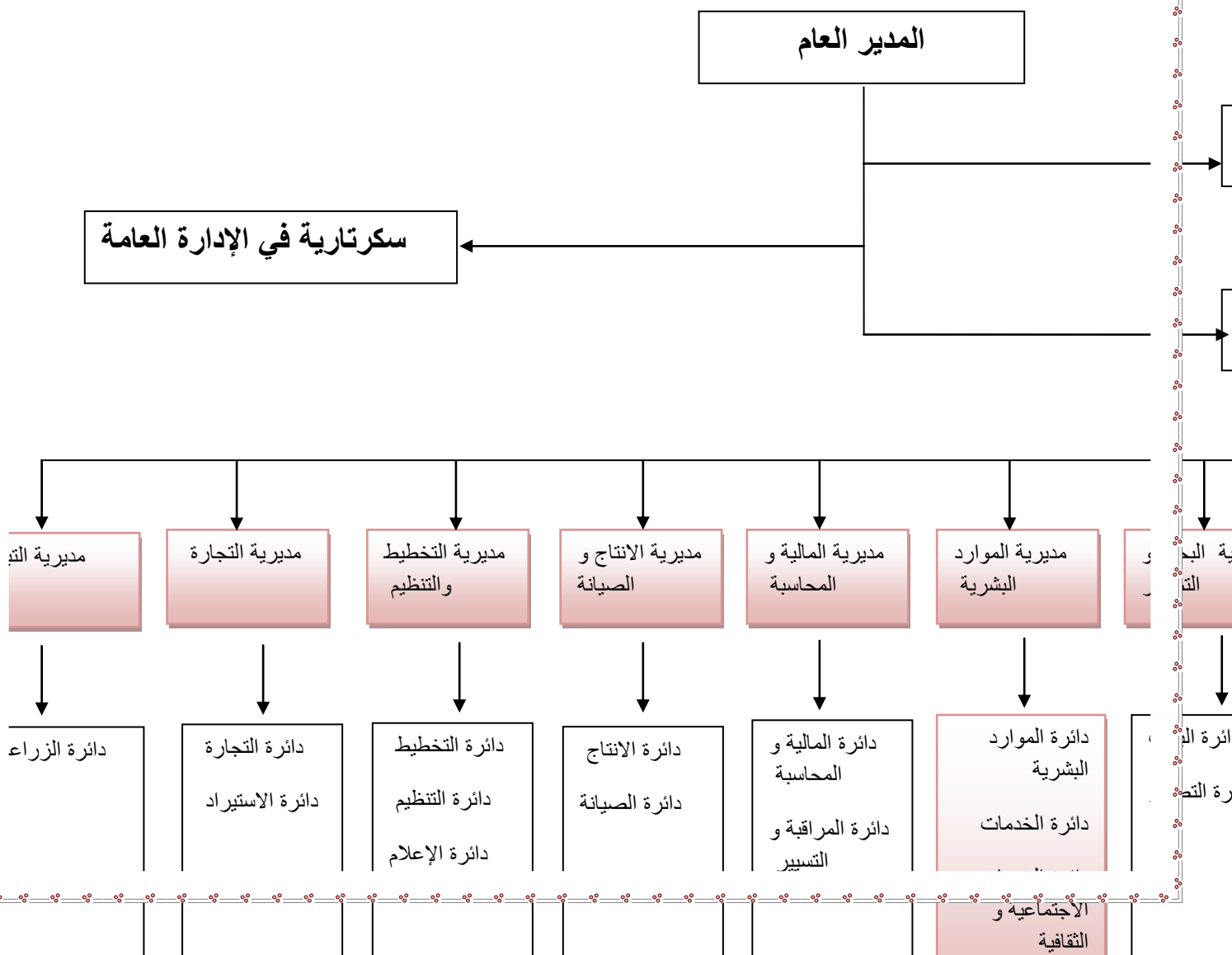


56	.....الهيكل التنظيمي للمخزون
57	.....عملية التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت SNTAUCO
59	.....شروط التوظيف المتطلبه من طرف الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت
60	.....خطوات التوظيف المتبعة داخل الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت
63	.....انواع التوظيف لدى الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت (SNTA U.C.O)
68	.....تحليل المعطيات الخاصة بالتوظيف أو عملية انتقاء الموظفين
70	.....خلاصة الفصل الثالث للجانب الميداني

المراجع

الملاحق

# إدارة الموارد البشرية لشركة الوطنية للتبغ و الكبريت



## مقدمة

إن جميع السياسات من خطط دائمة و مرشدة توجه العمل و تراقب نشاطاته و تسير في نفس اتجاه الاهداف , و من هذه السياسات "سياسة التوظيف , التي هي العملية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى البشرية القادرة و الراغبة في العمل, و كذا البحث عن هذه العناصر و ترغيبهم تم اختيار افضل العناصر .

فالهدف الرئيسي من وضع سياسة التوظيف هو الاستغلال الامثل للعناصر البشرية المتوفرة , كما ان لسياسة التوظيف اثر على الحياة المادية في اشباع الحاجيات و الرغبات الانسانية للموظفين و حتى اسرهم , فسياسة التوظيف العامة لا تؤثر على

اهداف المؤسسة فقط ,بل تمتد لتؤثر على عائلة العمال و مجتمعه الذي يعتبره جزء منه .

### المطلب الاول :

#### تعريف سياسة التوظيف :

لقد ركزت في هذا المطلب على اعطاء لمحة مختصر عن مختلف مفاهيم التوظيف و كذا مفهوم سياسة التوظيف .

#### 1- مفهوم التوظيف :

لغة يعرف التوظيف انه اسم مشتق من فعل وظف يوظف توظيف, و يراد به استخدام او تشغيل شيء او انسان قصد انشاء قيمة جديدة منه . (1)

---

(1)المنجد في اللغة و الاعلام , دار النشر, الطبعة ,24,بيروت,1973,ص265

أما اصطلاحا فهو مجموعة العمال الضرورية لاختبار مرشح لمنصب معين , و هو ايضا مصطلح كمرافق لفظ التشغيل.

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة ,فهي تمثل نشاطا اساسيا في مجال الموارد البشرية , و يقصد بعملية التوظيف تزويد المصالح و الورشات و المخازن بالأفراد اللازمين كما و كيفا لأداء نشاطاتها , بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة و تحقق اهدافها (1) , و يعرف التوظيف كذاك انه عبارة عن صيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من اجل شغل منصب شاغر تم استحداثه (2) .

و نجد كذلك ان pierre jardillier عرف التوظيف انه ملئ وظيفة شاغرة او تقبل دخول شخص جديد و اضافي للمؤسسة (3) .

أما أحمد ماهر فيعرفه : بأنه الأسلوب العلمي في الاختيار يتم عن طريق تحليل الوظائف و المهن ثم تحليل الافراد لتحديد

استعداداتهم و قدراتهم و ميولهم ثم المماثلة بين مقتضيات الوظيفة و خصائص الافراد , بحيث يوضع في الوظيفة اكثر المتقدمين صلاحية لها (4) .

كما تقصد به عملية اختبار المترشحين الاكفاء لشغل الوظيفة و هذا من قبل الادارة , هذا ما يؤكد صالح عودة فيعرف التوظيف على انه العملية التي تقوم بها الادارة لتقسيم المترشحين الى فئتين احدهما تضم الذين تم قبولهم و الاخرى تضم الذين تم رفضهم (5) .

1. JEAN GUGOT, LE RECRUTEMENT MÉTHODIQUE DU PERSONNELLE, ENTREPRISE MODERNE ÉDITION, PARIS, 1979, P17

IBIDP 17.2

3. PIERRE JARDILLIER, LA GESTION PIVISIONNELLE, 1972, P132

4. دحيان لويظة , تأثير اخلاقيات الادارية على عملية التوظيف الموارد البشرية , مذكرة ماجستير تخصص ادارة الموارد البشرية كلية العلوم السياسية و الاعلام , جامعة الجزائر سنة , 2012, ص72

5. صالح عودة سعيد ادارة الافراد , الجامعة المفتوحة 1994ص153

### مفهوم سياسة التوظيف :

يعرف DINITRI WEISS سياسة التوظيف بأنها عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن اختيار الافراد (1) . و يمكن تعريف سياسة التوظيف بأنها العملية الادارية التي تقتضي بالمؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى البشرية القادرة و الراغبة في العمل , ثم اختيار افضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء به , او يساهموا في تحقيق أهداف المؤسسة و ترغيبهم في العمل و التعاون و روح الجماعة (2) .

كما تعتبر سياسة التوظيف من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و أكثرها تعقيدا و صعوبة , و هي عملية مكلفة و مستمرة و تبحث عن مصادر جديدة تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة في التقدم لترشح للعمل و الاستثمار الامثل للموارد البشرية المتاحة (3) , و هي العملية الادارية المستمرة التي تعطي المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل في المؤسسة , و اعداد هؤلاء للعمل و المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة و حثهم في العمل و

الاستمرارية فيه لضمان توفر عناصر الولاء و روح الجماعة , و يعتبر أيضا من سياسات وظائف الادارة الاكثر تعقيدا و من أهم عوامل نجاحها التعاون الفعال و المشاركة الايجابية في اعداد و تنفيذ مختلف العمليات و الاجراءات التي تمر بها و هذا باعتبارها سياسة تهتم بكل عامل من أي مستوى كان و بدون هذه المساهمة لا يمكن تحقيق مبدأ أهمية الفرد في المكان المناسب .(4)

1. DINITRI WEISS, PRATIQUE DE LA FONCTION PERSONNEL, LESDICTION ORGANISATION, .1

PARIS, 1982, P279

2. منصور احمد منصور, المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة , وكالة المطبوعات الكويت 1997, ص 33

3. منصور أحمد منصور, مرجع سبق ذكره, ص98

4. أحمد طاهر, ادارة الموارد البشرية الدار ,الجامعية الاسكندرية, مصر 1995, ص105

## 2- أهمية التوظيف

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة و ذلك من سعيها الى استقطاب و اختيار الافضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها , و الأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في انجاح استراتيجيات ادارة الموارد البشرية , اذ نستخلص أهمية التوظيف من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها , فهدفها الأساسي و الرئيسي يتمثل في السعي الى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة (1), لهذا نجد أن المؤسسات تلجأ الى عملية التوظيف لكونها تساهم و تساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة , و هذا لا يتحقق إلا بالقيام بمجموعة من العمليات و الاجراءات لضمان الاستخدام الامثل و الافضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات و المهارات من أجل تحقيق أكبر انتاجية و بهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها .

و تعود أهمية عملية التوظيف الى أنها تضم الفرد الى مجموعات العمل و من ثم يحقق الكثير من الرغبات التي لا يستطيع تحقيقها لو لا لم يتم توظيفه , فهذه العملية لها أهمية كبيرة نلمسها في عدة جوانب من حياة الانسان هي :

**1-2 على الصعيد الذاتي :** يحقق الفرد ما يحتاجه من مأكّل و مشرب و ملبس و مسكن الى غير ذلك من الحاجيات الضرورية كما أنه عن طريق العمل يشعر الانسان بأهميه و دوره داخل المجتمع و سعيه للحصول على مركز و مكانة اجتماعية نكتسب احترام الآخر كما هو طريق الاتصال بمجموعة العمل تربط عدة علاقات كالصداقة و الانتماء لمجموعة زملاء الاخلاص و الولاء للمجموعة (2).

1. فيصل حسونة ادارة الموارد البشرية, ط1 دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن 2008  
ص65,

2. عبد الفتاح محمد الدويدات : أصول علم النفس المهني الصناعي و التنظيم , و تطبيقاته  
دار المعرفة الجامعية 2003, ص133

**2-2 على صعيد المجتمع :** إن توظيف الأفراد و دمجهم في المؤسسات العمل باختلاف نشاطاتهم و احجامها منشأتها أن مايلي عدة طلبات اجتماعية أساسية تتمثل , في التقليل من عدد البطالين و بالتالي من نسبة البطالة الامر الذي يؤدي الى ترقية المستوى الاجتماعي للأفراد حيث يعتبر التحدي الاساسي لبناء الافراد حيث يعتبر التحدي الاساسي لبناء الافراد في المنظمات الحديثة .

**2-3 على الصعيد الاقتصادي :** بتوظيف الانسان أو العامل يساهم في رفع مستوى الانتاج, حيث تقوم ادارة العمل بمجموعة من الانجازات كتحفيز العامل و دفعه لزيادة الانتاج كما و نوعاً لأن أي مؤسسة لها طموح في زيادة الانتاج (1).

