

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العلي و البحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

تخصص

علم اجتماع عمل وتنظيم

سياسة التوظيف

"مؤسسة سيور نموذجاً"

تحت إشراف:

الأستاذ: سويح مهدي

من إعداد:

الطالبة: بمرين ابتسام

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	جامعة الانتماء	الوضعية
مالك شليح توفيق	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	رئيسا
بومحراث بلخير	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	مناقشا
سويح مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	مشرفا

السنة الدراسية

2017/2016

كلمة الشكر

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع

فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر:

الاستاذ المحترم : **سويح مهدي** الذي تفضليأشرفه على هذا البحث فجزاه الله عنا كل

خير فلمنني كل التقدير والاحترام.

أما الشكر الذي من النوع الخاص الذي ساعدني على إتمام هذا البحث وقدم لي

العون ومد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث وأخص

بالتكريم دبيرر نيس قسم مطحة الموارد البشرية حليم

الإهداء

إلى رمز الكفاح في الحياة الذي تعبنا جلت ربتي... إلى من غرس
القيم والأخلاق في قلبنا حملنا القصب في فخرنا واعتزاز .. **أبي** أظال الله في عمره .

إلى التي حملتني وهنا علموهني سفتني من بعدنا، وكانك عاؤها
ورضاها عنيسر نجاحي... **أمي** الغالية حفظها الله.

إلى من رافقنيك عاؤهما طوال الأيام **جدتي** حفظها الله و أظال الله في عمرها.

إلى من تقاسموني عطفه حنانا ميو أبي ... أخوتيا الأعزاء **إلياس** و **حمزة** اللذان لم يبخل عليا بشيء.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل **خاله** و **رجاء** شكري الجزيل وامتناني.

أهدي ثمرة جهدي إلى عائلة بمرين

إلى كل من علمني حرفا فصر تلمع بك... أساتذتي الكرام.

الفهرس

01 مقدمة

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

07 تمهيد

08 1- تعريف الموارد البشرية

09 2- تعريف إدارة الموارد البشرية

11 3- مفهوم تسيير الموارد البشرية

13 4- مفهوم وظيفة الموارد البشرية

15 5- أهداف إدارة الموارد البشرية

17 6- مراحل تطور الموارد البشرية

20 خلاصة

الفصل الثاني: سياسة التوظيف

22 تمهيد

23 1- مفهوم التوظيف

24 2- أهداف التوظيف

24 3- أنواع التوظيف

30 4- مصادر التوظيف

35 5- مراحل عملية التوظيف

40 خلاصة

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة سيور

42 1- نظرة تاريخية عن مؤسسة سيور

41	2- بطاقة تعريفية للمؤسسة
44	3- وحدات و فروع المؤسسة
46	4- النشاطات و الأهمية الإقتصادية
47	5- أهداف المؤسسة
49	6- مديرية الموارد البشرية
51	7- الهيكل التنظيمي
53	8- دراسة الحالة
69	9- استنتاج عام
70	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة

المقدمة:

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق نجاح في أعمالها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركزها ضمن المنظمات الأخرى، وتحسين أدائها في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات الاهتمام بالعنصر البشري، والاستثمار فيه، الذي يعد من أهم الاستثمارات، فحتى المؤسسات التي لها تكنولوجيا عالية ورأس مال عالي لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية تكون فعالة ولها مهارات متميزة عن المنظمات الأخرى، وهذا راجع إلى اختيار الموارد البشرية المتاحة.

فالعنصر البشري له ميزة يتميز بها عن الموارد الأخرى، فهو الذي يدير هذه الموارد وهو المحرك

الأساسي داخل المؤسسات، والذي به يتم توجيه وتنسيق وإنتاج ورقابة داخل هذه المنظمات¹.

ولقد تعددت الدوافع لاختيارنا لهذا الموضوع وتعدد الأسباب وسنذكر منها الميل لدراسة مثل هذه المواضيع والتعريف بأهميتها نظرا لزيادة أهميتها في الآونة الأخيرة، يعتبر التوظيف المرحلة الأساسية والقرار الاستراتيجي للمؤسسات، التوظيف يعتبر المرحلة الأساسية في حياة العامل. كوني طالبة في علم الاجتماع عمل و تنظيم و اعتبر هذا الموضوع من تخصصاتي فاردت البحث فيه و جمع المزيد من المعلومات

فلهذا ارتأينا أن ندرس إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الوظائف الموجودة داخل المؤسسة ونظرا لحساسيتها في اتخاذ القرارات وتحديد مصير المنظمة، والتي عن طريقها يتم اختيار أفضل القوى العاملة المؤهلة والمدربة وتوزيعها في مختلف مستويات المنظمة، وحتى يتم تحسين مهارات

الموارد البشرية داخل المنظمات وأدائها وضع سياسة توظيف فعالة تهتم بهذه الفئة والتي يزداد

أهميتها

¹ مهدي حسن زويلق، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 44.

كلما ازداد كبر حجم المنظمات وتعقد البيئة المحيطة خاصة في ظل التحولات والتغيرات التي تجري في العالم في ظل التكنولوجيا والمنافسة وظروف عدم التأكد، فالتوظيف في المؤسسات الجزائرية يعطي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري¹

ونظرا للتغيرات التي جرت في الآونة الأخيرة في الجزائر خاصة في بداية التسعينات، وتخلي الجزائر عن النظام الاشتراكي وانفتاحها عن العالم الخارجي ، إرتأينا أن ندرس التوظيف في مؤسسة سيور من خلال معرفة تطوره والخصائص التي يتميز بها ودوره في المؤسسة ودراسة المسار الوظيفي، ومصادر جلب العاملين وكيفية توظيفهم .

فمن خلال ما تم التطرق إليه يمكن صياغة و تحديد الإشكالية العامة للبحث ماهي سياسة واستراتيجية التوظيف في مؤسسة سيور بصفة خاصة، فبالتالي كان علينا إلزاما أن نتطرق إلى معرفة المؤشرات التي يتم من خلالها اختيار الموظفين داخل المؤسسة.

ومن خلال الإشكالية السابقة يتضح لنا مجموعة من الفرضيات و هي كالتالي :

-مؤسسة سيور تعد من المؤسسات الوطنية التي تتبنى مبدأ التوظيف بكافة شروطه

- تتم سياسة التوظيف عبر الوساطة والمعرفة

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية اشتملت مجموعة من العمال لمؤسسة سيور من

اطارات عليا و اطارات و عمال منفذين و عمال مسؤولين تراوحت اعمارهم ما بين 20 و 50 سنة بحيث

اشتملت عينة الدراسة على 25 موظف من مختلف مصالح الموارد البشرية

و مازاد اهتمامي لهذا الموضوع هو الرجوع الى الدراسات السابقة

¹ محمد حافظحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية، 2007، ص91.

- الدراسة التي قام بها مناصري و الطالب' غراف اسماعيل' "التوظيف في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة المدية " مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال 2005-2006 و التي تهدف الى دراسة التوظيف و كيفية اجراءه داخل المؤسسة
- الدراسة التي قام بها مسعودي موسى تحت اشراف الاستاذ 'مولاي الحاج' "سياسة التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ الكبرى " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص العمل و التنظيم 2015-2016 و التي تم التطرق الى اهمية التوظيف و وظيفة الموارد البشرية

الفصل الأول:

تظهر اهمية هذه الدراسات لاعتبار سياسة التوظيف من المهام الاساسية و الرئيسية لادارة الموارد البشرية في المؤسسة و اكثر تعقيدا و صعوبة. وهي عملية مستمرة و مكلفة . فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف اجر و اكف العناصر .تم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة .و دراسة و فهم سياسات التوظيف

فتحقيق المؤسسة لاهدافها المسطرة يتوقف على مدى نجاحها في انقضاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة و هنا تكمن اهمية بحثي في معرفة سياسة التوظيف التي تتبناها المؤسسة الجزائرية وجدت صعوبة في ايجاد مؤسسة لاجراء التربص الميداني صعوبات اخرى واجهتها اثناء اجرائي للبحث و اخذ المعلومات التي احتجتها في اتمام الدراسة و من اهمها انشغال العمال و لم يكن لهم الوقت الكافي لتزويدي بالمعلومات وهذا نظرا لكثافة العمل

من أجل إعطاء للبحث منهجية متوازنة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول منها فصلين اعتمدنا فيه

الإطار النظري والفصل الثالث تم فيه إسقاط الجانب النظري عن دراسة تطبيقية في شكل دراسة

حالة لمؤسسة سيور¹

¹عبدالرحمن عدس: أساسيات البحث التربوي، عمان: دار الفرقان، ط3، 1999م، ص 101

اعتمدنا في هذا الفصل على دراسة ادارة و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. وذلك يشكل حالة ضمنية لدور عملية التوظيف في انتقاء كفاءة وفعالية المورد البشري على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية بشكل خاص

قالفصل الثاني :

فقد تم تسليط الضوء في هذا الفصل على ماهية التوظيف في المؤسسة. و على انه من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و ذلك باختيار الموظف المناسب في المكان المناسب.

