



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن احمد - وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع وأنتروبولوجيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان:

واقع التوظيف في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

بين الإجراءات التوظيفية والمسار المهني

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية CAAT للتأمينات

من إعداد الطالبة:

تحت اشراف الأستاذة:

كربع شيما

العقاق حفصة

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د/مولاي حاج مراد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د/حفصة العقاق	أستاذة محاضرة (ب)	مقررا
د/حساين زاهية	أستاذة محاضرة (أ)	مناقشا

2023/2022

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى مَنْ قال فيهما الله عز وجل: ﴿وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾.

إلى أحسن أم في العالم إلى نور قلبي التي أنارت طريقي بدعائها يا من جُعِلَتْ الجنة تحت أقدامها حفظها الله لي وأطال في عمرها.

إلى أبي الغالي العزيز الذي كان سندا لي ولطالما وجهني في دربي وسعى جاهدا كي أبلغ ما أنا عليه اليوم حفظه الله لي.

ودون، أن أنسى إخوتي الذين أكن لهم كل الحب وزوج أختي، ونور البيت ابنة أختي ريهان حفظهم الله جميعا وأدام فرحهم.

وإلى أستاذتي "العقواق حفصة" التي تكرمت بالإشراف على هذا العمل ووقفت بجانبني وإلى كل من قدم لي الدعم وتشجيع ولو بكلمة صادقة كانت حافزا لي.

وإلى خالي رحمه الله وإلى كل من كان له أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

كروية شيناء

الشكر والتقدير

أشكر وأحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل وأنار لي طريق للعلم والمعرفة.
وأنتقدم بالشكر لعائلتي التي ساندتني طوال مشواري الدراسي.
وكل الشكر والاحترام وتقدير لأستاذتي "العقعاق حفصة" التي كانت خير الموجهة لي
في رحلة بحثي.
وكل الشكر وعرهان للذين أشرفوا على تكويني في التخصص علم الاجتماع، ويشرفني
أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لجميع العاملين في شركة الجزائرية للتأمينات
CAAT وعلى كل جهودهم ومشاركتهم في مساعدتي لإتمام مذكرتي.
وشكرا، لكل من قدم لي مساهمة ولو بسيطة في إثراء دراستي وجزاهم الله خير الجزاء،
وجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

كرايم شيماء

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

مقدمة عامة:

- 2..... أسباب اختيار الموضوع.
- 7..... إشكالية الدراسة.
- 8..... الفرضيات.
- 8..... أهداف الدراسة.
- 8..... أهمية الدراسة.
- 9..... تحديد مفاهيم الدراسة.
- 11..... منهج الدراسة.
- 12..... أدوات جمع البيانات.
- 13..... حدود الدراسة.
- 13..... صعوبات الدراسة.

الفصل الأول: واقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية

- 15..... تمهيد
- 16..... نظريات إدارة الموارد البشرية.
- 19..... التوظيف وأهميته.

- 21..... مبادئ التوظيف في الجزائر
- 22..... شروط التوظيف في الجزائر
- 23..... العوامل المؤثرة في عملية التوظيف
- 26..... إجراءات التوظيف
- 32..... خاتمة الفصل الأول:

الفصل الثاني: المسار المهني للموظف

- 34..... تمهيد
- 35..... تعريف المسار المهني
- 36..... أهمية المسار المهني
- 39..... مراحل المسار المهني
- 40..... مفهوم تخطيط المسار المهني
- 41..... مسؤولية تخطيط المسار المهني
- 42..... مراحل تخطيط المسار المهني
- 46..... خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- 48..... تمهيد
- 49..... لمحة تاريخية عن المؤسسة CAAT للتأمينات
- 50 الهيكل التنظيمي للمؤسسة CAAT للتأمينات

52.....	إجراءات التوظيف في شركة CAAT للتأمينات
52.....	استقطاب المترشحين في شركة CAAT للتأمينات
54.....	انتقاء المترشحين بشركة CAAT للتأمينات
56.....	تعيين بشركة CAAT للتأمينات
57.....	الفترة التجريبية بشركة CAAT للتأمينات
60.....	نموذج لسيرة حياة موظف الحديث في شركة CAAT للتأمينات
60.....	المسار المهني للموظف الحديث قبل توليه منصب بشركة CAAT للتأمينات
60.....	التعليم والمؤهلات
61.....	التجربة العملية السابقة
61.....	الحياة الشخصية
62	البحث عن الوظيفة
63.....	المسار الوظيفي للموظف الحديث بعد توليه منصب بشركة CAAT للتأمينات
63.....	الحصول على وظيفة
64.....	الفترة التجريبية
65.....	النجاحات والإنجازات
65.....	الرغبة في التعلم والتطور
66.....	الافاق المستقبلية
68.....	خلاصة الفصل الثالث
71.....	خاتمة عامة

73.....قائمة المراجع

75.....قائمة الملاحق

ملخص:

يعتبر موضوع التوظيف من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة في الجزائر. وهذا ما اثبتته الدراسات السابقة في مختلف الاطوار.

وقد هدفت دراستنا الى الاطلاع على واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وشملت إجراءات التوظيف والمسار المهني، وهنا قمنا بمعالجة الموضوع سوسيولوجيا من اجل حل الاشكال التالي ما هي إجراءات التوظيف المتبعة في شركة CAAT للتأمينات كمؤسسة اقتصادية جزائرية؟ وما هو المسار المهني للموظف الحديث قبل توليه المنصب في شركة CAAT للتأمينات كمؤسسة اقتصادية جزائرية؟ ومن خلال هذا التساؤل قمنا بإجراء دراسة ميدانية بشركة CAAT للتأمينات اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي وتقنية بيوغرافية لتلائمهم مع طبيعة الموضوع، وذلك باستعمال الملاحظة والمقابلة وسيرة حياتية وطبقت هذه الأدوات على عينة من الموظفين، وتوصلنا الى نتائج قمنا بتصنيفها في محورين وفقا لفرضيات الدراسة حيث تتمثل هذه المحاور في النقاط التالية:

المحور الأول إجراءات التوظيف في شركة CAAT للتأمينات بداية من الوصف الوظيفي وصولا للتعيين، ثم المحور الثاني المسار المهني للموظف الحديث بشركة CAAT للتأمينات قبل توليه المنصب بها الى غاية حصوله على وظيفة.

وكننتيجة عامة يمكن القول ان واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين إجراءات التوظيفية والمسار المهني بشركة CAAT للتأمينات تجمعهما علاقة وطيدة تشمل بطاقات الوصف الوظيفي وتسيير المسار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التوظيف _ المسار المهني _ استقطاب _ التخطيط _ إدارة الموارد البشرية - المسار الوظيفي

مقدمة عامة

أسباب اختياري للموضوع: من بين أهم الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

موضوع تخصصنا أي علم الاجتماع تنظيم وعمل، وباعتبارنا طلبة جامعيين أردنا بهذه الدراسة تسليط الضوء على واقع التوظيف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتبار الوظيفة هي مستقبل الذي سنبحث عنه بعد التخرج، وقللة الدراسات فيه خاصة في الجانب الميداني، كما رغبتنا في التعرف على واقع التوظيف من ناحية إجراءات والمسار المهني للموظف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وما زاد اهتمامنا بموضوع واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو رجوعنا لدراسات السابقة التي تطرقت إليه خاصة التي أجريت في الجزائر بالتحديد للأخذ بها لكن لم نجد إلا دراسات قليلة ولم يبق أمامنا في هذه الحالة إلا الالتجاء إلى تلك البحوث والدراسات التي تم الاستفادة منها حسب تسلسلها الزمني ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

الدراسة 01: من إعداد د. وهيبة عيشاوي، أ. هَجيرة عيشاوي، (د، ت)، بعنوان واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية، من أعمال المؤتمر الدولي المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية. هدفت دراستهم إلى التعرف على واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية عن طريق طرح التساؤل التالي: هل هناك سياسة عقلانية في تسيير المؤسسة؟ وإلى أي مدى وصلت المؤسسة في التطابق بين كفاءات إطارها ومتطلبات مناصبها؟ كما اعتمدوا على المنهج الوصفي، واستخدموا العينة التطبيقية التي بلغ عددها 103 إطارا في مختلف الفئات السوسيو مهنية. وقاما باستخدام التقنيات التي تمثلت في الدراسة الاستطلاعية واعتمدوا على الاستمارة التي مثلت أهم أداة لجمع البيانات في دراستهم الميدانية بالمؤسسة. ومن أبرز نتائج التي توصلوا

إليها من خلال دراستهم الميدانية هي: تتوع معايير الانتقاء للتوظيف في المؤسسة. والاختبارات التي خضع لها الإطار عند التوظيف متنوعة ومرتبة حسب أهميتها تشمل مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية، إضافة إلى الاختبارات الشفهية والكتابية، أما فيما يخص كيفية التعيين في المنصب هناك من كان تعيينه على أساس الشهادة إضافة للاختبار المهني وعلى أساس الكفاءة والاختبار المهني. والمؤسسة بشهادة إدارتها قد تحكمت في مختلف المراحل والظروف التي تصاحب عملية التوظيف.¹

الدراسة 02: من إعداد الطالبتين إيمان حبيبي، وسمية طراري، (2016)، بعنوان واقع وأفاق المسار المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية، من اعمال مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. هدفت دراستهم إلى التعرف على واقع وأفاق المسار المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية عن طريق طرح التساؤل: عما هو واقع المسار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟ كما اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، وفي الجانب التطبيقي قاموا بتوزيع استمارة الاستبانة على الموظفين في مختلف المستويات، وتكونت عينة دراستهم من 253 عامل مع العلم أنهم قاموا بتوزيع 80 استمارة واستلموا 60 فقط والباقي لم تتم الإجابة عليه. ومن أبرز النتائج التي توصلوا إليها من خلال دراستهم الميدانية هي: لا يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات، تخطيط المسار الوظيفي يتمشى مع

¹وهيبة عيشاوي، هجير عيشاوي، (د.ت)، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، جامعة بومرداس: الجزائر، 78،86.