فالمؤسسة تلجأ الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و هو أمر له أثر بالغ في رفع الكفاية الانتاجية , فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها , و انما هي انجازات بشرية بالدرجة الاولى.

1. محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي دار النهضة للطباعة و النشر بيروت 1985, ص 531

### 3 - أهداف التوظيف :

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملية التوظيف أن له عدة أهداف بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة و الأفراد و من الأهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي :

- ✓ لمحاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة (1) ,و نعني بهذا أن عملية التوظيف تهدف الى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة
- ✓ تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين .
- ✓ تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية اصدار القرارات خاصة شؤون القوى العاملة .
- ✓ الاعتراف بذاتية الفرد و تشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة و ربط الاهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة
- ✓ الوصول الى الحد الاقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ ضمان و تأكيد كفاءة و قدرة و جدارة القيادة .
- ✓ توفير مستوى عال من الامان الاقتصادي للفرد العامل (2) .
- ✓ وضع المترشح في المكان المناسب له و الذي يسمح له باستخدام طاقاته و قدراته .
- ✓ حل أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى لمؤسسة اختيار أحسنهم (3) .

### 3-1-نقائص سياسة التوظيف

أ-الذاتية في الاختيار : لا يوجد تعريف شامل للذاتية لكن يمكن اجمالها في المحسوبية و الوساطة و القرابة العائلية حيث يقول الاستاد علي سعيدان فهي لها نوعان من الآثار :



إيجابي من خلال التآزر قصد تحقيق مشروع واحد و سلبي فهي أبشع انواع التميز و الطبقية و العنصرية و الانتهازية لتصل غالبا على حساب الخدمة و المصلحة العامة (4).

1. منصور أحمد منصور مرجع السابق, ص94

2. نفس المرجع, ص94

3. رتيبة سالم, التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجزائرية و ديوان الترقية و التسيير العقاري, 1997, ص4

4. علي سعيدان بيروقراطية الادارة الجزائر 1981 ص5

**ب - سوء الاختيار و الانتقاء:** تؤدي بالإضرار للمؤسسة و ضياء الجهد و الوقت و المال و اساءة سمعة و أضرار العامل نفسيا و الاحباط أو الاستغناء عن خدماته

#### 4- شروط التوظيف :

إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها بحيث يجب ان تتوفر لدى المترشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية :

**الجنسية:** يعتبر التمتع بالجنسية الدولة شرط الالتحاق بوظائف الادارة العامة , أو بمناصب العمل و حسب المادة 21 من القانون يجوز للمستخدم توظيف عمال أجانب عندما لا تتوفر يد عاملة الوطنية مؤهلة و حسب الشروط المحددة في التشريع و التنظيم المعمول به

**السن:** يعتبر شرط السن مهم جدا بحيث عهد التشريع للعمل الى تحديد السن الادنى و الاعلى للالتحاق بالوظيفة العامة من سن ستة عشرة 16 سنة و لا يجوز توظيف القاصر إلا بناءا على رخصة من وصيه الشرعي كما لا يجوز توظيفه في الاشغال الحظيرة (1) .

**اللياقة الأخلاقية:** أن يكون المرشح حسن السيرة و السلوك

**شروط المؤهلات العلمية:** يعتبر الحيازة على مؤهل دراسي من الشروط الرئيسية لتوالي المنصب عموما و يختلف مستوى هذا المؤهل باختلاف مستوى و نوع المنصب المراد شغله .

**شرط اللياقة الصحية:** يعتبر شرط السلامة من الامراض في كل مرشح للمنصب الضروري و متفق عليه لأنها تعيق أداء عملهم و بذلك تتولى لجنة طبية معانية المترشحين و اعطاءهم الشهادة اللازمة .

1. المادة 15 من قانون 90/11 :محمد الصغير بحلي, تشريع العمل في الجزائر 1992 ص 105  
**شرط الخبرة:** شرط الخبرة مأخوذ بغير الاعتبار في ممارسة العمل كشرط اضافي و لكن توفره هام جدا لشغل المناصب بحيث يشترط للمنصب حيازته على المؤهل العمل و كذلك توفره على شرط الخبرة و الاقدمية و بالتالي قيامه بالوظيفة على أكمل وجه .

**المادة التجريبية:** يخضع العامل المتربص لمدة تجريبية لا تتجاوز 12 شهرا تبعا لكل صنف من العمال و ذلك لمعرفة قدرات العامل و مهاراته و هذا حسب المادة 18 من القانون , كما يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العامل الذين يشغلون مناصب مماثلة و يخضع لنفس الواجبات .(1)

إضافة الى هذا يجب على المترشح :

- ❖ اجتياز المقابلة الشخصية و الاختبارات الازمة و المعدة من قبل الادارة المعنية بالتوظيف (2).
- ❖ الحصول على التأشيرات المطلوبة و على تصاريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص و ذلك للأجانب .
- ❖ ألا يكون مرتبطا بعمل آخر لدى أي جهة أخرى و أن يحضر شهادة خبرة و اخلاء من طرق مكان عمله السابق
- ❖ أن لا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية .

## 5-مراحل التوظيف :

تمر عملية التوظيف الموارد البشرية بثلاث مراحل داخل المؤسسة و هي :

**5-1مرحلة الاستقطاب:** و يقصد بالاستقطاب الموارد البشرية " البحث عن الافراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة (1) , فمصطلح الاستقطاب يشير الى مجموعة من المراحل و العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لمأ الوظائف في المؤسسة و تسعين هذه الأخيرة في بحثها على اليد العاملة بمصدرين أساسيين و هما :

**5-1-1المصادر الداخلية للتوظيف:** و هي المصادر التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة , فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيه شروط الاستقطاب و التوظيف داخل المؤسسة , و عليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الافراد المناسبين من المصادر التالية :

**5-1-1-1الترقية:** تعتبر مسألة الترقية مسألة حساسة جدا من جهة نظرا الأفراد ,لأن قرار ترقية أي عامل قد يريح البعض و يمكن في نفس الوقت أن يربك البعض الأخر أي جرح شعورهم خاصة اذا أهملت الادارة وضع معايير و مقاييس موضوعية و عادلة لعملية الترقية , و نعني بالترقية " عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي الى مركز أعلى من حيث الصلاحيات و المسؤوليات أو الحقوق و الواجبات و عادة ما تكون مصحوبة بالزيادات في الأجور و كذا الامتيازات الوظيفية (2) .

**5-1-1-2 النقل و التحويل:** و هذا يعني عملية نقل الافراد و تحويلهم من وظيفة الى 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 أبرز ايجابيات هذه السياسة الوظيفية الداخلية, هو توزيع الفائض من الأفراد على الاقسام و الفروع التي تحتاج اليهم (1), و بهذه العملية تكون الادارة قد خفقت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع.

#### **5-1-1-3 الأفراد السابقون:**

إن استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدراً داخلياً هاماً لسد الوظائف الشاغرة (2), وفي هذه الحالة نجد المؤسسة تعود و تربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجدداً, و هي باستخدامها لهذا المصدر من أجل التوظيف تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب و التوظيف و كذلك توفر في تكاليف تدريبهم .

**5-1-1-4 ترشيحات الأفراد العاملين:** و في هذه النقطة تلجأ المؤسسة الى الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة, مما يسمح للمستخدمين معرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة, و نجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح و المتطلبات الوظيفة (3), فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبرة عمالها الحاليين رفع الروح المعنوية لدى العمال و بذلك يتحقق الولاء و الاخلاص و الاستقرار الوظيفي و هذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة, و كذلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالاً لديهم خبرات في العمل و هذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب و المحافظة

---

1. حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, ط 1, دار النهضة العربية, بيروت 2002 م, ص 167  
2. نفس المرجع, ص 167  
3. نفس المرجع, ص 169

على السرية اذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك (1).

ولكن لهذا النوع من التوظيف عيوب و تتمثل فيما يلي :

✓ حجب الخبرات و أساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليه من الخارج أي عن طريق التوظيف الخارجي.

✓ قد يتم اختيار العاملين في حالة الترقية.

✓ عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدودا و قليل نسبيا .

✓ قد لا يكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة .

**5-1-2 المصادر الخارجية للتوظيف:** تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر المبدعين و الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة , و لذلك تلجأ المؤسسة الى البحث عن الموارد البشرية باللجوء الى المصادر الخارجية و ذلك عن طريق :

**5-1-2-1 الجامعات و المعاهد :** تعتبر الجامعات و المعاهد من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة , اذ تلجأ بعض المؤسسات الى خلق علاقات اتصال مع الطلبة خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهادتهم , بحيث تبادر المؤسسات الى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء سنواتهم النهائية و تقدم لهم عروض التوظيف قبل التخرج أو بعده لكي تضمن الحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج (2), هذا يعني أن المؤسسة تتفقد الطلبة المتفوقين و تعرض عليهم العمل فيما بعد التخرج مباشرة .

---

1. فيصل حسونة , ادارة الموارد البشرية , ط1, دار أسامة للنشر و التوزيع , 2001 ص 66  
2. حسن ابراهيم بلوط , مرجع سابق, ص 171

**5-1-2-2 عن طريق الإعلان (1):** يعتبر الاعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة , و

هذا راجع الى الانتشار الواسع لوسائل الاعلان المرئي و المسموع و المتمثلة , في الصحف الاذاعة و التلفزيون.

**5-1-2-3 المؤسسات العمالية و المهنية :** و هي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية و ذلك عن طريق تأدية خدمات لأصحاب و أرباب العمل و الافراد الساعين للحصول على العمل , بحيث ترشح هذه المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة (2)

**5-1-2-4 النقابات العمالية :** بحيث نجد أن 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 أو بين العمال و بين أرباب العمل هذا يعني أن النقابات العمالية تعمل على تأمين العمل للأفراد و بهذا تساعد على تقليل نسبة البطالة .

**5-1-2-5 مكاتب التوظيف :** و هي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة , فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة و اصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة (3) .

1. فيصل حسونة , مرجع سابق , ص67
2. حسن ابراهيم بلوط , مرجع سابق , ص174
3. فيصل حسونة , مرجع سابق , ص175

الجماعية بين إدارة المؤسسة و الشريك الاجتماعي (النقابة) و لجنة المشاركة (cp) على بعض التعديلات , و هي الاتفاق على توصيل العمال المتقاعدين , حيث يتم إرسال طلب أو مذكرة الى المديرية المركزية مرة أخرى من أجل ترسيمه في ذلك المنصب.

الترقية

النقل

شكل يبين المصادر الداخلية و الخارجية التي تعتمد عليها الشركة في استقطاب عمالها من أجل شغل مناصب الشاغرة

و على العموم فان أبرز الإيجابيات الناتجة عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية في التوظيف ما يلي:

- استقطاب مورد بشرية جديدة بأفكار و أفكارها و أثارها و تطلعاتها (1), بمهني جذب أكبر عدد من المترشحين الأكفاء خارج محيط المؤسسة و الاستفادة من تطلعاتهم و آرائهم الجديدة و المختلفة.

كما يمكن أن يؤثر التوظيف الخارجي للموارد البشرية سلبا على المؤسسة من خلال (2).

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

**5-2 مرحلة الاختيار:** بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار و انتقاء الافراد المؤهلين و الذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة, و تعرف عملية الاختيار على أنها تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للتوظيف, و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره (3), و عموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات و الاجراءات التالية:

1. حسن ابراهيم بلوط, ص 175

2. نفس المرجع, ص 175-176

3. حمداوي وسيلة, ادارة الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعة, قسنطينة

**5-2-1 طلب التوظيف:** يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية الاجتماعية و العلمية لطالب العمل و يكون هذا المطلب مصمما بطريقة علمية و مدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الادارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة, و يشمل طلب التوظيف و يشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي (1):

بيانات شخصية كالاسم و اللقب, مكان الازدياد و تاريخ الميلاد



المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية و المؤهلات الدراسية التي يحملها المرشح لشغل الوظيفة .

بيانات تتعلق بالخبرة و المهارات و الخبرات السابقة .

بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع اليها للاستفسار عنه .

**5-2-2 المقابلة المبدئية :** و هي أول لقاء بين المترشحين و صاحب العمل و هي عادة تستغرق فترة من الوقت و الهدف منها هو تصفية عدد من طالبي , و رفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة (2) .