حسب تأهيل الكفاءات الإلزامية .

الفصل الثالث:

تم التطرق إلى التعريف بمؤسسة سيور من جميع جوانبها و سياقها التاريخي و الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع التركيز على إدارة الموارد البشرية فيها .

فلقد أكد المهتمون بدراسة عملية التوظيف في الجزائر على إنها عملية أساسية في الحياة العملية للعامل وللمؤسسة ، وكذا الجانب الإداري باعتبار إدارة الموارد البشرية الوظيفة الأساسية في المؤسسة ، وقد شملنا في دراستنا لعملية التوظيف في مؤسسة سيور

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد

عليه في الواقع. فتم التطرق إلى الجانب النظري ، وبعدها إلى الجانب التطبيقي بشكل دراسة حالة لمؤسسة . ومن أدوات الدراسة التي تم الاعتماد عليها نذكر الاستمارة التي تعتبر من أدوات الدراسة التي يتم الاستعانة بها من طرف الباحثين، و تم الاستعانة أيضا ببرنامج SPSS لتفريغ الاستمارة.

تعريف الاستبيان : الاستبيان مجموعة منظمة من الأسئلة لجمع المعلومات و تحليلها بغرض اتخاذ إجراءات أو إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات بهدف التطوير و التحسين. ميزاتة : هذا النمط محبب لكل من الباحث لأنه سهل في عملية التحليل الإحصائي و التعامل والمبحوث لأنه سهل في الإجابة و لا يتطلب التفكير و الجهد . عيوبه : لا يمكن الباحث من الحصول على تفاصيل العوامل و الأسباب , لا يمكن المبحوث في التحدث عن رأيه و وجهات نظره,¹ و من انواعه : الاستبيان المفتوح: ويكون غير محدد بإجابة معينة و تكون الإجابة عليه بجمل وكلمات تعبر عن رأي المبحوث. إما الاستبيان المفتوح المغلق: ويشمل النوعين السابقين من الأسئلة.

و من خطوات إعداد استمارات الاستبيان: تحديد هدف الاستبيان في ضوء أهداف البرنامج التثقيفي الغذائي. و وضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع من موضوعات الاستبيان في ضوء الأهداف الخاصة التغذوية.

¹عبيدات, ذوقان وآخرون البحث العلمي مفهومة/أدواته/أساليبه, الطبعة الثانية الرياض: المملكة العربية السعودية دار أسامة 2002م.

الفصل الأول

تكملة :

أصبح لإدارة الموارد البشرية دور حيوي في الوقت الحاضر ، نتيجة للنمو الكبير في حجم المنظمات ، و تنوع أنشطتها ، و تعقدتها ، مما يستتبع بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة ، و المتوافقة و إحتياجات و متطلبات العمل

تباشر إدارة الموارد البشرية بالمنظمات عدة وظائف أساسية تبدأ بالبحث و الإستقطاب للقوى العاملة ، و تنتهي بالإحالة الى المعاش ، و تشمل هذه الوظائف و المهام تخطيط الإحتياجات من القوى البشرية ، وفقا لمتطلبات العمل ، ثم البحث و الاستقطاب للأفراد من كافة المصادر المتاحة و المناسبة ، و إختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه الوظائف

1-تعريف الموارد البشرية:

"إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها "

فتعتبر الموارد البشرية موردا واستثمارا بالنسبة إلى المؤسسة ،ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها تسييره،من خلال عمليات التخطيط والتنظيم و التوجيه و التقييم مثلما تفعل مع العوامل المادية للإنتاج وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى ،حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين .

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

استخدام مصطلح الموارد البشرية للدلالة على المدخلات البشرية في العملية الإنتاجية و الموارد البشرية بهذا المفهوم حال الموارد المالية و الطبيعية التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية بحيث يعني مصطلح الموارد البشرية مجموع المستخدمين سواء كانوا عاملين أو مسيرين أو موظفين مستخدمين يمثلون كلهم طاقة من خلال نوعيتها و تنميتها و تستطيع إن تقدم للمؤسسة تطورا في العملية الإنتاجية أو توقف النمو من خلال تنميتها لمبادرتها و طاقاتها و هي اليوم معترف بها¹

¹ الدكتور حنفي علي الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث ص 09

2- تعريف إدارة الموارد البشرية

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

▪ يعرف " فرنش" french إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختبار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

▪ كما يعرف " sikula " ادرة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشئ أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليا تتخطيط القوى العاملة بالمنشأ،الاختيار والتعيين، تقييم الأداء التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات،العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.

▪ كما تعرف " MARTIN " إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات ،وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل على الوظائف التالية:
تحليل التنظيم،تخطيط القوى العاملة،التدريب والتنمية الإدارية،العلاقاتالصناعية،مكافئة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية،ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية¹ .

▪ من ناحية أخرى يعرف "GIUECK" إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم،التي تختص بالإمداد بالموارد البشرية اللازمة،ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة،البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.

▪ ويرى "PIGROS" و"p.yres" ان إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد و الموارد البشرية بالمنشأة بحيث

يمكنهم من تحقيق دولتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق
أهداف إنتاجية.

■ ويعرف E. FILLIPPO إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه
ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم و المحافظة
عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

3 - مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية على انه مجموعة من الإجراءات و القرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها. ولتعريف تسيير الموارد البشرية¹ لابد أن نحيط بكافة التعبير المستخدمة في هذا الفرع من المعرفة حيث ترددت تسميات عديدة منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية ويبدو لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد هو مجمل العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة ولكن لو أمعنا النظر مليا لوجدناها تختلف في أهدافها، إذ لكل تسمية هدفها، فالمقصود بالعلاقات العمالية هو العلاقة بين النقابة والإدارة والدولة وهي مرادفة للعلاقات الصناعية إذ تضم المفاوضات بشأن شروط العمل و المساومة الجماعية وأعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل والتشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم العلاقة بينها وبين الإدارة والعاملين.

■ وهي بتعبير أدق العلاقات الجماعية المنبثقة عن الاستخدام أما العلاقات الإنسانية فتعني دراسة الأفراد أثناء العمل، وليس الأفراد منفصلين وإنما كأعضاء في مجموعة عمل غير رسمية، وإدراك هذه العلاقة بين الأفراد لخلق فريق متعاون يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية.

■ إن التسيير يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية بحيث إن المورد البشري هو محور أساس لانجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية و الهياكل التنظيمية فإنها تبقى خدمات لابد

¹ الوجيز في تسيير الموارد البشرية. للمؤلف الأستاذ نوري منير. ص 56.

للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان إنبسيورها، لدى نجد ان تسيير الموارد البشرية هو الإطار الإداري بمعنى التنظيم و التخطيط و التنسيق و المراقبة كل هذا من اجل أنتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لهم السلطة في اتخاذها، وأهداف تسيير الموارد البشرية تتوافق مع أهداف وظيفة الموارد البشرية .

■ وقد اهتم تسيير الموارد البشرية بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات و العمل على تنظيم الأفراد داخل المؤسسة.

4- مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة .

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو

تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية

التحويل. وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية.

وتعرف إدارة الأفراد بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة¹

و يمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي :

-تخطيط الموارد البشرية

-إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.

-اختيار الموارد البشرية.

-إدارة الأداء وتقويمه.

-دوافع العمل ورضا العاملين.

-التخطيط والتطوير المهني.

-أنظمة الأجور والرواتب.

¹ الوليد يزيد بشار. الادارة الحديثة للموارد البشرية دار الراجحة للنشر و التوزيع عمان ص 16.

-أنظمة الحوافز.

-أنظمة الفوائد.

-علاقات العمل.

فموضوع تسيير الموارد البشرية يأخذ حاليا حيزا كبيرا لأنه يعتنى بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها ثم استقطاب أكبر عدد من المستخدمين وإتباع أفضل السبل لاختيار المناصب الملائمة وتصميم اختبارات أداء مناسبة للتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع منهم و تعيين الأكفاء و تطويرهم،وتوفير التعويضات المناسبة التي من شأنها إثارة الدافعية لديهم والمحافظة عليهم خوفا من التسرب إلى مؤسسات منافسة وضمن علاقات عمل تعاونية معهم.

5- أهداف إدارة الموارد البشرية:

ويتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية¹ تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص في استخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها و أهمها :

-توصيف الوظائف

-تخطيط الموارد البشرية.

-البحث و الاستقطاب للموارد البشرية.

-الاختيار و التعيين للموارد البشرية.

-تدريب و تنمية الموارد البشرية.

-تقييم الوظائف و تحديد المرتبات و الأجور.

-قياس كفاءة أداة الموارد البشرية.

-القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات و توفير المعلومات

عن الموارد البشرية و الترقيات و النقل.

● أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في مايلي :

1-الأهداف التنظيمية : بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية

التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير

¹حظير كاظم حمود . إدارة الموارد البشرية . ط1. دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان 2009 ص 24.

أدائهم , و هذا أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها
من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء

2-الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات و الأقسام المختلفة من المحافظة
على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة،يجبان تمدها إدارة الموارد البشرية
باحتياجاتها الكمية و النوعية من الأفراد من الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر
تشغيلها و الاستفادة منها إن لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على
الوجه الأكمل ,و نعني 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 إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك الموارد

3-الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من
الأهداف الاجتماعية وذلك استجابة للمتطلبات و الاحتياجات والتحديات
الاجتماعية،ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه
المؤسسة.

4-الأهداف الشخصية:تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف
الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم
وبقائهم وحفزهم على العمل و الإنتاج , و إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق
الرضا الوظيفي للعاملين ومتابعة مساراتهم الوظيفية لهم, لا شك يحتاج إلى قدر لا
ياس بت من اهتمام إدارة الموارد البشرية

6- مراحل تطور الموارد البشرية:

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

اتسمت هاته المرحلة بممارسة الانسان للإعمال اليدوية و البسيطة و التي استطاع من خلالها تحقيق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه من مواصلة الحياة و البقاء اذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظام للعمالة بل إن صاحب العمل كان ينظر إلى العامل على أساس سلعة يبيعه ويشتره وفقاً لمتطلبات وحاجات العمل، ثم المالبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل اجر يمليه رب العمل على العامل يكاد يكفي لمتطلبات العيش الضرورية بعد هذا التطور ظهر ما يعرف بنظام الإقطاع في الريف ونظام الطوائف في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعينة وكذلك شروط العمل و الدخول إلى المهنة و الأجور وفق قواعد وأساليب العمل الجارية آنذاك

2-مرحلة الثورة الصناعية :

لقد اتسمت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لاداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء و الرطوبة

هذا الدور عمل على ظهور حملات واسعة لتشكيل النقابات و الاتحادات المهنية و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور والتقليص من ساعات العمل بالإضافة الى العديد من الدعوات العلمية التي لعبت من طرف المختصين و المفكرين الذين كان لهم الدور في خلق التطوير و التحسن المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً .

3-مرحلة القرن العشرين :

اتسم بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا ببروز الحركة التي تزعمها "فريديريك تايلور" والذي أطلق عليها اسم "مبادئ الإدارة العملية" والتي ظهرت في بداية القرن العشرين سنة 1911 بحيث قام تايلور بدراسة الوقت و الحركة لدى العاملين وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين وركز على التخصص في العمل إضافة إلى التدريب والتحفيز المادي لهم وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم،وقد انطلقت فلسفته للتركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج للمنظمة والعاملين في نفس الوقت.

كما شهد عدا القرن بروز فلسفة "ماكس ويبر" الذي اقترن اسمه بالبيروقراطية اذ طور من خلالها العديد من المبادئ الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و الاتصالات الرسمية والاستخدام الكفاء للعاملين و المعيارية في الأداء وغيرها من المبادئ التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات.

4- بداية القرن الواحد و العشرين :

شهدت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية اذا لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من ظهور خصائص فريدة من نوعها ومنها مايلي :

-ظهور العولمة وشدة المنافسة العالمية.

-الطلب المتغير على الجودة من طرف العملاء.

-تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.

-الاندماجات التي تحدث بين الشركات وما يترتب عنها من تخفيض الحجم و التكاليف و الشعور.

إن هذه المتغيرات جعلت من إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم التغيير و التطوير يمكن إن يتمثل في ما يلي :

-ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين و المساواة في العمل والضمان الاجتماعي و التقاعدي .

-ظهور سياسات وإجراءات متعلقة بالعاملين.

-زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية .

-التركيز على حاجات ومتطلبات العاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

-الاهتمام الملحوظ بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء¹ .

¹ الدكتور حنفي (مرجع سابق) .

خلاصة:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل عرفنا إدارة الموارد البشرية و ذكرنا أهدافها و أهميتها , بحيث نرى أن جميع المنشآت الناجحة أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري و ذلك لما له من دور فعال فيها , فقد رسخت فكرة عن إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الإدارات في المنشآت الصغيرة و الكبيرة و ذلك لما لها من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في ضوء التغيرات البيئية و الاقتصادية الجديدة .

الفصل الثاني

تكملة :

إن إجراءات التسيير تنجح في التأثير على سلوك العاملين وعلى فعالية المؤسسة، مثلما تنجح في سياسة التوظيف على نمو المؤسسة وتطورها ، فسياسة التوظيف هي عملية إدارية هامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل ، كما أنها تعتبر الوظيفة الجامعة الحاكمة المشكلة لباقي الوظائف.

إن تأثير سياسة التوظيف على نمو وتطوير المنظمة يفوق إلى حد كبير أثر القرارات الأخرى ، فالعنصر البشري يعد أساس التطور والتقدم ، لباقي الوظائف.

إن تأثير سياسة التوظيف على نمو وتطوير المنظمة يفوق إلى حد كبير أثر القرارات الأخرى ، فالعنصر البشري يعد أساس التطور والتقدم ، إذن سياسة التوظيف العامة لا تؤثر على الأهداف المؤسسة فقط ، بل تمتد لتؤثر على العمل والمجتمع الذي يعتبر الموظف جزءا منه.

1. مفهوم التوظيف

1. تعريف التوظيف: تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيدا وصعوبة ،وهي عملية مستمرة ومكلفة .
فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها ، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية ، كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروف.

إن دراسة وفهم سياسات التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه.(1)

كما ان لمصطلح التوظيف معنيين في إدارة الأفراد أو القوى العاملة بها : (2)

- مصطلح خاص: يعني شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو الترقية.

- مصطلح عام : ويشمل كافة شؤون العمال من تخطيط وتعيين وترقية ونقل ...

- التوظيف هو البحث عن اليد العاملة ذات الكفاءة باستقطابها وإحاقها

بالمؤسسة.

(1): على عبد الله ، دروس تسيير الموارد البشرية ، المركز الجامعي يحي فارس المدية ، 2005. ص

(2): عبد القادر قرش ، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، الجزائر

II. أهداف التوظيف

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف ، حيث أن التوظيف يعتبر مرحلة مهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد على حد سواء ، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة ، ومن أهداف التوظيف ما يلي (1):

- 1- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة .
- 2- التعرف على افضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات .
- 3- استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه .
- 4- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة ، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والإستمرار فيه.
- 5- الوصول إلى درجة الأشباع الأمثل ل حاجات الأفراد .
- 6- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين .
- 7- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار .
- 8- ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

III. أنواع التوظيف

هناك نوعين من التوظيف توظيف داخلي وتوظيف خارجي .

1/ توظيف داخلي :

نجد في هذا النوع من التوظيف اعتماد الإدارة في ملئ المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية ، دون الاستعانة بما يوجد في الخارج ، لذا لهذه الطريقة من إيجابيات تخدم أعوان الموظفين ، حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز المواطنين على بذل والعطاء والتفاني في العمل ممل يخلق نوعا من التنافس إلا أنه تنافس شريف . (1)

(1): على عبد الله ، مرجع سابق. 2005 ص 94.

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

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

وحسب المادة 34 من المرسوم 59/85⁽¹⁾ التي جعلت امكانية السماح للموظفين بالإرتقاء إلى الرتب الأعلى وفقاً لثلاثة طرق رئيسية :

أ- عن طريق الإمتحان المهني : هذه الطريقة تعطي حافزا للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء ، إذ أشارت إليه المادة 43 من المرسوم 59/85⁽²⁾ حيث يسمح للحاصلين على حد أدنى من الخبرة المهنية 5سنوات في حدود الشروط المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك بالالتحاق إلى رتبة أعلى من ذلك التي كانوا يشغلونها سواء عن طريق الأقدمية معينة في السلك أو عن طريق أقدمية ممزوجة بالتكوين والإلتقان المنصوص عليها في المادة 60 من المرسوم 59/85⁽³⁾.

ب- عن طريق قائمة الكفاءة والاختيار: نجد في هذه الطريقة الاعتماد على الامتياز ، وهذا ما أشارت إليها الفقرة 1 من المادة 55 من المرسوم 59/85⁽⁴⁾ التي نصت على الاختيار بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط في الأقدمية [على الأقل 10 سنوات] ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة .

⁽¹⁾:مصطفى الشريف ، كتاب أعوان الدولة ، ص 30.