إستراتيجية المؤسسة، تعيين أفراد جدد في الوظائف التقنية لمواكبة الوحدة التطور التكنولوجي.²

الدراسة 03: من إعداد الحاج بلقاسم، (2021)، بعنوان واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من اعمال مجلة أبحاث ودراسات التنمية. هدفت دراسته إلى التعرف على واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن طريق الإجابة على التساؤل الأتي: ما هو واقع عملية التوظيف في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز كمؤسسة عمومية اقتصادية؟ ولقد أجريت دراسته بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالعاصمة، على عينة قصدية تم سحبها بصيغة تراكمية (كرة الثلج)، تم خلالها أخذ بعين الاعتبار الدرجة المهنية للعامل، وقد اعتمد في دراسته على المنهج الكمي وعلى تقنيتي الاستمارة والمقابلة. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها من خلال دراسته الميدانية هي: أن عملية استقطاب تتركز على مكاتب التشغيل الخاصة بالدولة، بالإضافة إلى وجود وبشكل أقل بعض الطرق غير القانونية في التوظيف مثل: المحاباة، والعلاقات القرابية. في حين تبقى نسبة اعتماد الجرائد والوسائل التكنولوجيا الحديثة ضعيفة جدا على مستوى مؤسسة سونلغاز بالجزائر، أما بالنسبة لطرق الانتقاء فإن المؤسسة تجمع بين ثلاث وسائل هي: الامتحانات الكتابية والشفهية والبسيكوتقنية. يخضع العامل إلى فترة تجريبية تتضمن برنامج تدريبي ودورات تكوينية.³

ورغم الجهود التي قاموا بها في دراسة ومناقشة هذا الموضوع، إلا أنهم لم يعطوا أهمية للموظف من ناحية مساره المهني قبل توليه المنصب وهذا ما جعل المدراء والمترشحين

² ايمان حبيبي، سمية طراري، (2016)، واقع وافاق المسار المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت: الجزائر 01،98.

³ بلقاسم الحاج، (2021)، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، (01)8، 05،26.

يجهلونه ولا يعطونه حقه من الاهتمام بقدر ما كان تركيزهم على المؤسسة لكن دون اهتمام بإجراءات التوظيف بداية من التخطيط والتقدم للمهنة إلى مرحلة التعيين، بالإضافة إلى ذلك قلة البحوث الميدانية رغم الكم الهائل من الدراسات النظرية وغياب التحليل المتكامل لهذا الموضوع. وعلى أي الحال فلقد أفادتنا هذه الدراسات في تحديد الإطار النظري للدراسة والفرضيات، وتحديد مصطلحات ومفاهيم البحث، وأوحت لنا بأفكار جديدة خاصة في المجال المنهجي.

وأضف إلى ذلك إنَّ الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها رئيسي، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب من تعدد أدواتها بين الملاحظة، المقابلة، السيرة الحياتية، وذلك من أجل جمع المعلومات بدقة أكبر. وشملت أيضا الدراسة الاستطلاعية، واستخدمت المدخل الكيفي، كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي، وتقنية بيوغرافية. وذلك لضمان تشخيص واقع التوظيف بدقة.

وإنَّ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي نعرفها اليوم، مرَّ نظامها الاقتصادي في إطاره قانوني واجتماعي بعدة مراحل وتحولات عميقة لم تتطرق من فراغ، فمن بين أسباب ذلك العجز المالي الناجم عن المديونية بحجمها الضخم الذي عانت منه المؤسسات وارتفاع نسبة البطالة، مما أدى ذلك إلى انتقالها نحو اقتصاد السوق، الذي منحها الاستقلالية في متابعة نشاطها الإنتاجي والخدماتي، وتصرف فيه بأسلوب عقلائي لتجنب الوقوع في المشاكل الاقتصادية.

وبظهور هذه التغيرات والتطورات توجب على المؤسسة بذل مجهودات أكبر لتكون قادرة على المنافسة، بالتطوير وسائل إنتاجها وإدارتها المرتبطة بهيكلها التنظيمي، بإعادة النظر في منظومة مواردها البشرية خاصة مع التطور التكنولوجي والتوسع

الذي عرفته في توزيع مؤسساتها وذلك، لتحقيق بقائها في السوق، واستمرارية ربحها من خلال عملية الإنتاج.

وأصبح قيام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ونجاحها يتطلب بلوغ أهدافها المختلفة، الاقتصادية منها: التي تعمل على تحقيق الربح للمؤسسة، ومتطلبات المجتمع من سلع وخدمات، وتوفر مناصب الشغل للأفراد لتخفف من البطالة، والاجتماعية التي تحسن المستوى المعيشي، وتساهم بذلك في حل مشكلة الفقر، والتكنولوجية التي تضمن للمؤسسة التطور والبقاء، وغيرها من الأهداف كالثقافية والرياضية التي تقوم بتدريب العاملين، وتخصص لهم أوقاتا للرياضة، وتتحقق هذه الأهداف عن طريق تحديد عدد من الموارد منها: المالية، والمادية، ومواد أولية، وأهمها الموارد البشرية التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة ولا يمكن الاستغناء عنها. وتتم الاستفادة من خدماتها عن طريق أهم عملية في مجال إدارة الموارد البشرية، ألا وهي عملية التوظيف التي تشغل أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتشمل استقطاب موظفين لملي الوظائف الشاغرة تتناسب مع مؤهلاتهم ومسارهم المهني الذي يشغلونه طوال حياتهم المهنية، وتكون هذه عملية داخل المؤسسة أو من خارجها. وذلك من خلال تطبيق مجموعة من إجراءات يتم من خلالها قبول المترشحين للتوظيف، بدءا بالتخطيط لاحتياجات من الموارد البشرية إلى استقطاب مرورا بالاختيار ثم التعيين مما يؤدي في النهاية إلى استقبال موظفين جدد.

ولمحاولة معرفة واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية بين إجراءات التوظيفية والمسار المهني في شركة CAAT للتأمينات بوهان ناقشنا موضوع دراستنا في أربعة فصول:

الفصل الأول: كان بعنوان مقدمة عامة حيث تطرقنا فيه الى مقدمة من خلال تحديد موضوع الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وخاتمة لكل فصل مع ذكر العراقيل والصعوبات، كما قمنا بتحديد الإشكالية الى جانب الفرضيات وتحديد المفاهيم وأهمية واهداف الدراسة بإضافة الى منهج الدراسة وادواتها ومجالاتها ودراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم عنوانته بواقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية وتطرقنا فيه الى تمهيد، نظريات ادارة الموارد البشرية، مفهوم التوظيف مع تطرق لأهدافه، أهميته، شروطه، مبادئه، اجراءاته، خاتمة للفصل.

الفصل الثالث: تم عنوانته بالمسار المهني للموظف وتطرقنا فيه الى تمهيد، تعريف المسار المهني، أهميته، مراحلها، انواعه ونماذجه، وتعريف تخطيط المسار المهني، أهميته، مراحلها، مسؤول عنه، برنامج تخطيطه، خاتمة للفصل.

الفصل الرابع: تم فيه اسقاط الجانب النظري على دراسة تطبيقية لشركة CAAT للتأمينات وخصصناه للجانب التطبيقي تطرقنا فيه الى التعريف بالمؤسسة CAAT للتأمينات والهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعريف بمهام كل مصلحة وخاتمة للفصل وعامة الى جانب مجموعة من المراجع والملاحق.

ومن هنا تبين لنا هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمؤسسة CAAT للتأمينات. وبناءا على ما سبق وبما أن التوظيف يشمل الموظف والمؤسسة راعينا الطرفين عن طريق طرح التساؤل التالي: ما هي إجراءات التوظيف المتبعة في شركة CAAT للتأمينات كمؤسسة اقتصادية جزائرية؟ وما هو المسار المهني للموظف الحديث قبل توليه المنصب في شركة CAAT للتأمينات كمؤسسة اقتصادية جزائرية؟

الأسئلة الفرعية: ونستطيع من التساؤل السابق أن نشق منه عدة أسئلة منها:

كيف تتم عملية التوظيف؟

كيف وصل الموظف الحديث إلى هذه الوظيفة؟

مسار الترشح قبل، أثناء، بعد التوظيف؟

مسار المهني قبل، أثناء، بعد التوظيف؟

الفرضيات: وللإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة إجابات مؤقتة ضمن فرضيتين أساسيتين:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية CAAT للتأمينات على التوظيف الداخلي المرتبط بالمسار الوظيفي.

تعتمد الإجراءات التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية CAAT للتأمينات على التوظيف الخارجي المرتبط بالمسار المهني للموظف الحديث.