**5-2-3 إجراء الاختبارات:** من أكثر الخطوات شيوعا و استخدمها في غربلة الموارد البشرية هي اخضاع المرشحين لشتى أنواع اختبارات التوظيف و من بين هذه الاختبارات نجد :

**5-2-3-1 اختبار الأداء :** و هذا الاختبار يهدف الى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين (3) .

---

1. يوسف حجيم الطائي وآخرون ادارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي متكامل, ط1, مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, 2006, ص 201  
2. حسن ابراهيم بلوط , مرجع السابق, ص 27  
3. يوسف حجيم الطائي و اخزون مرجع السابق, ص 211

**5-2-3-2 اختبار الذكاء :** تعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية و الذكاء و طريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل و صحة الحكم على الاشياء (1) , فاختبارات الذكاء يسعى من خلالها الى معرفة درجة ذكاء الفرد و مقارنته مستوى قدراتهم الذهنية مع المستوى الذي تتطلب الوظيفة .

**5-2-3-3 اختبار الشخصية :** يهدف هذا النوع من الاختبارات الى كشف و معرفة جوانب شخصية الفرد و التأكد من مدى ملائمتها لطبيعة الوظيفة , فهذا الاختبار يهدف الى وضع تقدير شخص لمعرفة ما اذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا (2) , فمن خلال

تقيم نتائج هذا الاختبار نحاول معرفة خصائص شخصية الفرد التي تتطلبه الوظيفة و مدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب

**5-2-3-4 اختبار القدرة على الإنجاز:** يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل و خبرته في فنون مهنته (3) , هذا بمعنى أن من خلال تأدية القدرة نحاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية .

**5-2-4 المقابلة الشاملة:** و هي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية و غربلة المترشحين و تحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية , و اختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة , و المقابلة أنواع:

---

1. فيصل حسونة , مرجع السابق , ص 211

2. مرجع السابق , ص 69

3. فيصل حسونة مرجع السابق , ص 68

**5-2-4-1 المقابلة الموجهة:** و هي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفا , بحيث تعطى لكل متقدم بنفس الترتيب و التسلسل (1) , و بما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة وقتا أثناء التخطيط لها و اعداد أسئلتها فان البعض من الباحثين وجدها أكثر مصداقية و قبولا من سواها من المقابلات.

**5-2-4-2 المقابلة نصف موجهة:** بحيث يركز هذا النوع من المقابلات على أسئلة موجهة و مخطط لها مسبقا و الجزء الاخر يحتوي على أسئلة غير محددة قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها .

5-2-4-3 المقابلة الغير الموجهة: و هي تمتاز بأسئلة ليست معدة سابقا و تختلف أسئلة و المواضيع التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها أي تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.

5-2-5 التحري على المتقدم: تقوم ادارة الموارد البشرية بالتحقيق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم و هذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا و كذا أصدقائه (2).

و أيضا من مصادر اخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم من بينها سجلات الشرطة و المحاكم.

5-2-6 الفحص الطبي: بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي, "بحيث أشارت الدراسات الى أن 57% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة (3).

- 
1. حسن ابراهيم بلوط, مرجع سابق, ص209-210
  2. محمد سعيد أنور بلوط, مرجع السابق, ص218
  3. نفس المرجع, ص219

فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائف بأكمل وجه, و بهذا تفهم أن اختيار الموارد البشرية جد مهمة في ادارة الموارد البشرية, و بعد كل هذا تأتي مرحلة تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.

5-3 مرحلة اتخاذ قرار التعيين: و تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين و تحليل كل المعلومات المتقدمة من طرفهم, و اعتمادا على نتائج المقابلات و الاختبارات يتم تصفية و انتقاء المترشحين و تحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم, و اعتمادا على نتائج المقابلة و الاختبارات يتم تصفية و انتقاء المترشحين ذوي الكفاءات يتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الادارة, و

تعرف عملية تعيين الافراد بأنها عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته (1), و تهدف عملية تعيين الموارد البشرية الى تحقيق حاجات المؤسسة و حاجات الافراد :

❖ تتمثل المراحل المتعددة في عملية التعيين فيما يلي :  
(2)

❖ تحديد الحاجة الى تعيين بعض الاشخاص تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.

❖ اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم .

❖ تحديد طريقة الاختيار .

❖ وضع المرشحين في قوائم قصيرة .

❖ اختيار المترشح الناجح .

---

1. حسن ابراهيم بلوط, مرجع سابق, ص195-196  
2. بارى كشواي, ادارة الموارد البشرية, ط2, دار الفاروق للنشر و التوزيع, القاهرة, مصر  
2006, ص 56-60

❖ إعلام المترشحين بالنتائج .

❖ تعيين المرشح الناجح .

فوظيفة التعيين تسعى الى ايجاد التناسب و التطابق بين شروط و متطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحوذة, و بين مؤهلات و كفاءات المتقدم لشغلها (1), و الشخص الذي صدر قرار تعيينه يتم توجيهه الى العمل و التوظيف و يتم تزويده بكافة المعلومات المؤسسة و الوظيفة التي قدمت له .

## 6- إجراءات التوظيف:

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من إجراءات تقوم بها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة, و هذه الاجراءات تتمثل فيما يلي :

**6-1 تحديد الاحتياجات:** و هي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة و ذلك بتخطيط القوى العامة فيها , و الذي يمسح بتحديد عدد و نوعية الافراد الذين تحتاج اليهم المؤسسة , و تحديد الاحتياجات يكون من خلال (2).

❖ تحديد مستوى المهارة و المعرفة المطلوبة .

❖ تحديد الوظائف الشاغرة نتيجة التقاعد الفصل الترقية أو العطلة .

❖ تحديد احتياجات المؤسسة و التي على أساسها تقوم المؤسسة بتقليص و توسيع نشاطاتها .

---

1. حسن ابراهيم بلوط, مرجع سابق ذكره, ص195  
2. غرناوط سميرة , طرق و اجراءات التوظيف و مدى تأثيرها على الاندماج المهني, رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية , جامعة الجزائر 2007, 2008 ص72

**2-6 فرز الترشيحات:** بعد إعلام مختلف المترشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف وحثهم على ارسال طلب فيه كافة المعلومات الاساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك :

✓ السن

✓ الشهادات العلمية

✓ الخبرة

و بعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح أما ايجابيا أو سلبيا (1).

**3-6 التعيين:** بعد أن يمر الفرد على مرحلتين المقابلة و الاختبارات يصبح مؤهل لحصول على المنصب الشاغر (2).

**4-6 التدريب:** بعد تعيين الموظف الجديد , تأتي مرحلة تدريبه و اخضاعه لفترة تجريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد , التدريب يعني به هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعد في بلوغ الأهداف , كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات و خطط المنظمة (3).

**5-6 الحوافز:** و هي عبارة عن مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الاعمال الموكلة اليه في أحسن وجه , عن طريق اشباع حاجاته و رغباته المعنوية (4) , أي مكافئة العمال على أدائهم المتميز و تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من خلال اشباع متطلباتهم المادية و المعنوية .

www.hrdiscussion.com /hr14282 HTML .1

IBID .2

3. الطائي يوسف , ادارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي متكامل يوسف حجيم الطائي مؤدي عبد الحسين الفصل هاشم فوري العبادي عمان مؤسسة الوراق 2006,ص271  
4. يوسف حجيم الطائي و اخرون , ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل , ط1 مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع, 2006,ص404

**6-6 العطلة:** و هناك عدة أنواع من العطل و هي كما يلي (1):

6-6-1 عطلة رسمية سنوية: و هي عطل سنوية أو موسمية تحددها كل حسب خطتها الانتاجية .

6-6-2 عطلة مرضية: و هي العطل التي تكون لسبب معين وجب اقراره من طرف الطبيب و تحديد مدته .

6-6-3 عطل بدون أجر: فهي عطل يطالبها المستخدم لسبب ما و لا تمنح له إلا في حدود الحاجة و هي عطلة بدون أجر .

6-6-4 عطلة خاصة: و هي لأسباب مختلفة كزيادة مولود أو زواج و غيرها .

6-6-7 نهاية الخدمة (2): و هي تعتبر اخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المؤسسة , و تعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم الى للعامل داخل المؤسسة و تعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم الى طلب استقالته تقاعده صله أو وفاته .

**7-العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف:** هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر علي عملية التوظيف في الجزائر و بكافة الدول و من بين هذه العوامل نجد الداخلية و الخارجية :

**7-1 العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط نذكرها في ما يلي:

**7-1-1 سياسة المؤسسة:** و هي تلك التي تحدد مسبقا ما يجب عمله و بأي الطرق و الوسائل, فهي تعطي معلومات أولية حول الأهداف و الإمكانيات الاقتصادية, فهي بذلك تعطي قاعدة للعمل في المؤسسة و بوضوحها تتضح العناصر الرئيسية التي ستشكل سياسة التوظيف, و فيها يخص الترقية الداخلية و سياسة الأجور, و كما أن نجاح إلي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة من شأنه أن يؤثر بشكل قوي علي سياسة التوظيف 1

**7-1-2 تخطيط القوى العاملة:** كذلك من العوامل المؤثرة الداخلية خلال جرد المؤهلات واختيار قنوات الترقية, تحديد الوظائف التي تسهل من الخارج, الأمر الذي يستطيع أن يعطي المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب 2

**7-1-3 حجم المؤسسة:** بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة, إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد

---

1.د. معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ط 1, 2010-1430هـ, ص 128

2. نفس المرجع ص 129

الإجراءات بحيث تكون أكبر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية, و تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء و تنظيم الموارد البشرية, و تتضمن وحدة متخصصة في التوظيف و يسمى بمكتب التوظيف 1, هذا يعني أن المؤسسات الكبيرة أعطت أهمية



كبيرة لعملية التوظيف , بحيث خصت قسما خاصا بتوظيف الموارد البشرية و تعيين أشخاص مختصين في الإعلان و استقطاب اكبر عدد من المترشحين .

في حيت نجد ان عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تختلف عن التي في المؤسسات الكبيرة , بحيث تكون اجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة , بعيدة عن التعقيد فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة ما تكفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها و عملية اختيار العامل تكون عن طريق مقابلة المترشح لمدير المؤسسة الذي يقرر مدى ملاءمة للمنصب(2) .

## 7-2 العوامل الخارجية : و يمكن حصر هذه العوامل فيما يلي

7-2-1 التقدم التكنولوجي : ان التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتي المجالات له تأثير علي عملية توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات و التعقيدات لاسيما في الحصول علي فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا , لهذا علي المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور علي مستوي التكنولوجيا .

---

1. أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجديدة للنشر و التوزيع, مصر, 2004 م ص 141.  
2. نفس المرجع , ص 142

عندما قيامها بعملية التوظيف لان ادخال التكنولوجيا و استخدام الالات و اتباع طرق انتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحالة النوعية و مهام الوظائف, و تؤثر ايضا مؤهلة حتى تستطيع مواكبة التطورات الحديثة .

7-2-2 الوضع الاقتصادي:تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف , بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات

المؤسسة و انتاجها , و هذا يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات و التخصصات المختلفة 1 بحيث نجد ان التطور الاقتصادي فرض علي المؤسسات المنافسة الشديدة و التسابق لاستقطاب المهارات و الكفاءات البشرية , و في حالة الضعف الاقتصادي فهو العكس ينقص الطلب علي السلع فتقل الارباح , الشيء الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان الي تسريح عدد كبير من العامل . 2

**7-2-3 المتغير الثقافي:** نجد ان الجزائر و غيرها من الدول العربية تسودها مجموعة من القيم و العادات و التقاليد , و هذه تؤثر علي نشاطات المؤسسة و كذا علي عملية التوظيف , بحيث لما تقوم المؤسسة بجلب اليد العاملة , عليها ان تحترم العادات و القيم السائدة , في تلك المنطقة فعلي سبيل المثال في مجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها ان اعمالا معينة تناسب الرجال ولا تناسب النساء<sup>3</sup>, و لهذا علي المؤسسة مراعاة كل هذا في تحديد السياسة الوظيفية .

