



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

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

سيرورة عملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نموذجا

إشراف الأستاذ:

بن شارف حسين

إعداد الطالبتين:

- بن عربية إكرام

- حليمي عائشة كوثر

أمام اللجنة العلمية المتكونة من:

| الاسم واللقب | الصفة | الرتبة العلمية | مؤسسة الانتماء |
|---------------------|----------------|----------------------|----------------|
| أ. د زمور زين الدين | رئيساً | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران 2 |
| د. بن شارف حسين | مشرفاً ومقرراً | MCB | جامعة وهران 2 |
| أ.د. بن لعوج لطفي | مناقشا | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران 2 |

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، تحية وتقدير نتقدم بها إلى الأستاذ المحترم الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث الدكتور " بن شارف حسين " الامتنان له على كل الجهود التي ابذلها معنا طوال فترة انجاز هذه المذكرة. وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة. إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بالأخص علم الاجتماع عمل وتنظيم. وإلى اللجنة المناقشة التي أشرفت على مناقشة عملنا. كل الشكر والتقدير والاحترام.

تحياتنا

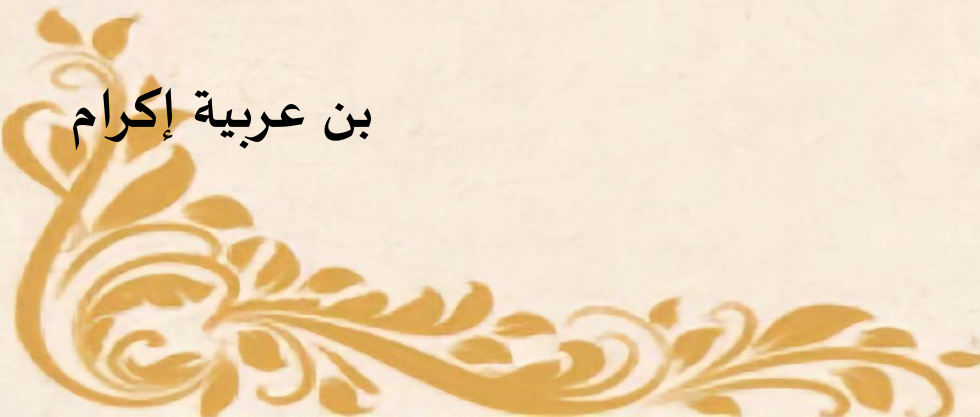


الإهداء

ها أنا اليوم أرفع قبعة تخرجي مودعه للسنين التي قضيتها في
الجامعة فالحمد لله حمدا كثيرا الذي وفقني لتثمين هذه
الخطوة في مسيرتي الدراسية.
أهدي ثمرة جهدي ونجاحي مهداة إلى الوالدين الكريمين
حفظهما الله.

وإلى أخي الذي كان سندا لي منتظرا تفوقي دائما،
وإلى رفيقة مشواري التي قاسمتني هذا العمل
رعاها الله ووفقها " حليمة عائشة كوثر".

بن عربية إكرام





الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أسرتي.
وأهديه بالأخص إلى أمي التي طالما كانت سنداً لي ودعمتني
طوال مشواري الدراسي.
إلى صديقتي ورفيقة دربي.

حليمي عائشة كوثر





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| / | شكر و عرفان |
| / | الإهداء |
| / | فهرس المحتويات |
| مقدمة عامة | |
| 1 | مقدمة عامة |
| 3 | 1- طرح الإشكالية |
| 4 | 2- الدراسات السابقة |
| 8 | 3- تساؤلات الإشكالية |
| 9 | 4- صياغة الفرضيات |
| 9 | 5- أسباب اختيار الموضوع |
| 9 | 6- أهداف الدراسة |
| 10 | 7- أهمية الدراسة |
| 10 | 8- صعوبات الدراسة |
| 10 | 9- مجال الدراسة |
| 11 | 10- تحديد المفاهيم والمصطلحات |
| 12 | 11- المنهج المتبع |
| 13 | 12- أدوات وتقنيات البحث المستخدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية | |
| 16 | تمهيد |
| 16 | 1/ ماهية إدارة الموارد البشرية |
| 17 | 1) تعريف إدارة الموارد البشرية |
| 18 | 2/ نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية |
| 18 | 1) مرحلة ما قبل التصنيع |
| 19 | 2) مرحلة نشوء الثورة الصناعية |
| 19 | 3) مرحلة الإدارة العلمية |
| 21 | 4) مرحلة الحرب العالمية الأولى |
| 22 | 5) مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية |
| 23 | 6) مرحلة بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا |

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---|--|
| 25 | 3/ إدارة الموارد البشرية (أهداف وأهمية) |
| 26 | (1) أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 28 | (2) أهمية إدارة الموارد البشرية |
| 29 | 4/ النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية |
| 29 | (1) النظريات الكلاسيكية |
| 30 | - نظرية الإدارة العلمية |
| 32 | - نظرية المبادئ الإدارية |
| 34 | - نظرية البيروقراطية |
| 36 | (2) النظريات النيوكلاسيكية |
| 36 | - نظرية العلاقات الإنسانية |
| 38 | (3) النظريات الحديثة |
| 38 | - نظرية أبراهام ماسلو |
| 39 | - نظرية (X) و (Y) |
| 41 | 5/ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 41 | (1) مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 42 | (2) أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 43 | (3) أنواع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 46 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف | |
| 48 | تمهيد |
| 48 | 1/ مفاهيم عامة حول التوظيف |
| 48 | (1) مفهوم التوظيف |
| 50 | (2) أهمية التوظيف |
| 51 | (3) أهداف التوظيف |
| 52 | (4) شرط التوظيف |
| 53 | 2/ خطوات وإجراءات عملية التوظيف |
| 53 | (1) مصادر توظيف الموارد البشرية |
| 56 | (2) خطوات عملية التوظيف |

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|--|
| 63 | 3/ ماهية الاندماج المهني |
| 63 | (1) مفهوم الاندماج المهني |
| 64 | (2) أهمية الاندماج المهني |
| 67 | (3) أهداف الاندماج المهني |
| 68 | (4) مظاهر الاندماج المهني |
| 69 | (5) أنواع الاندماج المهني |
| 70 | 4/ العوامل الشخصية التي تساهم في الاندماج المهني |
| 70 | (1) الخبرة المهنية |
| 72 | (2) التدريب المهني |
| 75 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك LRP | |
| 77 | تمهيد |
| 78 | 1/ بطاقة تعريف لمؤسسة سوناطراك |
| 80 | (1) نشاطاتها وأهدافها |
| 81 | (2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك |
| 81 | 2/ تعريف مؤسسة LRP |
| 82 | (1) نشاطاتها |
| 83 | (2) الهيكل التنظيمي لقسم LRP |
| 84 | 3/ مهام مديريةية الموارد البشرية لنظام المصب |
| 85 | (1) هيكل مديريةية الموارد البشرية |
| 88 | (2) قسم الاختيار والتوظيف SLR |
| 95 | 4/ إجراءات التوظيف في الشركة |
| 96 | 5/ عرض وتحليل للمقابلات |
| 103 | (1) نتائج الدراسة |
| 106 | خلاصة الفصل |
| 108 | خاتمة عامة |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |
| | الملخص |



مقدمة عالمة

تميزت السنوات الأخيرة بتغيرات جذرية بالمنظمات في الجزائر، فأصبحت جميع المؤسسات في عصرنا الحالي، أي عصر التطوير والتحديث، تشرف على السيرورة المهنية بمسؤولية الجمع بتعدد توظيف الكفاءات التي أصبحت كقاعدة يجب تطبيقها، سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو عمومية أو صناعية، فكلها أصبحت تتحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أصلا وشريكا أساسيا في إستراتيجيات المؤسسة وكيفية تموضعه واندماجه فيها، وأصبح من أهم المواضيع المطروحة في مجال تسيير المؤسسات المعاصرة. فنجاح كل منظمة اليوم أصبح مرهونا بما تمتلكه من مؤهلات وقدرات بشرية، تدفع بها إلى التقدم والريادة في الإنتاجية، وهذا الأمر يستدعي ضرورة وجود إدارة تسهر على تتبع كل هذه الإجراءات التي تخص شؤون المؤسسة وشؤون العمال.

فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شؤون الموظفين" ثم أخيرا إلى "إدارة الموارد البشرية"، ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد كمستخدم وحتى مع مسمى "إدارة الأفراد"، ولم تختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل "شؤون العاملين أو شؤون الموظفين".

لكن مع مسمى "إدارة الموارد البشرية" اختلف الأمر أي اختلفت النظرة من مجرد فرد أجبر إلى رأس مال عقلي، وأصبحت هذه الإدارة شريكة في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، حيث نجد Sekiou وباحثين آخرين يرون أن تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة إجراءات (سياسات، طرق، عمل...) وأنشطة (تعيين، اختبار، ترقية...)، يكون فيها المورد البشري عنصرا مهما لتعظيم فعالية أداء كل من الفرد والمنظمة على حد سواء.¹

¹ ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2014/2013، ص17.

فهذا ما دفع بنا إلى تسليط الضوء على سير عملية التوظيف، التي تمثل الجوهر الأهم في العملية التخطيطية الإدارية داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية موضوع دراستنا على معرفة الملامح الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف داخل المؤسسة الاقتصادية، على سبيل المثال مؤسسة سوناطراك .AVAL.LRP

ففي الواقع في أي بحث علمي هناك فجوة كبيرة جدا بين النظرية والتطبيق، بما في ذلك المنشورات المختلفة كالكتب والمجلات والبحوث التطبيقية، فنحن نعلم أن هناك فجوة معينة بينها وبين بعض الاختلافات في أي مؤسسة.

ومع كل هذا كان إجراء دراستنا على المستوى المحلي لمؤسسة سوناطراك AVAL، من أجل التعرف أكثر على الإجراءات والسياسة التي تعتمد عليها هذه المؤسسة والطرق التي يتم من خلالها اختيار اليد العاملة المناسبة.

تناولنا هذا الموضوع مع طرح السؤال الجوهري لدراستنا الذي تتبعه أسئلة فرعية للدراسة، متبوعة بثلاث فرضيات عبارة عن جواب مؤقت، مع توظيف بعض المفاهيم والمصطلحات التي تكررت ضمن بحثنا، وعرض لدراسات سابقة، وتوضيح بعض الصعوبات التي واجهناها خلال فترة عملنا على هذه المذكرة.

تكونت دراستنا من ثلاثة فصول، الفصل الأول كان يحمل كل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، من (تاريخها ومبادئها ومجالات عملها وأيضاً النظريات المفسرة لها ...)، أما الفصل الثاني كان عبارة عن دمج بين عملية التوظيف والاندماج المهني.

وأخيراً الفصل الثالث الذي يعتبر جانبا تطبيقيا، حاولنا فيه إعطاء لمحة عن ميدان الدراسة وتحليل المقابلات التي أجريناها، مع التأكد من صحة الفرضيات من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها.

1. الإشكالية والمنهجية:

سنتطرق إلى عرض وتقديم للإشكالية المطروحة، مع توظيف بعض الدراسات السابقة التي لها أوجه تشابه مع دراستنا، ثم نتطرق إلى تقديم مختلف الفرضيات التي قمنا بصياغتها، ثم التطرق إلى المنهجية العامة المتبعة، مع عرض مختلف الأدوات والمناهج النقدية التي استعملناها في تحليل الدراسة، مع الإشارة إلى بعض من المفاهيم والمصطلحات التي تكررت ضمن بحثنا، وكذلك ذكر الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة إنجازنا العمل.

2. طرح الإشكالية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا في أي مؤسسة، مع اختلاف أشكالها وطبيعتها متطلبة طاقة بشرية تتميز بمستويات عالية من الكفاءة المهنية والمثابرة والجدارة في العمل، فالعامل يعتبر مكونا جديا هام في ميدان العمل، فهو بمثابة الأصل الثابت الأكثر قيمة، لأن نجاح كل مؤسسة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، الذين يتمتعون بروح المسؤولية والشعور بالواجب، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تؤدي جميع مهامها بالشكل المطلوب إذا عجزت عن توظيف العامل المؤهل، وهذا يرجع إلى طرق وأساليب معينة لاستقطاب الموارد البشرية الكفؤة، فتعتبر عملية التوظيف أول مراحل المسار المهني للعامل حيث إنها تعد إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فيرجع الاهتمام بعملية التوظيف، ومدى احترام شروط الموضوعية والقانونية لإتمامه بشكل مطابق وصحيح للتشريعات المعمول بها في أي منظمة هو أمر بالغ الأهمية، وله أساليب خاصة لدى الإدارة المسيرة لشؤون الموارد البشرية.

فنقول إن نجاح كل مؤسسة وتطورها يعتمد على المهارة التي يكتسبها موظفوها، وهدفهم الرفع من الكفاءة الإنتاجية، لهذا السبب يجب أن تكون سيرورة عملية التوظيف جيدة وتتكون من مجموعة من التدابير والأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية المطابقة لاحتياجاتها، من حيث النوعية والكمية.

مقدمة عامة:

وعند تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المطلوبة يحظى العامل الجديد بمرحلة جديدة تسمى بالاندماج المهني، الذي يعد بمثابة الفترة أو المرحلة الثانية بعد انضمامه إلى المؤسسة فتتم عملية اندماجه مع الموظفين الآخرين في بيئة عمله الجديد، للتأقلم والتعرف على كيفية تسيير الشغل في ميدان العمل الجديد.

إن التوظيف والاندماج المهني في مؤسسة سوناطراك كونه عملا إداريا هو محور إدارة الموارد البشرية، ولهذا أصبحت المؤسسة مدركة لأهمية كفاءة موظفيها المستقبليين الجدد في تنميتها وفي التنمية الاقتصادية للبلاد.

3. الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات التي سبقت دراستنا والتي لها علاقة بهذه الدراسة، خاصة ما تعلق منها بالجانب الخاص بإدارة الموارد البشرية، أو بالجانب الخاص بإدارة هذه الموارد من المؤسسات الاقتصادية، حيث تشكل هذه الدراسات إطارا مرجعيا نظريا نستند عليه في معالجة موضوع دراستنا، ولذلك تعتبر الدراسات السابقة مهمة في أي بحث جديد من خلال توضيح موقعه من الدراسات، وتوضيح عناصر التجديد.¹ فمن المنطقي سوف نتطرق إلى ذكر بعض من الدراسات السابقة الجزائرية المقدمة في رسائل دكتوراه والماجستير وأيضا بعض المجالات.

الدراسة الأولى: هي دراسة للباحث "بلخيري مراد"، حول موضوع: "إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

¹ مهدي تواتي، آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2018، ص43.

مقدمة عامة:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2006، الدراسة الرامية إلى رصد موضوع إجراءات التوظيف للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بمركب هنكل الجزائر بشلغوم العيد، إذ تهدف الدراسة لمعرفة أساليب تعيين الإطارات المشرفين المتخصصين، وتوصلت إلى:

- يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التيلوري (التكوين، التدريب، القوة الفيزيائية)، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن تايلور كان يؤكد على الرقابة.
- لا يتم توظيف الأفراد وفق الطرق العلمية (الاستقطاب، الترقية، التحويل) بناء على نتائج المقابلات الشخصية.
- لا يتم المفاضلة بين المترشحين بناء على نتائج تقييمهم فقط.
- تطبق أغلبية الإجراءات العلمية على الإطارات والمشرفين.

الدراسة الثانية: هي دراسة لـ "علي بقشيش"، بعنوان: "أهمية الاختيار والتوظيف في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، نوقشت سنة 2011، دراسة حالة شركة سوناطراك بالأغواط، تمحور الموضوع حول الاختيار والتوظيف في مؤسسة سوناطراك تحت إشكالية: "ما هي الأهمية التي تتمتع بها سياسة الاختيار والتوظيف في المنظمة؟ وإذا ما كانت مديرية الصيانة لسوناطراك تطبق الإجراءات القانونية وتحترم المعايير الموضوعية للتوظيف".

ومن أهم نتائج الدراسة: نظرة مسؤولي سوناطراك إلى المورد البشري قد تطورت وأنها تطبق المعايير الاقتصادية والقانونية في عمليه التوظيف، حيث يرى الباحث أن مصالح الموارد البشرية بسوناطراك تستعمل الطرق الحديثة في التوظيف وتتبع الطرق الرسمية والموضوعية، غير أن ذلك لا ينفي وجود الاعتبارات الشخصية والجهوية في القيام بعملية التوظيف.

مقدمة عامة:

الدراسة الثالثة: كانت هذه الدراسة من إعداد الباحث "عديلة عبد الكريم"، تحت عنوان: "التوظيف في المؤسسة العامة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، للسنة الجامعية 2014/2013.

كان الهدف من الدراسة التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية للتوظيف العمومية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاح هذه النصوص ومواكبتها للتطورات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم، بالإضافة إلى لفت الانتباه إلى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري.

ومنه قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي المتمثل في: "ماهية التوظيف وطرقه في المؤسسة العامة الجزائرية"، تتبعه أسئلة فرعية والمتمثلة في:

- ماذا نقصد بعملية التوظيف؟
 - ما هي أهميته بالنسبة للمنظمة؟
 - كيف تتم عملية التوظيف بالمؤسسة العامة؟
 - ما هي الخصائص التي تطبع هذه العملية في القطاع؟
 - من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:
 - فاعلية الهيئات والتنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءات عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وهي الكفاءات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - إن عملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة، لذا يجب القيام بها وفق شروط وخطة مدروسة.
- الدراسة الرابعة: وهي دراسة الأستاذة "بوعلام أمينة"، حول موضوع "الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف"، دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي (الجزائر)، منشورة في مجلة سنة 2018.

الهدف من هذا المقال هو إلقاء الضوء على واقع هذه المحددات البيئية الداخلية التي تواجه الموظف للاندماج المهني في الإدارة المحلية لولاية الوادي، من خلال اندماجه وتوافقه في العمل.

ومن هذه المنطلقات انطلقت بالتساؤل العلمي التالي: "كيف تستعمل العلاقات المهنية بين الموظفين وطبيعة العلاقة بين الموظفين والعوامل التنظيمية (ثقافة وقيم وسياسات وقواعد) داخل مصالح المنظمة الخدمتية المحلية في بلورة الممارسات؟".

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

● إن عملية الاندماج المهني مرتبطة بمجموعة من العوامل، ودرجة تأثير تلك العوامل تختلف من موظف لآخر، وذلك حسب إمكانية كل موظف وقدرته المهنية ومستواه المهني التعليمي، وكذا الظروف الاجتماعية المتعلقة بالموظف نفسه، والخصائص السلوكية وتعدد أنماط الشخصية، كلها متغيرات تؤثر في اندماج الموظف.

● إن التكامل والاندماج بين الموظفين عبر العلاقات غير الرسمية والرسمية مجسدة في الإدارة، إذ أنه يتمثل بدرجة تفاعل الموظف مع أعضاء النسق الاجتماعي داخل الإدارة. فمن خلال استعراضنا للدراسات السابقة والمتعلقة بالتوظيف ومنها بالاندماج المهني، لأهميتها وإثرائها وأثرها الواضح في تحقيق أهداف المؤسسة، فبعضها كان إسقاطها على الوظيف العمومي وبعضها على المؤسسات الاقتصادية.

فكان الغرض منها بيان صورة واضحة لعملية الاختبار والتوظيف في هذه المؤسسات، فأكدت بعض من الدراسات وأشارت إلى أن عملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة، ويجب القيام بها وفق خطة مدروسة. ومنها ما توصلت إلى أن عملية توظيف العمال لا تتم وفق طرق علمية في حالة الترقية والتحويل، وأنها تطبق على الإطارات والمشرفين فقط، وبعض من الدراسات أشارت وتوصلت بأن فاعلية الهياكل التنظيمية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية ذات كفاءة عالية.

مقدمة عامة:

فكان اختلاف نتائج الدراسات السابقة حسب كل موضوع، وهذا راجع على حسب ميدان كل دراسة، فمنها من طبقت على إدارات عمومية (الإدارة الجزائرية)، ومنها على مؤسسات اقتصادية (مؤسسة سوناطراك)، ومنها ما طبقت على مؤسسات صناعية (مركب هنكل).

فمن خلال النقاط والعرض يتضح أن هذه الدراسات تتدرج ضمن إطار نظري، والبعض تطبيقي له علاقة مشابهة تماما بموضوع دراستنا، فتوجد نقاط توقفت عليها الدراسات السابقة سنحاول أن نجعلها نقطة انطلاقاً لبحثنا.

وبناء على ما سبق تتضح الإشكالية التي نحن بصدد دراستها، والمتمثلة في السؤال الجوهري التالي:

"ما هي ملامح عملية التوظيف بمؤسسة سوناطراك LRP؟"

تتبعه أسئلة فرعية:

- ماهي الاجراءات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في عملية التوظيف بمؤسسة LRP ؟
- ما هي ملامح فترة الاندماج المهني التي تقع بين عملية التوظيف والترسيم في المنصب؟

4. فرضيات الدراسة:

يرتبط البحث العلمي بالفروض التي بواسطتها ترتقي الدراسة إلى مستوى البحث العلمي، لأنها هي المحركة المبدئية لهذا البحث، وصياغتها بشكل متقن تعتبر حلقة وصل بين العمل الميداني والنظري.¹

لأجل الإجابة على تساؤلات دراستنا، فقد قمنا بصياغة ثلاث فرضيات كجواب مؤقت كما يلي:

¹ عامر قنديلجي، وإيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص100.

مقدمة عامة:

أ) الفرض العام:

- تخضع عملية التوظيف لقوانين وإجراءات تنظيمية، تتم وفق شروط ومعايير واختبارات يمر بها المرشح (الخبرة المهنية، الشهادة).

ب) الفرضية الجزئية:

- نجاح عملية التوظيف يقاس بمستوى الاندماج المهني للموظفين الجدد بعد تقييم أدائهم الوظيفي.

5. أسباب اختيار الموضوع:

الموضوع لفت انتباهنا لأنه ينتمي إلى مجال يهمننا، وهو إدارة الموارد البشرية، والذي أردنا إثراءه، فوجدنا العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوعنا لكننا أردنا إضافة لمسة شخصية على البنية البشرية لمؤسسة سوناطراك كنموذج.

فكانت لنا عدة مبررات دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع، وهي كالتالي:

- إعطاء إطار معرفي أكثر حول إستراتيجية التوظيف في إدارة الموارد البشرية؛
- التطلع على سيرورة عملية التوظيف المتبعة في المؤسسة الاقتصادية والخوض فيها بشكل أكثر؛
- بيان مدى أهمية إدارة الموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها؛
- التعرف على أهم الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لجلب أحد الموظفين.

6. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الوارد بصفه أساسية في الإشكالية، بالإضافة إلى أن هناك جملة من الأهداف تصبو إلى تحقيقها والمتمثلة في:
- تشخيص واقع خطوات التوظيف بالمؤسسة الاقتصادية؛
 - التعرف أكثر على الإجراءات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في استقطاب العمال؛

مقدمة عامة:

- التركيز على عمليه أساسية في إدارة الموارد البشرية وهي التوظيف، وتسليط الضوء على الدور الذي تقوم به؛

- التأكيد على أهمية المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي في المؤسسات.

7. أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية هذه الدراسة لسيرورة عملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية، في كون أن عملية التوظيف تعتبر بالنسبة للمؤسسات بمثابة القرار الإستراتيجي، ومن أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية باعتبار أن نجاح كل مؤسسه يتوقف بالأخص على حسن اختيار العنصر البشري الكفاء والمواصل لتأدية المهام.

بالإضافة إلى ذلك تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء ومحاولة التعرف على واقع التوظيف داخل المؤسسة الاقتصادية، والإجراءات التي تعتمد عليها في هذه العملية.

8. صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لإنجاز هذا العمل فيما يلي:

- أول أمر واجهناه امتناع بعض المؤسسات من استقبالننا لإجراء الدراسة؛
- امتناع بعض الإطارات عن الإجابة ومنح المعلومات الكافية المتعلقة بالموضوع؛
- صعوبة الحصول على الوثائق الإدارية والملاحق، فتمكننا من توثيقها على الفور لحسن الحظ، ونسخ بعض النماذج، لسبب وجيه من رئيس قسم إدارة الموارد البشرية بقوله لنا أن هذه الوثائق هي جزء من السرية المهنية للمؤسسة.

9. مجال الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها عالجننا موضوع سيرورة عملية التوظيف في إدارة

الموارد البشرية، تحت ضبط كل من الإطار الزمني والمكاني على النحو التالي:

(أ) الحدود الزمانية: تمت الدراسة لمدة شهر كامل، خلال الفترة الممتدة من 2023/03/02

إلى غاية 2023/04/01.

(ب) الحدود المكانية: عند قيامنا بهذه الدراسة الميدانية اخترنا مؤسسة على المستوى المحلي، والتي كانت بالضبط مؤسسة سوناپراك AVAL، بولاية وهران، حي سيتي جمال.

10. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إن التحديد العلمي للمفاهيم والمصطلحات يحمل أهمية بالغة، وهو من العناصر الهامة في الدراسات والاستغناء عنها يعتبر تقصيرا منهجيا، فلذلك سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بدراستنا فيما يلي:

(أ) المؤسسة: تعرف المؤسسة بأنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، والمالية، والمادية، والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق مكاني.¹

• **التعريف الإجرائي:** تعتبر المؤسسة هيكلًا تنظيميًا يتماشى وفق أطر قانونية، واجتماعية تسعى إلى تحقيق أهدافها.

(ب) **الموارد البشرية:** هي مجموعة الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما.²

• **التعريف الإجرائي:** المورد البشري أو بالجمع الموارد البشرية، هي تلك الفئة التي تحتاجها المؤسسات لتملأ بها مناصب الشغل الشاغرة.

(ج) **إدارة الموارد البشرية:** يستخدم هذا المصطلح العلمي للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط، وتوظيف، وتنظيم، وتطوير، وتحفيز، ورقابة، وإدارة وإنتاجية، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من الموظفين والمدراء الذين يؤدون أعمالاً للمنظمة.³

¹ محمد قاسم، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985، ص92.

² مؤيد موسى علي أبو عساف، وهيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص07.

³ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص22.

مقدمة عامة:

- **التعريف الإجرائي:** إدارة الموارد البشرية محور أساسي لأي منظمة (مؤسسة)، ودائماً تسعى لتحقيق انسجام وخلق جو ملائم بين المورد البشري وسياسات المؤسسة للوصول لأهدافها.
- (د) **التوظيف:** هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.¹
- **التعريف الإجرائي:** هو مجموعة الأنشطة التي يتم القيام بها من أجل البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل.²
- (هـ) **اندماج الموظف:** اندماج الموظفين يعبر عن اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومنظمتهم وقيمها، وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة.
- **التعريف الإجرائي:** اندماج الموظف هو عبارة عن آلية تدفع إلى تحفيز العامل على الارتباط بشكل فعال مع مهام عمله، من أجل تحقيق أهداف للمنظمة أو المؤسسة التي ينتمي إليها.

1.1 منهجية الدراسة:

تتطلب أي دراسة منهجا متبعا ومحددا يتماشى معها، فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، بما أنه من أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية، ويقوم على تحديد كل الجوانب المتعلقة بالموضوع أو الظاهرة المدروسة، ومعرفة حقيقته بالاعتماد على الدراسات المتخصصة في المجال، لعرض صورة واضحة لملامح عملية التوظيف. كما اعتمدنا أيضا على منهج دراسة حالة، الذي يمكننا من التعمق أكثر بفهم مختلف جوانب موضوعنا والكشف عن أبعاده، عبر المقابلات والوثائق والبيانات حول سير التوظيف.

¹ تريحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص241.

² سارة مرزوق، ومبارك بوعشة، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس قسنطينة 02، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2017، مجلة دراسات اقتصادية، ص174.

12. أدوات وتقنيات البحث المستخدمة:

تعتمد جميع الدراسات والبحوث العملية على استعمال أدوات منهجية، وذلك حسب هدف وطبيعة كل بحث علمي.

ولأجل الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة في تحقيق أهداف دراستنا، وتفحص ملامح عمليه التوظيف في مؤسسة سوناطراك، اعتمدنا على تقنية الملاحظة والمقابلة، مع الاستعانة أيضا بالوثائق الداخلية للمؤسسة والدراسات العلمية السابقة، والكتب والمجلات. فساعدت جميع هذه التقنيات والأدوات في جمع المعلومات الضرورية للدراسة والتحليل.

(أ) **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها الوصول للمعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها، فيعمل الباحث على توجيه كافة حواسه وعقله إلى الظاهرة المدروسة.¹ إذن فالملاحظة هي تقنية جد هامة يُعتمد عليها في جمع المعلومات، لأنها تمكننا من ملاحظة وتسجيل الواقع من أجل وصف الأشياء الملاحظة في مكان الدراسة.