أهداف الدراسة: سنسعى في هذه الدراسة من خلال اهتماماتنا واطلاعاتنا إلى تحقيق الأهداف التالية: الرغبة في تأكد من مبدأ الاستحقاق <الشخص المناسب في المكان المناسب> والرغبة في التعرف على مختلف إجراءات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف بالشركة CAAT للتأمينات كالمؤسسة الاقتصادية جزائرية. ومعرفة المسار المهني الذي مر به الموظف الحديث قبل توليه منصب في هذه المؤسسة. ومساهمة في إضافة مرجع جديد لهذه الدراسة.

أهمية الدراسة: وتتمثل أهمية هذه الدراسة في معالجتها لأحد المواضيع المتعلقة بالموارد البشري الذي أصبح عامل من عوامل الإنتاج. ألا وهي عملية التوظيف التي توفر مناصب الشغل كونها تمثل المرحلة الأساسية في حياة الفرد والمؤسسة، فمن خلالها يسعى الفرد للحصول على منصب عمل وتسعى المؤسسة للحصول على

أفضل من سيشغل بهذا المنصب. ونظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية استدعى نجاحها توظيف موظفين ذوي كفاءة ومؤهلين ليحققوا أهداف المؤسسة وهذا ما دفعنا إلى محاولة اهتمام بمعرفة إجراءات التي وضعتها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية CAAT للتأمينات، في عملية توظيفها للمترشحين للوظيفة الشاغرة من مرحلة التخطيط إلى التعيين. مع إعطاء أهمية للمسار المهني للموظف الحديث في مختلف مراحل حياته المهنية، وربط ذلك بإجراءات التوظيف النابعة من التخطيط، ليكون بذلك الشخص المترشح للوظيفة هو الشخص المطلوب للمنصب. كما تبرز أهمية هذه الدراسة نظرا لقيمتها العلمية كونها ستثري البحث العلمي والمكتبة الجامعية، ويصبح موضوع واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كمرجع جديد للطلبة لإعطائنا أهمية للموظف والمؤسسة معا. ومنه سينجذب الباحثين للقيام بدراسات أخرى حول هذا الموضوع.

المفاهيم والمصطلحات: وهناك عدة مفاهيم ارتأينا ان نوضحها منها:

التوظيف: "التوظيف يعني جذب أفراد من داخل المؤسسة أو خارجها وإتباع إجراءات محددة وموضوعية في انتقائهم، ومن ثم وضعهم في المكان المناسب".⁴

المفهوم الإجرائي: هو عبارة عن مجموعة من إجراءات تتبعها المنظمة في جذب وانتقاء وتعيين مرشحين ذوي كفاءات وقدرات لتولي منصب الشاغر وقد يتضمن طالبي الشغل من خارج المنظمة أو من داخلها.

الموارد البشرية: " ان أي مؤسسة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان".⁵

⁴ بلقاسم الحاج، (2021)، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، 7،(01)8.

⁵ ايمان حبيبي، سمية طراري، نفس المرجع السابق، 8.

المفهوم الإجرائي: تمثل الموارد البشرية الثروة الحقيقية لأي منظمة.

إدارة الموارد البشرية: نعني بها "تلك التي تزاوّل وظائفها المتخصصة والتي تتجلى في تحليل المناصب وتخطيط الموارد البشرية وتعيينها ونقلها وترقيتها وتحديد أجورها وتحفيزها وضمان سلامتها، وإنهاء خدمتها وفقا للسياسات والإجراءات التي ينص عليها نظام الخدمة المدنية أو قوانين العمل".⁶

المفهوم الإجرائي: تقوم إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف تتضمن تخطيط الموارد البشرية لمعرفة احتياجات المنظمة من موظفين، بترقيتهم والإنصاف في تقييم أدائهم مع تحديد راتب أي سلم الأجر لكل وظيفة كما تسهر على وضع إجراءات وطرق لتوظيف موظفين في وقت محدد ووفق مواصفات المطلوبة وهذا من أجل تنفيذ قوانين العمل.

المسار المهني: هو عملية تحديد المورد البشري لأهدافه واحتياجاته وقدراته الذاتية.⁷

المفهوم الإجرائي: هو الخبرة التي يكتسبها الفرد طيلة حياته فيصبح بذلك الشخص يتمتع بكفاءة وبراعة.

المسار الوظيفي: "هو الاتجاه الذي يوضح مجموعة من الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الإنسان أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة".⁸

⁶ أحلام قاسمي، (2012)، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد اكلي محند او الحاج بالبوية: الجزائر، 9.

⁷ زيار نانو، (2017)، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، (02)08، جامعة سطيف.

⁸ ايمان حبيبي، سمية طراري، نفس المرجع السابق، 19.

المفهوم الإجرائي: هو عبارة عن مراحل يمر بها الموظف من بداية التحاقه بالوظيفة إلى غاية نهاية مساره المهني ورحيله.

المنهج المعتمد في الدراسة:

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي وتقنية بيوغرافية، من خلال مقارنة كيفية للموضوع وذلك من اجل الوصول الى اهداف البحث واجابة على أسئلة التي طرحت في فرضيات، كونهما يتلاءمان مع طبيعة موضوع هذه المذكرة، بما أننا نبحث عن واقع التوظيف.

وعليه، فإن المنهج الوصفي يهتم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا. ويمكن تعريفه بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها بشكل علمي منظم، هدفه الوصول الى استنتاجات تساهم في فهم الواقع الذي ندرسه وتطويره⁹. وتستخدم تقنية بيوغرافية في الدراسات الاجتماعية باعتبارها أحد المناهج الكيفية التي أصبح لها قيمة في فهم المجتمع وثقافته الشفهية وكتابية من خلال دراسة فئات الاجتماعية وتكريس أهمية للفرد لفهم الجماعة ويستند عمله في الحصول على المعلومات ويهتم بالإلمام بالوقائع الاجتماعية وتحليلها.¹⁰

التقنيات والأدوات الدراسة: لكل دراسة طرق خاصة يتم بواسطتها جمع المعلومات التي تخدم موضوع البحث فاستخدام أكثر من وسيلة يمكننا من الحصول على معطيات

⁹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، (2017)، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، طبعة رابعة منقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون: الجزائر، 138،140.

¹⁰ مها كيال، (2015)، **السيرة الحياتية منهجية وتقنيات بحثية**، مجلة الثقافة الشعبية، (29)، لبنان.

متنوعة، وهو ما يضفي نوعاً من الواقعية والمصداقية على نتائج البحث، وعليه فقد تم استعمال الأدوات والتقنيات التالية:

الدراسة الاستطلاعية: من خلال موضوع دراستنا قمنا من قبل بدراسة استطلاعية ميدانية في شركة المراد دراستها وعلى إثر هذه الزيارة تعرفنا على مختلف العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تم أخذ تصور أولي حول الموضوع المعالج والفرضيات وما يتطابق مع واقع المؤسسة، واخذ صورة شاملة عن مجتمع البحث للدراسة.

الملاحظة: استخدمنا الملاحظة المباشرة التي تمكن الباحث من تسجيل نشاطات حالات البحث بطريقة محددة ومنظمة في وسطهم العادي بحثاً عن الموضوعية، وهي تستعمل للتقرب من الجماعة وذلك لكسب ودها وطمأنينتها، ويؤدي في النهاية إلى تصوير واقع المجتمع المدروس.¹¹ وقمنا من خلالها باكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة.

المقابلة: تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية وهي تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث والمبحوث، حيث يلاحظ فيها الباحث ما طرأ على المبحوث من تغيرات وانفعالات.¹² واعتمدنا على الأسئلة مقفلة ومفتوحة من استخلاص المعلومات منها التي تخدم الدراسة وتم تسجيلها وتحليلها حسب ما تم ملاحظته وسماعه من المبحوثين.

السيرة الحياتية: هي تقنية جمع المعلومات الشفهية وكتابتها من قبل الباحث، ومن خلالها يأتي الباحث بالمعلومات الكافية لمعرفة الحياة المهنية للعامل.

¹¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، نفس المرجع السابق، 86، 82.

¹² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، نفس المرجع السابق، 77، 75.

حدود الدراسة: هناك العديد من الحدود لهذه الدراسة أهمها:

المجال الجغرافي: ويقصد به المكان الذي أجريت به الدراسة، ونظرا لطبيعة الموضوع فقد وقع اختيارنا على أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي شركة CAAT للتأمينات المتواجدة بالولاية وهران.

المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 195 موظف بشركة CAAT للتأمينات بوهران منهم 109 ذكورا و 87 اناثا اما مقر رئيسي يتواجد به 60 موظف واقتصرت الدراسة على اجراء مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية وموظفين وهذا من اجل امتلاك لأكبر قدر من المعلومات وإجابة تكون أكثر مصداقية بما يسمح بإثراء البحث.

المجال الزمني: لقد استمرت الدراسة الميدانية من 9 أفريل الى 4 ماي 2023، ولقد قمنا من خلالها بدراسة استطلاعية على إثر هذه الزيارة قمنا بجمع المعلومات الخاصة بالجانب البشري، وتقرر اجراء دراسة ميدانية.