---

1. صلاح الشاوي, ادارة الافراد العلاقات الانسانية , مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية , 1999م , ص12

2. نفس المرجع

3. .عمر وصفي علفي , ادارة الموارد البشرية , بعد استراتيجي, دار وائل لنشر و التوزيع , ط1 عمان , الاردن , ص 283

### خلاصة الفصل الثاني

توصلنا من خلال هذه الدراسة الوجيزة لهذا الفصل , ان الاجراءات العملية للتوظيف هي احدي الاساليب التي تمكن المؤسسة من سد احتياجاتها الموارد البشرية بداية من تخطيط الموارد البشرية و استقطابها عن طريق المصادر الداخلية و الخارجية وصولا الي الفرد القادر علي شغل الوظيفة الشاغرة , و ذلك استنادا للمبادئ العامة في الوظيفة التي تحقق ديمقراطية الوظيفية , واعتماد علي طرق التوظيف الداخلة و الخارجية و هذا لتحقيق

التوازن بين الكفاءات الداخلية و الخارجية , كما توصلنا الي ان سياسة التوظيف المعتمدة في المؤسسات الجزائرية كل عمليات تنفيذها و مراقبتها من طرف هياكل اجهزة التسيير و التنظيم , كما تقوم بمتابعة الافراد من اجل ضمان الرفع من مستوى المؤسسات و الادارات من وقت التحاقهم بالمؤسسات الي غاية انفصالهم عنها .

## مقدمة

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة و بمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية, صغيرة أم كبيرة, عامة أم خاصة , فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية , فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة و فعالية موادها ,لهذا تسعى المؤسسة جاهدة الى تنمية و استثمار هذه المواد ,والأمر يتطلب إدارة مختصة تتكفل بهذه الموارد ,بحيث نجد مهمتها تدور حول إعداد سياسات و برامج جديدة ادارتها بفعالية ,بحيث نجد مهمتها تدور حول إعداد سياسات و برامج جديدة لإدارتها بفعالية , حتى تكون صامدة أمام التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات ,ومحاولة البحث عن أنسب الأشخاص و أكفئهم للعمل في المؤسسة و ترغيبهم في البقاء فيها ,ونظا لأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة خصصت فصلا خاصا أتناول فيه مفهوم الموارد البشرية ,وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة .

## مفهوم الموارد البشرية

تعددت التعاريف و تنوعت حول مفهوم الموارد البشرية و نذكر بعض التعاريف منها

**1- التعريف الاول** يقصد بالموارد البشرية الإنسان الصانع إذ هو قمة الموارد الاقتصادية و هو العمود الأساسي للموارد البشرية كونه يتزود بالخبرات و القدرات التي تساعده على استغلال البيئة الطبيعية بكل هبتها و معطياتها لتوفير حاجياته و إشباع رغباته ,استخدام مصطلح الموارد البشرية للدلالة على المدخلات البشرية في العملية الانتاجية و الموارد البشرية , بهذا المفهوم حال المواد المالية و الطبيعية التي تدخل ضمن العملية الانتاجية بحيث يعني مصطلح الموارد البشرية مجموع المستخدمين سواء كانوا عاملين أو موظفين بائعين تقنيين مستخدمين أو مسيرين يمثلون كلهم طاقة ,من خلال نوعيتها و تنميتها و تستطيع أن تقدم للمؤسسة تطورا في العملية الانتاجية أو توقف النمو من خلال تنميتها لمبادرتها و طاقاتها و هي اليوم معترف بها (1) .

---

(1) محمد رفيق الطيب, مدخل التسيير, ج2, ن ديوان المطبوعات الجامعية 1995, ص45.

**2- التعريف الثاني** و يقصد بالموارد البشرية أنها رصيد البلاد من مهارات التي اكتسبتها الأفراد نتيجة التعليم و التدريب و استثمار الخبرات البشرية أو رؤوس الأموال البشرية في عملية التنمية الاقتصادية (1). و يعني به كل الطاقات البشرية القادرة على استخدام مؤهلاتها و قدراته في ميدان الانتاج على اختلاف أنواعه في جميع النشاطات على جميع المستويات.

(1) معجم المصطلحات للعلوم الادارية , ط1994

### 3- ادارة الموارد البشرية و التوظيف

أصبحت مسألة توظيف المورد البشري تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المؤسسات العمومية أو الخاصة , حيث تعتبر التوظيف العملية المستمرة لتغطية النقص في الاحتياجات الكمية و النوعية من الموارد البشرية , و هذا نظرا لموقعه الهام و الدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير أنشطة إدارة الموارد البشرية من جهة و أنشطة المؤسسة من جهة أخرى.

#### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

هو وظيفة تسييرية أي هو شبه جهاز إداري عام , و هو يدخل ضمن مسؤوليات يقوم بها المدير و الاطارات السلطوية , أي أن تسيير الموارد البشرية هو استعمال تقنيات تسمح بتشجيع و تدعيم الموظفين على العمل (1), كما نجد تعريفا لمعهد إدارة الافراد البريطاني لسنة 1945 يقول أن هذا التسيير هو ذلك الجزء من الوظيفة الادارة المتعلقة بالعلاقات الانسانية داخل المنظمة . (2)

(1) belanger benobon-bergeran poucher an foncher appetit- gestion stratégie des ressources humaine et gestion marin-canada 1988.

(2) رضا عبد الرزاق وهيب, نضال محمد و عيد محمد و عيد العزيز بدر إدارة الافراد مؤسسة المعاهد الفنية بغداد 1987

و تعرف جمعية إدارة الافراد الامريكية , أن إدارة الافراد هي فن من الحصول على القوى العاملة المتخصصة في تنميتها و الحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها و وظائفها بأقصى كفاءة و بأقصى درجة من الاقتصادية (1)

و يعرف " إدوارد فليبوني " في كتابه مبادئ إدارة الأفراد , تسيير الموارد البشرية على أنه تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة عمليات اختيار و تعيين و تنمية مهاراتهم و تعويض و تكامل و رعاية الافراد , و الحفاظ عليهم بغرض الاسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المسيطرة من طرق المؤسسة ( 2 ) .

و تختلف وجهة نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية , و هناك وجهتان للنظر :

**1- وجهة النظر التقليدية** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الاهمية في المؤسسات و تقتصر على القيام بإعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط أوقات الحضور و الانصراف والإجازات , و لم تحض إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثير ضئيل على نجاح و كفاءة المؤسسات.

**2- وجهة النظر الحديثة** يرى البعض الأخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الادارية في المنشآت, و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الانتاج.



المالية لأهمية العنصر البشري و تأثير على الكفاءة  
الانتاجية للمؤسسات, و شملت أنشطة أساسية من  
أهمها (1) :

توصيف الوظائف

تخطيط الموارد البشرية

جذب و استقطاب الموارد البشرية

تدريب وتنمية الموارد البشرية

بالإضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد  
البشرية في المؤسسات

### 3 أهمية إدارة الموارد البشرية :

نتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم كونها  
أهم عناصر العملية الانتاجية فيه , و لابد من توفر  
الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء  
المتميز .

لذلك يمكن القول أن توسع الانتاج لا يكون بالتوسع  
الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من  
الالات و المعدات ) , بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو  
مكمل للتوسع الأفقي و ذلك برفع مستوى الكفاءة  
الانتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و  
القابلة لعملية التشكيل و التأهيل و التدريب .

(1) فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, دار أسامة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, الطبعة, سنة 2007, ص 5.

و ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية المورد البشري نفسه, و يقول عالم إدارة "بيتر دراكر" بهذا الصدد أن " إدارة الناس و ليس إدارة الأشياء هي التي يجب ان تحتل الاهتمام الاول و الرئيسي للمدير المتميز, و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسة .

و تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث و الدراسات أن الادارة السليمة للموارد البشرية تؤدي الى النتائج التالية (1) :

تحسين الانتاجية و رفع الاداء و تفجير الطاقات لدى العاملين .  
تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الابداع ,تعتمد على رأس المال البشري لديها  
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون الى الاحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم .

-تدقيق الموارد البشرية

تقييم الاداء للعاملين بالأنظمة و التشكيل الاداري.

كما تقدم إدارة الموارد البشرية ضمانات رئيسية للموارد البشرية و للمؤسسات التي تعمل فيها و للمجتمع وذلك من خلال المهمات التي تقوم بها , فهي تخدم الموارد البشرية في الحصول على الاعمال التي تناسب مؤهلاتها و كفاءاتها و ذلك من خلال قيامها بدراسة احتياجات المؤسسات من القوى العاملة و اختيارها و تعيينها كما تفيدها في تحديد أجورها و تأمين حقوقها في الترقيع و التأمين و السلامة المهنية و في التدريب و التنمية المهنية و في معالجة مشكلاتها في العلاقات مع العمال و الاداريين و أرباب العمل و المحيط الاجتماعي و في إقامة العلاقات الاستثنائية السليمة و الروح المعنوية ,ومعالجة مشكلة البطالة و سوء الاستخدام (1) .

و في بحث أجري سنة 1970 في الولايات المتحدة الامريكية لاستطلاع الاراء حول أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل, أظهرت النتائج أن 29% من مديري الادارة العليا و 73 % من مديري الموارد البشرية توقعوا زيادة أهمية وظيفة الموارد البشرية خلال السنوات القليلة القادمة ما تنبأ البعض بتوسيع دور الادارة, و تسيير السنوات الموارد البشرية ,و من الاسباب التي أدت على تطورها نذكر ما يلي (2) :

• التوسع و التطور الصناعي و بالتالي الحاجة الماسة الى تأهيل و إعداد و تكوين الموارد البشرية

---

(1) أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, مصر, 2004, ص 33  
(2) محمد سعيد سلطان, إدارة الموارد البشرية, دار النشر و التوزيع سنة 1991, ص30  
• ارتفاع مستوى التعليم .

• ارتفاع تكلفة العمل البشرية حيث تمثل الاجور نسبة عالية من تكاليف الانتاج.

• تدخل الحكومة في علاقات العمل بغية تفادي الوقوع في مشاكل قانونية مع الجهات المختصة, و زيادة دور و أهمية النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال.

• زيادة و ارتفاع مستوى و تطلعات العمال و زيادة درجة وعيهم كما يرى الدكتور علي السلمي أن سبب تطور المورد البشري يعود الى سببين أساسين هما :

- اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري

- اكتشاف أهمية الاداء الفعلي للموارد البشرية (1)

---

(1) على سليمان, إدارة الافراد والكفاءات الانتاجية, مكتبة غيب للنشر و التوزيع القاهرة سنة 1985

يعمل المديرون و إدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الاهداف, لا تعكس تلك الاهداف اهتمام الإدارة العليا فقط و لكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة و سياسات الموارد البشرية و المجتمع و كافة الأفراد الاخرين دون التأثير, و أهم هذه الاهداف تتمثل فيما يلي :

**5-الاهداف التنظيمية :** بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالة التنظيمية , إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدائهم (1) , وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها , من خلال الحصول على الأفراد الاكفاء .

**5-2 -الاهداف الشخصية :** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية لعاملين و ذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ و تنمية قدراتهم و بقائهم و تحفيزهم للعمل و الانتاج , و إشباع حاجات العاملين الشخصية و تحقيق للرضا الوظيفي و متابعة المساواة الوظيفية لهم , لا شك يحتاج الى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية (2) .

---

(1) الوليد يزيد بشار, الادارة الحديثة للموارد البشرية , ط, دار الراجحة للنشر و التوزيع عمان, بدون سنة , ص 16

(2) عبد الرحيم الهيثمي, إدارة الموارد البشرية , ص 39

**5-3-الأهداف الوظيفية :** (1) و نعتني بها أن 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 الى عدم الاستخدام الامثل لتلك الموارد .

**5-4-الأهداف الاجتماعية** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الاهداف الاجتماعية و الاخلاقية من خلال تحقيق احتياجات الافراد الاجتماعية و التقليل من أثارها السلبية على المؤسسة .  
و يمكن تلخيص أهداف المؤسسة فيما يلي :

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
- تنمية العلاقات الطبيعية في العمل بين جميع أفراد المؤسسة
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية و الاجور و التدريب و التطور
- رعاية العاملين و تقدير الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية .

---

(1) الوليد يزيد بشار, مرجع سابق, ص 16

## **6-موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية :**

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المؤسسة خلال مسارهم المهني , و ذلك من خلال ما يسمى تكوين الموارد البشرية التي تشكل من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة

تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المؤسسة , و تتمثل هذه الوظائف في تصميم و تحليل العمل,تخطيط الموارد البشرية ,توظيف الموارد البشرية ,التدريب و التأهيل ,تقييم الاداء....و التي تلعب عملية التوظيف فيها دورا اساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة الوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى (1)و ذلك من خلال موقعه الهام في إدارة الموارد البشرية , و يظهر من خلال الانشطة الرئيسية لعملية التوظيف المتمثلة فيما يلي (2) :

- تخطيط الموارد البشرية : تتمثل في التنبؤ بالوظائف الشاغرة في المستقبل
- توصيف الوظائف للموارد البشرية :عملية تحليل الوظائف و توصيفها
- البحث و الاستقطاب للموارد البشرية : و ذلك من خلال مصادرها الداخلية و الخارجية
- الاختيار و التعيين للموارد البشرية : اختيار أكفأ الافراد للحصول على الوظيفة الشاغرة
- الترقيات و النقل

---

(1) عمر وصفي عقيلي, ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي), (مرجع سبق ذكره), ص 11  
(2) فيصل حسونة , ادارة الموارد البشرية (مرجع سبق ذكره), ص 7  
و أهم العوامل التي ابرزت أهمية موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية :

- اكتشاف أهمية العنصر البشري
- كبر حجم المؤسسة و نموها و كبر عدد الموظفين
- ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل

بالإضافة الى ما سبق فان موقع التوظيف يظهر من خلال الاهداف التي يسعى الى تحقيقها بحث يهدف اساسا الى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة, و ذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر و مكونات كل من مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة على حد سواء و يمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية (1) .