(ب) **المقابلة:** وسيلة لجمع البيانات وتستخدم بكثرة في البحوث الاجتماعية، وتتمثل في إيجاد موقف مواجهة بين فردين: الباحث والمبحوث يركز على لفظ بينهما، فيحاول الباحث الحصول على معلومات المبحوث حول خبرته وآرائه لاستغلالها في بحث علمي مهما كانت طبيعته.²

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، ومحمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، ص329.

² علي عبد الرزاق جليبي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ط 2، الإسكندرية، مصر، 2007، ص226.

فنستخلص إذن أن المقابلة عبارة عن محادثة بين اثنين أو أكثر لجمع المعلومات المراد معرفتها. وقد كان اختيارنا لعينة بحثنا عبارة عن عينة بحث مباشرة بتقنية كرة الثلج (effet boule de neige)، بمساعدة من رئيس قسم إدارة الموارد البشرية.

ج) التقارير والوثائق الإدارية: اعتمدنا في دراستنا على التقارير كأداة من أدوات جمع البيانات، والوثائق الخاصة بالمؤسسة التي قدمت لنا من طرف قسم إدارة الموارد البشرية.



تمهيد:

يعد الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها، أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدولة المتقدمة، والنامية على حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج، ومصادر التميز والتفوق للمؤسسة. ولهذا فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية الأمر الذي يحتم تواجد إدارات، وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات للإعداد السياسات، وبرامج للمورد البشري بشكل جيد تمكن من زيادة أداء العاملين. وتأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الرئيسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة، وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق وسائل ووظائف المؤسسة كالتسويق، والإنتاج، والمالية، فوجد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية، استقطاب العاملين، وتعيين وحفظ السجلات، واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين، وقد تحولت إلى نشاطات أساسية إستراتيجية تمس صميم أهداف المؤسسة.

1 . ماهية إدارة الموارد البشرية:

1.1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

فأصحاب النظرية التقليدية يرون إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على النواحي التنفيذية كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

بينما يرى أصحاب وجهه النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس أهمية باقي الوظائف الإنتاج المالية التسويق، وذلك لأهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية المؤسسة¹.

تعرف إدارة الموارد البشرية أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن أفراد العاملين في مختلف المستويات ونشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنه من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصالحهم وأن ترفقيتهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"².

يعرف فرانش French إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة"³.

يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة او يشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها الاختيار والتعيين تقييم الأداء التدريب والتنمية والمرتببات العلاقات الوظيفية تقييم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين"⁴.

يرى كل من pigros.p cmures.c أن إدارة الموارد البشرية: "هي ذلك القانون أو النظام الذي يحدد الطرق وتنظيم معاملة أفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم تحقيق ذاتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

¹ صلاح الدين عيد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط 01، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2004، ص 15.

² نفس المرجع، ص 17.

³ محمد ماهر عليش، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 1998، ص

⁴ صلاح الدين عيد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة رئيسية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ومن خلال مجموعة من السياسات التي تتوافق بشكل عام مع أهداف المؤسسة.

2. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل مختلفة مرت بها البشرية طوال تطورها. لذلك لم يؤسس المفهوم الحديث لوظيفة إدارة الموارد البشرية إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على البشرية أثناء ممارسة العمل، ولكي نعرف ذلك نتبع الخطوات التالية:

1.2 مرحلة ما قبل التصنيع:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية البسيطة، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تضمن بقاءه، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمالة؛ إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره كأية سلعة¹. وهو ما يعرف بنظام الرق.

وبعد ذلك ظهر بوضوح نظام الإقطاع في الريف تجسد في وجود طبقتين هما الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين)، و نظام الطوائف في المدن تميز بوجود صناعة كونت الطائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن².

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة فيها ولم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل علوي بعيدا عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل والمتعمق

¹ نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية"، ط 02، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 27

² خضير كاضم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، ط 05، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة، وفيما يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص¹.

نستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة خلال هذه الفترة بسبب ضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية، الأمر نفسه ينطبق على الأقسام الوظيفية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وما إلى ذلك.

2.2 مرحلة نشوء الثورة الصناعية:

بالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال وظهرت العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة².

وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية "1914"، وكان يطلق عليها اسم إدارة الاستخدام وكانت تهتم أساساً بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور³.

3.2 مرحلة الإدارة العلمية

اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بتطوير دراسة الوقت والحركة للمساعدة في تحديد المهام والحركات والمؤهلات لكل عامل، وقد طور الرواد مثل تايلور منهجيات متميزة لدراسة الوقت ودراسة الحركة، لذلك قام "تايلور Taylor" بدمج في أداة واحدة يتم استخدامها بطريقة تساعد

¹ محمد عبده حافظ، "إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 11

² صلاح الدين عيد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 22.

³ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 32-33.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

أيضاً في تحديد ساعات العمل وما إلى ذلك، كانت مسائل الأجور والرواتب والحقوق هي المشكلة الثانية بعد التوظيف، والتي كان على أرباب العمل تنظيمها والتعامل معها. وكان "تايلور Taylor" يرى بأن مجهودات وقدرات العامل على الأداء ترتبط بتوفر الحافز المادي، الذي شكل القاعدة الأساسية التي جعلته يتجه باهتمامه إلى تنمية العنصر البشري¹.

من أهم التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "تايلور Taylor"، والتي كان أهم تبادل لها:

- تقسيم العمل على أساس مفصل للأوصاف الوظيفية وتهيئة شروط الأداء المناسبة؛
- يعتمد اختيار الأشخاص الذين يعملون علمياً على مدى توفر السعة المناسبة للأداء الجيد للوظيفة من ناحية، والرغبة في تلبية متطلبات الوظيفة من ناحية أخرى؛
- مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم².
- التدريب الكافي للعمال لأداء متطلبات عملهم ودفع الأجور المناسبة التي تضمن تعاونهم مع الإدارة.

بالإضافة إلى مساهمات "تايلور" في الاهتمام بالموارد البشرية من خلال مبادئه في الإدارة العلمية، كان "هنري فايول Henry Fayol"، الذي يعتبر من رواد هذه المدرسة، مهتماً أيضاً بالموارد البشرية، حيث كان معنياً بقضايا الأجور والحوافز وتقييم الوظائف، وقد أسس

¹ بلوم، أسمهان، "المستويات التنظيمية وأداء العامل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2003، ص 50

² علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 45.

العديد من المبادئ التي ركزت بشكل أساسي على الأشخاص العاملين، واشتهر "هنري فايول Henry Fayol" بمبادئه الأربعة في الإدارة

على الرغم من أن حركة الإدارة العلمية لأصحاب العمل قد تلقت انتقادات كثيرة لتجاهلها الجانب الإنساني للعمال، إلا أن ظهور هذه الحركة ساهم في ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وتطويرها، حيث كانت أفكار "تايلور Taylor" و"فايول Fayol" وغيرهم من رواد هذه الحركة بمثابة صرخة لضرورة وجود إدارات للتوظيف لرعاية شؤون العمال.

4.2 مرحلة الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى 1914-1918 الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تقدم علم النفس الصناعي ظهر اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وكذا تطوير الاختبارات النفسية المناسب للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف¹، كانت هذه الحركة ناجحة للغاية في المؤسسات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبار النفسي، ومع تطور حركة الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي ظهر بعض المتخصصين في إدارة الأفراد في مؤسسات المساعدة في بعض حالات مثل المظاهرة: التوظيف، التدريب، الأمن الصناعي والرعاية الصحية.

¹ الكلادة طاهر محمود، "تنمية إدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

"ويمكن اعتبار هذه الأمور طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الأفراد بمفهومها الحديث"¹. حيث خلال هذه الفترة، نما الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وتم إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكانية، كان معظم العمال مهتمين بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل، كما حدثت تطورات مهمة خلال هذه الفترة، حيث تم إنشاء إدارات منفصلة للموارد البشرية.

5.2 مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحث العلمي والدراسات التي أجراها "التون مايو Mayo Eltan"، وهو أستاذ بجامعة هارفرد في ورشات مصنع هاوثورن Hawthorne لشركة الكهرباء الغربية الأمريكية "Company electric Western"، بالقرب من شيكاغو خلال الفترة من 1927 إلى 1932، بهدف تحليل التأثير تغيير ظروف العمل على إنتاجية العمال، وكذلك قياس تأثير متغيرين اجتماعيين أساسيين على أداء العمال، وهما العمل الجماعي ونمط الإشراف التعاوني

وتمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي²:

- لم تكن استجابة العمال لزيادة الإنتاجية ناتجة عن الإضاءة أو عوامل بيئية أخرى، بل بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بالتميز من خلال أخذ وجهات نظرهم خاصة مع الباحثين الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر؛
- تأثير مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث يلتزم الأفراد بمعايير أو معايير أداء عالية حتى في ظل الظروف البيئية المعقدة؛

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، 155

² سامح أحمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي"، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص35.

وبذلك يمكن القول أن نموذج العلاقات الإنسانية كان تطوراً هاماً في أساليب إدارة الأفراد، حيث أنه محاولة لتطوير تطبيقات مناسبة وجديدة في العمل من خلال أخذ الأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل، كما أضافت مفردات إدارية جديدة إلى قاموس الإدارة، مثل: "العمل الجماعي و فرق العمل، معنويات منظمات العمل غير الرسمية، مواقف العمال ودوافعهم، الرضا الوظيفي".

6.2 مرحلة بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا

بعد الحرب العالمية الثانية، ازدادت القناعة بدور دائرة التوظيف، وأصبح العمل هناك تخصصاً وطبيعة مهنية، وتغير اسمها إلى "إدارة شؤون الموظفين والعلاقات الصناعية" وأصبح هذا الاسم شائعاً جداً في كلا البلدين الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى، في هذه الفترة ظهر تخصص الأفراد كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال، وقد أدى دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية إلى زيادة تدخل حكومات الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، أخذت تسن قوانين ولوائح لحماية الموارد البشرية في المنظمات وإجبار أصحاب الأعمال على توفير المزيد من الفوائد لهذه الموارد.

في هذه المرحلة نمت وتطورت إدارة الأفراد واتسع نطاق أعمالها وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف التي أصبحت تقوم بها إدارة الأفراد في العصر الحديث¹.

¹ فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 12

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

وما نشط دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية هو التدخل المتزايد لحكومات الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث يتم سن القوانين واللوائح لحماية الموارد البشرية في المؤسسات، وإجبار أصحاب العمل على تقديم المزيد من الفوائد لهذه الموارد، التأمين الصحي، تعويض البطالة، الأمن الصناعي، حيث كانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمؤسسات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي¹.

بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالاتجاهات الحديثة في إدارة شؤون الموظفين للاستفادة من نتائج البحث في علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السلوكية، لما لها من تأثير على مجالات معينة من إدارة شؤون الموظفين مثل سياسات التحفيز وأساليب القيادة والتواصل الإداري والمنظمات غير الرسمية.

في الفترة ما بين 1960 و1980، ازدادت أهمية إدارة شؤون الموظفين، وأصبحت هذه الإدارة هي تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية وجذبها واختيارها وتعيينها وتدريبها وتطويرها ومكافأتها واستخدام الأصول العلمية، والقواعد في هذه المجالات. وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل يشمل جميع العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها². وبعد عام 1980، تم تغيير اسم قسم شؤون الموظفين إلى قسم الموارد البشرية، وأصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تتوافق والإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتقوم مدرسة الموارد البشرية على الأفكار التالية:¹

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

² مرجع نفسه، ص 46.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

- ضرورة إدراك أن المنظمة تعمل في بيئة تتميز بالحركة المستمرة مما يعكس الفرص أو التهديدات التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في عملها، وأن الموارد البشرية هي مصدر هذه البيئة؛
- تحتاج المؤسسات في سعيها للتكيف مع المتغيرات البيئية إلى إدارة متخصصة للموارد البشرية لمتابعة حركة الموارد البشرية في الخارج وتحقيق التناغم والاستخدام الأمثل لها في الخارج؛

- تمثل الموارد البشرية تكلفة وميزة في نفس الوقت، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أفضل توازن بين التكلفة والميزة، من خلال الاستثمار والاستخدام الصحيح والكامل للموارد البشرية وتعبئة طاقاتها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- وقد تبلور الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري من خلال الأسس التالية²:
- أن المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي؛
- أن الفرد إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه، وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته وقدراته، فإنه يكفي توجيهه عن بعد ولا يحتاج إلى رقابة صارمة لضمان أداء عمله؛
- أن الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق النتائج.

3. إدارة الموارد البشرية (أهداف، أهمية):

1.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

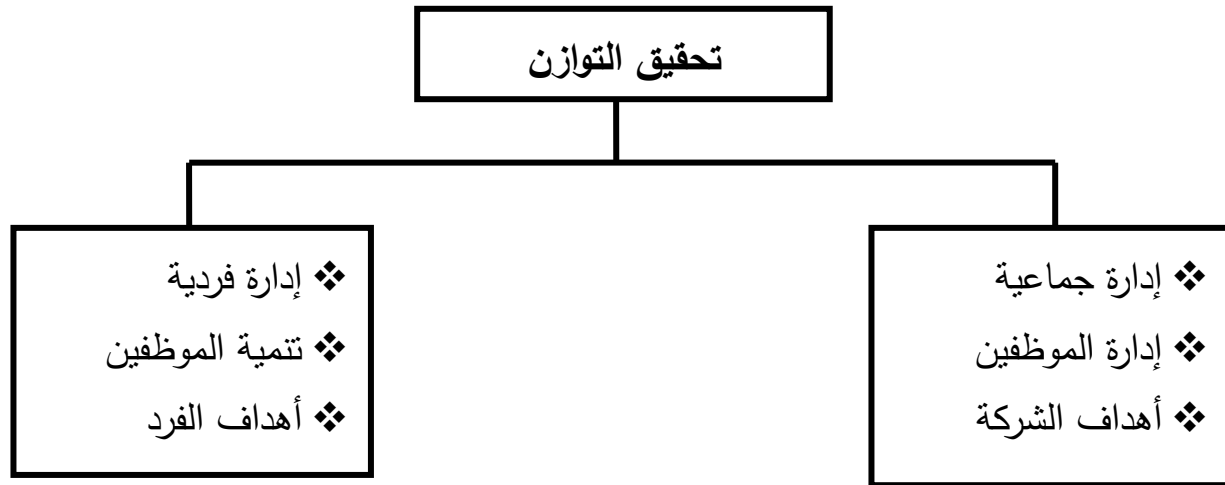
¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

² علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، "تنمية الموارد البشرية"، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 43-44.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاث عناصر مهمة من بينها الهدف العام هدف الشمولية والأهداف التخصصية كما يتضح في المخططات الآتية:

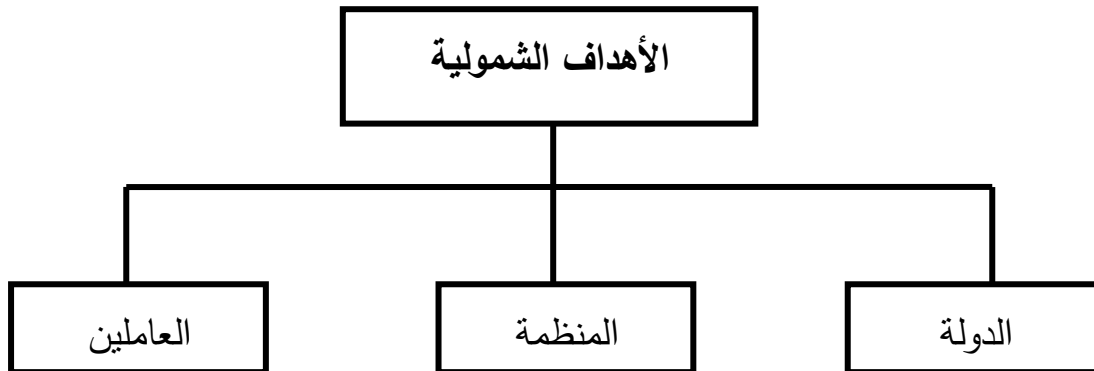
شكل رقم (01): الهدف العام



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 235-236.

يبين المخطط واحد الصورة بيانية توضح الهدف العام إلى هدف إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التوازن والوصول إلى نجاح المؤسسة

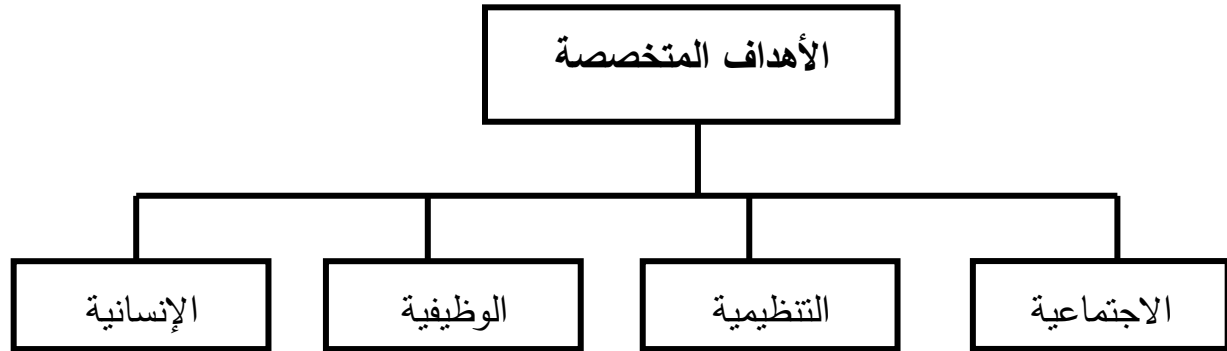
شكل رقم (02): الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية الدولية المنظمة العاملين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، ص 235-236.

نرى أن المخطط الثاني يبين لنا صورة الأهداف الشاملة على مستوى كل من الدولة المنظمة والعاملين، حيث أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة تمس كل من الدولة والمنظمة، أي المؤسسة والعاملين من أجل تحقيق وتحسين أدائه

شكل رقم (03): أهداف المتخصصة الاجتماعية التنظيمية الوظيفية الإنسانية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، ص 235-236.

تقوم إدارة الموارد البشرية على أهداف متنوعة من الجانب أن تكون أهداف تخصصية تمس وظائف مختلفة كالتالي:

أ. اجتماعية: يسعى هذا النوع من الأهداف إلى تشغيل الموظفين في مختلف الأعمال ولكن هذا يرجع إلى مقدار كفاءاتهم مما يزيد من ازدهار وتطور المجتمع

ب. التنظيمية: تتميز إدارة الموارد البشرية بهياكل تنظيمية مما يسهل لها طريقه العمل من أجل أداء وظائفها بشكل أفضل وأحسن.

ج. الوظيفية: أي توظيف العاملين وفقا لاحتياجات المنظمة

د. الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في اندماج العاملين داخل المنظمة وتقديم لهم المساعدة عن الكون أن المورد البشري له مكانة جد مهمة ويعتبر عنصر مهم في زيادة من إنتاج المنظمة.

2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحققه من أهداف المنظمة¹ وتظهر أهميتها فيما يلي:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة وتجهيزاتها؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج الآن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها²؛
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين وتسهيل الحل المشكلات التي تنشأ بين أفراد والإدارات المختلفة في المنظمة؛
- تبرز أهميتها في زيادة رأس المال البشري والذي يعبر بمفتاح الإدارة؛
- تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق الموائمة المطلوبة بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والمنظمة³.

بناء على ما سبق وذكرناه في نقاط السابقة التي وضحت لنا أهمية إدارة الموارد البشرية نستخلص أن:

إدارة الموارد البشرية بمثابة المحرك الرئيسي والأساسي لأي مؤسسة، لأنها تلعب دور جد مهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لجميع الموظفين، وتهدف إلى تحسين ورفع من مستوى المنظمة.

¹ مصطفى الجريوة، "إدارة الموارد البشرية"، ط 01، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 23.

² بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية الأبعاد والاستراتيجيات"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27.

³ اعتصام الشركحي، صلاح هادي الحسني، "القيادة وأثرها في إدارة الموارد البشرية"، ط 01، مركز كتاب الأكاديمي، عمان، 2015، 112.

4. النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية :

ظهرت العديد من البحوث التي أسهمت بفعالية في تطوير ميدان الموارد البشرية، وتجدر الإشارة إلى أن مضمون إدارة الموارد البشرية يختلف عن مضمون إدارة الأفراد طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها كل من المفهومين قد فيها تغيرات جوهرية، ففي الثمانين عام الماضية ساد مدخلين في هذا المجال "أولهما: الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية والذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية"¹.

تبلورت تطورات الفكر الإداري في ثلاثة مداخل رئيسية:

1.4 النظرية الكلاسيكية

يقصد بها النظريات القديمة التي تشرح السلوك البشري، وفي نماذجها المختلفة، افترضوا أن الأفراد كسالي، وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلانيين، وأنهم عاطفيون، وبالتالي فهم غير قادرين على أداء عملهم بشكل صحيح. وبشكل فعال، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي وعقلاني وقوي على العمال، من أجل ضبط السلوك والسيطرة عليه داخل المنظمات، امتد هذا النموذج خلال الفترة الممتدة من أواخر القرن الثامن عشر إلى أوائل الخمسينيات من القرن الماضي. حيث كان التحدي الرئيسي الذي يواجه الإدارة هو اكتشاف الطريقة المثلى للتعامل مع عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل التغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وتمثل هذا التحدي في جزئين:

- كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات²

¹ راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999/1998، ص 15.

² فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة " منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات "، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 69-70.

- زيادة إنتاجية "المخرجات/المدخلات" وجعل العمل أكثر سهولة في الأداء.
ومن أهم النماذج أو النظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي شكلت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد ما يلي:

1.1.4 نظرية الإدارة العلمية

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1915/1856) F.Taylor المؤسس والرائد لهذه العملية أو مؤسس ما يعرف بـ التنظيم العلمي للعمل، حيث يمكن من خلال هذه النظرية فهم الإدارة على أسس فنية في طبيعتها، وأن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة¹. كانت الإدارة العلمية أول تغيير في أساليب إدارة الأفراد، حيث كانت الأساليب القديمة تعتمد على نموذج المراقبة المستمرة والتهديد بفقدان الأفراد لوظائفهم، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، وأن إنتاجية الأفراد لم يتم قياسها أو تحديد حجمها. تعرض الأفراد للفصل الفوري وظل هذا الوضع حتى جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت ذلك التفكير إلى العنصر البشري، بدلاً من استخدام أساليب التهديد والترهيب اتخذ فريدريك تايلور أول رائد في الإدارة العلمية أو أب الإدارة العلمية، في عام 1911 نشر عمله الشهير "مبادئ الإدارة العلمية"، حيث أكد أن الهدف الأساسي للإدارة "ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور ومكافئات أعلى، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح"².

¹ هناء حافظ بدوي، "إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 64.

² جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986، ص 36.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

ومن خلال دراساته "أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع أجور عالية، وخفض تكاليف الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية، لقيت حركة الإدارة العلمية قبولاً واسعاً وانتشرت على نطاق واسع، ويرجع ذلك إلى الأسس التي رافقتها. ومن أهم مبادئها نذكر¹:

- اختيار العاملين يكون مطابقاً لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل؛
- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل، ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد لهم وتتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين، وهذا لما لعبته دراسة الزمن والحركة التي حلت محل الحدث والتخمين، وأيضاً توصل النظرية إلى طريقة مثلى للأداء،
- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل²؛
- المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل العمل الذي يؤديه، حيث حدد تايلور مقدار ونوع العمل الذي يجب أدائه لكل عامل، بشرط أن يكون هذا التحديد مبنياً على علماء أبحاث دون الرجوع إلى افتراضات افتراضية حول كونهم جزء من الإدارة، في عملية اختيار العمال وتدريبهم على أفضل وظيفة ممكنة، وإقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقاسم الحقوق والواجبات مع بعضهم البعض بطريقة ديمقراطية وغير استغلالية، وإن أهم فكرة جاء بها "تايلور" هي عملية تنمية الموارد البشرية وبالدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج، وهذا من خلال كتابه المعنون تحت "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م.

¹ قباري محمد اسماعيل، "علم الاجتماع الإداري"، دار المعارف الإسكندرية، 1981، ص 125.

² محمود سلطان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 41-42.

لا يخفى على أحد أن الإدارة العلمية واجهت عددًا من الانتقادات، من بينها أنها لم تأخذ في الاعتبار العلاقات غير الرسمية والتواصل والتنظيم غير الرسمي بين العمال أنفسهم والإدارة، ركزت هذه المدرسة على التنظيم الهرمي للسلطة والتواصل الرأسي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال، وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية غير أن هذه المساهمة لا تتف انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب نلخصها في¹:

- كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين و هذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد؛
- أن الطريقة المثلى للأداء تتميز بالتخصص الشديد؛
- احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي، وتعتبر هذه النقطة كنتيجة للنقطة السابقة.

بهذا فقدت هذه المدرسة التيلورية فعليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيرا ما توصف بـ "نظرية الآلة"².

2.1.4 نظرية المبادئ الإدارية :

كانت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مماثلة لتلك التي استندت إليها الإدارة العلمية على تفسير السلوك البشري، باستثناء أن الطريقة التي يمكن أن تتبعها المنظمات للتحكم في السلوك البشري والتحكم فيه تختلف عن الإدارة العلمية، إذا كان الأسلوب العلمي، ركزت الإدارة على وجود تصميم مثالي واحد لأداء العمل بحوافز مجزية.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² محمد علي عبد الوهاب، "إدارة الأفراد منهج تحليلي"، عين شمس، القاهرة، 1975، ص 62.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

حيث نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه "يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر"¹.

من أشهر العملية الإدارية هنري فايول، الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

ومن خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع "فايول" أن يضع 14 مبدءً من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة وهي²:

1. **تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به؛
2. **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر؛
3. **الضبط والربط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة؛
4. **وحدة الأمر:** يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد؛
5. **وحدة الهدف:** وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع؛
6. **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية:** وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم؛
7. **عوائد العاملين:** يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة؛
8. **المركزية:** إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات

¹ قباري محمد اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 30-32.

الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين؛

9. التسلسل الرئاسي: لابد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات

بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال؛

10. النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت

المناسب لكي استخداما أمثل؛

11. العدالة: لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين؛

12. استقرار العمالة: لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال

التسرب؛

13. المبادأة: لابد من تشجيع المبادأة و الابتكار لضمان تطور المشروع؛

14. تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

ومن الواضح أن نظرية المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية في

تركيزها على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل: التخصص، تقسيم العمل، الإنجاز

والفاعلية، الضبط والإشراف¹.

3.1.4 نظرية البيروقراطية: Max wiber 1864 /1920

ترتبط هذه المقاربة ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث ينظر إلى

البيروقراطية كمفهوم اجتماعي، يشير إلى المنظمات الكبيرة والتنظيم الضخم الذي يضم أفراد

تكامل جهودهم لتحقيق هدف معين².

¹ Henry FAYOL , **L'Administration industrielle** , Ed. ENAG, Alger, 1991,P.36

² محمد صاحب سلطان، "إدارة المؤسسات الإعلامية"، دار المسيرة، عمان الأردن 2015 ص 130

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وعاطفيين في أدائهم لعملهم، مما يجعل الاعتبارات الشخصية تسود في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية لا تدخل في أداء العمل، وبالتالي انعكس ذلك في تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية ضبط سلوك الإنسان حيث تقول النظرية إنها ستفعل: "من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة"¹.

وقد عالج العالم الألماني ماكس فيبر البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، وقدم فيبر آراؤه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة بهيكل السلطة والتي قادت إلى تحليل المنظمات وفقا لعلاقات السلطة الموجودة فيها، وكانت دراساته في هذا المجال تتبع من نقطة أساسية تتركز بالتساؤل التالي²:

لماذا يطيع الأفراد الأوامر ولماذا يتصرفوا وفقا لما يقال لهم؟

كما قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لاسيما في مجالات القوة الشرعية والسلطة.

- **القوة:** تعني القدرة أو القابلية في إرغام الآخرين بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية.
- **الشرعية:** فتعني تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة وقيمهم الخاصة.
- **السلطة:** بمعنى الدمج بين الجانبين القوة والشرعية أي إطاعة الأوامر وتقبلها طواعية من قبل المرؤوسين.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص 318.

ميز ماكس فيبر بين ثلاثة نماذج للسلطة، كل منها مبني على نوع خاص من الشرعية، أي مقبول اجتماعيًا، ومرتبطة بنوع معين من الأجهزة الإدارية، وتمثلت هذه النماذج في: {السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية "الوراثية"، والسلطة القانونية الرشيدة}¹.