وقد اعترضتنا مجموعة من الصعوبات والعراقيل خلال اعدادنا لهذه المذكرة:

قلة المراجع الخاصة بالجانب النظري بالمكتبة الجامعية حول مفاهيم موضوعنا في علم الاجتماع تنظيم وعمل لان اغلب الدراسات المتوفرة تنتمي الى حقول العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية.

إنقاص الإدارة من قيمة علم الاجتماع وعدم التعامل معه لأنه علم يكشف الواقع جعلنا نجد صعوبة في إيجاد مؤسسة لإجراء التربص الميداني، فلقد قمنا بتردد قبل شركة CAAT للتأمينات على مؤسسة سونلغاز وسيور اللذان قاما بعزقلتنا في قيام بدراستنا وانه لديهم كثافة من حيث العدد المتربصين.

عدم الإجابة على جل الأسئلة وعدم حضور الموظفين خاصة في شهر رمضان
وكثافة انشغالهم سبب ذلك صعوبة في عملية التحليل.

التوظيف في إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات، وباتت اليوم تقوم في المؤسسة بتنفيذ مجموعة من الوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات القوى العاملة للمؤسسة، لذلك نجد ان هذه الإدارة هي مسؤولة عن اجراءات التوفير الموظفين عن طريق نشاطها الفرعي ألا وهو عملية التوظيف التي تعتبر من المهام الأساسية لقسم إدارة الموارد البشرية ووضعتهم في المناصب الشاغرة.

وانطلاقا مما سبق ولغرض توضيح هذه العملية سنتطرق الى نظريات إدارة الموارد البشرية وتعريف التوظيف وتحديد اهم شروطه ومبادئه والتعرض لأهميته وأهدافه ومحاولة ابراز اهم عوامله وتبيان مختلف اجراءاته.

1 : نظريات إدارة الموارد البشرية : خضعت وظائف الموارد البشرية لتطور السريع في مختلف فترات استجابةً لتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وشهدت عدة مراحل تاريخية.

1.1: التaylorية والإدارة العلمية : قدمت الحركة العلمية في الإدارة ثلاثة مبادئ :

استخدام الوقت والحركة للوصول الى الطريقة الأفضل والوحيدة لأداء العمل وإنها الطريقة التي تسمح بتحقيق اعلى متوسط انتاج يومي.

منح العاملين الحوافز التي تدفعهم لأداء العمل بالطريقة التي توصل اليها بأسلوب علمي.

توظيف خبراء متخصصين للإشراف على مختلف الظروف المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، سرعة الآلات وطريقة الأداء. وانصافا لحركة الإدارة العلمية، يلاحظ انها كانت معنية بالعقلانية وحدها، وأكدت اهمية المكافأة الاقتصادية او الحوافز المادية القائمة على فكرة تقسيم العمل، واهمها التأكيد انه الحافز المثالي والوحيد لأداء العمل. ومن اجل تحقيق اعلى درجات العقلانية داخل المنظمات الاقتصادية، يجب ان تؤخذ في الاعتبار الجانب التنظيمي بمعنى الترتيب المنسق للإجراءات اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة بالإضافة الى القواعد والمسؤولية الموكلة الى الافراد الذين سينفذون هذه الاعمال الأنظمة والصلات بين الافراد، بمعنى تجديد المسؤوليات والصلاحيات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف وتنظيم العلاقة بين الافراد والقائمين عليها.¹³

¹³ الفضيل رتيبي، لطيفة طبال، (د.ت)، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2: الجزائر، 16، 15.

1.2: مدرسة العلاقات الإنسانية : كشفت دراسات هوثورن ان العمال مدفوعين فقط بالرغبة الملحة في الحصول على المزيد من المال، ولكن توجهاتهم محددة وسلوكهم ونتاجيتهم من خلال العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم. كما كشفت الآراء السابقة لالتون مايو وفريق بحثي جامعة هارفارد، حول مدى التغييرات التي حدثت في دراسة المؤسسات والمنظمات الصناعية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية العامة داخل المؤسسة كنقطة انطلاق عقلانية، ونتيجة لذلك، تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية، وتحديدًا خلال عام 1954 عندما تم تشكيل لجنة علمية بقيادة لويد وارنر في جامعة شيكاغو وشملت جاردنز ودافيز وهريسون وهوجيز وفوت فايت لتشكيل هيئة متخصصة للبحث الصناعي بالجامعة المذكورة. وركزت دراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات الصناعية توجهها حول العلاقات الاجتماعية، سواء للأفراد او الجماعات، وأيضا علاقة المؤسسة او المصنع ككل في المجتمع المحلي، ومدى التأثير المتبادل بينهما.

استخدم وارنر وفرقته مصطلحات اجتماعية في ابحاثهم، مثل: الدور والوضع والثقافة عند تحليل البنية الاجتماعية للمصنع والبيئة الخارجية، يظهر هذا في دراسة وارنر على مدينة اليانكي ودرسته للمصانع الأحذية، ومحاولته بشكل عام رؤية الترابط بين المصنع والمجتمع المحلي، خاصة بعدما زاد حجم المصنع وتوسع في اقسام الإنتاج التابعة له، وحدثت مجموعة من التغييرات التي لم تشهدها هذه المدينة قبل ظهور هذه المصانع بشكل عام، ومن ابرز العوامل الخارجية التي سعى وارنر لتحليلها ميدانيا وهو عامل التكنولوجيا التي تم إدخالها الى المصانع الأحذية وتغير عن النمط التقليدي

خاصة بعد ادخال الآلات والمعدات الحديثة في هذه الصناعة. ومن اهم جوانب النقد الموجه لمدخل العلاقات الإنسانية التحيز ضد النزعة الفردية وضد العقلانية.¹⁴

1.3: النظرية البيروقراطية : البيروقراطية، حسب فيبر، هي وصف لتنظيم الجهاز الإداري بالنسبة للمنظمة، وكيف تؤثر على أداء وسلوك الموظفين، فهي سلطة المكتب المستمدة منها التعليمات والاورام والإجراءات الواردة في التنظيم الرسمي، وتعتبر البيروقراطية هي النموذج المثالي الأعلى في التنظيم، الذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وتهدف لنزع الطابع الشخصي لتوزيع العمل او وسائل أداء العمل وتقييم الأداء. ولتسهيل الامر، لابد من وجود لوائح وأنظمة وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري، وتحديد الخطوط بين الوظائف المختلفة بما يضمن عدم ازدواجية العمل او تضارب بين وحدات العمل، وبالتالي من الممكن تقليل الاثار الشخصية على مشاغل وظيفية. وتتضمن نظرية فيبر في المنظمات دائما علاقات منح القوة لبعض الافراد في اصدار أوامر للآخرين داخل المنظمة، مما يمنحهم شكلا من اشكال السلطة ونفوذ. وطور فيبر ثلاثة نماذج للسلطة، يعتمد كل منها على كم من العقلانية، وهذه النماذج هي كما يلي:

- **السلطة الكارزمية (الملهمة):** تستمد شرعيتها ومنطقها من الخصائص والقدرات الشخصية الاستثنائية للقائد، وهذه الخصائص الملهمة تمنح القائد الحق القيادية.
- **السلطة التقليدية:** تقوم في شرعيتها على القيم والعادات والتقاليد والتأثير القائد هنا، وقوة نفوذه تنبع من حق المكسب الموروث والقبول والولاء اتباعه.

¹⁴ الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، نفس المرجع السابق، 25، 26.

• **السلطة القانونية:** يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والان يفضل في المنظمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد مرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد في كل مرة يجب تعيين شخص معين بموجب القوانين واللوائح، ويمكن للقائد ان يتولى هذه الوظيفة من خلال تعيين او الانتخابات.¹⁵

ونستنتج مما سبق ان هذه نظريات عرفت تطورا ساهم في فهم المنظمة لقيمة إدارة الموارد البشرية واهميتها خاصة في عالم الشغل.

2 : التوظيف واهميته : ان التوظيف هو حلقة من العمليات هدفها البحث عن الافراد وانتقاء الأفضل منهم، وهو وظيفة تباشر بتحديد المنظمة لاحتياجاتها، ثم تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن العناصر المتميزة للالتحاق بالمؤسسة، ثم ترغيبها للشغل والاستمرار فيه وذلك بتتمية الشعور بالولاء والانتماء والتعاون من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمنظمة بتجهيز نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين يتصفون بكفاءة ومهارة ومن ثم تضعهم في المكان المناسب سواء كانوا من داخل المؤسسة او من خارجها.¹⁶

ومن خلال ما سبق نستخلص ان التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الموارد البشرية المناسبة ووضعها في مكانها الملائم سواء كان ذلك من داخل المنظمة او من خارجها مع اتباع مجموعة من إجراءات لتحقيق هدفها.

¹⁵ الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، نفس المرجع السابق، 31، 30.

¹⁶ وهيبة عيشاوي، هجير عيشاوي، (د، ت)، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، جامعة بومرداس: الجزائر، 81.