تأهيل علمي من حيث النوع و المستوى  
خبرة علمية من حيث مجالها و عدد سنواتها  
مهارات شخصية يدوية أو ذهنية  
مواصفات شخصية كالسن النوع الهوايات  
التركيب الاجتماعي للفرد الفرد الأصول, الاجتماعية (العادات  
التقاليد)

التركيب النفسي للفرد (التوقع, الاتجاهات, الادراك, التوازن) أما  
متطلبات الوظيفة فيمكن حصرها في ما يلي :

- أداء واجبات معينة
- تحمل المسؤوليات معينة
- ممارسات سلطات محددة

---

(1) تيشات سلوى, أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية  
مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية, تخصص تسيير المتطلبات, كلية العلوم الاقتصادية و  
التجارية و علوم التسيير جامعة بومرداس, سنة 2010, ص15

كما يهدف التوظيف الى تقليل جهود و نفقات الانشطة الاخرى التي  
تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و التي تلحق  
عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة  
ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهل مناسبين من المتقدمين  
لشغل الوظائف الشاغرة (1) .

كما قد تتحدد أهداف من الغرض الذي تقوم عليه عملية  
التوظيف, و الذي قد يتحدد أساسا في تزويد المؤسسة بالموارد



البشرية الضرورية لتحقيق أهدافها و الاستمرار في حياتها من خلال تحقيق التلاؤم بين احتياجات المؤسسة و خصائص الفرد و مع ذلك يمكن أن نجد أهدافا أخرى نلخصها فيما يلي :

### أ-على المستوى الداخلي

يمكن تلخيص أهداف التوظيف في تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة و السماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف,ويهدف أيضا الى وضع وسائل و تقنيات تسمح للمؤسسات من اختيار مترشحين مؤهلين و ذلك بتحديد الافراد المؤهلين لشغل منصب ما بأحسن تكفله و جلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم, و يسمح بوضع كل مترشح لمنصب عمل تتوفر فيه الشروط في المكان المناسب له ,بطريقة تسمح له بالاستخدام الامثل لطاقته و قدراته و مؤهلاته و خبراته .

---

(1) تيشات سلوى,أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادارات العمومية الجزائرية (مرجع سابق),ص11

ب-على المستوى الخارجي يمكن تلخيص أهداف التوظيف على المستوى الخارجي في أن التوظيف يسمح بامتصاص اليد العاملة في المجتمع و المساهمة في السياسة الاقتصادية و الاجتماعية للدولة .

وبذلك فكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الافراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا نتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية ,حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات اي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المؤسسة سوف يزيد أو يساوي (على أقل تقدير) مع قيمة الاجر الذي تدفعه له (1) .

(1) دحيان لويظة, تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية "مذكرة ماجستير, تخصص إدارة الموارد البشرية, كلية العلوم السياسية و الإعلام, جامعة الجزائر, سنة 2012

## 7- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن العوامل التي أثرت على إدارة الموارد البشرية عديدة و كثيرة, نذكر منها الأربعة الأساسية و هي الاجتماعية, الاقتصادية, القانونية, الثقافية :

7-1- العوامل الاجتماعية : لقد عرف المجتمع خلال القرون الأخيرة تطورات ملحوظة بالقرون التي مضت بحي أثرت هذه التطورات و التغييرات على مسار حياتهم الاجتماعية, بحيث عرف أصحاب المجتمع تغييرا في أسلوب معيشتهم و تفكيرهم, و تغير نظرتهم بالنسبة للمؤسسة الدور الذي تلعبه في حياتهم (1).

7-2- العوامل الاقتصادية : ان حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية, لأن المؤسسات تتجه الى

التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج و تقليصها في فترات الكساد (2), بمعنى أن الاحوال الاقتصادية تؤثر على أداء الموارد البشرية , بحيث يسعى العمال الى رفع و تحسين مستواهم المعيشي و هذا لا يتحقق إلا بزيادة الأجر و الدخل الذي يحفزهم و يدفعهم الى تحسين عملهم .

**7-3-العوامل القانونية :** لقد كان للعوامل القانونية دور كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية, و ذلك من خلال تدخل الدولة في شؤون المؤسسات, بحيث انتقلت إدارة الموارد البشرية من مبدأ « دعه يعمل, أتركه يمر » , الى مبدأ آخر مقيد بالقوانين, كالحد للأجور, و الحد الأقصى لساعات العمل, و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الافراد و اختياراتهم, تكوينهم و تقييمهم (3).

---

(1) محمد سعيد أنور سلطان, إدارة الموارد البشرية الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية, 2003, ص40  
(2) [WWW.hrdiscussion.com/hr2128.html](http://WWW.hrdiscussion.com/hr2128.html)

بمعنى أن الدولة ساهمت الى حد كبير في تطوير هذه الإدارة من خلال تدخلها في شؤون المؤسسات من خلال إصدارها القوانين و التشريعات التي يتوجب على المؤسسات و المديرين التقى د بها .

**7-4-العوامل التكنولوجية :** إن التطور التكنولوجي صاحبته تغيرات و تطورات في القوى العاملة , و هذه نتيجة لتغير حاجات و متطلبات المؤسسة و التوسيع المستمر في التكنولوجيا (1).

## 8-التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

لقد رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشوؤها مجموعة من التغيرات في مجالات العمل و هذه التغيرات صاحبت الكثير من العقبات و التحديات أمام إدارة الموارد البشرية, بحيث أصبحت هذه التغيرات تشكل عائقا أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة و اتجاه المؤسسة من جهة, و من بين هذه التحديات التي واجهتها هذه الإدارة ما يلي :

8-1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة (1) : بمعنى أن التطورات التكنولوجية و الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا والآلات الحديثة في المؤسسة قد غيرت جذريا في أنواع الاعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة, و بهذا تكون المؤسسة بحاجة الى عمال مدربين و مؤهلين و بذلك تزداد أهمية هذه الأنشطة كالتدريب, التخطيط والتقنية و غيرها من الوظائف التي تساعد المؤسسة على تلبية احتياجاتها من اليد العاملة التي تستطيع أن تواكب هذه التطورات و بالتالي الاهتمام الكبير بالآلة قد يؤدي بالمؤسسة الى الاستغناء عن بعض العاملين فيها و البحث عن يد عاملة مؤهلة و مدربة .

**8-2- التغيرات في تركيب اليد العاملة (1):** نظرا لما خلفته الثورة الصناعية من تغيرات و تطورات في التكنولوجيا و المعلومات و الاجهزة, كل هذا أدى الى تغيير في تركيبه القوى العاملة داخل المؤسسة ,ومن بين هذه التغيرات نجد زيادة نسبة النساء العاملات, وأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف(2) هذا يعني أن عمل المرأة أصبح ينافس الرجل, هذا ما يشكل عائقا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين سواء في الدفع او فرص الترقى, وكذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات, إعداد سياسات خاصة بهن, و خاصة الأمهات كالرعاية الطبية وإجازات الحمل و الولادة (3), هذا يعني أنه على الادارة أن تضع خطط خاصة بهن و أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس.

**8-3- تغير القيم و الاتجاهات** تلعب القيم و الاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية , لأنها تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية , ونظرا لمدى أهميتهما وجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع خطط تجعلها قادرة على استغلال و استثمار هذه القيم و الاتجاهات كاحترام العمل و الالتزام بقواعده بغرض تحقيق الاهداف الخاصة بالمؤسسة و هكذا يكون طريق وضع استراتيجية مناسبة نأخذ فيها إدارة الموارد البشرية مسؤولية مواجهة التحديات و المعوقات و العمل على إزاحتها أو بالاحرى التقليل منها (4) ,

- (1) صلاح الدين عبد الباقي, الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر و التوزيع, الاسكندرية, سنة 2002, ص413  
(2) نفس المرجع, ص413  
(3) نفس المرجع, ص413  
(4) خطير كاظم حمود, إدارة الموارد البشرية, ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان 2007, ص24

**8-4-تحديات العولمة التنافسية** لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الاسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الانساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الانسانية (1), فالمؤسسات و بمختلف أحجامها لم تعد تنافس داخليا فقط, و غنها أصبحت تنافس عالميا, لهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر حاجة الى خطط و برامج ذات اتجاهات عالمية تعتمد عليها في اختيارها للقوى العاملة.

#### **8-5-التحديات التكنولوجية**

لقد لعب التطور التكنولوجي دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية, مما أدى بالمنظمات الانسانية الى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ظل تعدد الثقافات و القيم السائدة من ناحية و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية (2), فالتكنولوجيا المتطورة أدت الى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارات و هذا يعود الى ما شهده العامل من تطور في الاجهزة و وسائل الاتصال.

(1) حظير كاظم محمود و ياسين كاس الرشة ,مرجع سابق,ص25  
(2) نفس المرجع السابق, ص25

## خلاصة الفصل

و في الاخير نقول ان الاهتمام بالموارد البشرية و إنشاء إدارة خاصة تهتم بشؤونهم و تلبي احتياجاتهم يعود على المنشآت بالفائدة, بحيث نرى أن جميع المنشآت الناجحة أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري و ذلك لماله من دور فعال فيها , فقد رسخت فكرة عن إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الادارات في المنشآت الصغيرة و ذلك لما لها من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في ضوء التغيرات البيئية و الاقتصادية الجديدة

## مقدمة عامة :

أضحى الاهتمام بالموارد البشرية شرطا أساسيا لنجاح المؤسسة العمومية , حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يمكن في مقدرتهم على استخدام مواردها المالية و المادية فحسب, بل أيضا في مقدرتها على توفير الأعداد و النوعيات من الموارد البشرية ذات المهارات و القدرات و استخدام أكفئها و تحفيزها على اكتشاف و تفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها , خاصة المؤسسات التي تحاول تقديم خدماتها بأحسن مستوى لأن الخدمة خصائص و مميزات تجعل من الصعب التحكم في مستوى. ان هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها و تحريكها و تنشيطها على البدل و العطاء, و هذه المهام تقع على عاتق وظيفة ادارة الموارد البشرية و ذلك من خلال تقرير دقيق لاحتياجاتها من الموارد البشرية اخذة بعين الاعتبار المواصفات و الكفاءات و المهارات المطلوبة و توفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب و العدد المناسب, و هذا لا يتحقق إلا عن طريق التوظيف و هو البحث عن الافراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة, و تبقى عملية التوظيف تخص المؤسسة التي تملك المناصب الشاغرة كون



هذه الاخيرة هي التي تحدد المصدر المناسب لها للحصول على الموارد البشرية التي يتطلبها .

و في هذا الإطار تعمل المؤسسات العمومية الجزائرية جاهدة على توفير كل البرامج و النماذج و طرق التوظيف التي تدعم توفير الاعداد و النوعيات من الموارد البشرية , و هذا تحاول اتباع أحسن سياسات التوظيف و ذلك من خلال مجموعة من العمليات المتداخلة و المتكاملة و مراقبة كيفية تنفيذها بدقة متناهية و بصرامة .

و من هنا تأتي الدراسات كمحاولة للوقوف على أحد المؤسسات الوطنية الجزائرية , فوق اختياري على الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت « SNTA » أين تكتسب هذه الشركة صبغة خاصة من ناحية جلب اليد العاملة إليها من أجل اختيار أحسن الموظفين الاكفاء و القادرين .

### **الاشكالية العامة :**

على ضوء هذا العرض يمكن صياغة و تحديد الاشكالية العامة للبحث في :

### **السؤال التالي :**

ما هي السياسة و الطريقة المتبعة , أي كيف تتم سياسة التوظيف داخل الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت, و على أي أساس تتم ؟

### **الفرضيات:**

■ تتم سياسة التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت بالمرور ببعض الخطوات القانونية و حسب المناصب الشاغرة الموجودة .