2.4 النظريات النيوكلاسيكية

❖ مدخل لحركة العلاقات الإنسانية

أدى النقد الموجه للنماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يتعلق بالعلاقات الإنسانية، على عكس النظريات الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، وليس المنافسة وقد انعكس هذا في كيفية تفسير السلوك البشري والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية،

ويمكن تلخيص أهم المبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية²:

- تؤثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثيره بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية؛
- أشعر الناس بأهميتهم وأدواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين؛
- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به؛
- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية؛

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 307.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

➤ على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف "إلتون مايو" أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام 1926 و1932 المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطاً بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن المعايير الجماعية أثر كبير في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد وأن أثر متغير (النقود) يعتبر ثانوياً بالنسبة لمحزونات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن¹.

تم إحضار "إلتون مايو" لإجراء دراسته حول تأثير تحسين الإضاءة في المصنع على أداء ومعنويات العمال، حيث قسم "إلتون مايو" مجموعة الدراسة إلى فريقين: الفريق التجريبي وفريق التحكم كانت الإضاءة قليلة، لذا لم تتأثر إنتاجية الفريقين أو معنوياتهما بعد تكرار العملية، استنتج مايو ما يلي:

- لا يقتصر الدافع على الجوانب المادية فقط، ولكن أيضاً على الجوانب الأخلاقية؛
- الدافع الفردي لا يكفي ولا يكافئ إلا من خلال مجموعة العمل التي من خلالها يشعر العامل بالطمأنينة والانتماء والالتزام؛
- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها²؛
- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني علاقات شخصية

¹ هاني عبد الرحمان صالح الطويل، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، ط 03، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 41.

² صبحي العتيبي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، ط 01، دار حامد، الأردن، 2002، ص 34-33.

تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة؛

3.4 النظرية الحديثة

1.3.4 تدرج الحاجات لـ أبراهام ماسلو

التسلسل الهرمي للاحتياجات ماسلو: إنها نظرية نفسية قدمها العالم أبراهام ماسلو في ورقته البحثية "نظرية الدافع البشري" في عام 1943 في دورية "المراجعة النفسية" العلمية ، ثم قام ماسلو بتوسيع نطاقه. فكرة لتضمين ملاحظاته حول فضول الإنسان الفطري. تتبع نظريته فرع علم النفس التنموي الذي يدرس التطور البشري والنمو خلال مراحل حياته المختلفة. تناقش هذه النظرية ترتيب احتياجات الإنسان ووصف الدوافع التي تدفعه، ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات وطريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي¹:

1. **الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة؛
2. **حاجات الأمان:** يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد وعقاب؛
3. **الحاجات الاجتماعية:** وتشبع بتتمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات دورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بطريقة تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشتراك معها وكسب قبولها، ونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم ...
4. **حاجات التقدير:** ويمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس وحب الذات وكسب

¹ عبد الفتاح بوخمحم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص 118.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تقدير الآخرين، ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات ، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم .

5. **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع المواهب.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات له الأسبقية على أي حاجة في الأهمية، لأن الفرد يلبي احتياجاته بطريقة منهجية، بدءاً من الاحتياجات الأولية، ثم الانتقال تدريجياً إلى إشباع الحاجات التي تتجاوزها في الأهمية.

2.3.4 نظرية (x) و (y) لدوجلاس ماكريجور Mc.Grigor Douglas (2006/1964):

ظهرت هذه النظرية من خلال جهود عالم الاجتماع الأمريكي "ماكريجور دوجلاس" لتوفير بديل للنظريات القديمة القائمة على التفكير التقليدي، والتي أطلق عليها نظرية (x)، فالبديل الذي قدمه "ماكريجور" يتمثل في نظرية (y) التي تتميز بمرونتها في ثقافة حقوق العمال وكرامتهم.

انتقد "ماكريجور" الفكر التقليدي للنظم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية، وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة، كما أن تلك النظريات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما والأهم من كل ذلك نقده للفكر التقليدي الذي يعتمد في تعامله مع

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

الإنسان فروضا غير واقعية، ولا تقرها نظريات علم النفس المعاصر، وبالتالي فقد سُمى النظرية التقليدية بـ (x) لكونها تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته¹.

هذه الأفكار التي رآها "ماكريجور دوجلاس" في الفكر التنظيمي التقليدي دفعته إلى البحث عن مزيد من التحقيق في هذا الرأي الذي يحتقر الإنسان ويدعو إلى استخدام الردع ضده كممارسة للسيطرة والعقاب من أجل الحث على العمل ودفعه للانخراط. في عمله وتحقيق المخرجات المطلوبة، وهذا مبني على افتراضاته التي تؤكد أن الإنسان بطبيعته يميل إلى الكسل والبطالة، ويكره العمل والالتزام.

قدم "ماكريجور دوجلاس" البديل لنظرية (x) وهو نظريته التي سماها بنظرية (y)، والتي تقوم على فكرة أن بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية، وهناك أساليب أخرى غير الرقابة والتهديد يمكن استخدامها لحث العاملين على العمل، ودفعهم لتحقيق أعلى معدلات الإنجاز، وأن الفرد يبحث عن العمل كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه².

تؤكد النظرية (y) أن الناس في التنظيم قادرون على إشباع حاجاتهم المادية لكن لا تستمر الحوافز المادية في دفع العمال على العمل بكفاءة وفعالية، أي لا بد من البحث عن أنواع أخرى من الحوافز لتغطية نقص الحوافز المادية، والقيام بتحليل حاجات العمال غير المادية، وتحقيق الإدارة بالأهداف بما يمكن العامل من تحمل مسؤولياته، وتحديد أهدافه وهذا بالتعاون بين الرئيس والمرؤوس³.

يمكننا التمييز بين النظريتين (x) و (y) من خلال النقاط التالية⁴:

¹ عامر الكبيسي، "الفكر التنظيمي"، ط 01، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 113.

² مسعداوي يوسف، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 181.

³ سعيد مرسي بدر، "الإيديولوجية ونظرية التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 177.

⁴ بلوط حسن إبراهيم، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 96.

الجدول رقم (01) : يمثل أهم فرضيات لنظرية كل من (x) و (y)

| نظرية (y) | نظرية (x) |
|--|---|
| - لا يمكن الجزم أن الأفراد يحبون العمل بطبيعتهم بل أن ميولهم اتجاه العمل تتكون نتيجة خبرتهم. | - أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبونه |
| - الأفراد محفزون ذاتيا لتحقيق أهداف التزاموا بها. | - يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به. |
| - يلتزم الأفراد بالأهداف التي تحقق لهم المكاسب الشخصية خاصة تلك المتعلقة بالاحترام وتأكيد الذات. | - الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه. |
| - يطلب الأفراد المسؤولية ويقبلون بها في ظل الظروف الملائمة. | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حسن إبراهيم بلوط

5. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

1.5 مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

من وجهة نظر "Gomez" تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المساعدة في الحصول والحفاظ على تفوقها على المنافسين في السوق، كما تمثل الطريق الرئيسي الذي تسلكه المنظمة للتأكد من أنها تستخدم أفرادها العاملين بصورة فعالة لإنجاز رسالتها¹.

ويمكن تعريفها على أنها: "خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محدّدة البداية والنهاية وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية"².

¹ حسين وليد حسين عباس، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 55.

² نعيم إبراهيم الطاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث، 2009، ص 32.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

ويعرف أيضا "Lvance vich": بأن الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تحقق التكامل بين الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات لتصبح في كيان كلي متماسك¹.

بناءً على ما سبق، من الممكن تحديد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: "على أنها عملية تطوير إستراتيجية للوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وفقاً لإستراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، من أجل زيادة قدرة المنظمة على النجاح والبقاء في مجالات الأعم".

2.5 أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الأعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ².

ويمكننا استخلاص أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تظهر أهميتها من خلال وظيفتها، والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر كفاءة للأفراد، من الموظفين، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية؛
- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر؛

¹ حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

² سامي عمري، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوزياف، المسيلة، 2007، ص 81.

- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تحقيق جودة ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وفعالين في تلبية رغبات العميل؛
- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد و تنفيذ استراتيجيات المنظمة¹.

3.5 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1.3.5 إستراتيجية تحليل الوظيفة

إستراتيجية تحليل الوظيفة هي الخطوة الأولى التي تستند إليها جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى في المنظمة، كلما تمت هذه العملية بطريقة علمية ودقيقة وكاملة، زادت فرص تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونجاحها.

مفهومها:

تعرف على أنها: "العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (مواصفاتها)²."

ويمكن تعريفها على أنها: "تحديد الأنشطة المكونة للوظيفة ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد المواصفات لشاغل الوظيفة"³.

بناءً على ما سبق، من الممكن تعريف تحليل الوظيفة على أنه "طريقة علمية تعمل على تقسيم الوظيفة إلى أجزائها المكونة من أجل تحديد المواصفات وواجبات الوظيفة، والمتطلبات التي يجب أن تفي بها الوظيفة شاغل الوظيفة".

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 87.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 113.

2.3.5 إستراتيجية الاختيار

تعتبر عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب أن يقوم بها قسم الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية وكفاءة.

فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعاً واضحاً في هياكلها التنظيمية¹.

يمكننا تقديم تعريف للاختيار على أنه "مجموعة من الإجراءات والاختبارات التي تضعها المنظمة من أجل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب".

3.3.5 إستراتيجية التدريب والتطوير

تلعب إستراتيجية التدريب والتطوير دوراً حيوياً في نجاح المنظمات، وأصبحت أحد الأنشطة الأساسية الداعمة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن أدركت المنظمات أن تدريب وإعادة تدريب العاملين لتحمل أعباء العمل المستقبلي ذي الطبيعة المتغيرة، يمكن أن يحدد النجاح أو فشل المنظمة.

مفهومها:

يعرف التدريب: "هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على المستوى البيئية الداخلية والخارجية"².

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 121.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 129

وقد عرف التدريب بأنه: "الطرق المستخدمة لرفد المستخدمين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم"¹.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن التدريب والتطوير على أنه: " عملية منهجية تسعى المنظمة من خلالها إلى تزويد عمالها بالمهارات والمعرفة وتطوير قدراتهم الحالية والمستقبلية من أجل زيادة فرص النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

4.3.5 إستراتيجية تقييم الأداء

تتمكن المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء التوصل إلى حكم يقترب من الدقة على صحة سياستها، وبرامجها التي تعتمد عليها لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر حجر الأساس للمنظمة².
مفهومها:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم على إن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"³.

يعرف أيضا على أساس: "عملية مستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل"⁴.
ومنه يمكننا إعطاء تعريف لتقييم الأداء على أنه "عملية منهجية تقوم بها المنظمة من أجل إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء الذي ينبغي القيام به، واتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء التقييم نتائج".

¹ Dessler Gary "Human Resource Management" 8^{ed} 'Prentice Hall. Inc New Jersey، 2000، P 249.

² احمد جاسم الشمري، "العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002، ص 53.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 406.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 602.

الخلاصة:

من خلال ما تقدم يتبين لنا بان إدارة موارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة من كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية تجارية، حكومية، تعليمية... الخ، وذلك لأنها تمتاز بعدة وظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يتوقف بقاؤها وتحقيق أهدافها على طريقة التي تستخدمها في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات، وكذا بالطريقة التي تستخدم وتتمى هذه الموارد بالإجراءات والطرق التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.



الفصل الثاني

تمهيد:

تقوم إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات على مجموعة من الوظائف المتعلقة بـ التنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، حيث تتكفل هذه الإدارة بعدة إجراءات من بينها استقطاب أجود العمال لها، وتوزيعهم في مختلف فروع المؤسسة وتكيفهم واندماجهم ضمن أهداف المؤسسة واحتياجاتها ومتطلباتها، وهذا راجع إلى ما يسمى بعملية التوظيف التي تعد من المهام المهمة داخل إدارة الموارد البشرية كونها عملية إدارية جدا هامه، بالنسبة لها وإليه نجاح المؤسسة وتميزها.

وتتطلب عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي، والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة)، وكذلك دراسة وتحديد مصادر الموارد البشرية والنظر في الجانب الأخلاقي لعملية التوظيف.

1. مفاهيم عامة حول التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الرئيسية والمهمة داخل المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية.

1.1 مفهوم التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية أو أول مرحلة من مراحل المسار المهني ونظرا لتعدد الزوايا والرؤى في تحديد مفهومه نتقدم بهذه التعريفات:
أ. لغة: هو من اسم للفعل وظف يوظف توظيف بمعنى استخدام أو تشغيل تبني أو إنسان قصد إنشاء قيمه جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال والموظفين قصد إنتاج سلاح أو خدمات جديدة.¹

¹ حسين بن سليم، أحمد سوسي، "أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية"، قراءة سوسولوجية للواقع، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 04، الأعواط، جوان، 2018، ص 155.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

ب. اصطلاحاً: مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار المرشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يرد بالمعنى الأول استخدام الأعداد في مناصب الشغل وفيهم عند تكاليف معين مسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة.

التوظيف هو "العملية المستمرة التي يقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والرغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبهم للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد مؤهلات في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون والروح الجماعة"¹.

يعرف Dimitri Weiss عملية التوظيف بأنها "عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن اختيار الأفراد"².

كما تم تعريف التوظيف أيضاً على أنه: "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل"³.

كما أنه النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة"⁴. من خلال التعريفات المقدمة أعلاه حول عملية التوظيف نستنتج أن الاستقدام هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن قوة عاملة مناسبة وأفراد مؤهلين ومناسبين لملء

¹ منصور أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95.

² أمينة جاب الله، "سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة"، دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2016، ص 63.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإيداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 205

⁴ تريحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 241.

الوظائف الشاغرة في المؤسسة، من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها القائمون عليها، من أجل تشجيع كفاءة الموارد البشرية للالتحاق بالوظيفة الشاغرة والسعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين.

2.1 أهمية وأهداف التوظيف:

أ. أهمية التوظيف:

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة، بدءاً من سعيها لاستقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تسعى المنظمة من خلالها لتحقيق أهدافها، وتظهر الأهمية الكبرى لعملية التوظيف من خلال الدور الفعال للأهداف التي تلعبها في نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث نستنتج أهمية الاستقدام من الذين يسعون لتحقيقها لتحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة¹

لذلك نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لأنها تساهم وتساعد على استقدام القوى العاملة المناسبة لتوظيفها داخل المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل. من الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق إنتاجية أكبر ويهدف إنشاء المؤسسة قد حققت أهدافها.

حيث تلعب عملية التوظيف فيها دوراً أساسياً من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى²

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 311.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

ترجع أهمية عملية التوظيف إلى إدارة الموارد البشرية في الحد من توظيف الشخص الخطأ وغير المناسب مما سيكلف المنظمة الكثير، بالإضافة إلى تكلفتها على المنظمة من حيث الراتب والدورات التدريبية، فهناك وهي تكلفة قد تكون أضعاف ذلك مما ينتج عنه خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يتخذها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد يؤدي ذلك إلى فقدان المنظمة. تظهر أهمية التوظيف من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ب. أهداف التوظيف:

- نستنتج من التعريفات السابقة لعملية التوظيف أن لها عدة أهداف، فهي تعتبر مرحلة مهمة في حياة المؤسسة والأفراد، ومن بين الأهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي:
- تشجيع مبدأ المشاركة العمالية في عملية إصدار القرارات وخاصة قرارات شئون القوى العاملة؛
 - التعرف على الذات الفردية وتشجيعه على تحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة؛
 - توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل¹؛
 - الوصول إلى أقصى مساهمة للفرد في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - التأكد من كفاءة وقدرة ورباطة القيادة وتأكيداتها؛
 - جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة إختيار أحسنهم²؛
 - محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة³.
- يمكن أن تقتصر خصائص الشخص على العناصر التالية:

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² رتيبة سالم، "التوظيف" دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997، ص 4

³ منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 94 .

- المؤهل العلمي من حيث النوع والمستوى؛
- الخبرة العلمية من حيث مجالها وعدد سنواتها؛
- مهارات التعامل مع الآخرين اليدوية أو العقلية؛
- الخصائص الشخصية (العمر، النوع، الهويات)؛
- الهيكل الاجتماعي للفرد (الأصول الاجتماعية والعادات والتقاليد)¹؛
- التركيب النفسي للفرد (الدوافع، الاتجاهات، الإدراك، التوازن)².

3.1 شروط التوظيف³:

حرصا على محافظة الوظيفة العمومية لصورتها المثلى في المجتمع فإنه لا يحق

لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية إلا إذا توفرت فيه الشروط التالية:

- أن يكون جزائري الجنسية؛
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية، وذا أخلاق حسنة أي لا يكون له سوابق عدلية، حيث أن القانون يمنع من يحكم عليه بعقوبات جنائية من أن يتولى وظيفة عمومية؛
- أن يثبت مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل ويكون ذلك بالشهادات العلمية) ؛
- أن يتوفر في السن واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة؛
- أن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية (أي أن يوضح إن كان معفى أو قد أدى الخدمة الوطنية)، بحيث يجب على المترشح لشغل منصب ما أن يتمتع بكل هذه المواصفات حتى يكون مؤهلا لشغل المنصب وذلك بعد أن يمر بمختلف مراحل التوظيف بداية من الاستقطاب وصولا إلى التعيين.

ومنها يمكننا أن نستخلص أهم الشروط المتوفرة في التوظيف:

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، ط 02، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 217.

² اسماعيل قيرة، وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 87.

³ <http://www.hrdiscussion.com/hr14280.html> 15:17, a : 2023/04/23vu le

- يجب ألا يقل عمر الموظف عن 18 عامًا ولا يزيد عن 60 عامًا؛
- يجب أن يكون المرشح حسن الخلق؛
- توافر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة وتوثيق الكل متطلبات الوظيفة مع الوثائق الأصلية؛
- يجب أن يجتاز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة التي أعدتها خدمة التوظيف؛
- ألا يكون مرتبطًا بوظيفة أخرى مع جهة أخرى، وأن يحضر شهادة خبرة وطرده من مكان عمله السابق.

خطوات وإجراءات عملية التوظيف

1.2 مصادر التوظيف البشرية:

تعتمد أي مؤسسة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، سواء من المصدر الداخلي أو المصدر الخارجي، أو كليهما معًا.

1.1.2 المصدر الداخلي:

تعني المصادر الداخلية ملء الشواغر في المؤسسة حسب الكادر المتوفر في محيطها الداخلي بعملتي التحويل أو الترقية، وذلك تحقيقاً لمبدأ الأولوية في توظيف الموارد البشرية الداخلية، حيث أن هناك الكثير من الموارد البشرية المنظمات التي تراهن على ملء الوظائف الشاغرة فيها موظفون يعملون حاليًا هناك، ويرجع ذلك إلى المزايا التي تم الحصول عليها من خلال سياسة التوظيف الداخلية، والتي نذكر منها ما يلي:

- يكون المورد البشري الموظف من المصدر الداخلي أكثر احتمالاً للنجاح في عمله، خاصة إذا سبق له وأن عمل في نفس الوظيفة خلال تغيب شاغلها الأصلي لأسباب مرضية

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

أو بسبب العطل، وإمام الموظف بظروف المنظمة ومشكلاتها ما يجعله قادرًا على دراسة تلك المشكلات والعمل على حلها بسرعة أكبر من الفرد المختار من المصادر الخارجية¹؛
- يمثل الترويج داخل المنظمة حافزًا للأفراد للالتزام بها بدلاً من تركها والبحث عن منظمة أخرى تمنحهم الفرصة للترقية إلى مناصب أعلى؛

- التوظيف من الداخل المنظمة يضع في موقف ممتاز لتقييم قدرات الموظفين الداخليين بدرجة أحسن من تقييم الأفراد من الخارج، خاصة إذا كانت تحتفظ بسجلات الأفراد الموظفين في المنظمة، حيث يتم تسجيل كامل خدماتهم السابقة و قدراتهم و مؤهلاتهم²؛
- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم³؛

- تجنب المغامرة بتوظيف موارد بشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم، وإتاحة فرصة التقدم الوظيفي للموظفين وتحقيق التتابع لحالات الترقية⁴؛

2.1.2 المصدر الخارجي:

يقصد بالمصادر الخارجية ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل الخارجي، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة، وقد تمتد هذه السوق لتشمل السوق الوطنية على مستوى الدولة أو قد تتعدى ذلك لتشمل البحث عن الموارد البشرية من دول أخرى⁵.

¹ تيشات سلوى، "اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادارات العمومية الجزائرية"، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص 23.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ محمد جمال الكفافي، "الاستثمار في الموارد البشرية"، ط 01، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص 138.

⁴ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 194.

⁵ تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 25.

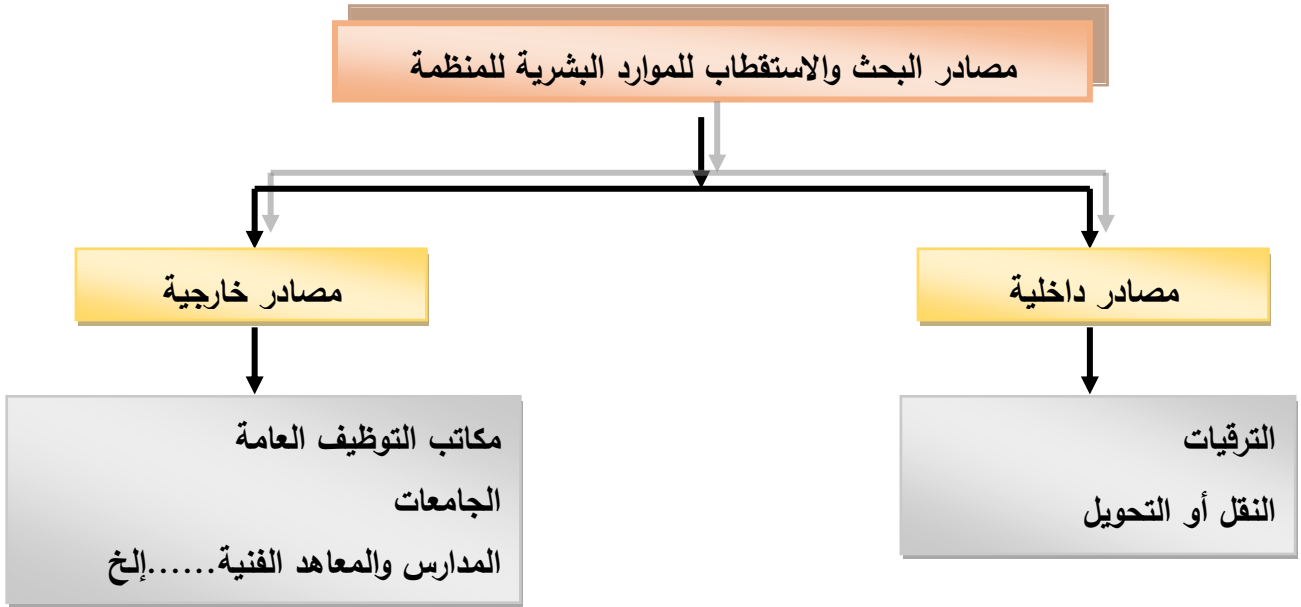
الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

حيث تلجأ المؤسسة إلى المصدر الخارجي في حالة عدم وجود موظفين بالمصادر الداخلية بالمؤهلات والإمكانات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

تسعى المنظمة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل الخارجي على عدة عوامل منها¹:

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها؛
 - إمكانية توافر التخصصات المطلوبة في سوق العمل الخارجي؛
 - مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف خاصة في حالة خلو بعض الوظائف فجأة؛
 - مدى رغبة إدارة المنظمة في تطعيم المنظمة بأفكار و وجهات نظر جديدة.
- وفيما يلي شكل يوضح مصادر المؤسسة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية

شكل رقم (04): مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع

والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 156.

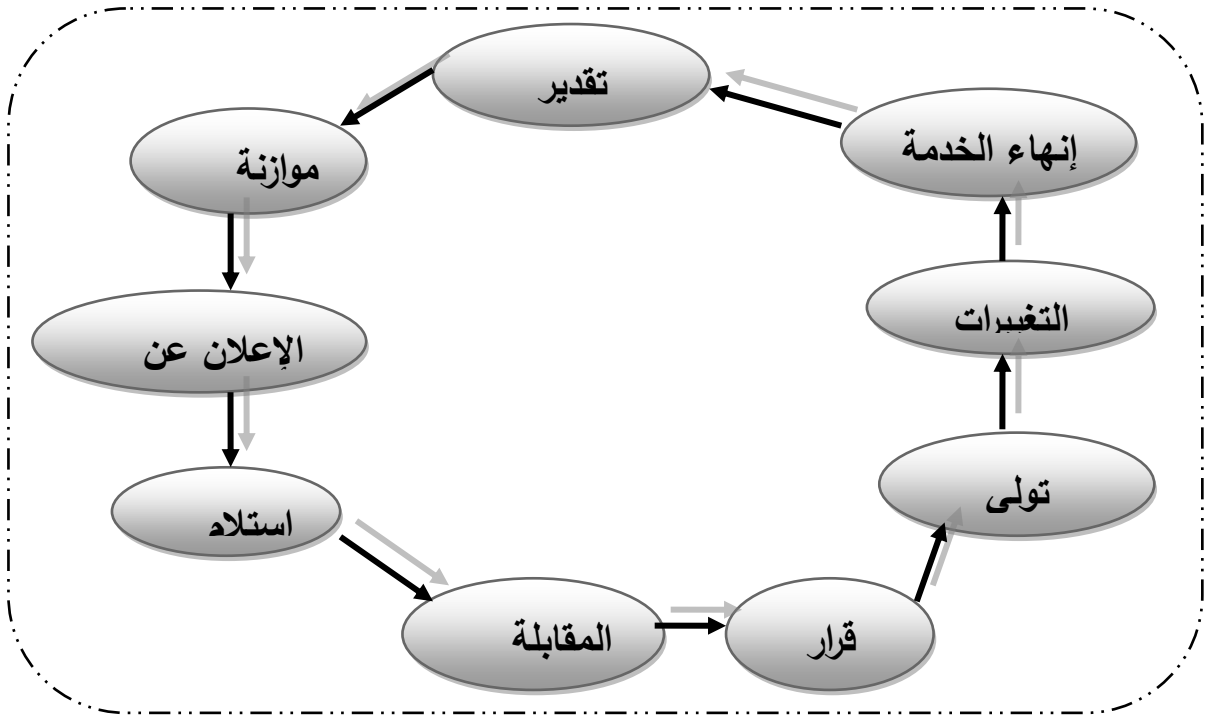
¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 159-158.

2.2 خطوات عملية التوظيف:

تتلخص مراحل عملية التوظيف في النقاط الآتية:

- ✓ تقدير حاجة المنظمة للعمال من حيث العدد والمؤهلات؛
- ✓ مراجعة ميزانية التوظيف المخصصة للتأكد من توفر القدرات المالية للتوظيف؛
- ✓ وضع إشعار بالوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة؛
- ✓ قبول ومراجعة وتصنيف وتقييم طلبات العمل؛
- ✓ إنجاز الاختبارات والمقابلات الشخصية؛
- ✓ اتخاذ قرار التعيين؛
- ✓ يتلقى الموظف المنصب أو المنصب الذي يتقدم لشغلها؛
- ✓ تغييرات وظيفية مختلفة مثل النقل والترقية؛
- ✓ نهاية الخدمة، التقاعد، المغادرة ... إلخ.

شكل رقم (05): شكل توضيحي لخطوات الاختيار



المصدر: تريحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

2. مراحل عملية التوظيف:

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية يمكن تلخيصها كالتالي:

1.3.2 مرحلة الاستقطاب:

يتعلق التوظيف بعملية إيجاد وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ونعني باستقطاب الموارد البشرية: "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"¹.

ويشير مصطلح الاستقطاب إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم

بها المؤسسة للحصول على المرشحين المناسبين لشغل الوظائف في المؤسسة، ويستخدم

الأخير مصدرين رئيسيين أثناء البحث عن القوى العاملة وهما:

أ. المصادر التوظيف الداخلية:

وهي التي يمكن استخدامها في المؤسسة، لأنها تتيح لمن تنطبق عليهم شروط والتوظيف في

المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسة استقطاب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

❖ **الترقية:** تعتبر قضية الترقية قضية حساسة للغاية من وجهة نظر الفرد، لأن قرار ترقية أي موظف قد يريح بعض الموظفين وفي نفس الوقت قد يربك الآخرين، أو بالأحرى يضر بمشاعرهم، خاصة إذا أهملت الإدارة تحديد الهدف والمعايير والمعايير العادلة لهذه العملية.

ونقصد بالترقية: "ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة

ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية، وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 233.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

الإدارة أو القسم، كما يمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حال تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة.¹

❖ **النقل والتحويل:** وهذا يعني عملية نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، وهذا "عادة ما يتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل، ويتم النقل استجابة لرغبة الأفراد أو نتيجة لمصلحة العمل، وقد يصحب النقل بعض المزايا المحفزة بقبول التحرك من مكان لآخر، ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانتها"².