⁽²⁾، المادة 43،34،60، من المرسوم 59/85 ، مرجع سابق

⁽³⁾ المادة 43،34،60، من المرسوم 59/85 ، مرجع نفسه

⁽⁴⁾ :المادة 43،34،60، من المرسوم 59/85 ، مرجع نفسه

حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الالتفات إلى الفئات الأخرى من الأعوان الذين قضوا جزءا كبيرا من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد ما بين 08 إلى 10 سنوات ، حيث تمكن هذه الترقية الالتحاق بالرتبة الأعلى ، إذ تضبط القائمة التأهيلية للترقية الاختيارية ويتم طرح المسألة على اللجنة المتساوية الأعضاء المجتمعمة في جلسة قصد اختيار الموظف الذي يمكنه

لارتقاء على المنصب الشاغر الأعلى ، وهذا طبقا للتقرير تفصيلي يعد عن كل موظف

حيث يراعى فيه على الخصوص النقاط التالية :

• **الأقدمية**: يختار الموظف الذي له أقدمية أكبر في السلك ، فإذا تساوى

الموظفون في ذلك ينتقل إلى العنصر الموالي .

• **السن**: يختار أكبر الموظفين سنا وهذا يكون بمثابة تكريم للموظفين ، إذ يسمح

لهم بتحسين مستواهم الوظيفي الذي يجعلهم للتحصل على منحة التقاعد أحسن .

• **عدد الأطفال** : ينظر إلى عدد الأطفال ، فيختار الموظف الذي يعول أكبر

عدد منهم لمقارنته مع غيره من الموظفين.

• **المشاركة في حرب التحرير**: فمن هذه الناحية تكون الأولوية في اختيار

الموظف الذي شارك في حرب التحرير أي صفة كانت.

• وتجدر الإشارة إلى مبدأ الترقية بالأقدمية مقيد بعامل آخر وهو ضرورة حصول

الموظف على عدد من النقاط ضمن جدول الترقية ، وهذا حتى لا تحدث لهاته الترقية

نوعا من التواكل لدى الموظفين الذين ينتظرون فترات محددة من الترقية إلى المناصب

أعلى من غير جهد حقيقي وهذا ما جاء في المادة 33 من الأمر 133/66. (1)

• **ج- عن طريق التأهيل المهني** : يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية

للموظف الذي أثبت تأهيلا خاصا ، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة

المهنية بعد إطلاع على ملف المعني .

• (1): المادة 33 من الأمر 133/66 ، مرجع سابق

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

2/ التوظيف الخارجي :

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

أ- التوظيف على أساس المسابقات: والمسابقة على أساس الرأي المشرع الفرنسي هي:

>> ذلك الامتحان الذي يجري بقصد تقديم مرشحين بعد مراقبة مؤهلاتهم وإمكانياتهم لإدارة المنظمة <<(1).

فالمسابقة أيا كانت طبيعتها لا بد من الامتحانات المهنية ، وهي أنسب الوسائل المعروفة حاليا لتوظيف الموظفين أكثرها استعمالا في كل الدول على اختلاف أنظمتها.(2)

ب- التوظيف المباشر: وهذا ما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59/85 (3) >>... عن

طرق التوظيف المباشر ، حسب الشرط التالية:

(1). سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط2، 2008، ص 153.

(2). المرجع نفسه ، ص 156.

(3). محمد جمال الكفافي، الإستفسارات في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافة لنشر، القاهرة،

2007، ص 125.

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

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها سابقاً. وهنا يتم التوظيف بالطريقة المباشرة أي دون خضوع الشخص المترشح لإجراءات المسابقة أو الاختبار ، وهذا الإجراء كما هو مبين في المادة 34 من المرسوم 59/85 هو إجراء خاص بخريجي المعاهد العمومية للتكوين بالنسبة للمساعدين الإداريين ، وهذا ما نصت عليه المادة 36 من المرسوم 224/89⁽³⁾ حيث نص فيها على أنه: <يمكن أن يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيين على أساس الشهادات ، وفي حدود 25% .>
وذلك من المناصب المطلوب شغلها من بين المترشحين الحائزين على شهادة ليسانس أو شهادة معادلة لها << .

IV. مصادر التوظيف

يقتضي تعيين الأفراد دراسة دقيقة للعناصر المختلفة لذا تلجأ المؤسسة إلى تحديد هذه المصادر وهي بصدد تنفيذ خطة التوظيف ، وهذا من أجل الحصول على القوى العاملة ومنه يمكن تقسيم هذه المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية .

1/ المصادر الداخلية:

يعتبر العاملين بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، وهذا يعني إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة ، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يتم الحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية:
(1).

أ- **الترقية** : تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين ، وقد تصمم هذه الخطط في شكل خرائط ترقية ، توضح بها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى ، الطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقديم من الوظيفة الدنيا على الوظيفة الأعلى .

ب- **النقل والتحويل** : قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع لآخر والهدف من ذلك قد لا يكون لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة ، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في الإدارات الأخرى ، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجرة أو المسؤولية أو السلطة .

ت- **الموظفون السابقون**: فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع سياسة التوظيف الموظفين

(1): صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، 2006 ص158،157.

السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل

وهذا

المصدر اثبت أهميته في بعض المؤسسات ، وهناك سياسة أخرى شبيهة من هذه السياسة ، وهي سياسة التوظيف أبناء العاملين بالمؤسسة .

وهناك عدة مزايا لاعتماد على المصادر الداخلية منها :

- خلق قدرة أكبر من الحافز لدى العاملين ، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم

والرقي للعاملين .

- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين لدى الأفراد .

- وضوح المستقبل الوظيفي امام العاملين .

- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص نتيجة المعرفة والاحتكاك مع الشخص أثناء

العمل .

- الاستفادة من الخيارات العاملين ومعرفتهم بطبيعة ظروف العمل .

كما أن هناك عيوب هذه الطريقة منها : حرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية من خارج

المؤسسة ، كما أن العاملين بالمؤسسة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة.(1)

2/ المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى إحدى المصادر الخارجية للحصول على

الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كانت للمؤسسة من اكتفاء الذاتي لشغل الوظائف الخالية من

الأفراد الذين يعملون بها ، فلا بد لها من الإلتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وتتمثل هذه المصادر في :⁽²⁾

أ- مكاتب العمل الحكومية : هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق ، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها ، كما انها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة وبمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل ، حيث نجد من أهم هذه المكاتب في الجزائر.

(1): أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الخامسة 2001 ، ص145.

(2):صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق، ص159.

ب- الوكالة الوطنية للتشغيل (ANM) مثلا والتي تعتبر بمثابة المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب عن العمل.

ج- مكاتب التوظيف الخاصة : ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة الغير ماهرة ، وفي هذه الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة البشرية في المؤسسات إذ أدت واجبها بشكل جيد .

د- الإعلان : من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم امكانية شغلها للعاملين داخل المؤسسة ، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن انخفضت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص .

ي- الجامعات والمدارس :وهي تعتمد على المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس أو الجامعات التي يتخرج منها الأفراد بمواصفات معينة وهي تحتاج إليها المؤسسة وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل وندرة في تخصصات معينة .

و-وقد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب المدارس في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي يضمن الالتحاق بالعمل لديها بعد التخرج⁽¹⁾

(1):عادل حسني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، مصر ، ص25

٧.مراحل عملية التوظيف

1-تحليل الوظيفة ووصفها :

تصميم العمل : إن عملية تحليل الوظيفة يشمل تحليل مضمون العمل أو بمعنى آخر تحديد النطاق العام الذي يشتمل عليه كل عمل أو وضع الحدود حول بدايته ونهايته وهي أولى خطوات التحليل وعن طريقها تحليل وحديد أنواع الأعمال الواجب توفرها في المنشأة وقد تؤدي هذه العملية إلى إلغاء بعض الأعمال واستحداث البعض منها .

تحليل الوظيفة : هي عملية دراسة وتحليل مضامين الوظائف التي يشغلها العاملون في المنظمة من حيث المهام التي يؤديها كل منهم مؤهلاتهم ومسؤولياتهم وظروفهم عملهم.... الخ وهي عملية معقدة ومهمة جدا .

-فهي تذهب إلى معرفة المؤهلات المطلوبة المتوفرة في الفرد لعمل كذا تتطلب معرفة :

-المعلومات الواجب جمعها الخاصة بالعامل

-انتقاء الطريقة لجمع المعلومات .

ويمكن تلخيص كل ذلك في البيانات التالية اللازمة لإجراء التحليل

اسم الوظيفة

الإدارة أو القسم الذي تتبعه

الأعمال التي تتم يوميا وغير متكررة

الآلات والمعدات والخدمات والأجهزة المستخدمة واللائمة

ج- توصيف الوظائف :

تعتبر الخطوة التالية من عملية التحليل والتوصيف وتتضمن تدوين المعلومات التي تتم الحصول عليها من خلال عملية تحليل العمل وكتابة ووصف كامل للمعلومات من مؤهلات شاغل الوظيفة

وهذه المرحلة مهمة قبل شغل المنصب .