■ تتم سياسة التوظيف باستخلاف المناصب و تعويض العمال بأبنائهم و أقاربهم .

■ تتم سياسة التوظيف عبر الوساطة و المعرفة .

### **عينة البحث:**

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية اشتملت على مجموعة من العمال للشركة الوطنية للتبغ و الكبريت من مسيرين و إطارات و إداريين وعمال بسطاء تراوحت أعمارهم ما بين 20 و 54 سنة بحيث اشتملت عينة الدراسة على 20 موظف من مختلف مصالح الموارد البشرية .

### أسباب اختيار الموضوع :

✓ يمكن إجمال الاسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع فيما يلي :

✓ الرغبة في معرفة مختلف الاجراءات القانونية و التنظيمية التي تحكم عملية التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت .

✓ كوني طالب في علم الاجتماع عمل و تنظيم و اعتبر هذا الموضوع من تخصصاتي فأردت البحث فيه و جمع المزيد من المعلومات.

✓ نظرا لأهمية هذا الموضوع في المجتمع و ماله من أهمية في القضاء على البطالة خاصة في الجزائر .

### أهمية البحث :

تظهر أهمية هذه الدراسات كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري و ذلك لكونه المسؤول عن تحريك العوامل الاخرى سواء المالية أو المادية .

فتحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة يتوقف على مدى نجاحها في انقضاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة و هنا تكمن أهمية بحثي في معرفة سياسة التوظيف التي تتبناها المؤسسة الجزائرية .

فرغم الموارد المالية الكبيرة التي يتم انفاقها في عملية التوظيف و يرجع ذلك الى نقص وعي القائمين بهذه العملية بأهميتها خاصة الشركات ذات الاسهم الكبرى و التي تهدد بقاءها .

**أهداف البحث :** من خلال البحث أهداف الى تحقيق بعض النقاط :

✓لفت الانتباه الى أهمية المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري باعتبارها وسيلة في تطبيق ما تطلبه الدولة من قوانين .

✓التعرف على مدى تطبيق المؤسسة للنصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية و مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالمؤسسات

✓معرفة كيفية جذب الموارد البشرية و توضيح طرق التوظيف التي تعتمد عليها الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت و التعريف على كيفية التوصل الى من سيشغل المنصب شاغر و ذلك عن طريق دراسة اجراءات التوظيف بالمؤسسة .

✓تقييم سياسة التوظيف بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت

**منهجية البحث** اعتمدت في دراستي لموضوعي بوضع بعض الاسئلة التي وجهتها الى بعض العمال المتواجدين في الشركة أي ما نسميها المقابلات الشخصية و هذا من أجل معرفة كيفية توظيفهم بهذه الشركة و كيفية التحاقهم بها لأنها تساعدني في الاجابة على ما

أريد الوصول اليه و الاجابة على الفرضيات التي وضعتها و بها يتم معرفتي ان تحققت لي أم .

### **صعوبات البحث :**

وجدت صعوبة في ايجاد مؤسسة لإجراء التربص الميداني .

صعوبات اخرى واجهتها أثناء إجرائي لبحث و اخذ المعلومات التي احتجتها في اتمام الدراسة و من أهمها :عدم توفر الوقت الكافي لدى رئيس مصلحة الموارد البشرية لاهتمام الكامل بموضعي و هذا نظرا لكثافة العمل الملقى على عاتقه مما جعله يؤجل مقابلي لعدة مرات

## مقدمة

ركزت في هذا الفصل على عملية التوظيف التي تتبعها " الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت و التي تعد أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الادارة , و ذلك لتحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا , فانه لابد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية التوظيف التي تعني إجراءات الحصول على المواد البشرية الفاعلة التي ينجم عنها جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها ان تؤدي الاعمال بفعالية , و عند استقطاب الموظفين الجدد فإنه من الضروري مراعاة طبيعة سوق العمل مثل توفر المهارات .

## لمحة تاريخية حول الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت SNTA ( U.C.O )

تعتبر الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت من أهم الشركات في الجزائر بحيث لها إستراتيجية التنوع في الانتاج بحيث قبل الاستقلال , تصنيع و بيع الكبريت كان مؤمن عليه من طرف 30 شركة خاصة و حرة و بالنسبة للسجائر كان يتم التصنيع من طرف حرفيين محليين .

كما أنه بعد الاستقلال جاءت مرحلة البناء و التشييد التي بادرت فيها السلطة السياسية على وضع معالم الاقتصاد الوطني المستقل عن طريق إنشاء الهياكل القاعدية و المنشآت الصناعية و الانتاجية .

و مسايرة لهذا المسار , أنشأت الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت تحت الامر 427/63 الصادر في 1963/11/04 كشركة وطنية متخصصة في إنتاج وتوزيع التبغ و الكبريت على مستوى القطر الوطني, و هي موزعة من أجل ضمان تسيير ذمتها المالية التي يضعها ضمن الاحتكار لهذا القطاع المتمثل في :

❖ إنتاج التبغ و الكبريت

## ❖ الحيازة على مواد أولية ❖ تسويق المنتجات و ملحقاتها المهمة

و بمرور الزمن أصبحت هذه الشركة تواجه صعوبات متمثلة في الانتاج و الهيكلة التنظيمي و التسييري و المالي و أكثر من ذكر على مستوى المكونات البشرية فالشركة واجهت خطر العجز على مستوى الكفاءة الضرورية التي بها يتم الاستمرار في النشاط .

### التطورات التاريخية

❖ في 04 نوفمبر 1963 قطاع التبغ و الكبريت قبل الاستغلال كانت قد تم تأميمه بين الشركات الخاصة وعهدت عملها للشركة الوطنية للتبغ و الكبريت.

❖ و مع بداية سنة 1983 اتجه الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت نحو الأمركية في تسيير مجموع وظائفها في مختلف وحداتها الانتاجية و الاقتصادية .

❖ و في 13 مارس 1990 شهدت الشركة اتجاهاها نحو الاستقلالية مع راس مال يقدر ب 100000000 دج

❖ مع دعم من طرف الدولة قدر ب 639130000 دج من أجل تغطية الديوان الطويلة و المتوسطة الاجل و مع فرص مساهمة من طرف الخزينة العمومية ب 285673000 دج, و لذلك اصبحت الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت (spa) ذات الهدف الاول المتمثل في تصنيع و تسويق و استيراد التبغ و الكبريت, و عرفت ارتفاعا في اسمالها سنة 1993 و الذي اصبح يقدر ب 500 مليون دج .

❖ و بعد هذه الاصلاحات على مستوى الهيكل التسييري و المالي للشركة ظهرت النتيجة الايجابية المحققة خلال السنوات الاخيرة .

❖ النتائج المالية الموجبة المحققة تبين ان الاستراتيجية المتبعة مرضية و ناجحة بالنسبة للمخطط المالي , لان هناك تحديات يجب رفعها خاصة المتعلقة بميكانيزمات اقتصاد السوق .

راس مال المؤسسة

18000000000

عرض الشراكة

انتاج و بيع و تسويق المنتج التبغ و الكبريت

المنتج الرئيسي

▪ السجائر

▪ التبغ

▪ الكبريت

ذمة الشراكة (أملك)

مصانع للسجائر منها مصنع مخصص لصناعة سجائر الانبوب

مصانع و مركزين مخصصة لتعبئة و تغليف التبغ و مخصصة للسعوط و  
المضغ

مصانع لإنتاج الكبريت و مصنع مخصص للبيع

مديريات جهوية تجارية و 48 وحدة بيع

وحدة مخصصة للنقل (السلع مختلفة و منتج نهائي

مصنع لتصنيع المرشحات السجائر

مطبعة مخصصة لتغليف على و مغلفات أخرى

مخبر رئيسي للتحليل و الابحاث



هيكمل مقلم فله الالارة المرلزلة لزارعة الالبغ  
مقر و الوحللار و الوكالار

مقر الوللة الالارلة للغرب و المالرلة الالهولة  
01 شارع كرللوب كولومبس إمام الهوارل وهران

وكلال البلع

مسلوب الالزلن سلل الشلمل 015

وكالة البلع مشرلة 032

وكالة البلع وهران 022

وكالة البلع اللمسان 081

وكالة البلع الالارل 082

وكالة البلع غلزان 083

وكالة البلع سلل بلعباس 084

وكالة البلع سلعة 085

وكالة البلع مسالنام 086

وكالة البلع علن المولشلل 087

وكالة البلع معسكر 088

وكالة البلع بلشار 089

وكالة البلع اللمون 091

وكالة البلع السانلا 092

## وظائفها

### تسيير المخزون في الشركة

نشاط المخزون هو المسؤول في تطوير وحدات المنتج بحيث في صلح تسييره يصلح التمويل الانتاجي تركز المؤسسة على التسيير الامثل لمخزون وكالات بيعها لتنمية النظام المخزون

### الاهداف الرئيسية لنشاط المخزون

وضع و تنفيذ سياسات و استراتيجيات التسيير لاستغلال و تطوير المخزون .

متابعة و تسيير مخزون الوكالات التابعة و المشاركة المخصصة للتخزين .

تنظيم عمليات البيع حسب المخزون .

تقديم ملخص شامل على المخزون شهريا .

### الهيكل التنظيمي للمخزون

#### الهيكل المتصلة بالمخزن

رئيس وكالة البيع

مسؤول المخزن

محاسب

فوتري

مساعد حمل البضائع

عون الامن

#### الهيكل العملياتية

قسم الدراسات

قسم التخزين

المديرية الصناعية للغرب



## عملية التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت SNTAUCO

عملية التوظيف هي عملية استقطاب و جلب مورد بشري من أجل شغل منصب عمل شاغر و استخلافه في حالة وجود فراغ .

في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة , فهنا المؤسسة في حاجة ماسة لعمل لهم خبرة في هذا المجال (أي يمكن شرحها .منصب عمل جديدة النشأة ( NOUVELLE CREER )

فالتوظيف هو بداية علاقة العمل بين طالب العمل و المنظمة فلا يمكن للمؤسسة القيام بعملية التوظيف أو استقطاب العمال إلا في بعض الحالات أي هي :

➤ حالة تقاعد

➤ حالة وفاة عامل

➤ استقالة

➤ ذهاب عامل

فالعلاقة التي نسميها علاقة العمل نجد فيها نوعان و هما  
دائمة

ومحددة المدة

فيمكن شرح شرهما فيما يلي

### 1- عقد محدد المدة

سياسة التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت ( SNTA V.C.O ) لها ثقافة خاصة بها فهي تعتمد في حالة قيامها

بالتوظيف اي حين تريد جلب عمال لخدمة المناصب الشاغرة بعقد محدد المدة و هو ما يمكن أن أشرحه فيما يلي

فالمؤسسة حين تكون بحاجة ماسة الى يد عاملة تتجه الى جلب من يقوم بخدمة ذلك المنصب فهي تعتمد في توظيفها على عقد محدد المدة و رغم اهمية ذلك المنصب إلا أنها تعتمد على هذه النوع من التوظيف, فتقوم بجلب عامل ووضعه في فترة تجريبية لمدة 6 أشهر كحد أقصى و بعد مرور الفترة الزمنية للتوظيف تقوم المؤسسة ببعض الاتفاقيات الجماعية بين ادارة المؤسسة و الشريك الاجتماعي (النقابة) و لجنة المشاركة ممثل العمال cp على بعض التعديلات و هي الاتفاق على ترسيم العمال المتعاقدين.

### علاقة دائمة

تبدأ علاقة العمل ما بين المؤسسة و الطالب على العمل بصفة دائمة في عدة حالات منها :

في حالة وفاة عامل :هنا تقوم المؤسسة بعملية توظيف و جلب و استقطاب عامل جديد مكانه من أجل استخلافه أي تعويض العامل و شغل هذا المنصب الشاغر (الفارغ).

في حالة تقاعد عامل : تعتبر في هذه الحالة أن العامل قد انتهت علاقة العمل بينه و بين المؤسسة تحتاج لعامل جديد أيضا لتعويض هذا العامل و مليء هذا الفراغ الذي سيتركه و عليه لابد للمؤسسة القيام بعملية التوظيف .

## شروط التوظيف امتطلبة من طرف الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت

ان اختيار الافراد المؤهلين ذوي القدرات و المهارات المناسبة لشغل الوظائف له أثر فعال في كفاءة الاداء في مجال تنمية المؤسسة , فيستلزم لتعيين الكفاء و المؤهلين توفر مجموعة من الشروط للمتقدم , للعمل حيث يشترط في الشخص المتقدم للعمل أن يكون لديه :

### 1\_ الاخلاق :

و هذا الشرط يعتبر الاكثر اهمية لدى الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت حيث لا يمكن تشغيل ما ينعلم من المبدأ الاخلاقي و لا يتحلّى بمبدأ تربوي.