❖ **الأفراد السابقون:** في هذه الحالة، نجد أن المؤسسة تعيد الموظفين السابقين وإعادة ربطهم بالمؤسسة، وباستخدام هذا المورد للتوظيف، فقد وفرت تكاليف التوظيف والتوظيف، فضلاً عن تكلفة تدريبهم أي إن "استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدراً داخلياً هاماً لسد الوظائف الشاغرة"³.

ب. المصادر التوظيف الخارجية:

تستقطب المؤسسات الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توافر المبدعين والكفاءات اللازمة داخل المؤسسة، ولهذا السبب يتعين على المؤسسة إيجاد موارد بشرية باستخدام مصادر خارجية، وذلك من خلال:

- **الإعلانات:** نظراً لأن الإعلانات هي إحدى الطرق المستخدمة بشكل شائع للحصول على موظفين، ولغرض نجاح الإعلان كوسيلة للحصول على موظفين، يجب أن يذكر نوع الوظيفة والشروط التي يجب أن يستوفيتها مقدم الطلب.
- **المنظمات العمالية والمهنية:** وهي مؤسسات تساهم بدورها في عملية التوظيف من خلال "تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة"⁴.

¹ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 159.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2015، ص 131.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 167.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 230.

المدارس والمعاهد المهنية والجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

- **مكاتب التوظيف:** هي مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة لأنها تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة، وأصبحت هذه الطريقة من أساليب التوظيف الفعالة¹.
- **النقابات العمالية:** حيث أن بعض النقابات تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات، إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال وبين أرباب العمل².

2.3.2 مرحلة الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار الأفراد المؤهلين الذين

يتمتعون بالخصائص التي تسمح لهم باحتلال الوظيفة الشاغرة، وتعرف عملية الاختيار على أنها " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة"³، بمعنى أن عملية الاختيار على المقارنة بين الخصائص الفردية ومتطلبات الوظيفة، ثم تكون المقارنة والفصل بين المتقدمين للوظيفة فارغين لاختيار الأنسب لهذه الوظيفة. باختصار، تتضمن العملية الرفض عدة متقدمين وقبول بعضهم، وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات و الإجراءات التالية:

- **طلب التوظيف:** عادة ما يحتوي طلب الوظيفة على معلومات تتعلق بالجوانب الشخصية والاجتماعية والعلمية لطالب الوظيفة، وهذا التطبيق مصمم علمياً ومدروساً لتسهيل جمع

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 174.

³ علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002، ص 87 .

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

جميع المعلومات المفيدة للإدارة في معرفة مدى ملائمة طالب الوظيفة للوظيفة، ويشتمل عموماً على بيانات تتمثل فيما يلي¹:

- بيانات شخصية الاسم واللقب مكان الازدیاد و تاريخ الميلاد.
- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.

- بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات و الخبرات السابقة.

- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.

- **المقابلات المبدئية** : وهي مقابلات تمكن المنظمة من إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة².
- **إجراء الاختبارات**: تستخدم المؤسسات الاختبارات التنافسية للتمييز بين المتقدمين، ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار، "كما تساعد الاختبارات على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل"، وتوجد أنواع كثيرة للاختبارات نذكر منها³ :

➤ **اختبارات الشخصية**: يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، ومن المعروف أنه من الصعب التنبؤ بدقة بالجوانب الشخصية مثل الصدق والنزاهة، فهذا الاختبار يهدف إلى "وضع تقدير شخص لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا"⁴.

➤ **اختبار كفاءة**: يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة الشخص على أداء العمل وخبرته في فن مهنته.

¹ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2015، ص 151.

³ نفس المرجع، ص 68.

⁴ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 211.

➤ **اختبار القدرات:** تم تصميم هذه الاختبارات للتنبؤ بمدى أداء الشخص في مهمة معينة، إنهم يختبرون كفاءتهم في أشياء مثل التفكير في الكلمات والأرقام والمخططات وحل المشكلات واتباع التوجيهات، عادة ما تكون هذه المقابلات في شكل اختبار كتابي يتعين عليهم إكماله خلال فترة زمنية محددة حيث يهدف هذا الاختبار إلى "يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار"¹.

➤ **اختبار الذكاء:** يقيس هذا الاختبار القدرة "الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد المواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء"².

➤ **اختبار ميول الشخص وتوجهاته:** يكشف هذا النوع من الاختبارات عن سرعة استجابة الفرد لطبيعة عمله، حيث "يقيس مدى رغبة وميل الشخص إلى القيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم، فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله"³.

• المقابلة الشاملة:

وهي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية و غربلة المترشحين و تحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة⁴، والمقابلة أنواع: المقابلة الموجهة، المقابلة نصف الموجهة، المقابلة غير الموجهة.

• الفحص والكشف عن الخلفية للمتقدم للوظيفة:

¹ نفس المرجع، ص 69.

² نفس المرجع، ص 69.

³ نفس المرجع، ص 69.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 209.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقاً¹، بصرف النظر عن عائلته وأصدقائه.

• الكشف الطبي:

هذه هي الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار، حيث تهدف الإدارة إلى التأكد من أن طالب الوظيفة يتمتع بصحة جيدة لتمكينه من أداء واجباته بنجاح، وقد أشارت الدراسات أن 57% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة². في معظم الوظائف، يجب أن يكون هناك حد أدنى من اللياقة يجب أن يفي به الفرد، وفي الوظائف الأخرى توجد متطلبات لياقة عالية، ولذلك يتم أخذ هذا الإجراء في الاعتبار في المرحلة الأخيرة لاستبعاد غير المناسبين لأداء العمل من الناحية الصحية³.

• التعيين:

بعد اجتياز المتقدم بنجاح لجميع المراحل المذكورة أعلاه، يتولى الفرد واجباته في المنظمة، وفي أغلب الدول: "تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموظف تحت الاختبار لمدة معينة من الشهر إلى ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل ومن ثم تقرر صلاحيته للعمل بعد هذه الفترة"⁴.

يمكن تلخيص مرحلة التعيين في الخطوات التالية⁵:

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص؛

- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل؛

¹ نفس المرجع، ص 218.

² نفس المرجع، ص 219.

³ سهيلة محمد عباس، اخرون، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 87.

⁴ سهيلة محمد عباس، اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁵ باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، ط 02، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 59-60.

- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم؛
- تحديد طريقة الاختيار؛
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة؛
- اختيار المرشح الناجح.

2. ماهية الاندماج المهني

1.3 مفهوم الاندماج المهني:

ذكر العديد من الباحثين والكتاب مفاهيم عديدة عن الاندماج المهني نذكر منها ما

يلي :

يعرفه بدوي أحمد زكي بأنه: "انضمام جماعات أو زمرة ذات أهداف متجانسة إلى حد ما إلى بعضها البعض، ولكن توجد بينها بعض الفروقات فيما يتعلق بأساليب قادتها، وقد يكون الاندماج مؤقت لمواجهة حالة طارئة"¹.

وعرفه أيضا موريسبايت Mauricepayet بأنه: "اندماج العمال في منصب عملهم وهذا لا يتحقق حسه إلا بتوصيل أربع متغيرات اساسية وهي"²:

أ. ارتباط العمال بعملهم: ويتمثل ذلك في عاملي التعب والرضا حيث أن الرؤى بدأت تتضح حول الآلات باعتبارها لم تصنع من أجل أن تنتج فقط ولكن أن تسير من طرف العمال أيضا.

ب. ارتباط العمال بالقيادة: بالإضافة إلى مقاومة الأشياء يلقي العمال ضغوطا من الناس وحريرتهم تصبح محدودة ومراقبون في عملهم.

¹ بدوي أحمد زكي، "معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 171.

² مداح مسعودة، "القوى العاملة الجامعية والاندماج المهني"، دراسة ميدانية لخريجي الجامعة العاملين بجامعة غرداية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، 2014، ص 82.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

ج. ارتباط العمال برهوط: العمل العلاقات الحسنة هي التي تسمح للعمال في الاحتكاك والاتصال، والعمال الذين لا يجدون دعماً في احتكاكهم مع أتباعهم فإنهم يشعرون دائماً بصعوبة الاندماج مع الوسط الاجتماعي وصعوبة التحدث مع الآخرين.

وعرفه نور الدين بلقاسم أن¹: "الاندماج من وجهة نظر علم النفس الاجتماعي يعني النظر إلى الإنسان كوحدة نفسية جسمية لا تتجزأ".

وأخيراً يمكننا القول أن: "يرتبط الاندماج هنا بدمج الفرد في مكان العمل أو مجموعة العمل، أي في البيئة المهنية ليكون عنصراً فاعلاً يؤثر ويتأثر بالمؤسسة التي يتواجد فيها من أجل تحقيق الانسجام والتكيف والاستقرار".

2.3 أهمية الاندماج الوظيفي

أ. بالنسبة للموظف "العامل":

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل، فمن خلاله يحاول الفرد العامل تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجته، وثبات العامل في عمل واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظومة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة وبالتالي فهو لا يجعله ينتقل ويبحث عن التكيف والتلاؤم لأنه موجودة².

رضا الموظف عن بيئة عمله مهم جداً بالنسبة له، وهو مفيد للموظف نفسه

وللمؤسسة، وهنا تلتقي أهداف المنظمة والموظف، لذلك يكون لدى الموظف والمؤسسة هدف واحد مشترك الوصول إلى أعلى المستويات، يكسبه الاندماج المهني للموظف نوعاً من الثقة والاستقرار والحب في هذه المنظمة.

¹ نور الدين بلقاسم، "الإدماج والاندماج المفهوم والدلالات"، أعمال الندوة العلمية الدولية، منشورة في الإنترنت، جامعة سوسة، تونس، ص 08.

² عبد الرحمان عيسوي، "الكفاءة الإنتاجية"، ط 02، دار الرافدين، بيروت، لبنان، 1990، ص 101.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

يشكل الاندماج المهني لدى الموظف تصور أن المؤسسة تمكن الموظف من الأداء الجيد، فيكون تصرفه خالياً من الأنانية، ويحرص على أن يكون عضواً جيداً في الفريق، ويكون مستعداً لعمل ما هو أبعد أو أكثر من متطلبات الوظيفة¹.

الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط، ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله².

عندما يقابل موقفه بدعم الإدارة والتقدير والتشجيع والمكافأة، سيكون مخلصاً في عمله ويؤديه بطريقة تعزز مصالح المؤسسة ميل الموظف المتكامل إلى أن يكون أكثر إنتاجية واستثنائية، فهو يهتم بعمله ونتائجه وإنجازات المنظمة، ويشعر أن جهوده تؤثر على جودة عمل المنظمة وأعمالها إلى المنظمة أكثر من مجرد تلقي راتب وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها، والرغبة في العمل لتحسين الأمور، فهو يتعاون ويحترم زملائه ومسؤوليته، ولديه موقف إيجابي تجاه المؤسسة ويفخر بها، إيماناً راسخاً بجودة منتجات وخدمات المؤسسة.

ب. بالنسبة لجماعة العمل:

هذه إحدى فوائد دمج الموظف في عملهم، حيث يكتسبون سلوكيات جديدة تروق لمجموعة العمل ويتعلمون أيضاً أساليب عمل جديدة تنطبق عليهم في مجموعة العمل، إن اندماج أعضاء فريق العمل يزيد من تماسكها وترابطها، وبالتالي استمرار الاعتماد والتماسك بينهم وتماسكهم مع العمل، ويزيد مستوى التزامهم التنظيمي.

فكلما انعدم الاندماج المهني في المنظمة تعرض الموظف أو العامل وجماعته إلى التسرب الوظيفي بين أعضائهما يجعلها تتفكك، لهذا فبضمان بيئة سليمة للعمل تزداد روح

¹ محمد شحاتة، ربيع، "علم النفس الصناعي والمدني"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة إصدار، ص 116.

² فتحي محمد عيسى، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية"، دار الزهراء، الأردن، 2010، ص 113.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

الحب والتعاون والتكامل بين العاملين ما يضمن قدر كاف من الاتصال بكافة أنواعه بين العمل فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة¹.

يؤثر اندماج الأفراد في المنظمة على تماسك مجموعة العمل، وبالتالي تحويل المنظمة إلى مجتمع صغير توحدته الثقافة التنظيمية، وهدف مشترك وهوية واحدة بيئة العمل، يجتمعون فيه كل يوم للاستمرار والبقاء لتلبية رغبات ومتطلبات المنظمة، لأن الأخيرة يجب أن تزودهم بعوامل الشعور النفسي والجسدي والمادي ليكونوا مصدرًا للسعادة والرفاهية مستقبلهم المهني.

ج. بالنسبة للمنظمة:

بالنظر إلى ما يشهده قطاع الإدارة والأعمال من موجة ضخمة من التغيير المستمر والتحديث والميزة التنافسية الواضحة، تحتاج المنظمات إلى قدر كبير من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل ما هو جديد في مجال نشاطها، يرتبط استقرار المنظمة وتطورها بدرجة التكامل الوظيفي للموظفين فيها، ولضمان وجودها في السوق الاقتصادي أو لتقديم الخدمات، يجب أن تخطط جيدًا وتستعد لتلبية الاحتياجات. الموارد البشرية والمادية لضمان استقرارها وتكامل الموظفين.

حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج، وتزداد أهميتها بصورة خاصة في حالة الصناعات كثيفة العمالة، فالمؤسسة أو المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال المطلوبة، والاندماج المهني يؤدي إلى حالة من الثبات والديمومة، حيث يؤدي العامل إلى الحفاظ على عمله والتفاني فيه وحبه له².

كما يشير إلى الرضا الذي يختبره الفرد لنفسه وللآخرين في قدرته على تلبية احتياجاته الأساسية واحتياجات الآخرين إلى درجة مقبولة له ولهم، حيث يتم إنشاء هذه

¹ جابر عوض سيد حسن، "العمل مع الجماعات"، دار الدعوة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 169.

² رمزي صبحي، مصطفى الجرم، "اندماج البنوك"، ط 02، دار السلام، الإسكندرية، 2013، ص 321.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

الحالة، لفرد له تأثير وجود الاندماج المهني في نفسه، والذي يكون بالضرورة له تكامل جسدي فيه حيث أن عمليات الاندماج يمكن أن يستفيد بها العاملون وذلك بجلب استثمارات إضافية لدعم رأس المال البشري وتشجيع وتطوير المهارات.

كما أن الاندماج المهني يؤدي بالعامل بما يحمله من مضامين ومكاسب معنوية إلى البحث عن كيفية إحلاله عند الفرد بما تتضمنه تلك العلاقات من محاور تتعلق بحقوق الإنسان وبالتحديد العامل والتزامات للعامل بالخصوص¹.

ومن هذا فإن الاندماج المهني في بيئة العمل بالنسبة للموظف له أهمية كبيرة، يتم من خلالها تحقيق التقدم والتكيف والاستقرار المهني، وتكوين روابط اجتماعية فريدة وعلاقات إنسانية بين مجموعة العمل وجميع المنظمات السعي وراء الكسب والتمتع والسلوك غير المرغوب فيه.

3.3 أهداف الاندماج :

ويشير دوغلاس Douglas، بحسب المؤلف إحسان داهش جلاب²، إلى أن الهدف من اندماج العاملين هو تحقيق أمرين:

- جعل الأفراد العاملين أكثر إنتاجية وتشجيعاً في مواقع العمل؛
 - إنهاء العلاقات الهدامة بين الأفراد العاملين والإدارة والتأكيد على علاقة الشراكة.
- ويعني أن الهدف الرئيسي من الاندماج الموظفين هو الولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة وكذلك تطبيق أهدافها الرئيسية أو الفرعية، لذلك فإن وراء الشعور بالملكية أو ما يسمى بالملكية النفسية بين الأفراد العاملين سيؤدي إلى الإنجاز من الحد الأقصى للاستثمار الطاقة البشرية وكذلك تحفيز طاقتهم الإبداعية الكامنة، وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية بشكل إيجابي

¹ فرج عبد القادر طه، "علم النفس الاجتماعي والتنظيمي"، دار الرافدين، بيروت، لبنان، 1987، ص 113.

² إحسان داهش جلاب، وكمال كاظم طاهر الحسيني، "التمكين والاندماج"، ط 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 127.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

على المستوى الفردي والتنظيمي، ومؤخرا قال المؤلف أن الهدف من تكامل الأفراد العاملين هو تطوير أفكار جديدة في المنظمة.

الهدف من الاندماج الموظفين هو تطوير مهارات ومعارف الموظفين بهدف تحسين كفاءة المنظمة والخدمات المقدمة للعملاء.

4.3 مظاهر الاندماج المهني

للاندماج جوانب إيجابية وسلبية تنعكس في سلوك المستخدمين، والإجراءات التي يتخذونها، وعلاقاتهم ببعضهم البعض أو مع الآخرين، ونذكر هذه الجوانب أدناه.

المظاهر الإيجابية للاندماج¹: تتكون من:

- **ارتفاع المستويات:** يشعر الأفراد في المجتمع باعتزاز بالنفس والقوة والتفاؤل نتيجة إدراكهم لقيمة العمل وإحساسهم بأن مجتمعهم برعايتهم ويحميهم من الأخطار، والمشاكل التي من الممكن أن تعترضهم.
 - **الشعور بالأمن والاستقرار:** يحس الأفراد بهذا الشعور نتيجة تلبية مطالبهم وإشباع رغباتهم، فيشعرون بالأمن المادي والنفسي، فالمهنة تؤمن لهم عيشهم وتبعد عنهم الخوف من مستقبلهم.
 - **نقص التعب وقلة حوادث العمل:** "يؤدي اندماج الأفراد في مجتمعهم إلى نقص تغييبتهم عن العمل، وقلة حوادث العمل، فتزيد إنتاجيتهم فينمو المجتمع وتتحقق فيه الرفاهية." ومن هذا يتبين لنا أن المظاهر الإيجابية للاندماج تتعلق بسلوك الأفراد وتصرفاتهم.
- أ. **المظاهر السلبية للاندماج المهني²:** وتتمثل في:

¹ بومخلوف محمد، "انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة (الاندماج والاعتراق)"، دراسة معمقة في علم الاجتماع الصناعي، معهد علم الاجتماع جامعة الجزائر سنة 1984، ص 264-266.

² مداج مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- **عدم الاستقرار:** إن عدم اندماج الفرد في مجتمعه سواء في عمله أو علاقته الاجتماعية أو المهنية تجعله يعيش في عدم استقرار دائم مما ينعكس سلباً على حياته وحياة عائلته.
- **التغيب:** يؤدي نقص الاندماج في المجتمع للأفراد العاملين فيه إلى تغيبهم عن أعمالهم كلما أتحت لهم الفرصة مما يؤثر سلباً على حياتهم العملية والاجتماعية.
- **المشاكل المختلفة:** يصاب الفرد بمشاكل جديدة نتيجة عدم اندماجه، منها ما هو اقتصادي وما هو مهني.

5.3 أنواع الاندماج المهني

هناك أربعة أنواع من الاندماج المهني وتتمثل فيما يلي:

- أ. **الاندماج المؤكد (المضمون)¹:** هذا النوع من الاندماج يجمع بين الرضا عن العمل والاستقرار في منصب عمل بحيث يصبح العامل متكيف مع منصبه الجديد، يقوم بكل الوظائف الموكلة له في أحسن وجه، ينضبط في أوقات العمل لا يكثر التغيب مما يدل على أنه مندمج.
- ب. **الاندماج غير المؤكد²:** هذا العامل يمزج بين الرضا عن العمل والاستقرار في الشغل، يعني أن هذا العامل يشعر بالرضا بالرغم من عدم حصوله على منصب دائم لكنه يعمل في ظروف عمل جيدة ولديه علاقات جيدة مع زملائه ومشرفيه ومديره في العمل.
- ج. **الاندماج الشاق:** هو الذي يجمع بين عدم الرضا داخل المؤسسة والاستقرار الوظيفي، وفي هذه الحالة يشعر العامل بعدم الرضا رغم حصوله على وظيفة مستقرة، ويرجع ذلك إلى عدم تطابق التوظيف مع طموحاته أو تخصصه، وهذا ما يجعله حالة الاغتراب عن العمل.

¹ نفس المرجع، ص 83.

² Paugam Serge, « **Le Salaire de la precarité** », revue, sociologie du travail, elsevier, Paris, n2, 2001, P43.

د. الاندماج المقصي¹: يجمع بين عدم الاستقرار المهني في العمل وعدم الرضا الوظيفي، ويرجع هذا إلى عدم اختيار العامل الوظيفة التي تناسب تخصصه المهني وتتجم عليه صراعات داخل مكان العمل.

3. العوامل الشخصية التي تساهم في الاندماج المهني:

نعني بالعوامل الشخصية مجموعة من الخصائص المتعلقة بالفرد، خريج الجامعة، والتي تميزه عن غيره، وتساهم في تعزيز اندماجه هو متغير يكتسبه الفرد من خلال تكوين الجامعة أو ممارسته نحو العمل.

1.4 الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية من أهم العناصر التي تساعد الفرد على الاندماج في وظيفته ، قبل مناقشة الخبرة المهنية نتفق على مفهوم الخبرة بشكل عام.

حيث عرفها Jerash Michel بأنه: "حصيلة ما يحصله الإنسان نتيجة مروره

بموقف من المواقف التي يواجهها في حياته"²، قد يكون لدى الشخص خبرة واسعة في مجال تخصص معين من خلال عمله المرتبط في هذا المجال، بحيث يصبح بعد فترة زمنية معينة خبيراً متخصصاً في هذا النوع من العمل، وبالتالي لا يصبح المحترف خبيراً في عمله، حتى بعد أن يمر بتجارب هذه المهنة يصحح أخطائه في ضوء ما يختاره ويتعلمه.

أما الخبرة بالمعنى الاجتماعي: "تتمثل في الوقوف على العلاقات القائمة بين

الأشخاص بعضهم ببعض، وبين الجماعات مع بعضها البعض من جهة أخرى، وكذلك القدرة على التأثير فيها وتوجيهها لتحقيق أهداف اجتماعية أو شخصية معينة"³.

¹ مداح مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² جرجش ميشال، 'معجم مصطلحات التربية والتعليم'، ط 01، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 278.

³ يوسف ميخائيل، 'سيكولوجية الخبرة'، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 06.

هنا، الخبرة هي ظهور تفاعلات بين التجارب السابقة أو التجارب والمستجدات التي يتلقى فيها الشخص محفزات من الواقع الذي ينتمي إليه، لذا فإن التفاعل هو الذي يخلق التجربة بالنسبة لنا سيحدث.

أما الخبرة المهنية، والتي تسمى أيضاً التأهيل المهني غير الرسمي، لأنه يتم الحصول عليها من خلال الاتصال بالمالك في المجال المهني، "هي قدرة الفرد على الربط بين المعلومات التي جسدها بجهوده الذاتية، وكونت لديه مهارات ومعارف اكتسبها من تجاربه اليومية"¹.

1.1.4 الميزات التي تساعد على اكتساب الخبرة:

أهم الميزات التي تساعد الموظف على اكتساب الخبرة في أي مجال.

الذكاء والقدرات الخاصة: لكي يتمتع الشخص بالخبرة، يجب أن يتمتع بمستوى مناسب من الذكاء في القدرة على إقامة علاقات بين الأشخاص والمواقف بل هي "القدرة على إقامة العلاقات بين الأفكار والنظريات والقدرة على اكتساب استثمار المواقف التي ينخرط فيها، وكذا فإنه لكي يتسنى للمرء أن يكتسب خبرة ما، لا بد أن تكون لديه القدرات الخاصة التي تسمح له بتعلم الخبرة المطلوب اكتسابها"².

تحديد الهدف من اكتساب الخبرة: يجب أن يكون الشخص الذي يريد اكتساب الخبرة قد حدد بالفعل الأهداف المراد تحقيقها من خلال اكتساب تلك الخبرة وتطبيقها، قبل أن يتمكن من اكتسابها أو الاستفادة منها دون تحديد أهداف اكتسابها غير مسموح به.

¹ بدوي أحمد زكي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² يوسف ميخائيل، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

الرغبة والشغف لاكتساب الخبرة: إذا لم يكن لدى الشخص الرغبة والشغف لاكتساب الخبرة، فلا يمكنه اكتسابها أو استثمارها في أي من المجالات ذات الصلة، وهو مسؤول عن العمل. وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي التكامل المهني.

2.1.4 معوقات اكتساب الخبرة¹:

عدم تحديد الأهداف: إن الشخص الذي لا يحدد الأهداف التي يريد تحقيقها في المستقبل لا يستطيع أن يكتسب ميزات جديدة، فالخبرات التي يقبل الشخص على اكتسابها ترتبط ارتباط وثيقا بتحديد الأهداف المستقبلية.

مستوى الذكاء: فالشخص الذي لا يتميز بذكاء عالي وقدرات خاصة لا يستطيع أن يستمر في اكتساب الخبرات فمثلا الفرد العامل يكتسب خبرة مهنية، توازي درجة ذكائه ومستواه فكلما كان مستوى الذكاء عالي يستطيع أن يكتسب خبرة واسعة في مجال عمله يستطيع من خلالها تحقيق مكاسب عديدة وأهداف من المؤسسة التي ينتمي إليها.

2.4 التدريب المهني:

يعتبر التدريب المهني من أهم العمليات المتعلقة بالقوى العاملة كمورد بشري مهم في المنشأة الحديثة، يساهم التدريب في رفع معدل الكفاءة المهنية للأفراد الذين يعملون خلال حياتهم المهنية، بصرف النظر عن كونها ضرورية لبناء قوة عاملة منتجة في مختلف المجالات والتخصصات.

التدريب هو: "إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة"².

¹ مداح مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² على الشراوي، "إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة الإصدار ، ص

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

التدريب هو عبارة عن: "مجموعة البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة العاملين لكسب الفعالية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية المعارف العلمية والفكرية والمهارات والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

ويعرف أيضا: "ذلك النشاط الهادف الذي يقوم على تزويد الكفاءة والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية والمعارف والمهارات اللازمة لضمان أداء الأفراد بكفاءة وفعالية والتكيف مع متطلبات العمل وظروفها"².

إذن عملية التدريب تهدف إلى اكتساب الأفراد العاملين بنوع من المهارات والتنمية القدرات الذهنية والفكرية لديهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. من هذه التعاريف، نلاحظ أن التدريب هو في الأساس عملية تعلم تهدف إلى اكتساب مجموعة من المعرفة والمعلومات التي تؤدي في النهاية إلى الكفاءة التنظيمية والإنتاجية.

وبالتالي، فإن العملية التدريب تهدف إلى اكتساب الأفراد العاملين بمهارات معينة، لتنمية قدراتهم العقلية والفكرية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

3.4 المهارة المهنية:

تجمع المهارة بين جانبين، أحدهما نظري وموجود داخل الفرد، والجانب الثاني يكتسبه الشخص من خلال التعلم والتدريب، لذلك يكتسب الشخص المعرفة، ولا يمكنك استدعاء فرد مؤهل (بالمهارات)، ما لم يستخدم معرفته بشكل فعال ويستفيد منها على أفضل وجه، فليس كل من لديه المعرفة لديه المهارة.

¹ عبد الرحمان عبد الباقي عمر، "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 195.

² أشوك شانندكو ابرا، "استراتيجية الموارد البشرية"، ط 01، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2002، ص 139.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية التوظيف

وتعرف المهارة على أنها: "جملة من الاستعدادات الفطرية والمكتسبة للفرد، وللحصول عليها يحتاج الفرد إلى المعرفة والتعليم والتدريب، كما تعتبر المهارات في قدرة الفرد "الشخص" على استخدام معارفه استخداما فعالا لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال البرامج التعليمية والدورات التدريبية بجانب القدرات والاستعدادات الفطرية للأفراد وخبرات التعليم الماضية"¹.

وتوجد طرق عديدة لاكتساب المهارة المهنية نذكر منها²:

- **الممارسة والتكرار:** حيث تعتبر الممارسة لازمة لاكتساب المهارة، وينبغي أن تتم الممارسة بصورة طبيعية، وفي مواقف عملية وحياتية نتيجة التفاعل الاجتماعي.
- **الفهم والإدراك:** أي فهم وإدراك العلاقات والنتائج للمهارات المراد اكتسابها أي الوعي والاستيعاب.
- **التشجيع والنجاح:** اللذان يؤديان إلى تعزيز التعليم والتقدم الملموس في اكتساب المهارة. وتعتبر المعرفة النظرية والتدريب من أهم دعائم اكتساب المهارة في العمل والتي يعود أثرها مباشرة على مستوى الخدمة المقدمة للأفراد والجماعات.

¹ جابر عوض سيد حسن، "العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية"، ط 01، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 309.