3) مواصفات الموظف :

هي مرحلة تلي مرحلة تحليل وتوصيف الوظائف وهيمهمة جدا خاصة في اختيار أنسب الأفراد لشغل المناصب وهي تنحصر في الصفات الجسمانية . المؤهلات الأكاديمية والثقافة والقدرات المهنية . القدرات الشخصية . وبعض الصفات الأخرى كصفة الخبرة . السن . الجنس . سابقة الأعمال . أماكن العمل ... الخ⁽¹⁾

4. مرحلة الاستقبال :

تمر هذه المرحلة بمرحلة واحدتو أساسية وهي :

مرحلة التخطيط :

وهي محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها

التخطيط وبالاختصار فإنه يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمال المطلوبة خلال فترة الخطة .⁽²⁾

الشروط المطلوبة

5) الشروط المطلوبة في الفرد للتوظيف :

إن الدخول إلى الوظائف العامة دون أية شروط أو إجراءات يؤدي حتما إلى انتشار فوضى داخل

إدارة العامة . مما يعرقل الأهداف المرجوة من الوظيفة أو الخدمة الموكلة إلى الموظفين ولهذا عهد

المشروع إلى وضع مجموعة من الشروط تعتبر كليتها استثناء على مبدأ المساواة لكونها تحد من نطاقه وتضييق من مجاله لكن زعم ذلك فهي لا تضربه بل أنها تعمل على خدمة الغرض النهائي منه . لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لهذا فالانضمام إلى قطاع الوظيف العمومي يخضع لقواعد وتنظيمات وإجراءات محددة في القانون لأساسي للوظيفة العامة ومن الخصائص التي يجب ان تتوفر في الفرد⁽³⁾:

(1) مهدي حسن رويلق-إدارة الموارد البشرية - جار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2001 ص

(2) محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية . دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر الطبعة الأولى . الإسكندرية ص 91

(3) محمد جمال الكفايا لاستفساراتني الموارد البشرية للمنافسة العالمية الدار الثقافية للنشر . القاهرة 2007 ص 125

أ) الخصائص الجسمية : كالمظهر الخارجي الصحة الوزن الطول . والاضطرابات او الأمراض

الجسمية المختلفة

ب) الخصائص العقلية : كالذكاء والذاكرة والقدرة اللغوية والاستعداد الفني أو الابداعي⁽¹⁾

-الخصائص الانفعالية : كالانطواء والمتابعة والميول وتحمل المسؤولية والاتجاهات العصبية

والنضج الانفعالي والتفصيل المهني

ت) وهناك خصائص أخرى يجب أن توجد في الفرد :

الجنسية : يجب أن يتمتع الفرد بجنسية الدولة لالتحاق بالمنصب ويوظف العامل الأجنبي إن لم

تتوفر اليد العاملة .

السن : لايجوز توظيف القاصر

المدة التجريبية : يخضع كل عامل إلى مرحلة تريض التي لا تتجاوز 12 شهرا كما يتمتع بنفس

حقوق العمال .

6) عقود التوظيف :يعتبر من أهم البرامج المطبقة حاليا موجهة لإدماج الشباب المتحصلين على

شهادات جامعية والدين يدخلون سوق الشغل لأول مرة .

-ويعتبر عقد ماقبلالتوظيف التزام ثلاثي الأطراف بين صاحب العمل والمترشح ومديرية التشغيل

فإنه يتقدم للتسجيل لدى مكاتب الوكالاتالمحلية للتشغيل التي تقوم بارسال قوائم المسجلين حسب

لإختصاص وهناك أشكال مختلفة من عقود التوظيف وهي تأخذ الأشكال التالية:

1-دائمين :لايوجد مدة انتهاء وقت العمل

2-محدودة المدة: حيث يكون هناك تاريخ محدد لبداية العمل وتاريخ محدد لنهايته .

3-مؤقتة : وهي عقود لمدة محدودة ويكون تاريخ انتهاء العمل غير محدد وهذا النوع من العقود

يستخدم للقيامك بمهمة معينة حيث أن عقد العمل ينتهي بانتهاء المهمة

-وتحتوي معظم العقود على : اسم صاحب العمل .اسم الموظف .تاريخ التوظيف .المهن الوظيفي
.الراتب .ساعات العمل . الضمان الاجتماعي .تحديد مدة انتهاء العمل لكل الطرفين .القوانين التأديبية (2)

(1) فرح عبد القادر . علم النفس الصناعي والتنظيمي .دار النهضة العربية .بيروت طبعة 5 سنة 1986 ص

(2)زيد منير علوي .إدارة العلوم البشرية داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع

خلاصة :

وفي الأخير يمكن القول أن التوظيف نشاط تعتمد عليه المؤسسة فالأمر لا يتعلق فقط بكفاءة الموظف بل أيضا تشجيعه ودفعه إلى العمل أكثر من خلال السياسات المنتهجة كنظام الحوافز والمكافئات وهذا ما يدفع المؤسسة لمواجهة التحديات التي تواجهها على مختلف المستويات.

الفصل الثالث

1- نظرة تاريخية حول مؤسسة سيور "SEOR":

أنشأت مؤسسة المياه و الصرف الصحي وهران أو بإختصار سيور "SEOR" بموجب القانون الجزائري وانحدرت من اتحاد ثلاثي الكيان ، الشركة الجزائرية للمياه "ADE" و المكتب الوطني للتطهير "ONA" و الشركة الاسبانية "AGBAR" استعانت سيور بخبراء أجانب بهدف تطوير إدارة هذه المصلحة ومن اجل التأمين للتسيير و المساعدة التقنية في إطار اتفاقية التسيير بالتفويض لمدة 5 سنوات ونصف امتدت من 1 أبريل 2008 إلى 1 جويلية 2014 المدعمة بقانون رقم 2005 و المؤرخة في 4 أوت 2005 تحت شكل شركة ذاتأسهم SPA حيث يقدر الجزء الجزائري ب 50% ، إما الجزء الاسباني 49 % أخذت المقر الإداري بإيسطو USTO .

بعد مرور 5 سنوات ونصف أي بعد نهاية الاتفاقية الاسبانية أصبحت سيور "SEOR" ذات مساهمين "ADE" و "ONA" بحصص متساوية أي شركة جزائرية محض رأس مالها يقدر ب :3.088.100.000.00 د ج تسمح سيور للمؤسسات العمومية للمياه بتفويض المتعاملين الخواص بتسيير قطاع الموارد المائية الحديثة المطبقة على هذا القطاع.

2- بطاقة تعريفية بالمؤسسة :

- التسمية: SEOR – SPA مؤسسة المياه و الصرف الصحي وهران .

- رأسمالها: 3.088.100.000.00 د ج .

- مقرها الإداري :إيسطو -وهران- .

- الموقع الإلكتروني: www.seor.dz.

- الغرض الاجتماعي:

توفير المياه 24 ساعة في جميع أنحاء ولاية وهران.

خدمة زبائن ولاية وهران.

تطهير المياه.

تطوير التسيير.

- الشكل القانوني : شركة ذات أسهم SPA المدعمة بقانون رقم 2005 المؤرخة في

04 أوت 2005 .

- الشركاء هم: ADE-ONA بحصص متساوية.

- عدد مكاتب استقبال الزبائن على مستوى ولاية وهران يفوق 35 مكتبا .

وحدات وفروع مؤسسة سيور:

إن سيور مكونة من فريق عمل يفوق 2700 عامل مقسم على 09 دوائر، وكل دائرة

مقسمة إلى عدة بلديات :

1-دائرة وهران.

- بلدية وهران.

2-دائرة بطيوة :

- بلدية بطيوة .
- بلدية مرسى الحجاج .
- بلدية عين البية .

3-دائرة أرزيو :

- بلدية أرزيو .
- بلدية سيدي بن يبقى .

4-دائرة قديل :

- بلدية قديل .
- بلدية بن فريحة .

- بلدية حاسي مفسوخ .

5- دائرة بئر الجير :

- بلدية بئر الجير .
- بلدية حاسي بونيف .
- بلدية حاسي بن عقبة .

6- دائرة واد تليلات :

- بلدية واد تليلات .
- بلدية طفراوي .
- بلدية البرية .
- بلدية بوفاطيس .

7- دائرة بوتليليس

- بلدية بوتليليس .
- بلدية مسرغين .
- بلدية عين الكرمة .

8- دائرة السانية :

- بلدية السانية .
- بلدية الكرمة .
- بلدية سيدي الشحمي .

النشاط و الأهمية الاقتصادية لمؤسسة سيور:

إن مؤسسة سيور متخصصة في النشاطات التالية:

- السهر على ضمان توفير المياه في 24/24 ساعة على مستوى وهران .
- العمل على توصيل المياه إلى المناطق النائية البعيدة .
- تحليه مياه البحر وتصفيته.
- إدارة الصرف الصحي.
- تحسين قدرات الموظفين من خلال التكوين .
- تحديث إدارة العملاء .
- تطوير التسيير الاستهلاكي.