ومن خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستخلص منه عدة أهداف، بما أن التوظيف يعتبر مرحلة مهمة بالنسبة لحياة الفرد والمنظمة على حد سواء، ومرحلة إلحاق الأفراد بالمنظمة، ومن أهداف التوظيف ما يلي:

التقدير الجيد لإحتياجات المنظمة من القوى العاملة، وذلك بالتعرف على أحسن المترشحين من ناحية الخبرة المهنية والقدرات، وجذب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه، كما لديها القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إكمال العمل المكلفين به باستحقاق والتلاؤم مع التحولات الطارئة بتأكيد وضمان الفرص لتنمية وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات واصدارها مع ربط أهداف المنظمة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.¹⁷

كما تلعب عملية التوظيف دورا أساسيا في أي منظمة وذلك من خلال سعيها الى استقطاب وانتقاء أحسن الكفاءات لتحقيق أهدافها، والاهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتعود اهميتها كبيرة في جوانب التي نلمسها من حياة الانسان على المستوى الشخصي بتحقيق الفرد ما يلزمه من قوت والشرب ولبس ومسكن الى غير ذلك من الحاجيات اللازمة كما أنه عن طريق الشغل يحس الانسان بأهميته ودوره داخل المجتمع ويسعى للحصول على مركز ومكانة اجتماعية تكتسبه احترام الاخر كما هو طريق علاقات كالمصاحبة والانتساب للزملاء. وعلى مستوى المجتمع فان توظيف الأفراد ودمجهم في المنظمات العمل يكون باختلاف نشاطاتهم وذلك من اجل التقليل من عدد البطالين وبالتالي من نسبة البطالة الأمر الذي يؤدي الى ترقية المستوى الاجتماعي

¹⁷ يوسف زكرياء رحمانى، محمد رياض لبرق، (2021)، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، (01)06، 588.

للأفراد حيث يعتبر التحدي الاساسي لبناء الأفراد في المؤسسات الحديثة. وعلى المستوى الاقتصادي ان توظيف الفرد أو العامل يساهم في زيادة مستوى الإنتاج، حيث تقوم ادارة العمل بمجموعة من الإنجازات كتحفيز الموظف ودفعه لرفع الإنتاج كما ونوعا لان أي منظمة تطمح في رفع الإنتاج بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو أمر له أثر بالغ في زيادة الإنتاجية، فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها، وانما هي انجازات بشرية بالدرجة الأولى.¹⁸

3 : المبادئ التوظيف في الجزائر : وحسب الشروط المعمول بها يقوم التوظيف على المبادئ التالية :

- **مبدأ الاستمرارية:** أي أن التوظيف عملية ادارية متواصلة¹⁹
- **مبدأ المساواة:** يعتبر مبدأ المساواة الركيزة اساسية لكل تنظيم ديمقراطي، فالالتحاق بالوظائف شكل من أشكال المساواة امام القانون والحقوق والحريات ويعني مبدأ المساواة في التوظيف عدم التمييز في الجنس، او اللون، أو الدين، او الفكر السياسي والزامية معاملة المترشحين بالتساوي عند التوظيف وإتاحة فرص التوظيف للمواطنين جميعا.
- **مبدأ الاستحقاق:** يعتبر مبدأ الجدارة من الأسس التوظيف وهو مبدأ مكمل لمبدأ المساواة فإذا كانت المساواة تتطلب تكافؤ الفرص في الامتحان، فإن المعيار الموضوعي الذي يحقق هذا التكافؤ هو الجدارة من خلال انتقاء الموظفين على مبدأ الكفاءة والمسؤولية.

¹⁸ موسى مسعودي، (2015)، سياسة التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماستر : غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية: الجزائر، 29، 30.

¹⁹ يوسف زكرياء رحمان، محمد رياض لبرق، نفس المرجع السابق، 595.

وقد نص المشرع الجزائري على نمط المسابقة كإحدى وأهم طرق الالتحاق بالوظائف باعتباره المجال الذي يضمن تنفيذ مبدأ المساواة ومبدأ الاستحقاق، حيث نص الأمر رقم 03/06 المادتين 80 و81 على المسابقة كوسيلة الانتقاء المرشحين الأصح للوظيفة الى ان يعلن توفيقهم من طرف لجنة تضع لائحة مرتبة على أساس الجدارة.²⁰

4 : شروط التوظيف في الجزائر : سنحاول تسليط الضوء على تلك الشروط التوظيف الشكلية والذي كان آخر تعديل بها الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة ويشترط ما يلي :

✓ أن يكون المترشح جزائري الجنسية، ويتمتع بحقوقه المدنية ويعتبر حق الانتخاب من بين هذه الحقوق، ولا تحمل شهادة سوابقه العدلية حكم مسبق بعقوبة التسريح أو الإبعاد من الوظيفة، وأن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية، وأن تتوفر فيه السن المطلوب والقدرة الجسمية والعقلية للإثبات قدرته الجسدية وذلك بتقديم شهادة طبية من دكتور عام ممارس ومحلف تثبت سلامته من الأسقام، والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة أن يكون المترشح ذو مستوى علمي يؤهله للتوظيف. وكذلك نجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990 م المتعلق بقانون العمال ما يلي:

✓ حسب المادة 15: لا يمكن في أي وضع أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة لحماية القصر من الاستغلال، وضمان حقهم

²⁰ عمر حدادي، احمد عميري، (2019)، سياسات التوظيف في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة احمد دراية، ادرار: الجزائر، 66،64.

في التمدرس ومن جهة أخرى يهدف إلى تحقيق حد أدنى من الاستيعاب والنضج الذهني الضروري لتحمل أعباء الشغل الوظيفي.

✓ ولا يجوز توظيف القاصر الا بناءً على إذن من وصيه الشرعي، كما أنه لا يجوز تشغيل العامل القاصر في الأعمال الخطيرة او التي تنعدم فيها النظافة أو تمس بأخلاقه.

✓ وحسب المادة 18: يستطيع أن يخضع العامل الجديد لمدة تجريبية لا تتجاوز 6 أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المادة الى 12 شهرا لمناصب الشغل ذات التأهيل العلمي.

✓ وحسب المادة 21: يجوز توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة.²¹

5 : العوامل المؤثرة في عملية التوظيف : هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف ومن بين هذه العوامل نجد الداخلية والخارجية وهي :

❖ **العوامل الداخلية:** تتمثل في السياسة التي تتبعها المنظمة ولتكون السياسة هادفة يلزم ان تكون محددة ومستقرة ومرنة، ونجاحها في المؤسسة يقتضي دعماً من الإدارة العليا بتقديم ورفع مكانة الفرد في المنظمة وهذا يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث وانتقاء أفضل اليد العاملة. كما نجد ان عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة اذ نجد ان المنظمات الضخمة التي تستوعب عدداً ضخماً من الموظفين، تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتصف بتعقيد الإجراءات بحيث تكون أكبر تعقيداً كلما كانت مناصب التوظيف أكثر أهمية، وتقوم المؤسسات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية

²¹ يوسف زكرياء رحمانى، محمد رياض لبرق، نفس المرجع السابق، 594، 595.

لإدارة الموارد البشرية وتتضمن وحدة مختصة في التوظيف. هذا يعني أن المنظمات الضخمة منحت أهمية كبيرة لعملية التوظيف، بحيث خصصت قسم خاص بتوظيف الموارد البشرية وتعيين أشخاص متخصصين في الإعلان عن المناصب وجذب أكبر عدد من المترشحين وانتقاء أكفئهم، في حين نجد أن عملية التوظيف عادة تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها وعملية انتقاء موظفين تكون عن طريق مقابلة المترشح لمدير المنظمة الذي يقرر مدى ملاءمته للمنصب. وتخطيط القوى العاملة تعتبر وسيلة ضمان الحصول على الموارد البشرية، بالتنبؤ بالاحتياجات المؤسسة والاعتماد على شتى طرق الإشراف والتقييم، فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد أنواع المناصب المطلوبة داخل المنظمة، وتحديد عدد الموارد البشرية التي يتطلبها كل منصب من تلك المناصب. وتعمل سمعة المنظمة على كيفية معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المتربصين أو الزوار، وكذلك جودة منتجاتها وخدماتها، واشتراكها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورتها ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تشتغل فيه" ومن خلال هذا ندرك أن سمعة أي منظمة تؤثر في قدرتها على استقطاب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل المناصب الشاغرة لديها.²²

❖ **العوامل الخارجية:** ويمكن حصرها في التطور التكنولوجي الذي عرفته المنظمات في شتى الميادين وله تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من التعقيدات لاسيما في الحصول

²² أحلام قاسي، (2011)، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل: غير منشورة، جامعة العقيد الكلي محند أو لحاج

بالبويرة: الجزائر، 78.

على فرد كفوء للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التقدم على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات وإتباع طرق إنتاج متقدمة يؤثر بطبيعة الامر على العامل، فالمنظمة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة كفوة ذات مهارة تقنية عالية حتى تتمكن من معايشة هذه التطورات الحديثة. ويساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المنظمة وإنتاجها وهذا يحتاج عددا كبيرا من القوى العاملة ذات كفاءات والاختصاصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها، في ظل التنافس الكبير عند جذب اليد العاملة، وفي حالة الركود الاقتصادي ينقص الطلب على السلع فتتخفف المكاسب، الشيء الذي يدفع المنظمة في بعض الأوقات إلى تسريح عدد كبير من موظفين، وتضطر المنظمة بعد تسريح موظفيها إلى توظيف من لا يملكون التجربة والكفاءة وبالتالي تكون ملزمة على تحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم. ومن خلال التشريعات القانونية تخطط المنظمات سياستها والإجراءات التي يتم بها توظيف اليد العاملة بوضع شروط خاصة لذلك. ولما تقوم المنظمة بتوظيف اليد العاملة، عليها أن تحترم العادات والقيم الشائعة في تلك المنطقة، فعلى سبيل المثال " المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مضمونها أنه هناك أعمال تناسب الرجال ولا تناسب النساء" ولهذا على المؤسسات أخذ بعين الاعتبار هذه النقطة خلال تحديدها لسياستها التوظيفية.²³

²³ أحلام قاسي، نفس المرجع السابق، 82.