² مداح مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

الخلاصة:

يتضح لنا في هذا الفصل أن عملية التوظيف والاندماج المهني مصدر مهم لدعم واستقرار الأفراد، وأن عملية التوظيف وإجراءاتها بشكل عام تلعب دورًا مهمًا في دعم برامج التطوير والمساعدة، وسرعة تكيف الموظفين في المؤسسة، وهو ما يتم من خلال جهود المديرين والمسؤولين عن هذه المهمة، وذلك لتشجيع الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا على الالتحاق بالوظائف الشاغرة، لأن الاندماج المهني يوفر لهم الاستقرار المهني والعمل الرضا والتكيف في البيئة الاجتماعية والمهنية، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفير القدرات اللازمة للاندماج من أجل اكتساب جميع أنواع المهارات والقدرات والمؤهلات.



تمهيد:

بعد الدراسة النظرية المفصلة التي قمنا بها حول موضوع سيرورة عملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية، سوف نتطرق إلى الفصل الثالث الذي يشكل الجانب التطبيقي، من أجل إسقاط ما هو نظري على ما هو مطبق في أرض الواقع، من خلال دراسة حالة على مؤسسة سوناطراك، كمحل دراسة.

حيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، من بينها المبحث الأول الذي سنعرض فيه تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة، مع توضيح هيكلها التنظيمي، ثم المبحث الثاني إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة، أما المبحث الثالث فسنتناول سيرورة عملية التوظيف بها.

1. بطاقة تعريف لشركة سوناطراك SONATRACH:



قبل التطرق إلى تقديم الشركة الوطنية سوناطراك، نضع شعار الشركة الرسمي (Logo):

تشير كلمة سوناطراك SONATRACH إلى ما يلي:

- SO : Société (الشركة)
- NA : Nationale (الوطنية)
- TRA : Transport (النقل)
- C : Commerciale (التسويق)
- H : Hydrocarbures (المحروقات)

**Société nationale pour le transport, la transformation et la
commercialisation des hydrocarbures**

مؤسسة سوناطراك: شركة عمومية اقتصادية جزائرية ذات طابع صناعي وتجاري، لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر، وهي شركة للأبحاث والاستثمار ولتحويل التجارة بالمحروقات ومشتقاتها. وقد تأسست بموجب المرسوم الرئاسي رقم 63-791 المؤرخ في 1963/12/31، وكان الهدف إعداد وضبط دراسات أولية لإنشاء وسائل النقل البرية والبحرية التي تسمح بنقل المحروقات السائلة والغازية، تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في

السيطرة على الثروة البترولية وتوجيهها لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورافعة لتأمين القطاع النفطي. وقد مرت سوناطراك بعدة مراحل هامة عرفت في مسيرتها إلى غاية يومنا هذا أهمها:

- بدأت في 1964 توسيع الشركة بإطلاق عدة مشاريع أهمها أنبوب النفط الأول بمسافة 800 كلم بمنطقة أرزيو، واستغلال الغاز الطبيعي والميثان السائل.
- في 1965 توسعت أنشطتها الإنتاجية من خلال تقرير اتفاقية بين فرنسا والجزائر للمشاركة في تسيير قطاع المحروقات.
- في 1966/12/22 أصبحت سوناطراك في هذه المرحلة تضم من بين أهدافها البحث والاستغلال الصناعي والتجاري للحقول النفطية والمواد المشتقة.
- في 1969 وبعدما حققت الجزائر إنجازات كبيرة في مجال استكشاف المحروقات بعدة حقول في جنوب البلاد، تحصلت على رخصة نقل الغاز عبر خط من الأنابيب لبعض الولايات ما أدى بالجزائر إلى الدخول لمنظمة الدول المصدرة للنفط (الأوبك Opec).
- في 1971/02/24 تؤكد دور سوناطراك كأحسن أداة سياسية وطنية في ميدان المحروقات، وتوسع المؤسسة وراء تدعيم عملية الاسترجاع الكامل لثروات الجزائر من البترول والغاز، واستغلالها بفضل التحكم في التكنولوجيا، مع الحفاظ على التزويد الطاقوي للبلاد، وتوفير الإيرادات بالعملة الصعبة الضرورية لتنميتها. كما أنه قد تعززت مكانة سوناطراك في النسيج الاقتصادي الوطني بتأميم الحكومة الجزائرية لقطاع النفط في 1971، الأمر الذي أدى إلى توسيع أنشطتها أكثر وبسرعة لتشمل كافة المنشآت النفطية، وبعد قرار التأميم اقتنت الشركة أول مركب لسائل الميثان ومركب الغاز السائل بسكيدة ومصفاة النفط بأرزيو، لغاية سنة 1975 حيث كانت الشركة قد طورت من أنشطتها وشملت جزءا هاما من المشتقات البتروكيميائية وإنشاء وحدات لتحويل المواد البلاستيكية.

- مرحلة 1981 عرفت تسيير سوناطراك 100% من إنتاج البترول والغاز الطبيعي الجزائري، وارتفع سعر البرميل الواحد (159 لتر) من دولارين في 1971 إلى 40 دولار في 1981. وقد شهدت هذه المرحلة تطورا كبيرا، اكتسبت الشركة من خلالها إنشاء 14 مؤسسة كبرى، ما حفزها على مواصلة جهودها والمحافظة على حقوقها والتطوير أكثر من قدراتها في التصدير، بعد الشروع في إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

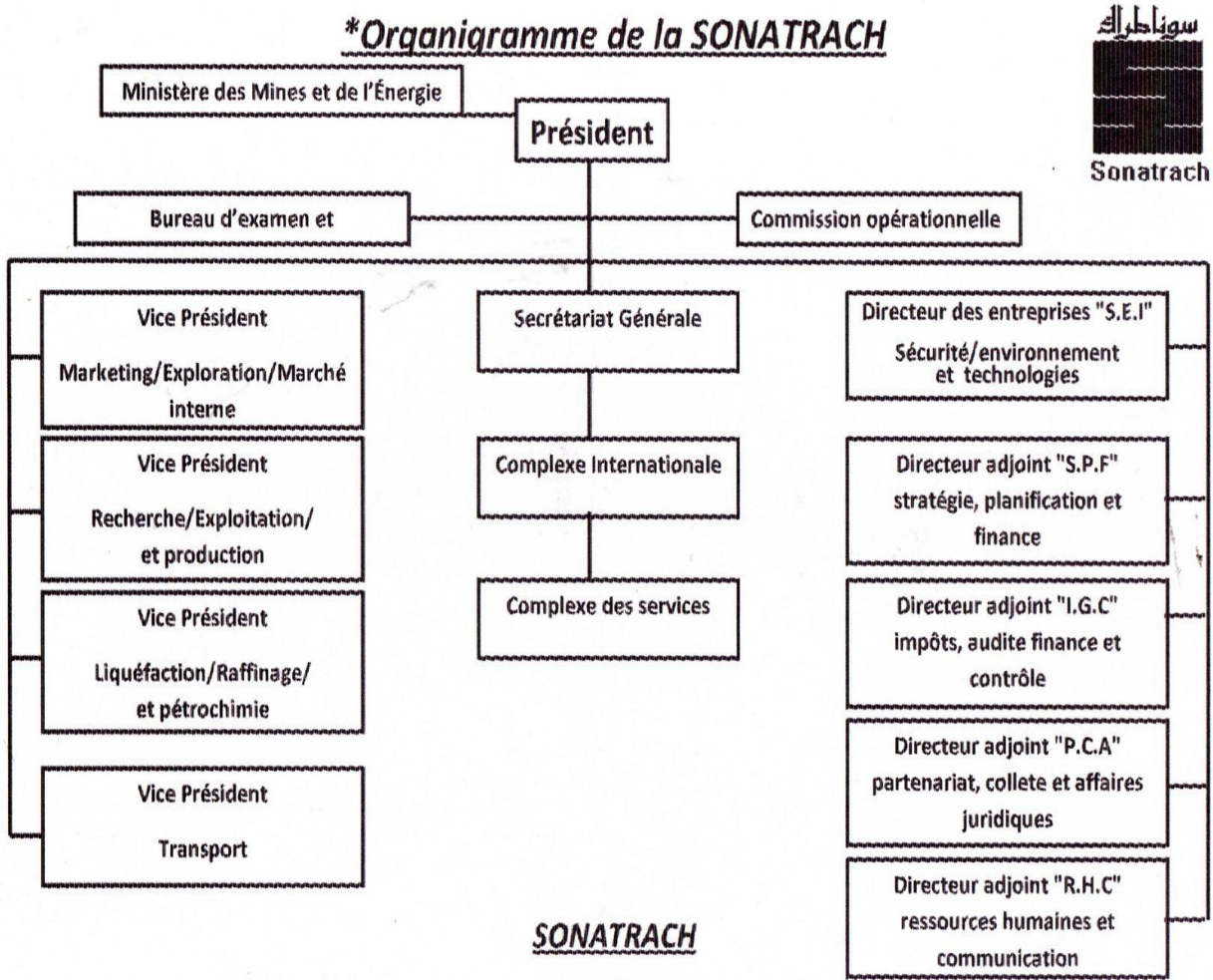
2. نشاطاتها:

سوناطراك بعد إعادة هيكلتها في عام 1981 أعادت تركيز نشاطها الاقتصادي نحو المهام الإستراتيجية لقطاع الهيدروكربونات، ويتمحور تنظيمها حول الأنشطة التالية:

- ✓ استغلال الهيدروكربونات ونشاط البحث (ERH).
- ✓ تطوير واستغلال الرواسب الهيدروكربونية.
- ✓ طرق النقل برا وبحرا، التخزين والشحن، التكرير والصنع.
- ✓ نشاط نقل المحروقات عبر خطوط الأنابيب (TRC).
- ✓ تفرغة غاز البترول المميع.
- ✓ التسويق في السوق الوطنية.

3. أهدافها:

- ✓ التطوير والرفع من قيمة الموارد الطاقوية الوطنية.
- ✓ استغلال الموارد الأولية في الأسواق الوطنية والعالمية.
- ✓ تمويل البلاد بالعملة الصعبة.
- ✓ التنقيب عن المحروقات ومخازن البترول.
- ✓ تحويل المحروقات إلى منتجات تسلم لمصلحة التسويق.
- ✓ الحصول على حصة في السوق العالمي.



4. الهيكل التنظيمي لسوناطراك LRP: L'organigramme de la SONATRACH

المصدر: إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك LRP AVAL.RHU

5. تعريف مؤسسة LRP (قسم المصب):

يقع المصب في (جلول بختي نميش) حي جمال الدين، تم إنشاؤه في 2008/01/17، بالقرار الملحق الذي أصدره نائب المدير العام لمؤسسة سوناطراك الدكتور عبد الحفيظ فغولي تحت إشراف الرئيس العام السابق محمد مزيان. وقد عدد العمال بها في 2011/03/31 بـ 13643 عون مداول، 1271 بعقد محدد المدة و874 بعقد غير محدد المدة.

قسم المصب وهو الشركة الوطنية الجزائرية SONATRACH LRP لديها ثلاثة اتجاهات للغاز الطبيعي في أرزيو وواحد في سكيكدة، وكذلك اتجاهين بغاز البترول في أرزيو، بطاقة إنتاجية تبلغ 10.4 مليون طن / سنة.

وهو مسؤول عن رسم وتنفيذ السياسات لتطوير وتشغيل النفط والغاز المصب، وهو تضمن مهام أساسية لإسالة الغاز الطبيعي وفصل الغاز البترول المسال والتكرير والبتروكيماويات والغازات الصناعية.

وصف المبنى:

• الوصف الخارجي:

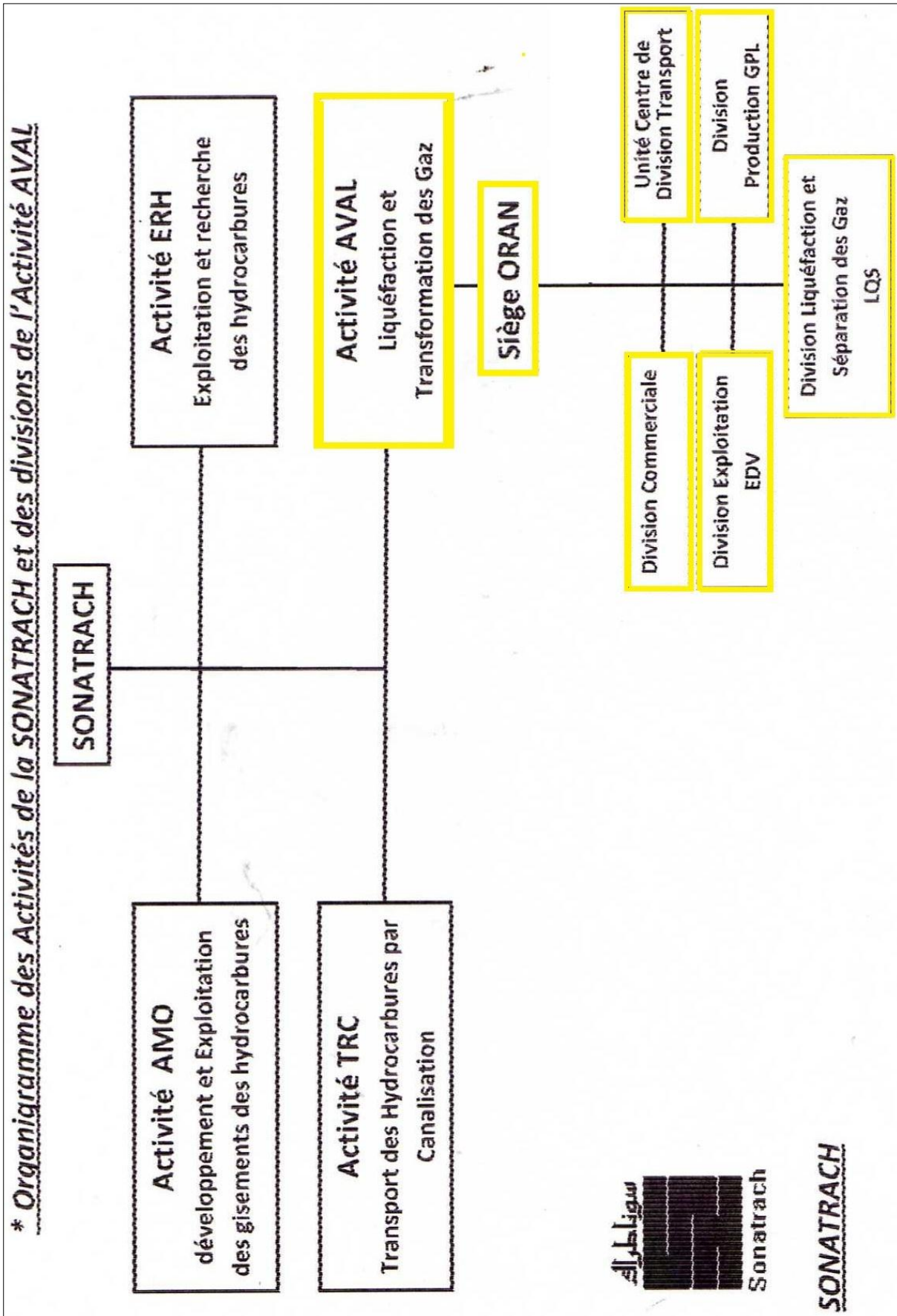
مبنى زجاجي على شكل برميل البترول، من الزجاج الصلب والعازل للشمس باللون الأزرق.

• الوصف الداخلي:

- ✓ يتكون المبنى من 16 طابقا و 4 مصاعد زيادة على مصعد خاص بالعتاد.
- ✓ 3 سلالم تتربع مساحتها على 25 ألف متر مربع.
- ✓ 250 مكتبا معظمها ذو مناظر طبيعية مع 630 محطة عمل.
- ✓ قاعات اجتماعات تتسع لـ 188 مقعدا وتقع بالطابق الرابع.
- ✓ ملحقات غرفة الاجتماعات (كفتيريا، قاعة اجتماعات) في الطابقين الرابع والخامس.
- ✓ مركز طبي في الطابق الثالث.
- ✓ صالة عرض في الطابق الرابع.
- ✓ صالة كبار الشخصيات في الطابق التاسع.
- ✓ غرفة متعددة الأغراض في الطابق الخامس.
- ✓ غرف التوثيق والأرشيف في المستويين الثاني والخامس.
- ✓ غرفة فنية متنوعة.

نشاطاتها:

- ✓ التنقية وتطوير سياسات التمييع واستثمار المصب البترولي والغازي.
- ✓ استغلال المواقع الموجودة والتي تعمل على تمييه الغاز الطبيعي البتروكيماوي.
- ✓ التصفية (غاز البترول الممييه) وفصل الغازات الصناعية (الهليوم والآزوت).



المصدر: إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك RHU AVAL.LRP

6. مديرية الموارد البشرية RHU:

نشاط مديرية الموارد البشرية في نشاط LRP مكرس في التسيير الجيد، حيث كل ما يهم الموارد البشرية هو تحقيق أفضل الإجراءات والسياسات بهدف:

✓ اختبار وتوظيف الفرد.

✓ التكوين.

✓ تسيير المسار المهني وتطور الإطارات العليا.

✓ تأطير الدوائر الأخرى (موارد بشرية) على مستوى المركبات.

مهام مديرية الموارد البشرية RHU:

✓ السير وتطور المسار وكفاءة العامل للهيكل في نشاط LRP في احترام الإجراءات والقوانين على مستوى المؤسسة.

✓ السير ومتابعة إنجازات مخطط التكوين على حساب جميع هياكل LRP.

✓ تحقيق العروض في مادة التسيير الإداري الخاصة بالهيكل والمقرات وتصنيف الإطارات العليا في كل نشاط LRP، في أفضل شروط من حيث القيمة والكمية والنوعية والتأجير.

✓ المراقبة والمتابعة واحترام تطبيق سياسات وإجراءات وتنظيم القوانين في التسيير، وتطوير الموارد البشرية عن طريق هياكل نشاط LRP.

هيكل إدارة الموارد البشرية في LRP AVAL:

| مسمى وظيفي | مهام | مهام |
|--------------------------|--|---|
| رئيس قسم الموارد البشرية | مسؤول عن توجيه وتنسيق الإدارات المختلفة لقسم تنمية الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"> • يطور خطط التوظيف ويوافق على اختيار المرشحين. • يطور ويشرف على تطبيق تخطيط القوى العاملة وسياسات تنمية الموارد البشرية. • يحدد التناقضات بين التوقعات وإنجازات جداول الموظفين واتخاذ التدابير التصحيحية. • ضمان حسن سير خدمات "إدارة المسار الوظيفي والتدريب" لتعزيز تنمية الموارد البشرية الجديدة. • يساهم في جهود التباين وتطوير الإمكانيات البشرية من خلال تخطيط الاحتياجات وإنشاء نظام إدارة مهنة عقلاني. • يضمن الامتثال للجداول الزمنية وجودة التدريب. • الإشراف والرقابة على عمل الميزانيات. • يتكفل بتوسيع مركز التدريب وتطويره ويؤسس هيئة لتشغيله. • ضمان الاستخدام لرشيد لمعدات المركز التي توضع تحت سلطة ومسؤولية المضيف. • يضمن المتابعة التربوية للمجندين الجدد المتأثرين في الاستقرار. • يشرف على تنظيم التدريب العملي. • يتأكد من تحقيق أي إجراء تدريبي لإضفاء الطابع الرسمي على ملفات تسجيل المرشحين، والإدارة الإدارية والمالية، والمتابعة التعليمية وتكليف المتدرب. |
| رئيس قسم التدريب | مسؤول تطوير واقتراح خطة تدريب LRP AVAL | <ul style="list-style-type: none"> • يحدد احتياجات التدريب المهني. • يضمن تنفيذ خطة التدريب المتفق عليها. • ينسق ويشرف على أعمال التدريب. • يضمن توافر جميع الوسائل اللازمة للتدريب. |

| مسمى وظيفي | مهام | مهام |
|-----------------|---|--|
| | وضمان دقتها | <ul style="list-style-type: none"> • يضمن تنفيذ البنود التعاقدية المختلفة من حيث التدريب. • الحفاظ على علاقة وثيقة مع مشرف مركز التدريب. • يدير موظفيها: الحساب، التقييم، التدريب ... إلخ • إعداد تقارير النشاط والميزانية السنوية. • يهتم بالتسيير الإداري والمالي للمتدربين. • يشرف على التطوير المهني للمتدربين. • التنسيق مع معاهد التدريب والجامعات المتخصصة. • يطور خطة التدريب المؤقتة. • يقترح الإجراءات التي يتعين القيام بها في إطار خطة التدريب. |
| إطار دراسة RHU | <p>يضمن الإنجازات المادية والمالية لجميع الإجراءات التدريبية وفقا للخطط</p> | <ul style="list-style-type: none"> • التحصيل من هياكل التدريب، برامج التدريب والتطوير وإعادة التدريب. • يوزع برامج التدريب على الهياكل. • يضمن متابعة الوكلاء خلال فترة التجربة وإعادة تكليف المديرين التنفيذيين. • يضمن الامتثال للشروط التعاقدية. • يسجل الوكلاء مع منظمات التدريب. • يباشر إيفاد العقود والتعديلات على المستفيدين. • يضمن امتثال الهياكل لتفاصيل إرسال وكلاء للتدريب. • الحفاظ على علاقات منتظمة مع منظمات التدريب. |
| وكيل في التدريب | | <ul style="list-style-type: none"> • جمع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالندوات. • جمع المعلومات لإنجاز تقرير التدريب. • المتابعة التعريفية للمجندين الجدد. • إعداد التقرير. • استكمال ملفات المتدربين. |

| مسمى وظيفي | مهام | مهام |
|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • برمجة ومتابعة الندوات. |
| رئيس تخطيط القوى العاملة وإدارة المسار الوظيفي | مسؤول عن البحث عن الطلبات واختيارها وتقييم أدائها | <ul style="list-style-type: none"> • احتياجات البرامج قصيرة ومتوسطة المدى من التوظيف ومراقبته. • التحكم في أعمال تطوير بطاقيات اختبار النوع. • يضمن الامتثال للمخططات التنظيمية المعتمدة لجميع الهياكل. • يشرف على جميع الأعمال المتعلقة بتعيين المتدربين للتدريب. • يعالج جميع معلومات التقييم المتعلقة بموظفي LRP. • يطور خطة الموارد البشرية ويدير ملف وظيفي. • يشارك في جميع حالات إعادة التوجيه وحركة الأفراد. • يحضر إجراءات الحيازة. • يشارك في توصيف ودراسات الوظائف الجديدة. • إطلاق حملات ظهور دورية للموظفين. • ينفذ مراجعات لخطط توقعات القوى العاملة. • يدير موظفيها: الحساب، التقييم، التدريب ... إلخ |
| مسؤول تنفيذي عن دراسات RHU | مسؤول عن إدارة وظائف الإمكانات البشرية من خلال مراقبة تقدير الموظفين ووضع خطط التطوير | <ul style="list-style-type: none"> • يشارك في الدراسة ويوصي بالتحركات ويحدد احتياجات التوظيف. • الشروع في جمع المعلومات المتعلقة بالفجوات المهنية لتنفيذ خطوط التدريب (إعادة التدريب، التحسين، التدريب). • الانطلاق الدوري لحملة التقدير. • تحديثات الملفات والسجلات المهنية. • إعداد المواد وملخصات المعلومات للجان الفرعية واللجان الفنية. • يضمن أرشفة وثائق الدائرة. • يجمع محاضر الفحص والاختيار والمقترحات المختلفة. • يتعاون مع خدمات ADM و for لتحديث شهادات تدريب القطاع وملفات التدريب. |

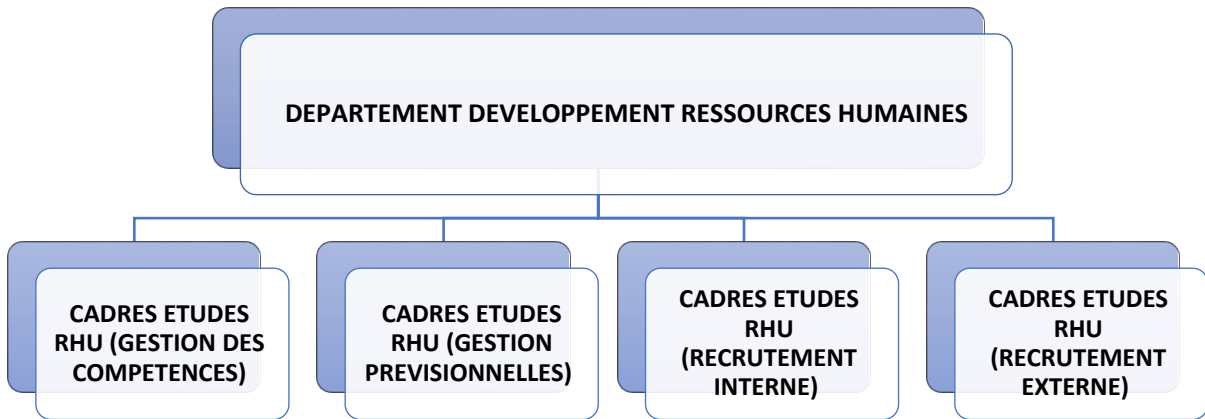
| مسمى وظيفي | مهام | مهام |
|------------|------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • الشروع في إنشاء ملفات إدارية للمجندين الجدد. • يطبق نظام التقييم ويجمع عناصر التقييم المتعلقة بمؤهلات الوكلاء. • استغلال المعلومات المتعلقة بحركة الأفراد وإنشاء لوحة القيادة. |

7. قسم الاختيار والتوظيف SLR:

التوظيف والاختيار في قسم SLR:

يتطلب التوظيف في مؤسسة سوناطراك وخصوصا في قسم SLR البحث عن المهارة والجودة والكمية للمرشحين في دورة انتقاء المترشح الذي يستجيب ويستحق المنصب، إضافة إلى ذلك يكون الاختيار حسب الإمكانيات المتوفرة والتي يحملها المترشح، من تأهيل وتحفيز وكفاءة. ويكون قسم التوظيف والاختيار تحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية ومن مهامه:

- ✓ المساهمة في تطوير المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتوظيف في هياكل LRP.
- ✓ المساهمة في تطوير سياسة وإستراتيجية المؤسسة في مجال تطوير الموارد البشرية.
- ✓ مطابقة عملية الاندماج لسياسات الموارد لضمان انخراط العمال الجدد لفائدة المؤسسة.
- ✓ التكفل بالتوظيف طبقا للمخطط الاحتياجي التنبئي مع احترام سياسة المؤسسة.



المصدر: إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك RHU AVAL.LRP

مصادر التوظيف في الشركة:

يمكن أن تكون مصادر التوظيف داخلية أو خارجية ومع ذلك، وفقاً للأحكام التنظيمية المطبقة على مؤسسة سوناطراك، يتم إجراء التنقيب أولاً داخلياً، فيما يتعلق بالمصدر الخارجي يتم تحديد العملية في الخطوتين أو ثلاثة. تهدف المصادر الداخلية إلى شغل الوظائف بالمهارات الداخلية للشركة وهي الأربعة التالية:

التراصف (Staffing): التوظيف هو العمل عند وجود وظيفة شاغرة في وظيفة لا تتوافق مع إجراء تبادل الوظائف، إدارة تنمية الموارد البشرية يقوم بتحليل اختيار المرشح بناءً على عدد معين من معايير التقييم مثل: المستوى الأكاديمي، والخبرة المهنية، وتقييمات التسلسل الهرمي، والسلوك، وما إلى ذلك الإمكانيات المحتجزة يخضع للمراقبة ويجب أن يخضع للتدريب كتدبير مصاحب إذا لزم الأمر.

النقل Mutation والتبادل Permutation

التحويل (Transfert): الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناطراك يعرف التحويل على أنها: "المرور من منصب عمل إلى مناصب عمل أخرى، مما يؤدي إلى تغيير التخصيص. قد يؤدي هذا التغيير في التخصيص إلى تغيير مكان العمل أو الإقامة أو كليهما في نفس الوقت". يجب على العامل تقديم الطلب كتابياً والإشارة بدقة إلى الأسباب التي دفعته، يتم إرسال الطلب تحت غطاء القناة الهرمية؛ إلى المدير المفوض للهيكل الذي يستدعيه إذا لزم الأمر لإجراء مقابلة في حالة الموافقة، الطلب مصحوباً بالشكل التنظيمي. يتم نقل التحويل إلى هيكل الاستقبال الذي يستدعي الشخص المعني لإجراء مقابلة. أثناء المقابلة، يتم إبلاغ العامل بأي خصوصيات تتعلق بمنصب العمل مثل (نظام العمل، المضايقات، البدلات، التصنيف).