تلعب المؤسسة دورا هاما في الاقتصاد الوطني عن طريق توفير المياه للمواطن وكذا

في خلق مناصب الشغل حيث :

- تدير الشركة أكثر من 2800 عامل .

-أكثر من 200.000 مشترك في المؤسسة .

-شبكة من 2446 كم من مياه الشرب .

-شبكة الصرف الصحي ما يقارب 1345 كم.

1. أهداف المؤسسة:

يعبر عن الأهداف أنها مجموعة الأمور المستقبلية المرغوبة أو هي الغايات التي

تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكل مؤسسة لها أهداف خاصة بها تتعلق بنشاطها وطبيعته¹

▪ والهدف الأسمى لمؤسسة سيورهو تحقيق مرتبة ومكانة مرموقة عالميا.

▪ السعي للقيام بوظائف المنوط بها على أكمل وأحسن وجه.

▪ رفع مداخل المؤسسة والدولة بصفة عامة.

▪ المساهمة في محاربة البطالة باستقطاب اليد العاملة وتوظيفها وتكونها داخل

المؤسسة.

ويمكن القول أن هذه الأهداف تنصب في مجموعة الأهداف الثمانية التي

ذكرها P.DRUKHER والذي أشار أن معظم أهداف المؤسسة تتمحور حول هذه الأهداف

الرئيسية:

¹عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص117

1) حصة السوق.

2) الإنتاجية.

3) الربحية.

4) الابتكار.

5) الموارد.

6) مستويات الأداء.

7) الاعتناء بالعمل.

8) المسؤولية الاجتماعية.

ويؤكد أن إهمال أحد هذه العوامل من طرف المؤسسات سيؤثر سلبا على بقية الأهداف

1.مديرية الموارد البشرية:

وهي المديرية التي اعتمدنا عليها في استخلاص المعلومات المتعلقة بالموضوع المدروس وهي حسب تعريف مؤسسة سيور خلية متكونة من خمس دوائر كل دائرة تحتوي من ثلاث إلى خمس مصالح تسهر جميعها على تسيير شؤون العمال بصفة خاصة من بداية عمل التوظيف إلى غاية نهاية علاقة العمل (ترقيات، أجور، شكاوى)، وهي استنادا على تعريف { FRENCH عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة¹

2أهمية ومهام إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض للمؤسسة وقد اكتسبت هذه الأهمية خاصة في السنوات الأخيرة لما للعنصر البشري من قدرات على التغيير والتطوير في حسب برتران راسل {أثن أصول المنظمات والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي الآن مطلب الساعة}

فهي تقوم في مؤسسة سيور بتسيير شؤون العمال إداريا من تخطيط اليد العاملة اللازمة، فالتوظيف إلى غاية نهاية علاقة العمل وكذا ما يتخلل ذلك من ترقية عبر الهيكل التنظيمي، التكوين الأجور...الخ.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الإسكندرية، ص120

كما تسعى من خلال مهامها إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة للحصول على أعلى مردودية وذلك من خلال القيام بحوصلة سنوية لكل ما ينجز خلال سنة واستنادا عليه تقوم برسم الخطط والتطلعات المستقبلية مع احتفاظها بأسرار المهنة والمؤسسة ككل.

كذلك مهامها التعامل مع بعض المؤسسات الخارجية كالضمان الاجتماعي مديرية التوظيف، ، مدارس التكوين، الجامعات.

2. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وهو رسم بياني يظهر لنا السلم الهرمي لها وتدرج المؤسسات والسلطات فيها نظريا.

وليس هناك هيكل تنظيمي أمثل أو نمطي يصلح لجميع المنظمات فالتنظيم الذي يناسب ظروف ومتطلبات منظمة معينة لا يصلح لمنظمة أخرى، وأكثر من ذلك فإن التنظيم الذي يناسب منظمة معينة في مرحلة معينة من مراحل تطورها قد لا يناسب نفس المنظمة في مرحلة أخرى أو في وقت آخر، واختلاف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى يرجع إلى¹:

(1) حجم المنظمة.

(2) طبيعة نشاطها.

(3) الموارد والإمكانات.

(4) درجة التكنولوجيا المستخدمة.

(5) نوعية وعدد العاملين.

(6) اعتبارات التكلفة.

¹محمد جمال الكفافي، الاستفسارات في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص45

فشركة سيور تقسم إلى عدة مديريات تتقاسم وتتبادل المهام فيها بينها وهذه المديريات تشكل خلايا المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها وتعمل على تطويرها وترقيتها بين منافسيها وهي موزعة كالآتي²:

المديرية العامة: وتقوم بتسيير المديريات الأخرى يترأسها رئيس مدير عام.

(1) مديرية التجارة.

(2) مديرية نظام الإعلام الآلي.

(3) مديرية الموارد البشرية.

(4) مديرية الإدارة والمالية.

(5) مديرية التقنية.

(6) مديرية التطهير.

(7) مديرية المياه الصالحة للشرب.

وبالنسبة لمديرية الموارد البشرية اعتمدناها في البحث حيب نحون من اربعة اتسام.

1 قسم إدارة الموظفين.

2 قسم التوظيف و التنظيم.

3 قسم التكوين و التطوير.

² أشواك شاندا، سلبا كوبرا ترجمة عبد الحكيم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، 2008، ص 27

دراسة الحالة:

إنعملية التوظيفتمر بعدة مراحل وتختلف هذه المراحل منمنصب إلآخر وهذا حسب طبيعة المنصب ومدى حساسية مهامه.

أما بالنسبة للحالة التي تم اختيارها من أجل دراستها فمرت بالمراحل التالية:

قسم التكوين كان بحاجة إلى عضو جديد في فريق عملهم وهذا بسبب خلق منصب عمل جديد أي تم توسيع نشاطهم فتم تقديم طلب إلى قسم التوظيففتح منصب جديد في قسمهم وكان طلب بوثيقة خطية تتضمن مج من شروط الخاصة بالمرشح لنيل منصب جديد ،السن والجنس وسنوات الخبرة ونوع الشهادات المتحصل عليها إلخ.

فمن هنا بدأت مهمة قسم التوظيف بالبحث على الرجل المناسب في المكان المناسب.

قام قسمالتوظيفبإعداد -عرض عمل- وتم تقديمه لوكالة التشغيل لتوجه الباحثينعلعمل لمؤسسة سيور.

تضم وثيقة عرضعلاسمالمنصبوشروطالمطلوبهله ومدةهذاالعرضهي 21 يوما.

وبعد مرور 21 يوما لم يتحصل قسم التوظيف على المرشحين وبالتالي تم الاتصال بمكتب القاعدة المعلوماتية لسيور لبحث في كل السيرات الذاتية المتقدمة لمؤسسة لبحث على المرشحين المتناسبين مع شروط المطلوبة للوظيفة.

• يلجأ قسم التوظيف لكتب قاعدة المعلوماتية في حالة عجز وكالة التشغيل.

وبعد اختيار السيرات الذاتية التي تتناسب مع عرف تم الاتصال بهم هاتفيا وإعلامهم بالمنصب وشروط وتاريخ الاستقبال الشفهي... إلخ.

ثم استدعاء جميع المرشحين من طرف قسم التوظيف لإجراء مقابلة شفوية مع رئيسة قسم التكوين السيدة "ع.ه" حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة تخص السيرة الذاتية وأخرى مهنية .

بعد هذه المقابلة المبدئية تم رفض بعض المتقدمين للمنصب لأسباب متعددة كالهئية...

وبعد مدة زمنية قصيرة تم استدعاء مرة أخرى المرشحين الناجحين مبدئيا لإجراء مجموعة من الاختبارات الكتابية وكانت هذه الاختبارات تضم أسئلة تخص اختصاص المطلوب للوظيفة الشاغرة.

ومن خلال نتائج هذه الاختبارات تم تحديد قائمة من الناجحين للمنصب الشاغر.

فبالتالي تم استدعاء المتشح من طرف قسم التوظيف المتحصل على أعلى نسبة نجاح في كل الاختبارات الشفهية والكتابية من أجل استوفاء ملفه الإداري للتوظيف.

وبعد مدة زمنية محددة يرجع المرشح الفائز بعد إعداده لكامل الوثائق المطلوبة منه إلى قسم التوظيف بحيث هذا الأخير يقوم بالإعدادات من أجل استخراج العقد من وكالة التشغيل وذلك من خلال تقديم لهذه الأخيرة الوثائق التالية:

- وثيقة البحث الفعال للوظيفة « recherche actif » ممضية من طرف رئيس القسم أو مدير الموارد البشرية وهذا من أجل إثبات قبول المرشح للمنصب.
- شهادة الميلاد
- شهادة إقامة
- صورة
- نسخة من بطاقة التعريف للمرشح
- نسخة من شهادات المتحصل عليها .
- وثيقة إثبات الحالة العسكرية.