6 : إجراءات التوظيف : إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذه الإجراءات تتمثل في تحديد الاحتياجات وهي تعتبر أول خطوة تقوم بها المنظمة وذلك بتخطيط القوى العاملة فيها، وتسمح بتحديد عدد ونوعية الأشخاص الذين تحتاج إليهم المنظمة، وتحديد الاحتياجات يكون من خلال تحديد مستوى المهارة والعلم، وتحديد الوظائف الشاغرة يكون نتيجة للتقاعد، الفصل، الترقية أو العطلة. وبعد إعلان عن حاجة المنظمة للتوظيف يقوم المترشحين بإرسال طلب فيه كافة المعلومات التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك السن، الشهادة العلمية، الخبرة، وبعد عملية الفرز تقوم المنظمة بإجابة المترشح.²⁴

وهناك نوعين من التوظيف توظيف داخلي أي المصدر الاستقطاب يكون من داخل المؤسسة، وتوظيف خارجي أي مصدر الاستقطاب يكون من خارج المؤسسة. ويمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية أنه عملية اكتشاف وجذب المرشحين القادرين على استلام المناصب الشاغرة ولكون المؤسسات تتنافس في تطوير الإنتاج وتوزيع السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في جذب الأشخاص كفاء. وتتقسم مصادر استقطاب الى مصادر داخلية وهي مصادر موجودة داخل المؤسسة ويمكن الالتجاء إليها في حالة المناصب تحتاج الى خبرة ولا تتوفر خارج المؤسسة، فيستخدم المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات الملائمة أهمها الترقية التي تستخدم نظرا لكونها تقدم معلومات عن المناصب الشاغرة لكل عمال المؤسسة بواسطة الملاحظات وتتصف هذه الطريقة بتشجيعها للموظفين على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تجهيز أنفسهم للانتقال من منصب لآخر، وترقيتهم بفضل

²⁴ أحلام قاسي، نفس المرجع السابق، 76.

مهاراتهم. والنقل الوظيفي الذي يستخدم بهدف ملئ الوظائف الشاغرة في الداخل، أي يوضع الفرد في الموقع الذي تكون حاجة أكبر إليه فيه، كما يساعد على تحقيق توازن في أقسام وفروع المنظمة.²⁵

والإعلان الداخلي تستخدمه المؤسسة في نشر حاجتها الى وظائف محددة في لوحات الإعلانات الداخلية او من خلال رسائل داخلية الى مدراء فيها تعلن عن حاجتها الى من يشغل هذه المناصب.²⁶

المصادر الخارجية تستخدم المؤسسة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين الملائمين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية او عندما تريد توظيف أفراد لهم نظرة مختلفة عما لديها، ومن اهم الوسائل المستخدمة في هذا الاستقطاب التقدم المباشر للمنظمة بحيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأشخاص والتي تحتوي معلومات كاملة عنهم، عن مستواهم الدراسي، تجاربهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم، وتقوم المؤسسة عند الحاجة بتتقية هذه الطلبات والانتقاء من بينها. كما تختار المؤسسة طريقة الإعلان مطابقة للوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجالات، الراديو) ويتم تلقي الطلبات اما مباشرة أو عن طريق البريد.

او عن طريق المعاهد والجامعات فعندما يتم إجراء التبرصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، هذا يمكن المؤسسة من تقييم الأفراد والانتقاء أفضلهم بعد تخرجهم، ويتميز هذا الأسلوب بكونه يزود المؤسسة بالعمال مدربين وجاهزين للعمل.

²⁵ وهيبة عشاوي، هجير عشاوي، نفس المرجع السابق، 83.

²⁶ محمد رشيد الدباغي، أميدة نصري، (2017)، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة اعمال، جامعة احمد دراية بأدرار: الجزائر، 24.

او عن طريق وكالات ومكاتب التوظيف وهي مكاتب حكومية هدفها عثور عمل لكل بطل، حيث يتم تدوين أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وتجاربهم كشرط للحصول على الشغل أما في حالة عدم توفر شغل يلائم خبرات المرء فان هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.²⁷

▪ **الانتقاء:** هو عملية تقوم بها المؤسسة لتصفية واختيار أحسن المرشحين للوظائف، وهم الأشخاص الذين تتواجد فيهم مقومات وشروط شغل الوظائف، ويتم هذا الانتقاء وفقا لمعايير الانتقاء التي تضعها المؤسسة وفق مستوى التعليم، التجارب السابقة، والسمات الجسمية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالفرد.

وتتمثل خطوات عملية الانتقاء في استقبال طلبات العمل وتأتي هذه مرحلة بعد عملية الاستقطاب وتتم من خلال ملئ المتقدم للوظيفة الاستمارة التقديم وبعثها إلى المؤسسة. ثم المقابلة الأولية وتتميز هذه المقابلة بقصر وقتها، وتركز على الشكل العام للمتقدم للشغل ومدى لباقته في التكلم، مع التعرف على سبب تقدمه لشغل الوظيفة والتعرف على مستواه التعليمي، وتجاربه، وطريقة إجابته على التساؤلات الموجهة له. وتهدف خطوة اختبار في تعرف على مؤهلات المتقدم للوظيفة، ومدى انسجامها مع متطلبات الوظيفة، ويشترط في الامتحان الثبات الحصول على درجات ونتائج ثابتة، أي أن أداء الفرد المتقدم للوظيفة يبقى نفسه عبر الوقت. والصدق هو إمكانية التمييز عند تطبيق المقياس بين الأداء المرضي والأداء غير المرضي في العمل، فإذا كان الاختبار يختص بقياس المهارة، فيجب أن تكون نتيجته واضحة في التمييز بين المتقدمين المهاريين وغير المهاريين. ويهدف الفحص الطبي إلى تحقق الإدارة من أن

²⁷ يوسف زكرياء رحمانى، محمد رياض لبرق، نفس المرجع السابق، 589، 590.

المتقدم بالعمل يتمتع بصحة ممتازة تمكنه من أداء عمله بنجاح. وتشمل المقابلة النهائية المعلومات التي تحصلت عليها المؤسسة ويمكن ان تستعمل لضبط معلومات استمارة التقديم ونتائج الاختبار والمقابلة النهائية تمنح الفرصة للمؤسسة لمقابلة المتقدم وجها لوجه والتعرف على سلوكه وأفكاره.²⁸

كما توجد مسابقة على اساس الشهادات وانتقاء فيها يكون بين المترشحين المتسابقين على اساس المؤهل العلمي والخبرة العلمية بغرض اختيار أحسن العناصر لشغل المناصب المالية المفتوحة. ويتم تقييم وتثقيف ملفات المترشحين وفق معايير الاختيار.

والتوظيف المباشر يقتصر على المترشحين الذين استمروا بتكوين لدى مؤسسات، وفيه تقوم الإدارة بإنشاء معاهد للموظفين وإعدادهم للقيام بالوظائف قبل شغلها. بهذا الأسلوب يتحدد عدد الافراد الذين يتكونون تقنيا واداريا حسب عدد الوظائف المطلوبة.²⁹

▪ **معايير الاختيار:** تشمل مستوى التعليم لان كل وظيفة تقتضي مستوى من التأهيل العلمي ويكون في بطاقات تصنيف الوظائف، حيث يتم تحديد هذا المستوى قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

والتجربة السابقة لان معظم المنظمات يفضلون الأشخاص الذين لديهم تجربة سابقة بالعمل الذي سينضمون اليه، لان الخبرة السابقة تجعل مزاوله الشغل امرا بسيطا

²⁸ صليحة بلاش، (2018)، تشخيص وتقييم معايير الانتقاء والتوظيف المهنيين في مؤسسة سونلغاز، مجلة الروانز، (02)02، 68، 70.

²⁹ عمر حدادي، احمد عميري، نفس المرجع السابق، 74، 76.

بالنسبة لطالب الوظيفة، كما انها تعتبر مؤشرا لإمكانية فوز الفرد في عمله مستقبلا، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد الأعوام التي مارس الفرد فيها نفس الشغل.³⁰

▪ **التعيين:** يهدف لتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة مراحل الاختبار بنجاح، ليتسلم شغله بالمؤسسة، ومعظم الدول تنص على ضرورة وضع الموظف تحت التجريب مدة 3 أشهر أو 16 شهرا من تاريخ تسلمه الشغل، وبعدها تقرر المؤسسة استمراره في عمله أو افعاءه، وهذا حسب صلاحيته للشغل، فإذا قررت المؤسسة استمراريته تصدر الأمر النهائي بالتعيين ليصبح موظفا لديها.³¹

▪ **التدريب:** بعد تعيين الموظف الجديد، تأتي مرحلة تدريبه وإخضاعه لفترة تدريبية قصد التحقق من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد. التدريب نعني به التبدل في المسارات النفسية والعقلية للفرد اتجاه عمله لتقديم المعارف ورفع مهاراته في أداء العمل.