الترقية العمودية والأفقية (Promotions): الترقية أحد عناصر ناتج "النتائج" لعملية "نظام التقييم". الوكيل المحبوب للغاية مؤهل للترقية، والترقية هي تطوير مهني عمودي،

النقل من وظيفة عمل إلى وظيفة أخرى ذات تصنيف أعلى. والغرض منه هو تحسين الأداء العام للشركة من خلال التخصيص لكل منصب عمل، يجب على الوكيل الذي يلبي متطلبات الوظيفة على أفضل وجه تحسين أدائه الفردي من خلال تطوير المعرفة والمهارات المهنية وتطوير ثقافة قائمة على الجدارة. يتم الترقية داخل إطار منظم اعتمادًا على احتياجات مؤسسة سوناتراك ومخططها التنظيمي فإنها تتطلب حدًا أدنى قدره ثلاث سنوات من الخبرة ومشروط بالجهود التي يبذلها الموظف في مكان عمله والتي تؤدي نتائجها إلى زيادة في القيمة، هذه الجهود تحظى بتقدير المدير وترجم إلى ترقية خلال الحملة السنوية لتقدير وظائف التيار، ويخضع تعيين الترقية إلى حد أدنى من التدريب وشغل الوظائف يبلغ عامين من الخبرة. ويتعلق التدريب المتدفق بموظفي العمليات مثل: فنيي الصيانة والإنتاج والتقنيين والسلامة.¹

بورصة العمل (Bourse de l'emploi): البحث عن الطلبات من خلال المصدر الداخلي يتم من خلال مكتب التوظيف الذي يديره قسم الموارد البشرية؟ بناءً على إعلان داخلي، يتعلق الأمر بجميع الفئات الاجتماعية والمهنية (التنفيذ والماجستير والتفزيون). يتم توزيع الإعلان الداخلي بالبريد عن طريق: (الفاكس، الجريدة إنفو اكسبريس أو عن طريق الإنترنت)؛ اعتمادًا على الاستعجال والموعد النهائي لتلقي الطلبات، التشاور مع جميع الإعلانات على الإنترنت من الموقع SONATRACH.dz/boursedel'emploi/ ، أي وكيل مهتم بملء وظيفة شاغرة يمكن التقديم إذا كان ملفهم الشخصي يلبي متطلبات المنصب.

* **دراسة حالة:** قمنا بمقابلة مع السيدة عائشة البالغة من العمر 43 سنة، والتي تحمل خبرة 11 سنة كإطار مسؤولة في قسم بورصة العمل، عن كيفية ترقيتها لهذا المنصب فقدمت لنا جوابا على شكل تقرير:

¹ مقابلة مع إطار بمصلحة (SLR) بمؤسسة سوناتراك (LRP) بولاية وهران، يوم 2023/03/09 على الساعة 14:00.

"قامت إدارة الموارد البشرية RHU بالإعلان على وجود منصب شاغر إطار مسؤول عن بورصة العمل، فقامت السيدة بترشيح نفسها لهذا المنصب، فمرت بمقابلة شفوية لتحديد قدراتها ومدى توفر شروط المنصب فيها، فكانت من الفائزين نظرا لخبرتها المهنية في المؤسسة 9 سنوات، فتمت ترقيتها إلى المنصب الجديد من طرف لجنة تضم مدير الموارد البشرية والمدير، وقام هذا الأخير بإمضاء محضر التنصيب وأرسله إلى رئيس الإدارة العامة بالجزائر العاصمة للمصادقة عليه، ثم قبولها بصفة نهائية وخضعت إلى الترسيم في المنصب الذي هي فيه كإطار RHU".

التوظيف الخارجي:

تقوم مصلحة الاختيار والتوظيف (SLR) بمؤسسة سوناتراك بالبحث عن اليد العاملة خارج المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة، وهذا عن طريق إجراءات تقوم عليها وهي كالتالي:

1) الإعلان عن الوظائف الشاغرة: هنا تقوم المصلحة المسؤولة عن قسم الاختيار والتوظيف (SLR) بإعلام وكالة التشغيل الوطنية ALEM عن الوظائف الشاغرة، وهذا مختلف نوعا ما عن الأمس، بحيث أصبحت هناك منصة كنقطة وصل بين المؤسسة ووكالة التشغيل الوطنية لتلبية حاجاتها من اليد العاملة، وهي منصة رقمية متخصصة في طلبات وعروض العمل، بحيث تقوم مسؤولة قسم الاختيار والتوظيف بملء وتحديد نوع التخصصات والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة مع تحديد عدد المترشحين الذين تحتاجهم، مع منح مدة محددة لوكالة التشغيل الوطنية لإرسال لها ما ترغب به المؤسسة من مترشحين في أجل 20 يوم كأقصى حد للرد عليها.¹

¹ مقابلة مع إطار بمصلحة (SLR) بمؤسسة سوناتراك (LRP) بولاية وهران، يوم 2023/03/10 على الساعة 10:30.

(2) **استقطاب العمال:** هنا عندما تقوم وكالة التشغيل بإرسال قائمة المترشحين المطلوبة عبر المنصة، فإن مصلحة SLR تقوم بالاتصال بهم واستدعائهم مرفوقين بدليل من الوكالة من أجل القيام بالإجراءات الأولية واستجوابهم، كأول مرحلة التي تظهر فيها إمكانيات المترشح والشروط الملائمة فيه.

(3) **الاختيار:** في هذه المرحلة تقوم مصلحة SLR باختيار أفضل المترشحين عبر مرحلتين أساسيتين وهما كالتالي:

أ. مرحلة الاختيار الأولى: بعد المقابلة الأولى مع المترشحين الراغبين في التوظيف تقوم مصلحة الاختيار والتوظيف بالتأكد من مؤهلاتهم لشغل المناصب الشاغرة وتقوم بالاختيار الأولي.

ب. مرحلة الاختيار التام والأخير: في هذه المرحلة يمر المترشحون باجتياز مقابلات والتي يكون الإشراف عليها من قبل لجنة تنسق مع إدارة الموارد البشرية (RHU)، وهي كالتالي:

1. المقابلة الكتابية: وهي اختبار كتابي يجتازه كل مترشح لاختبار قدراته ومستواه،

ويكون هذا الاختبار مختلفا حسب كل تخصص الذي يحمله المترشح وشهادته.

2. المقابلة الشفهية: وهي أهم مرحلة، وهنا يتم اختبار القدرات الذهنية الخاصة بكل

مترشح وهيئته وإمكانياته وقدراته في مجال تخصصه.

3. المقابلة النفسية (البيكولوجية): للتعرف على مجموعة من التصرفات وخصائص

المترشح، كالعلاقات الاجتماعية والاتزان الانفعالي وميوله الشخصية ودوافعه ... إلخ

ومن ثم بعد كل هذه الإجراءات تقوم مصلحة الاختيار والتوظيف SLR بترتيب

المترشحين، يعني من الذي حصل على أعلى نقطة خلال الاختبارات التي مر بها إلى أدنى

نقطة (Classement des candidats).

4) التعيين: بعد اختيار المترشحين في المقابلات السابقة تتم الموافقة عليهم من طرف المدير العام ثم يبعث الموافقة إلى المؤسسة، بعد ذلك يطلب منهم جلب الملف من أجل تأكيد تعيينهم، والذي يحتوي على:

✓ طلب خطي - صور شمسية.

✓ نسخة من الشهادة المطلوبة.

✓ نسخة من المؤهلات (CV).

✓ الكشف الطبي.

✓ وثيقة الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور.

بعد جلبهم كل هذه الوثائق تقوم الإدارة بإعطائهم وثيقتين هما la prise de service و la note d'affectation أي وثيقة التخصص مع إمضاء وبصمة المترشح.

5) الاندماج: هنا يبعث كل مترشح قبلته المؤسسة إلى الوحدة المتخصصة فيها، من أجل مرحلة أو فترة الاندماج المهني التي تتراوح ما بين شهرين إلى ستة أشهر حسب نوع الشهادة، من أجل اندماجه وتكوينه وتقديمه لكي يتم تعيينه في المنصب الذي يرون أنه مؤهل له.

وفي تلك الفترة تقوم مصلحة SLR بوضع عقد لع مع إمضاء كل من المترشح ومدير الموارد البشرية، بحيث يحمل هذا العقد كل ما يخص القوانين الإدارية لمؤسسة سوناطراك وحقوق وواجبات الموظف (الراتب الذي يتقاضاه خلال تلك المدة وأيضا مدة الاندماج المهني).

بعد نجاح العامل في فترة الاندماج المهني التي مر بها، يتم ترسيمه نهائيا في منصبه، ويفتح له ملف جديد يحتوي على كل الإجراءات الإدارية، ومن هنا يصبح الموظف مثله مثل أي موظف مترسم سابقا، يتمتع بجميع حقوقه داخل المؤسسة.

* دراسة حالة: قمنا بمقابلة مع السيدة ليلي بوراس والتي تحمل شهادة ليسانس علوم تجارية، والتي تعمل في مؤسسة سوناطراك كإطار SLR، وحاولنا طرح سؤاليين عليها لمعرفة كيفية توظيفها والإجراءات التي مرت بها، فكانت إجابتها على النحو التالي:

"بعد تخرجي من الجامعة متحصلة على شهادة ليسانس تخصص علوم تجارية قمت بالتسجيل في وكالة التشغيل، وبعد ذلك بمدة قامت الوكالة بإرسال قائمة مترشحين تضم اسمها وتحديد شهادتها ومعلومات الهاتف والبريد الإلكتروني إلى مؤسسة سوناطراك، ثم قامت مصلحة الاختيار والتوظيف بالاتصال بها واستدعائها إلى الشركة مصحوبة بدليل من وكالة التشغيل مع إحضار بطاقة التعريف الوطنية لإجراء المقابلة الأولية واستجوابها، بعد ذلك قامت المصلحة باستدعائها في تاريخ آخر لأجل الامتحان المهني من بينه الامتحان الكتابي والشفهي.

بعد اجتياز السيدة ليلي كل المقابلات قامت إدارة الموارد البشرية بالاتصال بها بما أنها نجحت بالامتحان لاستكمال الملف (نسخة بطاقة التعريف، شهادة الجنسية، نسخة الدبلوم، صور شمسية)، بعدها أمضت على وثائق منها عقد العمل المتضمن حقوق الموظف وواجباته والقانون الداخلي للشركة، ثم خضعت لفترة الاندماج المهني لمدة 6 أشهر، وتم تقييمها خلالها".

إجراءات التوظيف في الشركة:

الانتقاء والتوظيف لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك لنشاط المصب:

الشكل رقم () : يبين إجراءات التوظيف بمؤسسة سوناطراك



المصدر: مديريةية الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك

يوضح الشكل إجراءات عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية، من تحديدها للكفاءات والحاجات لتلبية حاجيات المؤسسة، إلى تكوين واندماج العامل الجديد.

عرض وتحليل للمقابلات:

المحور الأول:

1/ كيف تحدد مؤسسة سوناطراك احتياجاتها من اليد العاملة لملء مناصب الشغل لشاغرة؟

- ما هي الخطوات الرئيسية في سير عملية التوظيف في مؤسسة سوناطراك؟

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية لتملأ مناصبها الشاغرة، ويكون ذلك عن طريق إجراءات وخطوات لسير عملية التوظيف وتلبية احتياجات المؤسسة بالموظفين. وعليه حاولنا معرفة والتماس الواقع الذي يمسه مؤسسة سوناطراك عن كيفية تحديدها لاحتياجاتها من اليد العاملة، إضافة إلى ذلك معرفة الخطوات الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سير عملية التوظيف داخل مؤسسة سوناطراك.

فقد صرح لنا رئيس قسم إدارة الموارد البشرية وبعض الإطارات حول هذا التساؤل، فجاء على لسان أحد المبحوثين في المقابلة رقم 01: "تبدأ المؤسسة في تحديد احتياجاتها من اليد العاملة في حالات من بينها شغور المنصب، أو في حالة وفاة، هنا نبدأ البحث عن عمال لملء المنصب الشاغر، أو في حالة انتقال عامل إلى مكان عمل آخر (منطقة أخرى). والمسؤول عن كل هذا رئيس قسم إدارة الموارد البشرية".

وصرح المبحوث رقم 02 بنفس الإجابة تقريبا: "تحدد سوناطراك الحاجة إلى التوظيف في حالات التقاعد والوفاة أو التحويل. تحت مسؤولية المدير ورئيس قسم إدارة الموارد البشرية".

أما المبحوث في المقابلة رقم 03 فقال: "تحدد مؤسسة سوناطراك احتياجاتها من اليد العاملة عن طريق تسيير تنبئي، بوضع برنامج سنوي ينجز خلال شهر أوت يتضمن نقائص العمال في المؤسسة، تحت إشراف مسؤول إدارة الموارد البشرية".

أما المبحوث رقم 04 كانت إجابته مشابهة: "تحدد الشركة احتياجاتها من العمال خلال شهر أوت من كل سنة، حسب كل وحدة، ويعرض الأمر على المديرية العامة بالعاصمة في انتظار الرد".

ومن خلال إجابة بعض المبحوثين يمكن القول إن المؤسسة لها معايير لتلبية احتياجاتها من اليد العاملة. الخطوات الرئيسية في سير عملية التوظيف في مؤسسة سوناطراك.

يظهر لنا من خلال دراستنا الاستطلاعية عبر المؤسسة أن التوظيف فيها يعتمد على خطوات وإجراءات لسيره، كما ورد في إجابة المبحوث رقم 02: "الخطوات الأساسية الأولى تركز على أربع مراحل مهمة في سير عملية التوظيف: المرحلة الأولى التخطيط وهي مرحلة أولية وهامة لأجل تحديد عدد مناصب العمل التي يرجى توظيفها مع تحديد التخصصات والمديرية المعنية، وهي تبنى على ضبط ثلاثة معايير أساسية: أولاً دراسة دقيقة للموارد البشرية الحالية مقارنة مع الموارد البشرية المحددة في المخططات هدفها تحديد النقص في الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الدوائر، ثانياً الاطلاع على المشاريع المستقبلية والأخذ بعين الاعتبار المتطلبات البشرية من حيث النوعية والكمية، ثالثاً وهو مرتبط مع الأول دراسة استباقية تنبئية من حيث هرم السن. بعد كل هذا المصادقة على التخطيط وهي مرحلة في عملية بناء المخطط التوظيفي حيث تقوم دائرة الموارد البشرية بإجراء عدة اجتماعات مع المديرية المعنية من أجل تحديد متطلباتها بصفة دقيقة من الموارد البشرية، وتكون على الشكل التالي: اجتماعات أولية مع المديرية المعنية، اجتماعات مع المسؤولين الفرعيين أي المسؤول الفرعي مع المسؤول الأول ومع المديرية العامة بالجزائر العاصمة، من أجل أن تتم المصادقة على المخطط، وأخيراً مرحلة التحقيق "la réalisation de plan".

وكان تصريح أغلبية المبحوثين (الإطارات) بنفس الإجابة تقريباً.

يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تعتمد على طريقة نظامية ودقيقة في تسييرها لعملية التوظيف، كما ورد في إجابة المبحوثين رقم 01 و 03: "المؤسسة لها هيكل تنظيمي تتبعه في سير عملية التوظيف، يعني كل شيء نظامي عندنا".

إجمالاً يمكن استنتاج من طريقة تحديد مؤسسة سوناطراك احتياجاتها من اليد العاملة والخطوات التي تعتمد عليها لملء مناصب الشغل، والتي يؤكد فيها العالم الفرنسي هنري فايول أن الإدارة تمارس تتبع هيكل تنظيمي وتمارس خطوات متسلسلة ومرتبطة ببعضها البعض في النشاط الإداري، والذي يمثل التخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق والتوجيه، للسير الحسن.

2/ على أي أساس يكون الاختبار؟ وهل تعتمد مؤسسة سوناطراك دائماً على معيار الخبرة المهنية في التوظيف؟ ولماذا؟

- كونك موظفاً في قسم إدارة الموارد البشرية، ما هي المميزات التي تعتمد عليها الإدارة لاستقطاب العمال؟

- كونك موظفاً بالمؤسسة، على أس أساس تم توظيفك؟

كل إدارة لها معايير ومميزات يعتمد عليها في التوظيف، وعليه حاولنا معرفة المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة سوناطراك في التوظيف. فقد صرح أغلبية المبحوثين أن الاختيار في مؤسسة سوناطراك يكون على أساس الشهادة، وهذا ما جاء على لسان أحد المبحوثين في المقابلة رقم 05: "نحن نختار على أساس نوع الشهادة إذا تلائم المنصب".

أما المبحوث رقم 06 فكان له رأي وجواب آخر: "يكون الاختيار على حسب نسبة نجاحه في الاختبارات التي نجريها أثناء المقابلات الأولية".

كما أن مؤسسة سوناطراك تعتمد على معيار الخبرة المهنية ولكن في التوظيف الداخلي، وهذا ما جاء على لسان المبحوث رقم 08: "تحتاج الخبرة المهنية في التوظيف الداخلي عند الترقية مثل منصب رئيس قسم إدارة الموارد البشرية، من المؤكد في مثل هذه

الحالات نبحث عن الخبرة لأن المناصب الحساسة والمهمة تحتاج موظفا ذو كفاءة مهنية وخبرة لتسييره".

أما بالنسبة للميزات التي تعتمد عليهم إدارة الموارد البشرية لاستقطاب العمال فهي النظر إلى المؤهلات التي يحملها المترشح، كما صرح المبحوث رقم 07: "من المميزات التي نعتد عليها وهي النظر إلى المؤهلات والكفاءات لدى المترشح".

حسب تصريح المبحوثين فقد تم توظيفهم على أساس الشهادة الجامعية التي يحملها كل واحد منهم ومؤهلاتهم.

إذن مؤسسة سوناطراك تعتمد في عملية اختيار واستقطاب العمال على نوع الشهادة التي يحملها كل مترشح، إذا تتناسب مع المنصب شاغر، مع النظر إلى المؤهلات التي يحملها المترشحون، وأنها تعتمد في عمليات التوظيف على الخبرة المهنية في التوظيف الداخلي فقط.

إجمالاً يمكننا إسقاط ما يصرح به فريديريك تايلور أنه يجب اختيار العامل المناسب ووضعه في المكان المناسب، واختياره يكون دائماً مطابقاً لمستلزمات الأعمال التي يقوم بها وهذا راجع حسب التخصص، كما يوصي تايلور بالاختيار المنهجي للعاملين بناء على المهارة.

الصعوبات التي يمكن أن تعرقل أو تواجه في سير عملية التوظيف:

كان رد أغلبية المبحوثين بأنه لا توجد صعوبات في سير عملية التوظيف، وهذا راجع إلى تتبع الإجراءات النظامية الخاصة بالهيكل التنظيمي الخاص بسير النظام الداخلي للمؤسسة، نظراً لتسييرهم العقلاني كما ورد في الإجابة رقم 01: "لا توجد صعوبات نواجهها لأننا نتماشى بطريقة نظامية وكل شيء مخطط له ويتمشى وفق قوانين وإجراءات مضبوطة".

يمكن القول إذن إن مؤسسة سوناطراك تتبع كل القوانين والإجراءات في عملية تسييرها.

المحور الثاني: الاندماج المهني

1/ كيف يتم دمج وتدريب الموظف الجديد مع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
 ما هي أقصى مدة لدمج العامل الجديد؟ هل من الممكن أن يتلقى الرفض رغم مروره
 بمرحلة اندماج؟ وعلى أي أساس يتم رفضه؟

تقوم إدارة الموارد البشرية بعد قيامها بعملية التوظيف بالتطرق إلى مرحلة دمج
 وتدريب الموظف الجديد، باعتمادها على إستراتيجيات، فقد صرح المبحوث رقم 09 أنه: "يتم
 دمج وتدريب الموظف الجديد وفق برامج تدريبية يقوم بها المشرفون بتناسق مع إدارة الموارد
 البشرية".

أما المبحوث رقم 10 و 12 فقد صرحا: "يتم دمج وتدريب الموظف الجديد مع
 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عن طريق وضع مشرف يرافق العامل الجديد، ويعرفه على
 طريقة العمل، وتكون هذه المرافقة طيلة مدة التدريب وتتضمن نشاطات تساعده على
 الاندماج".

فإن فترة الاندماج المهني تختلف حسب طبيعة نوع الشهادة التي يحملها كل موظف،
 كما صرح لنا المبحوثون، ف جاء على لسان المبحوث رقم 08: "بالنسبة لحامل شهادة ليسانس
 كلاسيك مثلي كانت فترة الاندماج لمدة 06 أشهر".

أما المبحوث رقم 13 فقد صرح أن مدة دمج الموظفين تكون كالتالي: "شهرين
 لموظفي السكرتارية، وأربعة أشهر لحاملي شهادات التكوين المهني، وستة أشهر للإطارات".
 من الممكن أن يتلقى الموظف الجديد الرفض رغم مروره بمرحلة الاندماج المهني،
 وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين. ف جاء قول المبحوث رقم 11: "نعم يمكن أن يتلقى
 الرفض رغم مروره بمرحلة الاندماج المهني ولكن في حالات نادرة، ويكون هذا الرفض على
 أساس اضطرابات نفسية لم تظهر عليه في الأول".

يتضح من خلال الإجابات أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على إستراتيجيات في دمج وتدريب الموظف الجديد، كما تعتبر مرحلة الاندماج المهني من أهم المراحل التي يمر بها العامل الجديد لاكتساب ثقة المؤسسة.

- كيف يقيمون نجاح عملية التوظيف داخل المؤسسة؟

- تعتمد فترة الاندماج على مؤشرات لتقييم الأداء الوظيفي، كيف يكون ذلك؟

صرح أغلب المبحوثين أنه يقاس نجاح عملية التوظيف بنجاح الموظف في فترة اندماج مهني، كما تعتمد هذه الفترة على مؤشرات لتقييم الأداء الوظيفي للعامل، عن طريق مراقبة تطور الموظف واكتشاف نقاطه الإيجابية مع تحديد مهاراته.

فحسب تصريح المبحوث رقم 07: "إن فترة الاندماج المهني تعتمد على مؤشرات لتقييم الأداء الوظيفي، ويكون ذلك على حسب تقييم المشرف لتصرفات العامل من نسبة حضوره وتجاوبه مع محيط العمل".

يتضح لنا من خلال الإجابة أن نجاح عملية التوظيف داخل مؤسسة سوناطراك مرهون بنجاح العامل بفترة الاندماج، بعد تقييمه لأدائه الوظيفي.

- كونك موظفا مررت بمرحلة الاندماج المهني، ما هي العوامل التي أثرت عليك؟

- هل عوامل محيط العمل تؤثر في اندماج الموظف؟

يمر كل موظف جديد بمرحلة أساسية وهي الاندماج المهني، تحمل عوامل إيجابية أو سلبية. فصرح بعض المبحوثون أنه كانت هناك عوامل أثرت عليهم بالإيجاب، كما جاء في قول المبحوث رقم 04: "كوني موظفا أثرت عليّ عدة عوامل، من بينها عوامل اجتماعية تمثلت في علاقاتي الجيدة مع العاملين ذوي الخبرة الذين أشرفوا عليّ في فترة اندماجي".

يوجد بعض المبحوثين كان لهم رأي آخر حول فترة الاندماج المهني، والتي أثرت عليهم سلبيا كما صرح أحد المبحوثين: "فترة الاندماج المهني التي مررت بها أثرت عليّ سلبيا لأنني كنت أتلقى ضغطا كبيرا من طرف الزملاء، وهذا الضغط الذي بسببه لم أستفد من فترة اندماجي بالشكل المرغوب به".

إن محيط العمل يحمل في كيانه عوامل تؤثر في اندماج الموظف، فكان تصريح أغلبية المبحوثين حول هذا الموضوع أنه توجد عوامل تؤثر إيجابيا وأخرى سلبيا في فترة الاندماج. فجاء على لسان المبحوث رقم 13: "نعم عوامل محيط العمل تؤثر في اندماج الموظف، كما أنها تساعده على تكيفه داخل المحيط، فإذا وفرت المؤسسة كل ما يحتاجه الموظف الجديد فسرعان ما يندمج ويصبح أكثر تمسكا بعمله ومؤسسته".

وعليه نقول كلما كان محيط العمل يحمل ولاء للعامل الجديد في فترة اندماجه، ويساعده في توفير كل الإمكانيات والحاجات الاجتماعية من علاقات داخل المؤسسة مع تقدير مجهوده فهذا سوف يدفع بالموظف إلى الاندماج بسرعة وشعوره بالراحة التامة في العمل، وهذا ما يدفع إلى نجاح هذه الفترة، بحيث كلما واجه صعوبات اجتماعية أو نفسية في محيط العمل سوف تؤدي به إلى الاكتئاب، وهذا يمنعه من مشاركة قدراته ومهاراته.

إجمالاً يمكننا أن نوضح حسب أبراهام ماسلو أن الاندماج المهني هو دافع ضروري في المنظمة، فالانتماء من الحاجات الأساسية التي يحتاجها الفرد لحصوله على الطمأنينة وشعوره بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من قبل الآخرين، مما يشعره بمكانته وقيمه، فالفرد اجتماعي بطبعه يرغب دائماً بتكوين علاقات اجتماعية مع محيطه بحيث أن محيط العمل الذي يخلو من إشباع الفرد هذه الحاجات يؤدي بالتأكيد إلى اختلاف في التوازن النفسي لدى العاملين، مما يؤدي إلى فشل التنظيم الذي يراد تحقيقه.



هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتمد في عملية التوظيف على ملامح وإجراءات وفق معايير مضبوطة ومتبعة، ويمكن عرض أهم النتائج المتوصل إليها على الشكل التالي:

أولاً: نتائج الفرضية الأولى

1. نظام التسيير المتبع في المؤسسة مبني على أسس قانونية نظامية.
2. احترام إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك لتشريعات العمل التي ينص عليها القانون الداخلي للعمل.
3. تقوم المؤسسة بعملية التوظيف وفق ما يتناسب مع احتياجاتها من اليد العاملة.
4. التوظيف في المؤسسة الاقتصادية يكون بواسطة وكالة التشغيل، وهي الطريقة الأكثر استعمالاً لتلبية احتياجاتها من اليد العاملة.
5. يتم التحاق الموارد البشرية بالمناصب الشاغرة عن طريق اختبارات وفحوص مهنية لاختيار أفضل وأحسن المترشحين.
6. تعتمد مؤسسة سوناطراك في عملية التوظيف الخارجي على نوع الشهادة التي يحملها المرشح كمعيار أساسي وأولي.
7. تعتمد مؤسسة سوناطراك في التوظيف الداخلي على الخبرة المهنية بما يعادل خمس سنوات فما فوق.
8. تعتمد المؤسسة الاقتصادية على التسيير التنبئي (التوقعي)، من خلال إعداد البرنامج التنبئي لمعرفة المناصب الشاغرة التي تتطلب الملء.

ثانياً: نتائج الفرضية الثانية

1. إن فترة الاندماج المهني مرتبطة بمجموعة من العوامل التي تؤثر إما بالإيجاب أو السلب على الموظف.
2. إن العوامل السلبية في مرحلة الاندماج المهني التي تمس الموظف الجديد تدفع به إلى الاغتراب في وظيفته وتعيق اندماجه.
3. كلما نجحت فترة الاندماج المهني للموظف الجديد كلما تحقق نجاح عملية وإجراءات التوظيف.
4. توفر مؤسسة سوناطراك في فترة الاندماج المهني كل الوسائل والاحتياجات اللازمة لاندماج العامل الجديد بسرعة.
5. العلاقات الاجتماعية والتداخل بين الجماعات في بيئة العمل من أهم الأساسيات لتحقيق فترة الاندماج.
6. العوامل التنظيمية لها علاقة باندماج الموظف مهنياً وتكيفه داخل بيئة عمله.
7. العوامل النفسية ومراعاة الجانب النفسي للموظف وشعوره بالارتياح النفسي يسرع من عملية اندماجه.
8. كلما كان اندماج الموظف في المؤسسة ناجحاً كلما ازداد تحوله إلى مصدر الميزة التنافسية.

إثبات صحة الفرضيات:

مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من التوصل على نتائج واستنتاجات تثبت لنا صحة الفرضيات، حيث تمكنا من ربط ما هو نظري بتطبيقي من خلال النتائج المتحصل عليها كالتالي:

أولاً: اثبات صحة الفرضية الأولى في ظل النتائج المتحصل عليها

من خلال دراستنا للجوانب النظرية حول موضوعنا، وجدنا أن الفرضية الأولى والتي هي كالتالي: "تخضع عملية التوظيف لقوانين وإجراءات تنظيمية تتم وفق شروط ومعايير واختبارات يمر بها المرشح (الخبرة المهنية، الشهادة)"، بحيث الفرضية الأولى تتوافق مع ما هو نظري، من خلال نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية، التي من خصائصها التخصص في مجال العمل والاعتماد على الكفاءة المهنية للتعين والترقية.

فنعم نؤكد صحة هذه الفرضية حول اعتماد إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف على معيار الخبرة المهنية والشهادة، وهذا ما أكدته كل من الجانب النظري ونتائج الدراسة التي تحصلنا عليها.

ثانياً: اثبات صحة الفرضية الثانية في ظل النتائج المتحصل عليها

وجدنا أن الفرضية الثانية: "نجاح عملية التوظيف يقاس بمستوى الاندماج المهني للموظفين الجدد بعد تقييم أدائهم الوظيفي"، قد تم إثبات صحتها، من خلال أنه كلما كان نجاح فترة اندماج العامل الجديد كلما تحقق نجاح عملية التوظيف والاختيار.