بعد استخراج العقد من الوكالة يقوم رئيس القسم بتوجيه هذا العقد إلى DRH من أجل استوفاء الإماءات ثم يعود هذا العقد مرة ثانية إلى الوكالة من أجل الإماء من طرف مدير وكالة التشغيل.

أخيرا:

وبعد استوفاء الإماءات من طرف الطرفين يقوم قسم التوظيف باستدعاء المرشح لإجراء فحص طبي وأيضا من أجل إماء محضر التنصيب وتوجيهه إلى قسم التكوين والتطوير إلى منصب الشاغر.

هنا تنتهي مهمة قسم التوظيف بنجاح .

تم استقبال العامل الجديد في منصبه وإعلامه بمهامه ومسؤولياته وتوضيح له خطوط السلطة وتوضيح له أيضا حقوقه وواجباته في مؤسسة سيور إعلامه نظامها الداخلي.

الجدول رقم (1) : يبين متغير الجنس في المؤسسة

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	%60
	أنثى	10	%40
	المجموع	25	%100

التعليق:

• يبين لنا هذا الجدول أن عدد المبحوثين من النساء يكاد يكون مثل عدد الرجال، و بالتالي نستخلص أن هناك إقبال قويم من طرف المرأة على التوظيف في المؤسسة.

الجدول رقم (2): يبين متغير السن في المؤسسة

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 20 سنة	2	%8
	بين 21 و 30 سنة	8	%32
	بين 31 و 40 سنة	7	%28
	بين 41 و 50 سنة	6	%24
	أكثر من 50 سنة	2	%8
المجموع		25	%100

التعليق :

يبين لنا هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يتجاوز سنهم 50 سنة و بالتالي نستنتج أن هناك إقبال جيد للشباب في للعمل في المؤسسة.

الجدول رقم (3): يبين متغير المستوى العلمي في الجمعية

المتغير	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى العلمي	إبتدائي	2	8%
	متوسط	2	8%
	ثانوي	5	20%
	جامعي	16	64%
	المجموع	25	100%

التعليق :

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها أن المستوى العلمي للمبجوثينجيد ، وذلك لأن معظمهم درس في الجامعة و بالتالي فالمستوى العلمي لديهم يمكن القول انه جيد و يسمح لهم بالعمل في المؤسسة .

الجدول رقم (4): يبين متغير الصفة الوظيفية في المؤسسة

المتغير	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الصفة الوظيفية	إطار سامي	3	12%
	إطار	12	48%
	عامل مسؤؤل	1	4%
	عامل منفذ	9	36%
	المجموع	25	100%

التعليق :

يبين هذا الجدول أن معظم المبجوثين الذين أجابو على الأسئلة ينتمون لهذه المؤسسة كإطارات فقط و ليس لديهم كل الصلاحيات ، فأما الإطارات السامية فلم يتجاوز عددهم 3 فقط ممن أجابو على الأسئلة وذلك راجع للإنشغالات التي لديهم .

الجدول رقم (5) : يبين الشهادات المتحصل عليها

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%12	3	علوم إنسانية
%8	2	علوم إقتصادية
%20	5	علم الإجتماع
%16	4	لغات
% 8	2	علم النفس
%4	1	هندسة
%4	1	مالية و محاسبة
%28	7	تخصصات أخرى
%100	25	المجموع

التعليق على الجدول رقم (5):

يبين هذا الجدول أن هناك إختلافات من حيث التخصص في الشهادات المتحصل عليها من طرف المبحوثين ، مما يدل على أن ليس هناك أي إقصاء للتخصصات العلمية في التوظيف داخل المؤسسة.

الجدول رقم (6) : يبين الطريقة التي تم الإستعانة بها من اجل الحصول على منصب العمل

داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إعلان	5	20%
مكتب التشغيل	14	56%
أحد المعارف	6	24%
المجموع	25	100%

التعليق على الجدول رقم (6):

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين تحصلوا على مناصبهم عن طريق مكتب التشغيل ، ونستنتج من هذا أن هناك نوع من التنسيق بين المؤسسة و مكاتب التشغيل . و نجد أيضا من المبحوثين من تحصل على منصبه عن طريق احد المعارف ومن هنا نستنتج أيضا أن المؤسسة تقوم بالوساطة و المعرفة.

الجدول رقم (7): يبين مدى قيام المبحوثين باختبارات قبل التوظيف النهائي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	9	36%
المجموع	25	100%

التعليق على الجدول رقم (7):

يبين هذا الجدول معظم المبحوثين تلقوا بعض الاختبارات قبل تنصيبهم نهائيا في المنصب. مما يؤكد على أن هناك نوع من الخصوصية تمتاز بها المؤسسة و هي معرفة الموظف قبل أن ينصب إذا كان يليق بالمنصب الذي تقدم بطلبه أو لا . و هذا ما يعطي للمؤسسة نوع من المصداقية في التوظيف.

الجدول رقم (8): يبين الأساس الذي يتم من خلاله اختيار الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مؤهلات العلمية	18	72%
القدرات الشخصية	7	28%
المجموع	25	100%

التعليق على الجدول رقم (8):

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين أجابت بأن تم اختيارهم على أساس مؤهلاتهم العلمية مما يؤكد مجدداً أن المؤسسة تستعين في العملية التوظيفية على الأشخاص الذين يمتلكون المؤهلات العلمية التي تتناسب منصب العمل.

الجدول رقم (9): يبين رغبة الموظفين داخل المؤسسة في متابعة تكوينهم

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	72%
لا	7	28%
المجموع	25	100%

التعليق على الجدول رقم (9):

يبين هذا الجدول أن نسبة أكثر من 50% من المبحوثين أجابوا بنعم، ومن هنا نستنتج أن هناك نوع من التنافس بين الموظفين لرفع من قدراتهم المهنية و هذا ما يجعل المؤسسة تحتوي على إطارات خبيرة تدفعها إلى التقدم في عملها.

الجدول رقم (10): يبين مدى حصول الموظفين على تدريبات متعلقة بالعمل .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%72
لا	7	%28
المجموع	25	%100

التعليق على الجدول رقم (10):

يبين هذا الجدول أن نسبة ما يفوق 50% من المبحوثين أجابو بنعم، ومن هنا نستنتج أن الموظفين داخل المؤسسة يتمتعون بقدرات مهنية إكتسبوها عن طريق خضوعهم لعمليات تدريبية. و نستنتج أيضا ان المؤسسة تقوم بدورات تدريبية من شأنها رفع القدرات المهنية لدى الموظفين .

الجدول رقم (11): يبين إذا كان التكوين يساهم في إعداد الموظفين للحصول على المناصب

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%72
لا	7	%28
المجموع	25	%100

التعليق على الجدول رقم (11):

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين اعتبرو بأن التكوين يساهم بشكل كبير في إعداد الموظف لشغل المنصب، مما يوضح أن هناك نوع من الاستفادة التي يستفيد منها الموظف من هذه التكوينات تساعده على أداء مهامه بشكل جيد.

الجدول رقم (12): يبين إذا كان الموظف يتمتع بالخبرة الكافية التي تأهله للحصول على

المنصب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%80
لا	5	%20
المجموع	25	%100

التعليق على الجدول رقم (12):

يبين هذا الجدول أن نسبة أكثر من 50% من المبحوثين أجابو بنعم، ومن هنا نستنتج أن الموظفون داخل المؤسسة معظمهم يتمتعون بالخبرة التي تؤهلهم للحصول على مناصب عالية داخل المؤسسة، و هذا ما يخلق نوع من التنافس المشروع بين الموظفين.

الجدول رقم (13): يبين إذا كان المنصب هو الذي يفرض نوع المؤهل الدراسي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%72
لا	7	%28
المجموع	25	%100

التعليق على الجدول رقم (13):

يبين هذا الجدول أن نسب 50% من المبحوثين أجابو بنعم، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على مبدأ التخصص في العملية الوظيفية.

الجدول رقم (14): يبين مدى أهمية المؤهل العلمي في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
السرعة و السهولة في أداء المهام بنجاح	12	%48
الحفاظ على منصبك و ترقيةك	8	%32
ليس له أهمية كبيرة	4	%16
أخر	1	%4
المجموع	25	100%

التعليق على الجدول رقم (14):

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين أجابو بالسرعة و السهولة في أداء المهام و الحفاظ على المنصب و الحصول على الترقية، ومن هنا نستنتج أن المؤهل العلمي يلعب دورا فعالا في العملية التوظيفية بحيث أنه إذا كان المؤهل يتوافق مع منصب العمل فإنه سيصبح للموظف الفرصة في الترقية و يساعده أيضا في أداء مهامه بكل سلاسة .