### 2\_ الجنسية :

ان الجنسية تعد من الشروط المهمة ايضا حيث انه يستلزم على الشخص المتقدم بطلب الشغل ان يكون حامل الجنسية الجزائرية هذا فيما يخص المناصب المتواجدة داخل الشركة أما بالنسبة للنشاط التجاري فيجب ان يكون الشخص الذي يشغل المنصب منتمي الى الرقعة الجغرافية الخاصة به .

### 3\_ السن او العمر :

و هو يعد ثالث شرط أساسي للتوظيف فيه مراعاة السن القانوني للشغل و الذي ينص عليه العمل الجزائري 11/90 و هو متعلق بسن الرشد , ففي القانون الجزائري يعرض السن 16 فما فوق , حيث انه في الشركة الوطنية أغلبية عمالها يفوقون هذا السن , اي سن الرشد يجب على المتقدم بطلب الشغل ان يكون بالغ 18 سنة .

## التكوين القاعدي

حسب ما تحصلت عليه من معلومات فالتكوين القاعدي شرط من شروط التوظيف الاساسية و المهمة فهناك بعض المناصب التي تتطلب مؤهلات و مهارات تسمح للمعني بالأمر تولي المنصب و شغله , و هذا التكوين متمثل في الشهادات الخيرة و المستوى التعليمي

### اللياقة البدنية

يجب على طالب العمل ان يكون قادرا و يتمتع بلياقة بدنية و بنية قوية و سلامة عقلية اي يجب على طالب العمل ان يتمتع بالسلامة من الامراض التي تعيق أداء العمل .

### الخضوع للفترة التجريبية

حسب المعلومات المتحصل عليها من طرف رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية ان الفترة التجريبية تعد عنصر و شرط اساسي و هام بحيث ان العامل الجديد يمكن له ان يخضع لفترة تجريبية لا تفوق 6 أشهر .

### 3\_ خطوات التوظيف المتبعة داخل الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت

#### 1\_ التعريف بالمنصب

يسمح على وجه الخصوص بتسيير عملية **التوظيف** و هذا يتعلق بالوصف الجيد للمنصب الذي يتناسب مع الحقيقة , بحيث ان تكون المعلومات المعطاة للمرشح كاملة و موضوعية , فالتعريف بالمنصب ضروري قبل كل خطوة للتشغيل لمعرفة بدقة المنصب ووصفه و انطلاقا من هذا الوصف تستطيع مصلحة الموارد البشرية اختيار الشخص الذي يمكنه تولي المنصب بجدارة .

#### 2\_ طلب العمل من طرف المصلحة المعنية :

حيث يتقدم المترشح بالطلب عن العمل و بذلك بوضع سيرته الذاتية لدى مصلحة الموارد البشرية .

### 3\_ محاولة تصفية الملفات :

و ذلك بالبدء بتحليل رسائل المترشحين و تكوين فكرة عن مميزات المرشح للوظيفة , فهذه الخطوة تسمح بالحد من المرشحين غير المطلوبين و تصفية المرشحين المقبولين الذين سوف تجرى معهم المقابلات هذه التصفية تجرى انطلاقا من تحليل و دراسة الملفات و مقارنتها مع شروط المنصب الشاغر بحيث تشغيل العامل و اختيار منصب تعيينه بناءا لى التقرير الاجمالي من خلال شهاداته و امكانية و مراجعة المهنية .

### 4\_ المقابلات

تسمح الشركة بجمع العناصر الضرورية لشخصية المرشح طرح, بعض الاسئلة عليه من طرف اعضاء اللجنة و هذه اللجنة التي تتكون من رئيسي قسم مصلحة ادارة الموارد البشرية و بعض المسؤولين في المناصب التي هم بصدد التوظيف فيها كي تطرح للمترشح بعض الاسئلة في جميع مجالات الاختصاص للمنصب الشاغر .

تعطى للمترشح فرصة حتى يستطيع ان يعطى أكثر معلومات عن ماضية المهني و الخبرة التي قد يكون اكتسابها اذا كان قد عمل من قبل و فرصة له للدفاع عن وجهات نظرة فهي خطوة تجمع فيها كل المعلومات المكملة للمعطيات المأخوذة من ملف المرشح للوصول الى قرار التعيين.

### 5\_ قرار التعيين

بعد القيام بعملية المقابلات مع المترشحين تتم غربة هذه المقابلات لتسمح بتصفية عدد محدد من المرشحين يتضمنون شروط معينة .

### 6\_ القبول



حيث يكون هناك قبول للمرشح من طرف المصلحة المعنية

### 7\_وضع الملفات و توقيع المعني بالأمر :

بعد حصول المرشح على الموافقة من طرف مصلحة المستخدمين , يتوجب عليه وضع ملفه كاملا لضبط الاجراءات المتبقية من العملية و قيامه بالتوقيع على مسندات هويته و نسخ تبث هويته داخل المؤسسة .

### 8\_ اعطاء لمحة حول المنصب و كل ما يتعلق بالواجبات و الحقوق المتعلقة بالمعني بالأمر

تقوم المصلحة الداخلية للمواطنين بإعطاء لمحة حول المنصب و كل ما يحتويه المرشح و ذلك بوصف و بدقة كل الوجبات المترتبة عليه القيام بها , و الحقوق التي تحقق له و كل المهام التي يضمنها هذا المنصب و القوانين الملزمة به .

### 9\_الخضوع للفترة التجريبية

عندما يتم قبول المرشح لشغل المنصب, يتم وضعه تحت فترة مهمة ألا و هي الفترة التجريبية بحيث هذه الفترة حسب ما ينص ادارة الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت انها لا تتعدى 6 اشهر كحد أقصى و تختلف الفترة حسب منصب العمل

### 10\_قرار التعيين النهائي :

و هي تعد اخر خطوة فبعد الانتهاء من جميع المراحل السابقة ,تقدم المصلحة الداخلية المرشحين المقبولين للمسؤول , و قبل هذا اي بعد انتهاء الفترة التجريبية تقوم الشركة باتفاقيات جماعية بين ادارة الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت و الشريك الاجتماعي (النقابة) و لجنة المشاركة ( cp ) (ممثل العمال) بالاتفاق على ترسيم العامل المتعاقد .

## انواع التوظيف لدى الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت ( snta ) ( uco )

تعتمد الشركة الوطنية على نوعين من التوظيف :

التوظيف الداخلي

التوظيف الخارجي

و كما قدم لي رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية للشركة من معلومات في هذا الجانب انه عندما تحتاج الشركة او يكون لها فراغ او مناصب شاغرة و تكون بحاجة ماسة لمن يخدمها من يد عاملة , فهي في هذه الحالة تتوجه في بداية الامر الى ما نسميه التوظيف الداخلي, و هذا ما قاله لي رئيس المصلحة انهم اغلب الحالات يعتمدون على هذا النوع ,على غرار التوظيف الخارجي فهم يعتمدون على التوظيف الداخلي لعدة اسباب و التي سوف اذكرها فيما يلي :

المصادر الداخلية و تتكون من

الافراد الذين يعملون حاليا في المؤسسة أي الذين لا يزالون يعملون بها و هي المصادر التي تكون من داخل المؤسسة نفسها , و هذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية و الانتقال الى منصبه آخر.

فالموظف الذي هو داخل المؤسسة يطمح الى تحسين منصب عمله و الارتقاء الى المناصب الاكثر اجرا و احتراما .

فالمؤسسة تقوم بهذا النوع من التوظيف من أجل إعطاء فرصة التقدم الوظيفي للعامل داخل المؤسسة نفسها .

هنا تسعى المؤسسة لخفض تكاليف عملية الاستقطاب من المصادر الخارجية و هي تحاول اجتناب توظيف عمال جدد لا تعرفهم و يصعب لها التنبؤ بأدائهم , إضافة الى هذا نجد أن هناك معنويات عالية داخل المؤسسة و يعطي العامل تحفيز للزيادة

في العمل , فمن أهم المصادر التي تعتمد عليها الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت :

### أ\_ الترقية من الداخل

تلجأ الشركة الوطنية الى سد و إملأء المناصب الشاغرة عن طريق ترقية العاملين المتواجدين في الشركة اي عمالها الى وظيفة شاغرة أخرى قد تكون هذه الوظيفة ذات مسؤوليات أعلى من الوظيفة السابقة .

فالترقية تعتبرها المؤسسة وسيلة جد مهمة , خاصة إذا كان هذا العامل يتمتع بمؤهلات تعرفها المؤسسة و لها دراية و معرفة مسبقة عليها , و يكون العامل أيضا على دراية سابقة للمهام المطلوبة .

فالكفاءة و الاقدمية هما عاملان مهمان في الترقية

### ب\_ النقل

تتم عملية النقل من قسم الى آخر في حالة عدم امكانية ترقية فرد معين من نفس القسم و تقوم المؤسسة بهذه الخطوة عندما يكون هناك فراغ وظيفي يجب توفير بصورة سريعة , و تشير هنا الى ان نقل الموظفين لا يعني التغيير في مهامهم و نعتبر دائما ترقية و انما تنشأ الحاجة اليه نتيجة :

➤ الغاء الوظيفة بحد ذاتها

➤ طلب التغيير من قبل الموظف

➤ اعتقاد الادارة بان الموظف لم يوضع في المكان المناسب فلابد لها من ان تضعه في منصب اخر

فأحيانا النقل يطلبه العمال لبعض الاسباب , فهذه الاسباب اذا كانت مقنعة و موضوعية يتم قبول طلبهم , اذا كان ممكنا و أحيانا تقوم الادارة بنقله اذا رأت ان العامل يتناسب و المنصب نفسه بدون اعطاء اسباب مقنعة .

و احيانا لا يطالب و يبحث العمال في هذا النقل بتاتا على الرغم من انه اذا تم النقل سيتغير فيه الاجر و بتحسين من بعض النواحي إلا انه لا يريد ذلك .

## 2\_المصادر الخارجية

تعتمد الشركة الوطنية في هذه الحالة على المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين و هنا في حالة عدم وجود و توفر عمال من داخل المؤسسة الذين سبق ذكرهم و لذلك لا بد من البحث عن أشخاص ,من خارج فتوجه الشركة الى هذه المصادر الخارجية لعدة اسباب :

اعطاء فرصة للتقدم و التطور عن طريق السماح بدخول مهارات و تقابليات و معارف جديدة لم تكن موجودة لديها في المؤسسة , و اقامة علاقات جديدة تعاونية مع اشخاص من خارج المؤسسة , فكل هذا من اجل المحافظة على مكانة المؤسسة و التقليل من التكاليف التي تدفع من خلاب اعداد برنامج لتدريب هؤلاء العمال كي يتكيف مع هذه الوظيفة الشاغرة .

من اهم المصادر الخارجية التي يمكن ان تعتمد عليها الشركة الوطنية من اجل جلب العمال :

ا\_الاعلان (وسائل الاعلام ) : يعتبر الاعلان المصدر الشائع للبحث عن عاملين و الذي يسمح بالوصول الى اعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة و كلفة محددة و حسب رئيس المصلحة فانه يقول ان شركتهم تلجا للإعلان عن احتياجاتهم لسد الوظائف الشاغرة و يتمثل ذلك في وسائل الاعلان المرئية و المسموعة و المقروءة (الصحف الانترنت )حسب القانون المعمول به في الجزائر 90\_11 اي اتباع سياسة التوظيف القانونية التي تعطي الحق لكل طالب عمل التي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة الالتحاق بذلك المنصب المطلوب .

ب\_ مكاتب التشغيل : تقوم الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت بإبرام اتفاقيات مع وكالة التشغيل للشباب حيث يتم تسجيل

اسماء طالبي العمل و تلجا المؤسسة لهذه المكاتب اي الوكالة  
للاستدلال منها عن طالبي العمل التي تتوفر فيهم الصفات و  
المؤهلات .

**ج\_ الاستقطاب الالكتروني :** يعتبر التوظيف عن طريق هذا النوع  
من الوسائل من أهم الوسائل التي كانت تعتمد عليها الشركة  
سابقا باستعمال الانترنت و هذا لتدلي تكلفته بالوسائل  
الآخري إلا ان الشركة هذه المدة تعتمد على وكالات التشغيل و  
كما ذكر لي رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية هم يعتمدون على  
التوظيف الداخلي أكثر من أي توظيف آخر على الرغم من أنهم  
يحتاجون الى من تشغيل بعض المناصب الفارغة و رغم أهميتهم  
إلا أنهم لا يتوجون الى التوظيف الخارجي .