▪ **الحوافز:** عبارة عن مجموعة من العوامل الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال على أحسن وجه عن طريق إشباع رغباته المعنوية والمادية، أي مكافأة العمال على أدائهم المتميز وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم.

32

▪ **الترسيم:** انه إجراء قانوني يدمج الموظف بصفة نهائية في سلك من أسلاك التدرج على مستوى الإدارة أو المؤسسة. ويعتبر الترسيم الإجراء الذي يلي التعيين إذ بمقتضاه يندمج المتربص في إحدى الرتب ويكتسب صفة الموظف.

³⁰ محمد رشيد الدباغي، أحميدة نصري، نفس المرجع السابق، 23.

³¹ صليحة بلاش، نفس المرجع السابق، 70.

³² أحلام قاسي، نفس المرجع السابق، 77.

التصويب لا يكسب المرشح صفة الموظف، بينما الترسيم يكسبه صفة الموظف.³³

▪ **نهاية الخدمة:** تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المنظمة، وتعود دوافع انتهاء الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالته، تقاعده، فصله أو وفاته.³⁴

³³ عمر حدادي، احمد عميري، نفس المرجع السابق، 81.

³⁴ أحلام قاسي، نفس المرجع السابق، 78.

خاتمة الفصل الأول:

بعد دراستنا المتواضعة لعملية التوظيف اصبح من الواضح لنا ان وجود قسم خاص بإدارة الموارد البشرية يعود بالفائدة على المؤسسات لأنه يساعد في اهتمام بشؤون الموظفين وتلبية احتياجاتهم، وبما ان عملية التوظيف من الركائز الأساسية لأي منظمة فإن الإجراءات المتبعة تلعب دورا مهما في تطوير ومساعدة الموظفين على التكيف السريع مع المؤسسة، وذلك من خلال جهد استقطابي الذي يبذله القائمين على هذه المهمة في سبيل تشجيع الموارد البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا للالتحاق بالمناصب الشاغرة وتسعى للاختيار أكفئ الأفراد واخضاعهم لمختلف الاختبارات والمقابلات ليتم بعدها تعيينهم في الوظيفة.

المسار المهني للموظف

تمهيد:

يعد التوظيف المرحلة الأولى من المسار المهني وهو عبارة عن سلسلة من المناصب التي يقوم بها الافراد خلال حياتهم المهنية. كما تتولى الموارد البشرية مهمة ادارة شؤون الموظفين خلال مسارهم الوظيفي، وهذا حيث تسعى المنظمات الى تطوير مواردها البشرية وتعزيزها. وهي مجموعة من الوظائف التي تم التخطيط لها مسبقا وهذه مسؤولية مشتركة بين الفرد والمؤسسة، فلكل منهم دوره الخاص، حيث يركز دور الفرد على التخطيط لمستقبله المهني وتلبية احتياجاته ورغباته. والمنظمات مسؤولة عن ادارة المسارات الوظيفية، وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم لخلق التوافق بين تطلعاتهم المهنية والاحتياجات الحالية للمؤسسة من خلال اجراءات ادارة الموارد البشرية.

وانطلاقا مما سبق سنتطرق الى مفهوم المسار المهني، بالتعرض لأهميته، وذكر مختلف مراحلها، مع تعريف تخطيط المسار المهني، وإبراز مسؤول عنه، وتطرق لمختلف مراحلها.

1 : مفهوم المسار المهني : هو عملية يقوم فيها المورد البشري بتحديد أهدافه واحتياجاته وقيم وظائفه المفضلة وقدراته الشخصية. كما يُعرّف بأنه استمرار المورد البشري في العمل الذي يؤديه خلال حياته المهنية، والذي يتفاوت في الكم والنوعية من مورد بشري إلى آخر حسب مستوى أدائه ومؤهلاته العلمية وقدراته ومعرفته المختلفة التي يكتسبها من خلال مساره المهني. اما المسار الوظيفي هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعرف بأنه تطور وضعية الإدارية للموظف بداية من توظيفه إلى غاية نهاية نشاطه المهني. والمسار المهني والوظيفي هو عملية تشتمل على تتابع المناصب التي شغلها الأفراد في الماضي والحاضر والمستقبل، حيث يظهر التوافق الدائم بين الاحتياجات وتوقعات المنظمة ورغبات الأفراد.³⁵

³⁵ أبو القاسم حمدي، مراد الرايس، جهيدة جيلاني، (2019)، دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وابعاد المسار المهني، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 05(01)، 231.

2 : أهمية المسار المهني للموظف : يمكن النظر إلى أهمية المسار المهني من منظور فردي ومنظور تنظيمي.

أهمية المسار المهني للأفراد: نظرًا للتغيرات السريعة في البيئة والاقتصاد والتكنولوجيا والثقافة، فإن نجاح المسارات المهنية مهم جدًا للأفراد ويمكن تلخيصه على النحو التالي:

- **محاولة ضمان التوافق بين التوقعات والخبرة:** من خلال زيادة رغباته واهتماماته، يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية للعمل، وإذا كانت خبرة العمل تختلف عن القيم، فإن التوقعات المفرطة يمكن أن تؤدي إلى الإحباط والغضب والاستياء.
 - **تنمية المهارات:** وهذا يعني تعلم الفرد مهارات جديدة تساعد على إنجاز وتوفير المزيد من الخيارات للمستقبل، حتى يتمكن من تطوير استعداداته بشكل مستمر لمواجهة التحديات.
 - **تحقيق التوازن:** بين العمل وحاجة إلى المال، والتحدي والمسؤولية، وبين الأسرة ووقت الفراغ، التي لها قيمة أكبر من العمل ثم يحاول الفرد إيجاد طريقة للتعايش حيث لا يطغى العمل في مجالات أخرى من حياته، ومثل هذا القرار هو أحد تلك القرارات الصعبة التي يتخذها الأفراد عندما يقارنون الحاجة إلى العمل بالحاجة إلى مزيد من وقت الفراغ.³⁶
- وبالنسبة للمسار الوظيفي فالمؤسسات مثل الأفراد لديها الدافع لفهم ديناميكيات المسار الوظيفي وذلك عن طريق:

➤ **الاستقطاب:** تسعى المنظمة إلى الموهوبين من أجل التوظيف.

³⁶ ايمان حبيبي، سمية طراري، نفس المرجع السابق، 30، 31.

➤ **توافر المهارات والمواهب:** ويقصد به توفير المعلومات حول قدرات وسعي الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والقدرات الفردية.

تحسين الصورة الذهنية للمنظمة كمؤسسة تسعى إلى تحسين أنشطتها وعملياتها.

➤ **تنمية الموارد البشرية واستخدامها:** عندما لا يتناسب وضع الفرد في المؤسسة مع مؤهلاته أو ميوله، فإنه يصاب بالإحباط نتيجة قلة فرص نموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك من مصلحة المؤسسة مساعدة أعضائها في إدارة مساراتهم الوظيفية، من أجل مساعدة ودعم أداء وتطوير الموارد البشرية، يجب أن تفهم المهام الحاسمة لمواجهة الأفراد في مختلف مراحل مساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية بملء الوظائف الشاغرة، والترقية، والمعاشات التقاعدية، والنقل، وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الأساسية في المستويات العليا. يحدد سلسلة من فرص التنقل للمستويات الدنيا، حيث كل فراغ وظيفي من الداخل، يخلق وظائف شاغرة أخرى لمؤسسة ما، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية أن يكون لديهم الخبرة المتقدمة اللازمة لتحمل مسؤولية أكبر.

➤ **تقييم الأداء:** يساهم المسار الوظيفي في إجراء تقييمات الأداء على أساس الأساليب العادلة مثل الكفاءة والمهارة والاستعداد، وليس على أساس معايير ذاتية مثل الجنس والعمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

➤ **الدافع:** تعتمد زيادة دافع الفرد للعمل بفعالية على إدراكه أن البيئة ومناخ العمل يوفران له فرصاً للنمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمنظمة، لتحقيق النمو

الشخصي. باختصار، وكما هو واضح، فإن المسار الوظيفي هو رسالة تعطي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة. فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المنظمة والأفراد سيكون ناقصًا.

➤ **إشباع خصائص القيم المهنية لكل شخص:** تختلف القيم التي يؤمن بها الأفراد، وأنواع المهن التي يمارسونها، وتوجهاتهم المهنية. وبينما يقدم بعض قيمة للتقدم والتحرر يقدر بعض آخر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في الحياة، ورسم مسار وظيفي من هنا هو أحد الأشياء المهمة لتلبية هذه الاتجاهات المهنية للجميع، بغض النظر عن تلك القيم.

➤ **الرضا الوظيفي:** مصمم لتعزيز الشعور بتقدير الذات الناتج عن النمو والتعليم.³⁷

³⁷ ايمان حبيبي، سمية طراري، نفس المرجع السابق، 33، 32.

3 : مراحل المسار المهني : تتميز الحياة المهنية والوظيفية للعامل بدورة مثل أي ظاهرة اجتماعية واقتصادية، لها بداية ونهاية.