الجدول رقم (15): يبين إذا كان الموظف يواجه صعوبات في أداء مهامه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	20%
لا	20	80%
المجموع	25	100%

التعليق على الجدول رقم (15):

يبين هذا الجدول أن نسبة أكثر من 50% من المبحوثين أجابوا بلا، ومن هنا نستنتج أن الموظفين داخل المؤسسة لا يواجهون صعوبات كثيرة في أداء مهامهم و ذلك نظرا للخبرة التي يتمتعون و التي اكتسبوها من التدريبات و التكوينات التي تطرقوا إليها قبل التوظيف. و هناك من المبحوثين من أجابو بنعم و ذلك نظرا لأنهم يواجهون نوع من الصعوبات في أداء مهامهم و ذلك راجع إلى المسؤولية الكبيرة التي يتمتعون بها و التي تجعلهم يترددون في إتخاذ القرارات في بعض المواقف، فالمسؤولية تعتبر من الصعوبات التي يواجهها الموظف فقط.

الجدول رقم (16): يبين اهم الأهداف التي يسعى إلي تحقيقها الموظف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الترقية	20	80%
لا شئ	5	20%
المجموع	25	100%

التعليق على الجدول رقم (16):

يبين هذا الجدول أن نسبة أكثر من 50% من المبحوثين أجابوا بالترقية، ومن هنا نستنتج أن هناك رغبة في الاستمرارية من طرف الموظفين في هذه المؤسسة و يتضح أيضا من خلال هذا أن هناك نوع من الرضي الوظيفي من طرف المبحوثين نحو مؤسستهم .

الجدول رقم (17): يبين ضرورة الفترة التجريبية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
72%	18	نعم
28%	7	لا
100%	25	المجموع

التعليق على الجدول رقم (17):

يبين هذا الجدول أن أغلب المبحوثين اختاروا الإجابة نعم، مما يوضح أن هناك أهمية للفترة التجريبية في المؤسسة.

الجدول رقم (18): يبين مدى معرفة الموظفين داخل المؤسسة بالموارد البشري

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
80%	20	نعم
20%	5	لا
100%	25	المجموع

التعليق على الجدول رقم (18):

يبين هذا الجدول أن أكثر من 50% من المبحوثين اختاروا الإجابة نعم، ومن هنا نستنتج أن الموظفين لهم وعي بجانب المورد البشري و إدارة الأفراد.

الجدول رقم (19): يبين عملية التوظيف من خلال التخصص

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%64
لا	9	%36
المجموع	25	%100

التعليق على الجدول رقم (19):

يبين هذا الجدول أن أكثر من 50% من المبحوثين اختاروا الإجابة نعم، ومن هنا نستنتج أن عملية التوظيف في مؤسسة سيور تتم أيضا على أساس المجال التخصصي.

الجدول رقم (20): يبين كيفية القبول من قبل المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اختبار	4	%16
شهادة	21	%84
المجموع	25	%100

التعليق على الجدول رقم (20):

يبين هذا الجدول أن نسبة أكثر من 50% من المبحوثين اجابوا بالشهادة ،و هذا ما يبين أن المؤسسة تختار موظفيها على أساس الشهادة إما الذين تم اختيارهم على أساس الاختبار بلغت نسبتهم

%16

الجدول رقم (21): يبين مدى تسهيل و مساعدة الموارد البشرية في عملية التوظيف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%80
لا	5	%20
المجموع	25	%100

التعليق على الجدول رقم (21):

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين اجابوا بنعم ، ومن هنا نستنتج أن الموارد البشرية لها دور كبير في عملية اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

الاستنتاج

بعد قيامنا بتحليل النتائج الخاصة بالاستمارة التي وزعت على بعض العمال داخل المؤسسة الوطنية سيور استنتجت عدة امور مهمة فيما يخص عملية التوظيف إنها تعتبر احد أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية تسعى لتكافؤ الفرص و البحث عن الأفراد الصالحين ذوي كفاءات و مؤهلات لملى الوظائف الشاغرة في العمل و جذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك و تتميز هذه العملية الأخيرة بدراسات عملية و تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في التخطيط.

كما انه يوجد علاقة وطيدة بين المؤسسة و بين وكالة التشغيل فان هذه المؤسسة تعتمد على عقود التوظيف وفق الإجراءات و القانون المعمول به و العقد الخاص بالتوظيف إن مؤسسة سيور تقر انه لا يمكن بلوغ أهدافها إلا بالاستعانة بالموارد البشرية المناسبة المختارة حسب المعايير المبنية على أسس علمية

كما أنها تخضع إلى ما يعتبره القانون خارج عن نطاقه كالوساطة و المعرفة.

الختامة

إن المؤسسات الجزائرية قد واجهت صعوبات كبيرة في التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحاصلة التي شاهدها الساحة الداخلية والخارجية في مختلف المجالات ، وهذا راجع إلى إهمالها في الاستغلال للعنصر البشري من جهة وتغير الأنظمة السياسية المنتهجة من جهة أخرى ، حيث يعود السبب إلى وجود تراكمات مختلفة تشكلت خلال السنوات السابقة ، لذا فيتعين على الإدارات الجزائرية بذل كافة الجهود لإصلاح وتطوير النظام الإداري.

كما أن ما يميز المؤسسات الرائدة عن التابعة هو مجموع الكفاءات والمهارات التي تملكها ، وإن أي إصلاح للإدارة لا يمر عبر تحسين المورد البشري فهو إصلاح فاشل ، لأن التحكم في العنصر البشري من حيث الاختيار والتدريب والتأهيل وتطوير الأداء وزيادة المهارات يمنح للمؤسسة القدرة على المنافسة ، فالاستثمار في رأس المال البشري يعطي للمؤسسة الأفضلية من خلال سياسة التوظيف المطبقة القائمة على إجراءات وشروط محددة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة .

العمل على وضع مناهج للتوظيف وتسيير الموارد البشرية تكون مناسبة لخصائص الإدارة العمومية وذلك بتحسين كمية ونوعية الخدمة العمومية وتحقيق استمرارية الوظائف واستقرارها، بالإضافة إلى تحسين الظروف المهنية والاجتماعية للموظفين بضمان المساواة بين حقوق والواجبات.

فسياسة التوظيف في هذه المؤسسة ينبغي أن تكون مبنية على أسس المساواة والكفاءة والجدارة حتى تضمن الفعالية في الإنتاجية والأداء طيلة مدة التوظيف ، وهذا الأخير لا يقف عند انتهاء المسابقات بل يتعين أن تصدر أداة قانونية تعين المتسابق الناجح في المسابقة أو الامتحان المهني في وظيفة معينة وخضوع الشخص المعين لمحضر التنصيب حتى يتبين إلحاقه بالمنصب ، وبعد ذلك يخضع لمرحلة التجربة التي تحدد مديقابلية الشخص للتكيف مع المنصب المقترح ، بعد كل هذا يأتي أهم إجراء وهو التثبيت وبهذا يكون الموظف قد ضمن حقوقه ما لم يرتكب خطأ يستلزم تأديبه ، لكن هذه الإجراءات لم تتم إلا بعد سنة 1990 حيث كان التوظيف يتم بطريقة مباشرة .

ومن خلال معالجة بحثنا توصلنا إلى أن فاعلية الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا أحسن اختيار الأعوان المحركين والمسيرين لهذه الهياكل وتلك التنظيمات الإدارية ، وهو أمر يثبت إلا بطرح سياسة حكيمة من شأنها أن تضع الموظف المناسب في المكان المناسب ، دون الإخلال بالمبادئ القانونية التي وضعها المشرع كأساس لعملية التوظيف.

وفي الأخير يمكن القول أن التوظيف نشاط تعتمد عليه المؤسسة فالأمر لا يتعلق فقط بكفاءة الموظف بل أيضا تشجيعه ودفعه إلى العمل أكثر من خلال السياسات المنتهجة كنظام الحوافز والمكافئات وهذا ما يدفع المؤسسة لمواجهة التحديات التي تواجهها على مختلف المستويات.

قائمة المراجع المعتمدة

الكتب بالعربية:

- علي حنفي ، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث
- (10) محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية . دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الطبعة الأولى . الإسكندرية.
- (11) محمد جمال الكفايلاستفساراتفي الموارد البشرية للمنافسة العالميةالدار الثقافية للنشر . القاهرة . 2007 .
- (12) فرح عبد القادر . علم النفس الصناعي والتنظيمي .دار النهضة العربية .بيروت طبعة 5 سنة . 1986 .
- (13)زيد منير علوي .إدارة العلوم البشرية داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- (2) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الخامسة 2001 .
- (3)عادل حسني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، مصر .
- (4) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
- (5) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- (9) مهدي حسن رويلق-إدارة الموارد البشرية - جار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2001 .
- (6) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الإسكندرية.

7) أشواك شاندا، سلبا كوبرا ترجمة عبد الحكيم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، 2008.

8) محمد جمال الكفافي، الإستفسارات في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.

المذكرات :

مسعودي موسى سياسة التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت مذكرة تخرج ماستر 2015 – 2016

مناصري ، غراف اسماعيل : التوظيف في المؤسسة الجزائرية نافطال مذكرة شهادة ليسانس 2006-2005