رقم الجنس السن المستوى التعليمي الحالة المدنية منصب العمل الخبرة المهنية

جدول البيانات الشخصية

1	انثى	35	1 ثانوي	متزوجة	موظفة في ادارة الموارد البشرية	10 سنوات
2	ذكر	40	3 ثانوي	متزوج	سائق	16 سنوات
3	انثى	25	بكالوريا+2	عزباء	موظفة بالقضايا الاجتماعية	3 سنوات
4	ذكر	38	جامعي	متزوج	اطار	8 سنوات
5	ذكر	32	شهادة جمعية	اعزب	رئيس مصلحة	8 سنوات
6	انثى	44	3AS+تقني سامي في مانجمت	متزوجة	رئيسة قسم الاجتماعي	20 عاما
7	ذكر	54	ثانوي	متزوج	رئيس مصلحة الامن الوقائي	21 سنة
8	ذكر	35	جامعي	متزوج		4 سنوات
9	ذكر	27	9 اساسي	اعزب	حمال	5 سنوات
10	انثى	18	4 متوسط	عزباء	متمهنة	عام و نصف
11	ذكر	30	جامعي	اعزب	موظفة بمصلحة الاجر	4 سنوات
12	ذكر	39	جامعي	متزوج	موظف	12 سنة
13	انثى	31	جامعية	عزباء	موظفة	عام و نصف
14	ذكر	34	3 ثانوي	اعزب	عون سائق	3 سنوات
15	ذكر	28	3 ثانوي	اعزب	عون سائق	2 سنوات
16	انثى	40	بدون مستوى	متزوجة	منظفة	12 سنة
17	انثى	34	جامعية	متزوجة	اطار	5 سنوات
18	ذكر	39	اطار	متزوج	رئيس مصلحة	9 سنوات
19	ذكر	29	جامعي	اعزب	مسير	سنة و نصف
20	انثى	27	3 ثانوي +1	عزباء	عون مكتب	6 أشهر

## تحليل المعطيات الخاصة بالتوظيف أو عملية انتقال الموظفين

بعد قيامنا بتحليل النتائج الخاصة بالمقابلات التي أجريت مع بعض العمال داخل الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت حول كيفية التوظيفهم توصلنا الى النتائج المدونة في الجدول التالي :

من خلال النتائج المدونة في الجدول نلاحظ

من خلال الجنس .نلاحظ ان معظم الموظفين المتواجدين في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت هم ذكور



من خلال السن .نلاحظ ان معظم موظفي الشركة تتراوح أعمارهم ما بين 20 الى 50سنة

من ناحية الحالة المدنية حسب النتائج المتحصل عليها نلاحظ تساوي بين العمال المتزوجين و الغير متزوجين و من خلال ما سرح به رئيس قسم الموارد البشرية للشركة ان هذه الاخيرة لا تعير أهمية لهذا الجانب

من خلال المستوى التعليمي ان معظم موظفي الشركة يتمتعون بشهادات جامعية و هم يشغرون مناصب ادارية غالبا و يعتبرن اطارات في الشركة

اما بالنسبة الفئة العمال ( سائق منظمة) نجد ان لديهم مستوى التعليمي لا يتجاوز الثانوي

تكون أهمية التوظيف في أنه عملية انتقاء الاشخاص و تعيينهم في منصب معين لقيام بمهام معينة بعد مرور بمراحل تمكنهم من شغل هذا المنصب و لذلك تسعى المؤسسة من خلال تسييرها لمواردها البشرية الى اتباع خطة او منهجية حتى تسمح لها بإتمام هذه المهمة بصفة ناجحة , فتعتمد المؤسسة في سياسته فيما يخص التوظيف على قانون العمل, و بهذا فان سياسة المؤسسة في التوظيف مطابقة للسياسة العامة للتوظيف و عليه فان اي تعديل لا يمكنه ان يخرج عن نطاق اجراءات التوظيف العامة المذكورة في قانون العمل أو الملحقات القانونية ,فان هذه المؤسسة تعتمد على عقود التوظيف وفق الاجراءات و القانون المعمول به و العقد الخاص بالتوظيف و بما أنها مؤسسة وطنية فإنها تخضع لقانون العمل و هي عقد محدد المدة .

### خلاصة الفصل الثالث الجانب الميداني

تناولت في الفصل الدراسة التطبيقية لعمليات و اجراءات التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت SNTA U C O الجزائرية , و هي مؤسسة وطنية و لها وحدات تابعة لها , منها التي هي في وهران و التي قمت فيها بإجراء البحث الميداني , هذا من أجل التعرف على حقيقة واقع التوظيف لديها التأكيد من مدى التزامها بتطبيق كافة القوانين و التنظيمات الادارية , و بهذا توصلت الى ان الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت عندما تكون في أمس الحاجة الى من يشغل المناصب الشاغرة لديها , تقوم بنوع من التوظيف الذي يخضع للمعايير القانونية المطلوبة و لا يخضع الى ما يعتبره القانون خارج عن نطاقه كالوساطة و المعرفة , فأخيرا استنتجت أنه تحققت لي فرضية من الفرضيات التي قيمت

بافتراضها , أي أنه بعد كل ما تطرقت له من دراسة و مقابلات و معلومات من طرق رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية حيث صرح لي أنهم خلال قيامهم بجلب عمال جدد يمرون ببعض الخطوات التي يسمح بها القانون المعمول به في الجزائر 11/90 و لا يتجهون الى ما نسميه الوساطة و المعرفة او عبر اختلاف المناصب .

# المقابلة

1. السن:
2. الجنس:
3. المستوى التعليمي:
4. الحالة المدنية :
5. منصب العمل:
6. الخبرة المهنية:
7. كيف تم توظيفك ؟ طلب خطي  إعاء
8. كيف علمت أن المؤسسة تحتاج إلى موظفين ؟
9. هل تم توظيفك في مجال تخصصك ؟
10. هل تم تكوينك قبل الالتحاق بمنصبك ؟
11. كيف تمت عملية التوظيف داخل المؤسسة ؟
12. ما رأيك بسياسة التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة ؟
13. هل تعتمد المؤسسة على عقود التوظيف ؟ ما هي ؟

## المراجع

- محمد رفيق الطيب, مدخل التسيير, ج2, ن ديوان المطبوعات الجامعية 1995, ص 45.
- معجم المصطلحات للعلوم الإدارية ط 1994
- رضا عبد الرزاق وهيب, نضال محمد و عبد محمد و عبد العزيز بدر إدارة الافراد مؤسسة المعاهد الفنية بغداد  
1987
- صلاح سعيد – إدارة الأفراد – الجامعة المفتوحة 1994 – ص 28

- فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, دار أسامة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, سنة 2007, ص 5.
- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, مصر, 2004, ص 33.
- محمد سعيد سلطان, إدارة الموارد البشرية, دار النشر و التوزيع سنة 1991, ص 30
- على سليمان, إدارة الافراد والكفاءات الانتاجية, مكتبة غيب للنشر و التوزيع القاهرة سنة 1985
- الوليد يزيد بشار, الادارة الحديثة للموارد البشرية, ط, دار الراية للنشر و التوزيع عمان, بدون سنة, ص 16
- عبد الرحيم الهيثمي, إدارة الموارد البشرية, ص 39
- تيشات سلوى, أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية, تخصص تسيير المتطلبات, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بومرداس, سنة 2010, ص 15
- دحيمان لويزة, تأثير أخلاقيات الادارة على عملية توظيف الموارد البشرية" مذكرة ماجستير, تخصص إدارة الموارد البشرية, كلية العلوم السياسية و الإعلام, جامعة الجزائر, سنة 2012
- محمد سعيد أنور سلطان, إدارة الموارد البشرية الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية, 2003, ص 40
- صلاح الدين عبد الباقي, الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر و التوزيع, الاسكندرية, سنة 2002, ص 413
- خطير كاظم حمود, إدارة الموارد البشرية, ط 1, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان 2007, ص 24
- المنجد في اللغة و الاعلام, دار النشر, الطبعة 24, بيروت, 1973, ص 265
- دحيمان لويزة, تأثير اخلاقيات الادارية على عملية التوظيف الموارد البشرية, مذكرة ماجستير تخصص ادارة الموارد البشرية كلية العلوم السياسية و الاعلام, جامعة الجزائر سنة 2012, ص 72
- صالح عودة سعيد ادارة الافراد, الجامعة المفتوحة 1994 ص 153
- منصور احمد منصور, المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة, وكالة المطبوعات الكويت 1997, ص 33
- أحمد طاهر, ادارة الموارد البشرية الدار, الجامعية الاسكندرية, مصر 1995, ص 105
- فيصل حسونة ادارة الموارد البشرية, ط 1 دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن 2008, ص 65
- عبد الفتاح محمد الدويدات : أصول علم النفس المهني الصناعي و التنظيم, و تطبيقاته دار المعرفة الجامعية 2003, ص 133
- محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي دار النهضة للطباعة و النشر بيروت 1985, ص 531
- رتيبة سالم, التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجزائرية و ديوان الترقية و التسيير العقاري, 1997, ص 4
- علي سعيدان بيروقراطية الادارة الجزائر 1981 ص 52

- المادة 15 من قانون 90/11: محمد الصغير بحلي, تشريع العمل في الجزائر 1992 ص 105
- المادة 18 من قانون 11/90 ممد الصغير بحلي تشريع العمل في الجزائر 1992 ص 106
- اسماعي قيرة, تنمية الموارد البشرية, ط1, دار الفجر لنشر و التوزيع, 2007 ص79
- ماهر عليش محمد, ادارة الموارد البشرية, وكالة المطبوعات, الكويت, 1779, ص365
- حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, ط 1, دار النهضة العربية, بيروت 2002 م, ص 167
- فيصل حسونة, ادارة الموارد البشرية, ط1, دار أسامة للنشر و التوزيع, 2001 ص 66
- حمداوي وسيلة, ادارة الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعة, قسنطينة
- يوسف حجيم الطائي وآخرون ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي متكامل, ط1, مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, 2006, ص 201
- باري كشواي, ادرة الموارد البشرية, ط2, دار الفاروق للنشر و التوزيع, القاهرة, مصر, 2006, ص-60 56
- غرناوط سميرة, طرق و اجراءات التوظيف و مدى تأثيرها على الاندماج المهني, رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية, جامعة الجزائر 2007, 2008 ص72
- الطائي يوسف, ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي متكامل يوسف حجيم الطائي مؤدي عبد الحسين الفصل هاشم فوري العبادي عمان مؤسسة الوراق 2006, ص271
- يوسف حجيم الطائي و اخرون, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل, ط1 مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع, 2006 ص404
- د. معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ط 1, 2010 – 1430 هـ, ص 128
- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجديدة للنشر و التوزيع, مصر, 2004 م ص 141.
- صلاح الشاوي, ادارة الافراد العلاقات الانسانية, مؤسسة شباب الجامعة, الاسكندرية, 1999 م, ص12
- .عمر وصفي عفلي, ادارية الموارد البشرية, بعد استراتيجي, دار وائل لنشر و التوزيع, ط1 عمان, الاردن, ص 283

- BELANGER BENOBN-BERGERAN POUCHER AN FONCHER APPÉTIT- GESTION STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINE ET GESTION MARIN-canada1988.

- ELIPOCE (PRINCIPALE OF PERSONNEL MANAGEMAM –NEW YORK  
MAGRANE6HILL CO 1971, P11
- [WWW.hrdiscussion.com/hr2128.html](http://WWW.hrdiscussion.com/hr2128.html)
- EAN GUGOT, LE RECRUTEMENT MÉTHODIQUE DU PERSONNELLE, ENTREPRISE  
MODERNE ÉDITION, PARIS, 1979, P17
- [http://KHAYREDINE 25 .MAKTOOBLOG . COM /1611264](http://KHAYREDINE25.MAKTOOBLOG.COM/1611264)
- [www.hrdiscussion.com /hr14282 HTML](http://www.hrdiscussion.com/hr14282.html)
- PIERRE JARDILLIER, LA GESTION PIVISIONNELLE, 1972, P132
- DINITRI WEISS, PRATIQUE DE LA FONCTION PERSONNEL, LESDICTION  
ORGANISATION, PARIS, 1982, P279



# الإطار المنهجي و المفاهيمي

# الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية

# الفصل الثاني : سياسة التوظيف

## الفصل الثالث:

عملية التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت

SNTA U . C . O

# الملاحق