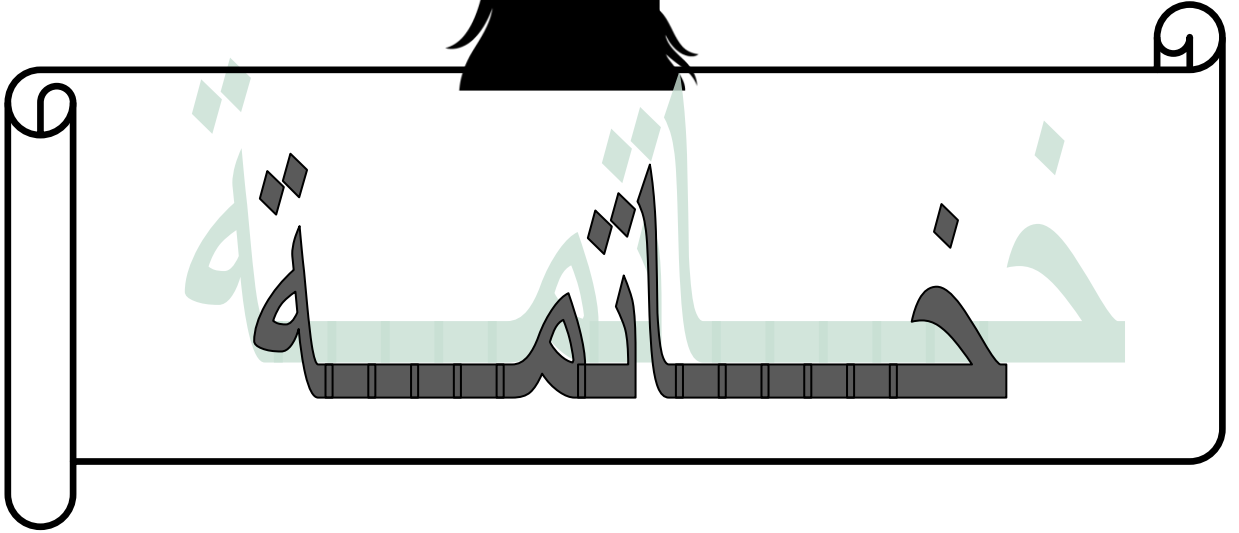
وعلى ضوء هذا فيمكننا القول بأن كلا من الفرضيتين (الأولى والثانية) قد تحققت صحتها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة سوناطراك على سبيل المثال.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة الاقتصادية بولاية وهران مؤسسة سوناطراك AVAL.LRP، حيث قمنا بتقديم لمحة لهذه المؤسسة مع هيكلها التنظيمي والحركة العامة لعملية التوظيف داخل المؤسسة، مع بيان سير عملية استقطاب واندماج الموظفين فيها.

كما قمنا بمقابلات شخصية مع مسؤولي قسم إدارة الموارد البشرية، وكذلك مقابلات مع كل من إطارات وعمال ... إلخ حول ملامح التوظيف.

وقد أظهرت الدراسة أن عملية التوظيف تعتبر من بين أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث إنها تسعى دائماً للبحث عن العاملين ذوي مؤهلات وكفاءات لملء الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة. كما تبين لنا أنه يوجد علاقة بين المؤسسة ووكالة التشغيل في سير البحث عن الموظفين والاعتماد عليها في البحث عن الموارد البشرية المناسبة.



خاتمة:

يتضح لنا من خلال دراستنا حول موضوع سيرورة عملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك بأن المراجعة الداخلية للموارد البشرية هي واحدة من أكثر العمليات استخداما في عالم الأعمال، حيث أصبحت عملية التوظيف تحتل مكانة جد مهمة لدى إدارة الموارد البشرية، كونها تشرف دائما عليها، بحيث أصبحت جميع المؤسسات خصوصا المؤسسة الاقتصادية تسعى دائما للحصول على أجود وأحسن الكفاءات عن طريق الاختيار الأفضل لليد العاملة، وفقا للشروط الموضوعية والقانونية الخاصة بالمؤسسة.

وقد جاءت هذه الدراسة كي توضح كيفية سير عملية التوظيف في المؤسسة الاقتصادية وبيان ملامح التوظيف في إدارة الموارد البشرية بتطبيق إستراتيجيتها، حيث المورد البشري ذو قيمة فعالة، وأصبحت الإدارة مهتمة به كونه المحرك الأساسي داخل المنظمة، بتوفير جميع الإمكانيات لراحته واندماجه وتعليمه وتكوينه وبناء نفسه داخل المنظمة، وفق سياسات وإجراءات تقوم على أساسها في مثل هذه العمليات.

وبالتالي نجد بأن كل من الفرضيتين قد تحققت صحتها ومدى صدقها من خلال تصريحات المبحوثين. ومن خلال تواجدها في المؤسسة لاحظنا تدخل النقابة الوطنية لمؤسسة سوناطراك في الكثير من الأمور، فهل النقابة الوطنية لمؤسسة سوناطراك تشرف على فترة عملية التوظيف والاندماج المهني، أم ليس لها أي دخل؟



قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

(1) الكتب:

1. إحسان داهش جلاب، وكمال كاظم طاهر الحسيني، "التمكين والاندماج"، ط 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
3. اسماعيل قيرة، وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
4. أشوك شانديكو ابرا، "إستراتيجية الموارد البشرية"، ط 01، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2002.
5. اعتصام الشركحي، صلاح هادي الحسني، "القيادة وأثرها في إدارة الموارد البشرية"، ط 01، مركز كتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
6. باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، ط 02، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
7. بدوي أحمد زكي، "معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
8. بلوط حسن إبراهيم، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
9. بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية الأبعاد والاستراتيجيات"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن، 2010.
10. تريحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

قائمة المصادر والمراجع:

11. جابر عوض سيد حسن، "العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية"، ط 01، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
12. جرجش ميشال، "معجم مصطلحات التربية والتعليم"، ط 01، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
13. جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986.
14. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط 01، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2000.
15. حسين وليد حسين عباس، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
16. خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2002.
17. خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، ط 05، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
18. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999/1998.
19. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
20. رمزي صبحي، مصطفى الجرم، "اندماج البنوك"، ط 02، دار السلام، الإسكندرية، 2013.
21. سامح أحمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي"، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.

قائمة المصادر والمراجع:

22. سعيد مرسي بدر، "الإيديولوجية ونظرية التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
23. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
24. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والإعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.
25. صبحي العتيبي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، ط 01، دار حامد، الأردن، 2002.
26. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
27. عامر الكبيسي، "الفكر التنظيمي"، ط 01، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
28. عامر قنديلي، وإيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2015.
30. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.
31. عبد الرحمان عيسوي، "الكفاءة الإنتاجية"، ط 02، دار الرافدين، بيروت، لبنان، 1990.
32. عبد الله محمد عبد الرحمن، ومحمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر.
33. علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة الإصدار.
34. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، ط 02، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

قائمة المصادر والمراجع:

35. علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004.
36. علي عبد الرزاق جليبي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ط 2، الإسكندرية، مصر، 2007.
37. علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002.
38. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، "تنمية الموارد البشرية"، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
39. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
40. فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة " منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات"، ط 01، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
41. فتحي محمد عيسى، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية"، دار الزهراء، الأردن، 2010.
42. فرج عبد القادر طه، "علم النفس الاجتماعي والتنظيمي"، دار الرافدين، بيروت، لبنان، 1987.
43. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
44. قباري محمد اسماعيل، "علم الاجتماع الإداري"، دار المعارف الإسكندرية، 1981.
45. الكلالدة طاهر محمود، "تنمية إدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009.
46. ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2014/2013.

قائمة المصادر والمراجع:

47. محمد جمال الكفافي، "الاستثمار في الموارد البشرية"، ط 01، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.
48. محمد شحاتة ربيع، "علم النفس الصناعي والمدني"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة إصدار.
49. محمد صاحب سلطان، "إدارة المؤسسات الإعلامية"، دار المسيرة، عمان الأردن 2015.
50. محمد عبده حافظ، "إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
51. محمد علي عبد الوهاب، "إدارة الأفراد منهج تحليلي"، عين شمس، القاهرة، 1975.
52. محمد قاسم، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985.
53. محمد ماهر عليش، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 1998.
54. محمود سلطان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
55. مسعداوي يوسف، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
56. مصطفى الجربوعة، "إدارة الموارد البشرية"، ط 01، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
57. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
58. منصور أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

قائمة المصادر والمراجع:

59. مهدي تواتي، آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2018.
60. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2002.
61. نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية"، ط 02، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
62. نعيم إبراهيم الطاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث، 2009.
63. نور الدين بلقاسم، "الإدماج والاندماج المفهوم والدلالات"، أعمال الندوة العلمية الدولية، منشورة في الإنترنت، جامعة سوسة، تونس.
64. هاني عبد الرحمان صالح الطويل، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، ط 03، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
65. هناء حافظ بدوي، "إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.
66. هيثم حمود الشبلي؛ مروان محمد النسور، "إدارة المنشآت المعاصرة"، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
67. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي متكامل، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
68. يوسف ميخائيل، "سيكولوجية الخبرة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005.
- (2) الأطروحات والرسائل والمقالات الجامعية:

69. احمد جاسم الشمري، "العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد،

قائمة المصادر والمراجع:

أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002.

70. أمينة جاب الله، "سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة"، دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2016.

71. بلوم أسمهان، "المستويات التنظيمية وأداء العامل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2003.

72. بومخلوف محمد، "انتقال اليد العاملة الريفية الى الصناعة (الاندماج والاعترا ب)"، دراسة معمقة في علم الاجتماع الصناعي، معهد علم الاجتماع جامعة الجزائر سنة 1984.

73. تيشات سلوى، "اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادرات العمومية الجزائرية"، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.

74. حسين بن سليم، أحمد سوسي، "أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية"، قراءة سوسولوجية للواقع، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 04، الأغواط، جوان، 2018.

75. رتبية سالم، "التوظيف" دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997.

76. سارة مرزوق، ومبارك بوعشة، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس قسنطينة 02، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2017، مجلة دراسات اقتصادية.

77. سامي عمري، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوضياف، المسيلة، 2007.

قائمة المصادر والمراجع:

78. عبد الفتاح بوخمخ، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001.

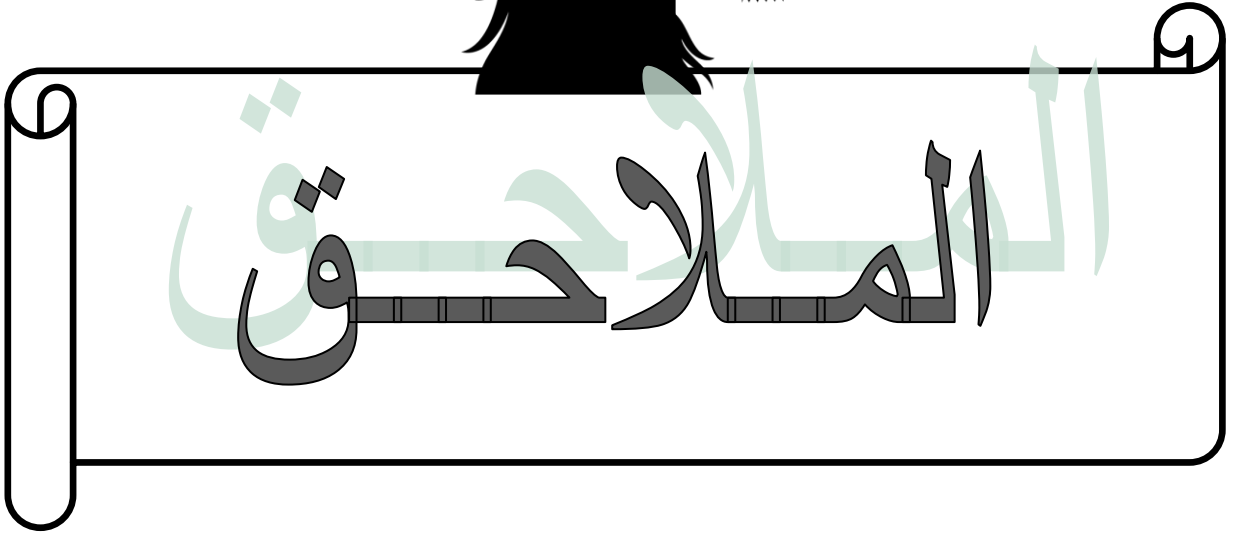
79. مداج مسعودة، "القوى العاملة الجامعية والاندماج المهني"، دراسة ميدانية لخريجي الجامعة العاملين بجامعة غرداية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، 2014.

ثانيا: باللغة الأجنبية

80. Dessler Gary "Human Resource Management" 8 "ed 'Prentice Hall. Inc New Jersey، 2000.

81. Henry FAYOL , l'Administration industrielle , Ed. ENAG, Alger, 1991.

82. Paugam Serge, « Le Salair de la precarité » , revue, sociologie du travail, elsevier, Paris, n2, 2001.



الملحق

جدول يوضح البيانات الشخصية للمبحوثين

| نوع العقد | سنوات | المنصب | المستوى | الحالة | السن | النوع | المبحوثين |
|-----------|-------|------------------------------|-----------------------|--------|------|-------|-----------|
| C D I | 20 | إطار SLR | ليسانس إدارة الأعمال | متزوجة | 51 | أنثى | 01 |
| C D I | 30 | رئيس ق إدارة الموارد البشرية | ليسانس علم اجتماع | متزوج | 57 | ذكر | 02 |
| C D I | 29 | إطار SLR | ليسانس علوم تجارية | متزوجة | 53 | أنثى | 03 |
| C D I | 11 | إطار bourse de | ليسانس إعلام آلي | متزوجة | 43 | أنثى | 04 |
| C D I | 16 | إطار RHU | ليسانس | متزوجة | 50 | أنثى | 05 |
| C D I | 32 | إطار RHU | ليسانس علم اجتماع | متزوج | 58 | ذكر | 06 |
| C D I | 22 | إطار | سنة ثانية جامعي قانون | متزوج | 49 | ذكر | 07 |
| C D I | 15 | إطار recrutement | ليسانس إعلام واتصال | متزوجة | 48 | أنثى | 08 |
| C D I | 21 | إطار | ليسانس علم اجتماع | متزوجة | 52 | أنثى | 09 |
| C D I | 09 | سكريتاريا | تكوين مهني أمانة عامة | متزوجة | 37 | أنثى | 10 |
| C D I | 12 | وكيل في التدريب | ليسانس علوم اقتصادية | عازب | 38 | ذكر | 11 |
| C D I | 05 | إطار قسم التكوين | ليسانس محاسبة | متزوجة | 34 | أنثى | 12 |
| C D I | 09 | إطار قسم التكوين | ليسانس علوم اقتصادية | متزوج | 40 | ذكر | 13 |
| C D I | 17 | إطار دراسات | ليسانس علوم التسيير | متزوج | 51 | ذكر | 14 |
| C D I | 06 | مسؤول دراسات | ليسانس محاسبة ومالية | عازبة | 31 | أنثى | 15 |



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن أحمد - وهران 02-
كلية العلوم الاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم



دليل المقابلة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم بعنوان سيرورة عملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك لنا الشرف أن نجري مع سيادتكم هذه المقابلة لغرض البحث العلمي

الاسم واللقب

السنة الجامعية 2023/2022

الملاحق:

❖ البيانات الشخصية

الجنس.....
السن.....
الحالة الاجتماعية.....
المستوى التعليمي.....
المنصب المهني الحالي.....
سنوات الخبرة.....
نوع العقد.....

❖ المحور الأول: ملامح عملية التوظيف

قسم RHU:

1. كيف تحدد مؤسسة سوناطراك احتياجاتها من اليد العاملة لملء مناصب الشغل الشاغرة؟

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

ومن المسؤول عن ذلك؟

.....
.....

2. ما هي الخطوات الرئيسية في سير عملية توظيف في مؤسسة سوناطراك؟

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

3. على أي أساس يكون الاختيار وهل تعتمد مؤسسة سوناطراك دائما على معيار الخبرة المهنية في

التوظيف؟

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

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

4. كونك رئيس قسم إدارة الموارد البشرية ما هي المميزات التي تعتمد عليها الإدارة الاستقطاب بالعمال؟.....

.....

5. ما هي أهم الصعوبات التي يمكن أن تعرقل أو تواجه المؤسسة في سير عملية التوظيف؟

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

وكيف يمكن التعامل معه؟

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

6. كونك موظف بالمؤسسة على أي أساس تم توظيفك؟

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

7. كيف تقيمون نجاح عملية التوظيف داخل المؤسسة؟

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

❖ المحور الثاني: الاندماج المهني

1. كيف يتم دمج وتدريب الموظف الجديد مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟

2. تعتمد فكرة الاندماج على مؤشرات لتقييم الأداء الوظيفي؟

كيف يكون ذلك؟

3. ما هي أقصى مدة لعملية دمج العامل الجديد؟

وهل من الممكن يتلقى الرفض رغم مروره بمرحلة الاندماج؟

وعلى أي أساس يتم رفضه؟

4. كونك موظف مررت بمرحلة الاندماج المهني ما هي العوامل التي أثرت عليك؟

الملاحق:

.....

.....

.....

5. هل عوامل محيط العمل تؤثر في اندماج الموظف؟

.....

.....

.....

سوناتراش



sonatrach

Activité Liquéfaction & Séparation
Direction Ressources Humaines
Département GPR

ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés, Chef de Département Gestion personnel, attestons que :

Melle : **BENARBIA IKRAM** Né (e) Le **03/04/2000** à **ORAN**

A suivi un stage pratique au Département **DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

Période : **Du 02/03/2023 Au 01/04/2023**

Spécialité : **SCIENCES SOCIALES**

Organisme : **UNIVERSITE D'ORAN MOHAMED BEN AHMED**

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à **Oran**, le **18/05/2023**

Le responsable de l'établissement de
L'enseignement ou de la formation supérieur

NB : La présente attestation n'est délivrée qu'en une seule copie originale.

SONATRACH - Activité LQ5 - Avenue Djelloul Bekhti NEMICHE BP 021
El Makari-Oran - Tél 213.-41.-42-07 Fax : 041-82-00-63

Le responsable de l'établissement
ou l'administration d'accueil
S. BOUKRUM
Chef Service Administration
Activité LQ5
Département GPR - RHU

سوناطرache



sonatrach

Activité Liquéfaction & Séparation
Direction Ressources Humaines
Département GPR

ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés, Chef de Département Gestion personnel, attestons que :

Melle : **HALIMI AICHA KAWTHER Né (e) Le 15/01/1998 à ORAN**

A suivi un stage pratique au Département **DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

Période : **Du 02/03/2023 Au 01/04/2023**

Spécialité : **SCIENCES SOCIALES**

Organisme : **UNIVERSITE D'ORAN MOHAMED BEN AHMED**

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Oran, le **18/05/2023**

Le responsable de l'établissement de l'enseignement ou de la formation supérieur

NB : La présente attestation n'est délivrée qu'en une seule copie originale.

Le responsable de l'établissement
Administration d'accueil

S. BOUAFIA
Chef Service
GPRHU



SONATRACH - Activité LQS-Avenue Ujelloul Bekhti NEWICHE BP 9521
El Makarr-Oran - Tél 213.-41.-42.-07 Fax : 041-82-00-63



Es-Seina le :

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Taleb Mourad, représenté par le chef de département de sociologie

Ci-après désigné par l'Université.

D'une part,

Et

L'entreprise.....dont le siège social est

Sis.....représentée par

Monsieur.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) en

Master de sociologie d'organisation et travail

Mr (Melle) : Benchis Jeram

En conformité avec le programme et le plan des études de spécialité de sociologie d'organisation et travail.

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e)

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlé conjointement de son exécution par le département et l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du.....au.....inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois elle doit lui permettre de bénéficier de la restauration (si cela est possible) selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigné par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dès son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE
Le Responsable Interitaire
P/Le Directeur RHU / LDS
Activité, Formation et Stages
Direction RHU

LE CHEF DE DÉPARTEMENT

د. بن زيان خيرة
رئيس قسم الاجتماع
بالتفسيحة





جمهورية جهورية الديمقراطية والاشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
كلية العلوم الإجتماعية
Faculté des sciences sociales

Es-Seina le :

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Taleb Mourad, représenté par le chef de département de sociologie

Ci-après désigné par l'Université.

D'une part,

Et

L'entreprise.....dont le siège social est

Sis.....représentée par

Monsieur.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) en

Master de sociologie d'organisation et travail

Mr (Melle) :...HALI.Mi Aicha KAWT Har.....

En conformité avec le programme et le plan des études de spécialité de sociologie d'organisation et travail.

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e)

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôler conjointement de son exécution par le département et l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du.....au.....Inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois elle doit lui permettre de bénéficier de la restauration (si cela est possible) selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigné par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dès son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

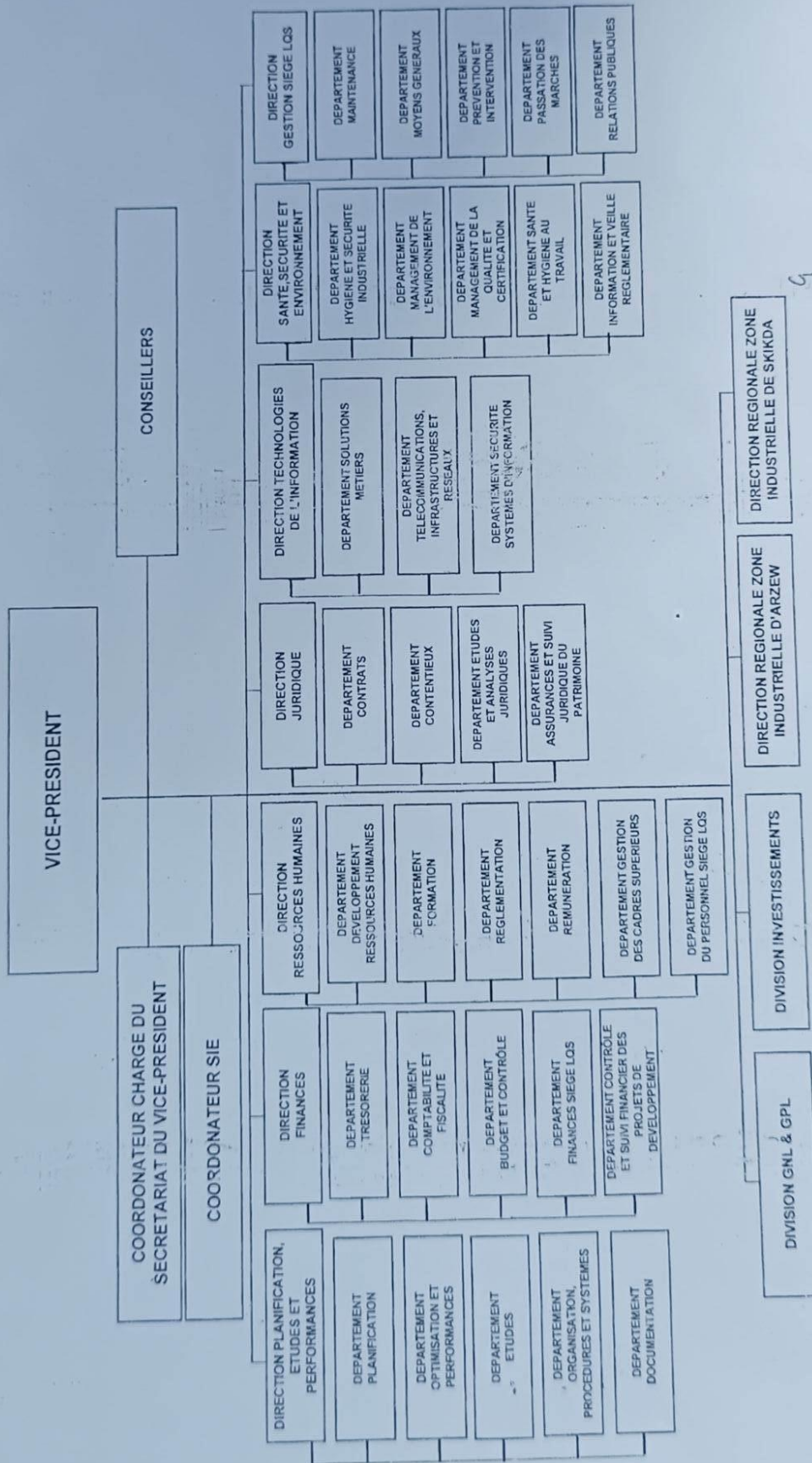
Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

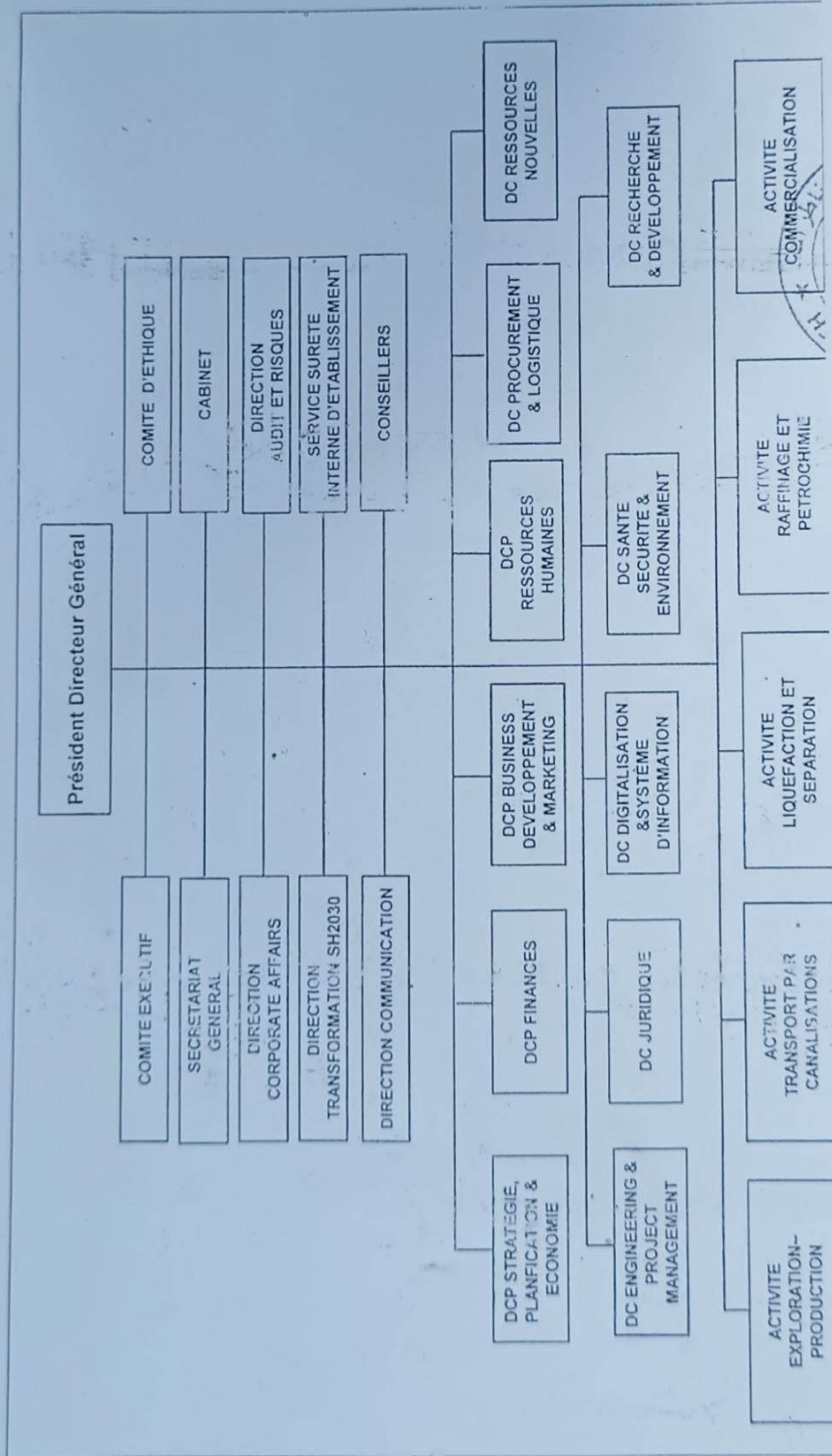
LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE
PI Le Directeur RHU / LDS
Académie de Liège
11

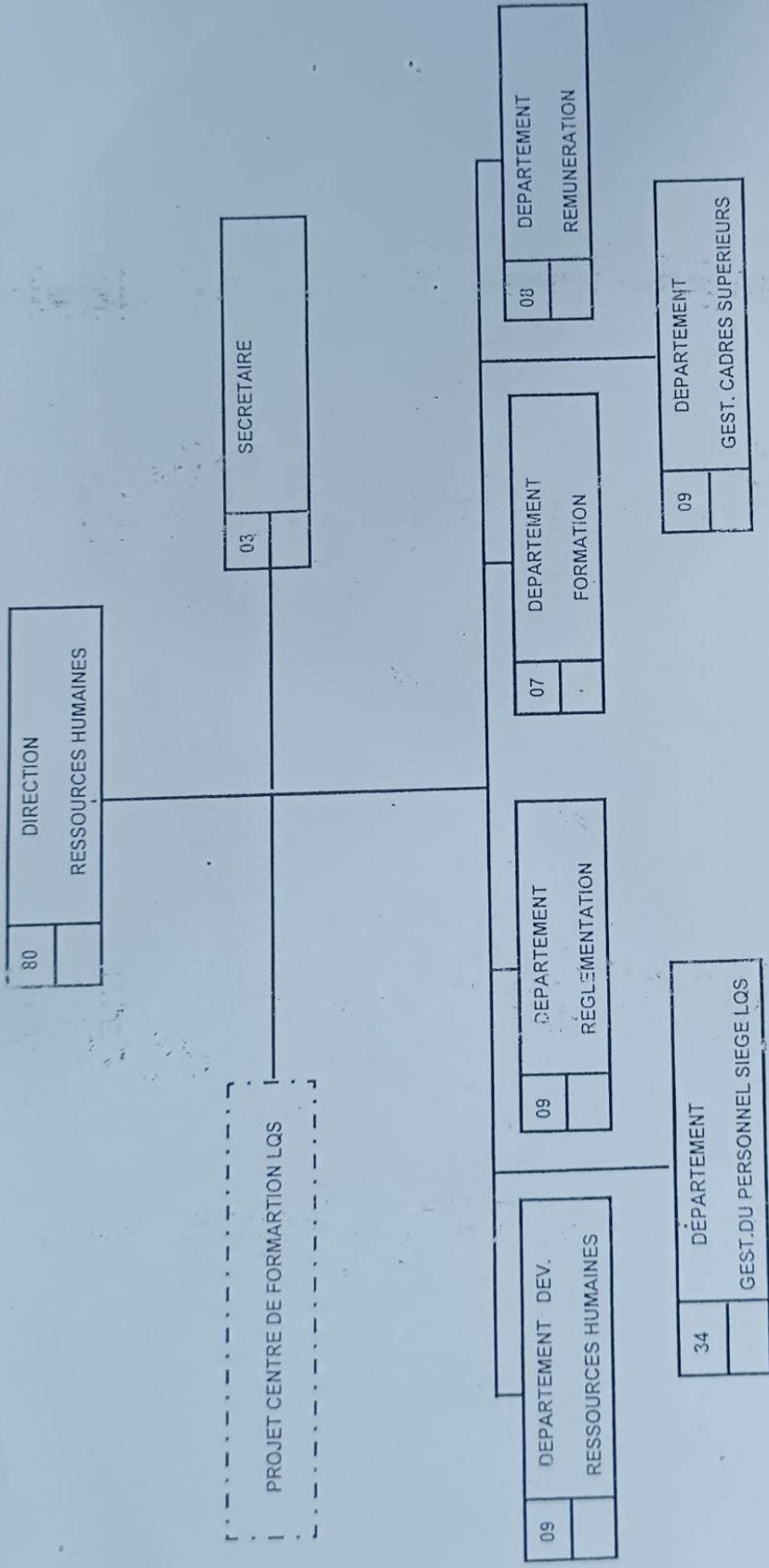
LE CHEF DE DEPARTEMENT
د. نازيان خيرة
رئيس قسم الاجتماع
القائمة

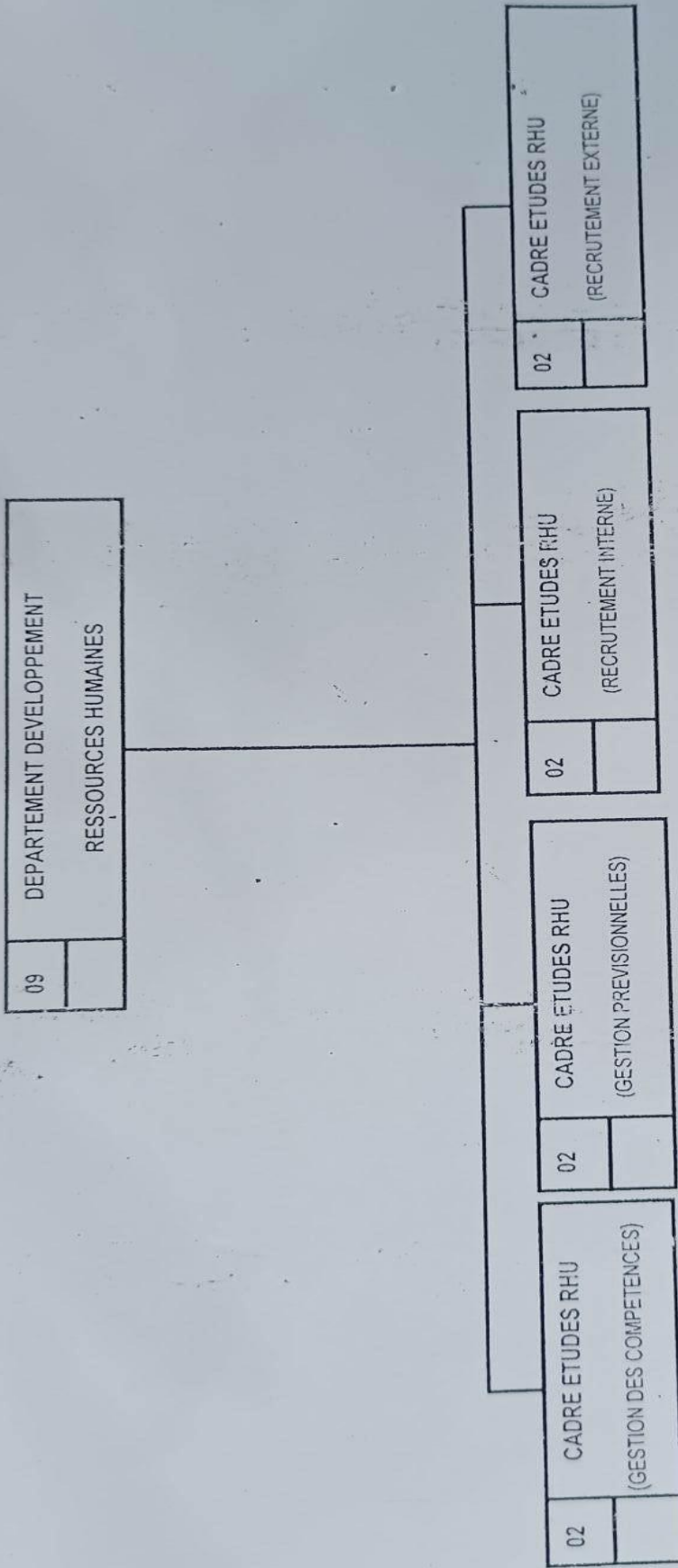
ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE LIQUEFACTION ET SEPARATION DES GAZ



64



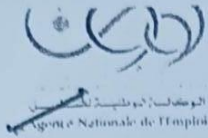




Plan de Recrutement/ Formation notifié (Année N) Activité Aval

| Fonctions | Complexes | GL1K | GL1Z | GL2Z | GNL3Z | GP1Z | GP2Z | RA1G | RA1K | RA1Z | RA2K | Total Général |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------------|
| ING CHIMIE | | 3 | | | | | | 2 | | | | 5 |
| ING ELECTRICITE | | | 1 | | 2 | | | | | 5 | | 8 |
| ING ENVIRONNEMENT | | 1 | | 1 | | | 1 | | 2 | | | 5 |
| ING INSTRUMENTATION | | | | | | | | | | | | 0 |
| ING SECURITE | | | 2 | | 1 | | | | | | | 3 |
| S/Total INGENIEURS | | 4 | 3 | 1 | 3 | 0 | 1 | 2 | 2 | 5 | 0 | 21 |
| CHIMISTE | | 5 | 2 | | | 1 | | | 2 | | 1 | 11 |
| TECHN PROCESS | | 11 | | | 5 | | | | | | | 16 |
| TECHN EXPLOITATION | | | | | | | | 2 | | | 1 | 3 |
| TECHN ELECTRICITE | | 1 | | | | | | 4 | | | | 5 |
| TECHN INSTRUMENTATION | | 2 | | | 1 | | | | | | | 3 |
| TECHN MECANIQUE | | | 4 | | | | 2 | | 1 | | | 7 |
| TECHN INTERVENTION | | 6 | | | | | | 10 | | | | 16 |
| S/Total TECHNICIENS | | 25 | 6 | 0 | 6 | 1 | 2 | 16 | 3 | 0 | 2 | 61 |
| TOTAL (F/Cœurs de métier) | | 29 | 9 | 1 | 9 | 1 | 3 | 18 | 5 | 5 | 2 | 82 |
| ARCHIVISTE | | | | | | | | | | | | 0 |
| CADRE COMPTABLE/FINANCE | | | | 1 | | | 2 | | 1 | | | 4 |
| CADRE JURIDIQUE | | 1 | | | | | 2 | | | 4 | | 7 |
| ING SYSEME | | | | | | | | | | 2 | | 2 |
| ING TELECOM | | | 4 | | | | 1 | | | | | 5 |
| SECRETAIRE | | | | 1 | 6 | | | | 4 | | | 11 |
| CADRE /CHARGE ETUDES ORG | | | | | | 2 | | | | | | 2 |
| TOTAL (F/Soutien) | | 1 | 4 | 2 | 6 | 2 | 5 | 0 | 5 | 6 | 0 | 31 |
| Total Général | | 30 | 13 | 3 | 15 | 3 | 8 | 18 | 10 | 11 | 2 | 113 |

NB: les besoins exprimés sur ce plan sont à titre d'exemple.



Agence Wilayale de : Drem ORAN
Agence Locale de : Awem ORAN, / Tel:

Liste des candidats orientés

Employeur : sonatrach aval
Numéro d'offre : 31041112/15038
Date Dépot de l'offre : [REDACTED]
Post Offert : Ingénieur informaticien / informaticienne
Nombre de postes : 10
Adresse : oran, Commune de ORAN / ORAN

| Numéro | Nom et Prénom | Tel | Numéro d'inscription | Date d'inscription |
|--------|---------------|------------|----------------------|--------------------|
| 1 | [REDACTED] | [REDACTED] | 310514236 | 03/12/2014 |
| 2 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3106142880 | 31/08/2014 |
| 3 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3105142707 | 02/04/2014 |
| 4 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3105153448 | 24/05/2015 |
| 5 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3105136790 | 18/08/2013 |
| 6 | [REDACTED] | [REDACTED] | 310184001517 | 14/08/2015 |
| 7 | [REDACTED] | [REDACTED] | 31081410066 | 19/11/2014 |
| 8 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3103153951 | 23/06/2015 |
| 9 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3104147169 | 03/09/2014 |
| 10 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3102134954 | 04/06/2013 |
| 11 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3103143619 | 05/05/2014 |
| 12 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3106144235 | 15/12/2014 |
| 13 | [REDACTED] | [REDACTED] | 31041478 | 06/01/2014 |
| 14 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3101151529 | 04/06/2015 |
| 15 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3105141512 | 20/02/2014 36 |
| 16 | [REDACTED] | [REDACTED] | 310182005572 | 28/07/2015 |
| 17 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3104141173 | 10/02/2014 |
| 18 | [REDACTED] | [REDACTED] | 310715133 | 06/01/2015 |
| 19 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3104115297 | 27/10/2011 |
| 20 | [REDACTED] | [REDACTED] | 310415438 | 25/01/2015 |
| 21 | [REDACTED] | [REDACTED] | 3103149008 | 10/12/2014 |

سوناتراش



sonatrach

Activité Aval
Direction Ressources Humaines
Département Sélection/Recrutement

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE

N°207/10

Identification des parties

La Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, dénommée "SONATRACH SPA" au capital social de 500 000.000.000,00 DA, registre de commerce n° 00 B00 137 67, dont le siège social est à Alger, Djénane El Malik Hydra, représentée par Monsieur [REDACTED] Directeur Ressources Humaines, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat d'une part,

Et :

Mlle [REDACTED] né (e) le [REDACTED]

Demeurant à : [REDACTED]

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1 : Durée et date d'effet du contrat

Sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche, la Société recrute [REDACTED] pour une durée indéterminée à compter du [REDACTED] date d'installation à son poste de travail, nonobstant les dispositions prévues aux articles 7 à 10 du présent contrat.

Article 2 : Poste de travail et classification

Mlle DINEDANE Djamila est recruté (e) en qualité de :

- Intitulé du poste : [REDACTED]

- Code fonction : [REDACTED]

- Echelle : [REDACTED]

- Groupe : [REDACTED]

Article 3 : Rémunération

En contrepartie du travail fourni et conformément à la grille des salaires de base de la Société, Mlle [REDACTED] perçoit le salaire de base suivant : Trente et Un Mille Cinq Cent Quatre vingt Deux Mille Dinars (31 582)DA.

A ce salaire de base s'ajoutent les primes et indemnités liées au poste d'affectation.

Article 4 : Horaire de travail

L'horaire hebdomadaire de travail est de 40 heures.

En fonction de l'organisation du travail de la structure d'affectation et des nécessités de service, la Société peut modifier la répartition de l'horaire de travail.

Article 5 : Heures supplémentaires

Pour des raisons liées à une nécessité absolue de service, Mlle DINEDANE Djamila peut être amené à effectuer des heures supplémentaires dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Article 6 : Structure et lieu de travail

Au rec [REDACTED] la structure et le lieu de travail sont les suivants [REDACTED]

Structure : [REDACTED]

Lieu : [REDACTED]

Article 7 : Période d'essai

Mlle [REDACTED] est soumis à une période d'essai de Six (06) Mois à compter de la date de signature du présent contrat.

Durant la période d'essai, les deux parties peuvent rompre le présent contrat en respectant un préavis d'une semaine sauf cas de faute lourde ou grave de [REDACTED]

Article 8 : Examen médical et période d'essai

Si pour des raisons exceptionnelles, l'examen médical est effectué durant la période d'essai et qu'il révèle une inaptitude au poste occupé, il est mis fin au présent contrat avec respect du préavis arrêté à l'article 7 ci-dessus.

Article 9: Essai non concluant

Si la période d'essai est jugée non concluante, il est mis fin au présent contrat sans indemnité ni préavis.

Article 10 : Essai concluant

Si la période d'essai est jugée concluante, Mlle DINEDANE Djamila reçoit une décision le confirmant au poste défini à l'article 2 du présent contrat.

Article 11 : Droits à congé

Mlle DINEDANE Djamila bénéficie des congés payés, légaux et réglementaires.

Article 12 : Déplacements et Mobilité

Pour raison de service et après confirmation, Mlle DINEDANE Djamila peut-être amené à se déplacer dans le cadre de missions de travail, à être affecté pour une durée déterminée auprès d'une autre structure de la Société, d'une filiale de la Société ou dans le cadre d'une Association, en n'importe quel point du territoire national.

Mlle DINEDANE Djamila peut également à sa demande ou à la demande de la Société, être muté en n'importe quel point du territoire national, dans le respect des dispositions arrêtées par la Convention Collective d'Entreprise en vigueur.

Article 13 : Obligations

Mlle DINEDANE Djamila est tenu au strict respect des dispositions de la Convention Collective d'Entreprise, du Règlement Intérieur et de toute réglementation interne en vigueur.

Mlle DINEDANE Djamila s'engage notamment à :

- observer toutes les instructions et consignes particulières qui lui sont données dans le cadre de sa relation de travail,
- observer une stricte obligation de discrétion et de réserve sur tout ce qui concerne l'activité de la Société,
- accomplir toute formation qui lui est proposée,
- informer la Société sans délai de toute modification postérieure à recrutement susceptible d'intervenir dans son état civil, sa situation familiale, son adresse, sa situation vis-à-vis du service national.

Article 14 : Non concurrence

Si dans le cadre de ses fonctions, [redacted] est amené à connaître ou à disposer d'informations d'ordre technique, financier et autres dont la divulgation risque de porter préjudice à la Société et qu'il quitte son emploi de son fait ou du fait de la Société, cette dernière appréciera la durée pendant laquelle il ne pourra pas exercer d'activités auprès ou pour des entreprises similaires ou concurrentes en Algérie ou à l'étranger. En tout état de cause, cette durée ne saurait excéder douze (12) mois à compter de la date de départ de [redacted]

Article 15 : Rupture du contrat

Au delà de la période d'essai et après confirmation, le présent contrat peut-être rompu par l'une des deux parties sous réserve de respecter les dispositions légales et conventionnelles en vigueur.

Article 16 : Dispositions diverses

[redacted] déclare formellement être libre de tout engagement. Le présent contrat est établi en trois (03) exemplaires. Il doit être signé par les deux parties.

[redacted] doit faire précéder sa signature par la mention « Lu et approuvé ».

Fait à Oran, le

✓
Le Directeur,
Ressources Humaines

L'intéressé (e)

[redacted]

[redacted]



Activité AVAL
Direction Ressources Humaines

Agence Locale de l'Emploi d' [redacted]

N° [redacted] / 14

Oran, le [redacted]

Objet: Offre d'emploi

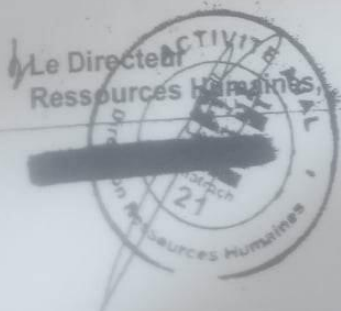
Réf: RHU/SLR/MS

Conformément aux dispositions de la loi N° 04.19 du 25/12/2005 en matière de recrutement, nous vous demandons de mettre à la disposition de l'Activité AVAL, pour tests et entretien, trente (30) candidats titulaires d'un diplôme d'études universitaire (BAC+03) dans les spécialités suivantes : Instrumentation- Génie Electrique- Automatismes- Contrôle Commande.

A l'issue des résultats obtenus, dix (10) candidats seront retenus. Ce nombre correspond à nos besoins.

Nous vous informons que les postes à pouvoir sont en service quart ; aussi nous vous demandons de nous communiquer des candidats âgés de moins de 28 ans et aptes légalement à faire un travail de nuit sur les installations durant une grande partie de leur carrière.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir nous orienter les candidats, répondants aux critères demandés, munis des bulletins de présentation.



الوكالة
الرقم
التاريخ



Contrat de formation avant recrutement
En Algérie

N° [REDACTED]

Identification des parties

Entre les soussignés :

La Société Nationale pour la Recherche, la Production, la Transformation, le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures, ci-après dénommée « SONATRACH », SPA, au capital Social de 1.000.000.000.000DA, dont le siège social sis à DJENANE EL MALIK, Hydra, Alger, représentée par Monsieur [REDACTED] Directeur Ressources Humaines Activité Aval, ayant tous pouvoirs à l'effet du présent contrat, D'une part ;

Et :

Monsieur [REDACTED]
Né(e) le [REDACTED]
Demeurant à [REDACTED]

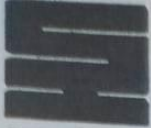
D'autre part.

Préambule

Attendu que :

- SONATRACH prévoit de soumettre les candidats au recrutement à une formation avant recrutement d'une durée de 12 mois ;
 - Monsieur [REDACTED] a été retenu (e) à l'issue du concours d'accès à la formation et des tests psychotechniques, réalisés conjointement par Sonatrach et l'IAP, dont les épreuves se sont déroulées le 03 Décembre 2011 pour le test écrit et du 17 au 19/06/2012 pour les tests psychotechniques.
 - Monsieur [REDACTED] a une connaissance des conditions d'accès, du déroulement de la formation et du recrutement à la SONATRACH ;
 - SONATRACH s'engage à prendre en charge la formation professionnelle de Monsieur [REDACTED] dans les conditions du présent contrat ;
- Monsieur [REDACTED] accepte les conditions du présent contrat ;

Les deux parties conviennent ce qui suit :



sonatrach
Activité Aval
Direction Ressources Humaines
Département Sélection/Recrutement

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

N° 12/2013

Identification des parties

Entre les soussignés:

La Société Nationale pour la recherche, la production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, dénommée "SONATRACH" SPA au capital social de 1.000 000.000.000,00 DA, registre de commerce n° 00 B00 137 67- 16/00, dont le siège social est à Alger rue Djenane El Malik-Hydra, représentée par son directeur Monsieur ABDELOUAHAB Abdelghani, Directeur Ressources Humaines. ayant tous pouvoirs, en l'effet du présent contrat d'une part,

et:

Madame ABDALLAH Houda né (e) le 02/10/1980 à Mostaganem.

Demeurant à : 21Rue Amara Boudali Arbi Mostaganem.

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit:

Article 1: Durée et date d'effet du contrat

Sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche, le présent contrat est établi pour une durée **déterminée**.

Cette durée est de douze (12) mois droits à congé inclus. Elle commence à courir à compter du : 29/09/2013 date d'installation de Madame ABDALLAH Houda à son poste de travail, sous réserve des dispositions prévues aux articles 8 à 11 infra et se termine le 28/09/2014, droits à congé inclus.

Article 2: Objet du contrat.

Madame ABDALLAH Houda est recruté(e) pour :

- pallier à un surcroît de travail.

Article 3 : Poste de travail et classification.

Madame ABDALLAH Houda est recruté en qualité de :

- Intitulé du poste : Cadre Juridique N1
- Code fonction : 15030103
- Echelle : 21
- Groupe : 3

Spécificités particulières du poste de travail :

- Rigueur et esprit d'initiative,
- Capacité d'analyse et de synthèse,
- Disponibilité,
- Sens développé de la communication et des relations humaines.

Article 4 : Rémunération

En contrepartie du travail fourni et conformément à la grille des salaires de base société, le salaire de base correspondant au poste désigné à l'article 3 ci-dessus est Quarante Sept Mille Trois Cent Soixante Treize Dinars (47 373,00 DA).

A ce salaire de base s'ajoutent les primes indemnités liées au poste d'affection.

Article 5 : Horaire de travail

L'horaire hebdomadaire de travail est de 40 heures.

En fonction des nécessités de service, la société peut modifier la répartition de l'heure de travail.

Article 6 : Heures supplémentaires

Pour des raisons liées à une nécessité absolue de service, Madame ABDALLAH Houda peut être amené(e) à effectuer des heures supplémentaires dans le respect des dispositions arrêtées par la Convention Collective de la Société en vigueur.

Article 7 : Structure et lieu de travail

La structure et le lieu de travail de Madame ABDALLAH Houda , sont les suivants

- Structure : Projet GNL3Z
- Lieu : Béthioua

Article 8 : Période d'essai

Madame ABDALLAH Houda est soumis(e) à une période d'essai de six (06) mois à compter de la date de son installation.

Durant la période d'essai, les deux parties peuvent rompre le présent contrat en respectant un préavis d'une semaine sauf cas de faute lourde ou grave de Madame ABDALLAH Houda.

Article 9 : Examen médical et période d'essai

Si pour des raisons exceptionnelles, l'examen médical est effectué durant la période d'essai, qu'il révèle une inaptitude au poste occupé, il est mis fin au présent contrat avec un préavis arrêté à l'article 8 ci-dessus.

Article 10 : Essai non concluant

Si la période d'essai est jugée non concluante, il est mis fin au présent contrat sans indemnités, ni préavis.

Article 11 : Essai concluant

Si la période d'essai est jugée concluante, Madame ABDALLAH Houda reçoit une lettre de confirmation le (la) confirmant au poste défini à l'article 3 du présent contrat.

Article 12: Travaux à réaliser.

Pendant la durée du présent contrat, Madame ABDALLAH Houda est tenu(e) de réaliser les travaux et les tâches qui lui sont assignées dans le cadre de sa fonction.

Article 13 : Droits à congé

Madame ABDALLAH Houda bénéficie des congés payés, légaux et réglementaires au prorata de la durée du contrat de travail.

Article 14 : Déplacements.

Dans le cadre de son travail, Madame ABDALLAH Houda peut être amené(e) à se déplacer temporairement en n'importe quel point du territoire national. Dans ce cas, il est appliqué les mêmes dispositions que pour un travailleur permanent.

Article 15 : Obligations

Madame ABDALLAH Houda est tenu(e) au strict respect des dispositions contenues dans la Convention Collective de la Société, dans le Règlement intérieur et la réglementation interne en vigueur.

Madame ABDALLAH Houda s'engage notamment à :

- Observer toutes les instructions et consignes particulières qui lui sont données dans le cadre de sa relation de travail,
- Observer une stricte obligation de discrétion et réserve sur tout ce qui concerne l'activité de la Société,

Article 16 : Rupture du contrat

Au delà de la période d'essai et après confirmation, le présent contrat peut être rompu par l'une des deux parties sous réserve de respecter les dispositions légales et conventionnelles en vigueur.

En cas de faute lourde ou grave de Madame ABDALLAH Houda, le contrat est rompu sans indemnités ni préavis.

Article 17 : Signature.

Madame ABDALLAH Houda déclare formellement être libre de tout engagement. Le présent contrat est établi en trois (03) exemplaires.

Il doit être signé par les deux parties qui doivent faire précéder leur signature par les mots "Lu et approuvé".

Fait à Oran, Le

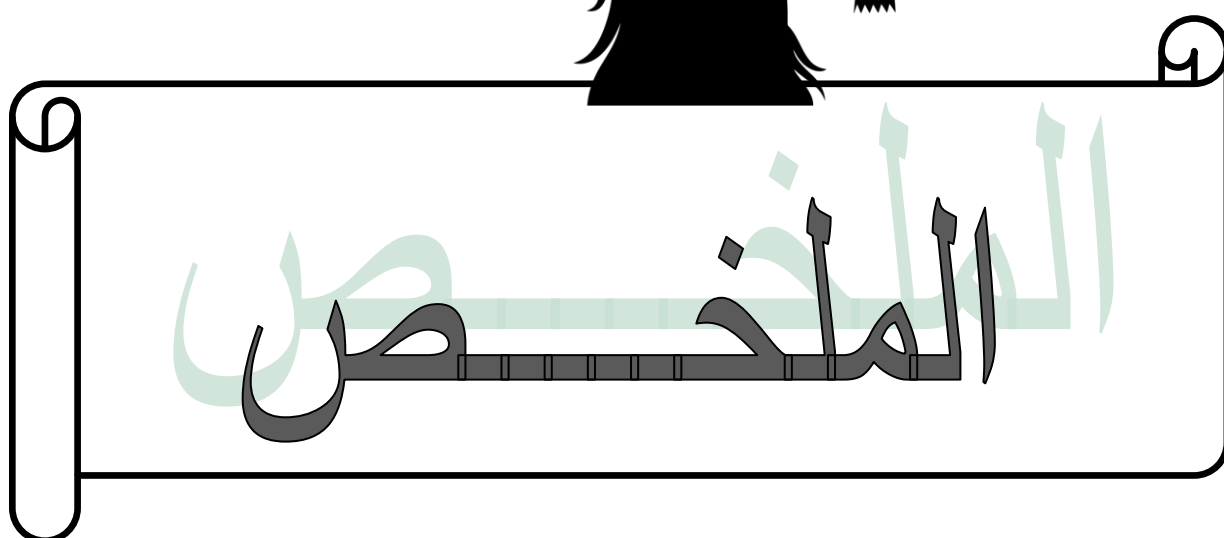
Le Directeur
Ressources Humaines;

A. ABDELOUAHAB

L'intéressé(e)

Lu et approuvé

ABou



الملخص:

ملخص:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة في عالمنا اليوم، كونه يحاول تقديم رؤية علمية واقعية حول سيرورة التوظيف في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك. فالمؤسسة رغم امتلاكها كل الوسائل المادية من تكنولوجيا ورأس مال ضخمة، إلا أنها دائما تسعى إلى البحث عن المورد البشري، كونه أصبح اليوم يمثل المحرك الأساسي في نجاح المؤسسة بتحقيق أهدافها. فلهذا تسهر إدارة الموارد البشرية دائما على عملية التوظيف من التخطيط إلى التحقيق، وتسعى إلى اختيار اليد العاملة التي تمتلك كفاءات ومهارات للقدرة على الابتكار والإبداع في العمل، فالمؤسسة دائما ما توفر جميع احتياجات الموظف، وهذا ما يسهل عملية اندماجه في محيطها، مع تطبيق إستراتيجيتها في سبيل تحقيق نجاحها وزيادة إنتاجها، وفقا لجميع سياساتها وإجراءاتها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، التوظيف، اندماج الموظف.

Résumé:

Ce sujet est d'une grande importance dans notre monde d'aujourd'hui, car il tente d'apporter une vision scientifique réaliste sur le processus de recrutement dans la gestion des ressources humaines à Sonatrach, fondement du succès de l'institution dans l'atteinte de ses objectifs. Département veille toujours sur le processus de recrutement de la planification à l'enquête, et cherche à sélectionner une main-d'œuvre qui possède des compétences et des aptitudes pour la capacité d'innover et d'être créatif au travail. L'institution répond toujours à tous les besoins de l'employé, et c'est ce qui facilite dans le processus de son intégration dans son environnement avec l'application de sa stratégie afin d'atteindre son succès et d'augmenter sa production conformément à l'appliquer de toutes ses politiques et procédures.

Les mots clés: l'entreprise, les ressources humaines, la gestion des ressources humaines, le recrutement, l'intégration employé.