تبدأ من مرحلة الاستكشاف حيث يحاول الفرد فيها تحديد نوع العمل الذي يتناسب مع اهتماماته الشخصية وقيمه الذاتية ومؤهلاته العلمية والعملية ويبدأ في جمع معلومات حول الوظيفة من الأصدقاء والعائلة. وتنتهي بانتهاء الحياة المهنية وهي مرحلة تركز على الجوانب الفكرية وكيفية حل مشاكل العمل وحضور التدريب. وتجدر الإشارة إلى أن الأفراد في هذه المرحلة قد يشعرون بتهديد أقل وتهديد أصغر من الموظفين، والذي يمكن تحقيقه من خلال محاولة موازنة أهداف الفرد وتطلعاته مع ما يمكنه تحقيقه من ناحية أخرى للتغلب عليه. ومن خلال مرحلة التأسيس يحدد الفرد مساره الوظيفي بناءً على تقييم كفاءاته التي تحددت في مساره المهني. وبالتالي، في هذه المرحلة يتم وضع الفرد في نقطة البداية من المسار الذي سيتخذه لإكمال مساره المستقبلي في المنظمة. وهناك يتعرف على الوظيفة التي تمت ترقيته إليها وينتقل إليها.³⁸ بناءً على مرحلة الإنجاز التي تعتمد الترقية والانتقال إلى الوظيفة التالية وفيها تركز المنظمة على النجاحات والإنجازات التي يحققها العامل في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، مما قد يسرع من وصول العامل إلى المرحلة الأخيرة من حياته المهنية.³⁹ بالإضافة مرحلة التقييم التي فيها يقيم الفرد نفسه، وما حققه من أهداف، وما هي مزاياه وعيوبه، وهي مرحلة النضج والوعي الوظيفي.⁴⁰ وفي مرحلة الاحتفاظ بالوظيفة يهتم الفرد بتتمة مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على وعي

³⁸ أبو القاسم حمدي، مراد الرايس، جهيدة جيلاني، نفس المرجع السابق، 235، 236.

³⁹ محمد علاء، عدنان سعيد، (2017)، تصميم نموذج إدارة المسار المهني، مشروع اعد لنيل درجة

الماجستير، المعهد العالي للإدارة الاعمال، 13.

⁴⁰ ايمان حبيبي، سمية طراري، نفس المرجع السابق، 30.

الآخرين بقدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية ومساهمته فيها. ويمكن تمييز السياسات والأهداف التنظيمية إلى مرحلتين فرعيتين من هذه المرحلة الرئيسية، مرحلة منتصف الحياة المهنية التي يتم تكليف الفرد بوظائف أكثر أهمية، وتزداد قيمته التنظيمية، وتزداد الإنتاجية من خلال إحساسه بالنضج والأمان في أداء مسؤوليات الوظيفة. ومرحلة الانفصال المهني التي تمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد خاصة لمن كانت قفزاتهم سريعة، بعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الموعد التقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل السفر وممارسة الرياضة والعمل الاجتماعي، وبالنسبة لبعض العمال فإن هذه المرحلة قد لا تنفي عدم العمل، ومن منظور المنظمة، فإن مسار أنشطة الإدارة يكمن في هذه المرحلة في تخطيط للتقاعد وترك العمل.⁴¹

4 : تعريف تخطيط المسار المهني : هذه العملية تهتم كل من العامل والمؤسسة، لذلك يجب معالجتها من منظورين التنظيمي والفردى.

تخطيط المسار المهني: هي عملية استكشاف مستمرة يطور من خلالها المورد البشري مفهومه الذاتي، ويحدد ما هي مواهبه وقدراته ودوافعه ومواقفه وقيمه، والعامل يتولى بنفسه تحديد المهارات المطلوبة لتطوره والتي يعمل بها.

أما بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي فهو يعتبر إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد كيف يمكن للمنظمة أن تساعد مواردها البشرية في تطوير مسارها

⁴¹ أبو القاسم حمدي، مراد الرايس، جهيدة جيلاني، نفس المرجع السابق، 236.

الوظيفي وتحقيق الرضا والتحفيز لها. نتيجة معرفة مسار حياتها بخطوات متتالية تبدأ من بداية السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.⁴²

5 : مسؤولية تخطيط المسار المهني : هي مسؤولية مشتركة بين طرفين الفرد والمنظمة :

مسؤولية الموارد البشرية: هذه المسؤولية تقوم على الدور الذي يلعبه المورد البشري نفسه لتخطيط وتطوير مستقبله المهني، أي يجب أن يكون المورد البشري متوقفاً للمشاكل والفرص المستقبلية، وذلك من خلال اكتشاف نفسه. وقدراته وطموحاته ونقاط قوته وضعفه وكذلك تحديد وتقييم أهدافه للمسار. فالمسار المهني هو مسؤولية المورد البشرية في المقام الأول ليجعل من نفسه الفرد المطلوب.

مسؤولية المنظمة: للمشرف دور مهم وكبير يقوم به في مساعدة الموارد البشرية في التخطيط لمساهم الوظيفي، حيث يقوم بتقديم النصح والإرشاد لهم، كما تقوم المنظمة بتدريبهم على تزويدهم بالمهارات اللازمة التي يحتاجونها، ويساعدهم الأشخاص الذين يشرفون عليهم في التخطيط لمساهم الوظيفي. وهذه بعض الأدوار التي يلعبها المشرفون لمساعدة الموارد البشرية:

- **الإرشاد:** يساعدون في تحديد الاهتمامات والمهارات والأهداف، وتحديد الخيارات والبدائل، ومساعدة في تقييم الخيارات واختيار الخيار الأفضل، والمساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي والاستراتيجية لتحقيق ذلك.
- **التقييم:** يقومون بتحديد العناصر الحاسمة للعمل، ومناقشة الأهداف مع الموارد البشرية، ومناقشة الأداء مع الموارد البشرية ومتطلبات خطة المسار الوظيفي، وتقييم أدائهم، والمراجعة الدورية لسير تنفيذ خطة المسار الوظيفي

⁴² أبو القاسم حمدي، مراد الرايس، جهيدة جيلاني، نفس المرجع السابق، 232.

- **التوجيه:** تدريب الكوادر البشرية على المهارات الفنية، دعم الأداء النشط، اقتراح السلوك الفعال والتحسينات المطلوبة، توضيح خطط وأهداف العمل وتلك الخاصة بالمنظمة.
- **التنسيق:** المساندة في إيجاد التواصل بين الموارد البشرية مما يساعدهم على المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية، والمساعدة في إيجاد مراكز تدريب ملائمة للموارد البشرية أو في إيجاد فرص توظيف أفضل، والمساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعيق مجرى خط سير الموارد البشرية.⁴³

6 : مراحل تخطيط المسار المهني :

- **نظرة ثاقبة على الآمال المستقبلية:** لا يمتلك المورد البشري معرفة كاملة بالمشكلات والحالات الطارئة التي قد يتعرض لها، لذلك يجب أن يسأل نفسه ما هي طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمل فيه. ومن هذا السؤال، يتم تحديد مجالات النشاط الذي سيقوم به، والإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم، والخبرة، والمهارات الشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق التطلعات المستقبلية.
- **تحديد القدرات والمهارات الحالية:** يجب على الفرد مراجعة نفسه ومحاولة اكتشاف القدرات والمهارات المتاحة له حالياً، وبالتالي تحديد مستوياته التعليمية الحالية وخبراته ومهاراته الشخصية وأي قدرات متعلقة بتحقيق الآمال المستقبلية.
- **تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية والقدرات الحالية:** في هذه المرحلة يصل المورد البشري إلى مقارنة بين المرحلة الأولى والمرحلة الثانية، ويظهر بوضوح

⁴³ أبو القاسم حمدي، مراد الرايس، جهيدة جيلاني، نفس المرجع السابق، 234، 233.

أن هناك اختلافات بينهما مما يستدعي معالجتها في المرحلة المقبلة. وقد يكون الحل الانضمام إلى دورة تدريبية، وتجدر الإشارة إلى أن التعامل مع الفرق يؤثر على العديد من المجالات مثل التعليم والخبرة والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين.⁴⁴

اما بالنسبة لمراحل تخطيط المسار الوظيفي فتشمل:

تصميم المسارات الوظيفية ومن خلال هذه المرحلة يتم دراسة هيكل الوظائف في المنظمة مع تقسيم هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض، مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف التي تتكون منها، يليه تحديد طبيعة المسؤوليات والمتطلبات لكل مسار ووصف وتحديد أهداف كل مسار سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، بما في ذلك تحديد جودة ومستوى ومسؤوليات كل وظيفة في المسار، وكذلك تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للمضي قدماً في كل مسار، بما في ذلك المؤهلات، ومستوى المعرفة، والمهارات، والتدريب. مع إجراء تقسيم لقدرات الفرد بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من حيث المهنية (مستوى التعليم والتدريب والخبرة) والشخصية (القيادة والعمل الجماعي والابتكار والتعاون)، بالإضافة إلى أهدافه المهنية التي يسعى إلى تحقيقها.

وتحديد فرص العمل الشاغرة الفعلية لكل مسار من المسارات الوظيفية من خلال دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية، فتوفر المنظمة معلومات محدثة عن فرص العمل الجديدة المتاحة للموارد البشرية أو مجالات التقدم المستقبلي، ويجب ألا تكون سرية أو تقتصر على توزيعها على بعض الموارد البشرية دون غيرها، ولكن يجب

⁴⁴ زبار نانو، (2017)، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، (02)08، جامعة سطيف: الجزائر، 105،106.

نشرها للجميع من خلال وسائل الاتصال المختلفة بالمنظمة حتى يمكن الاستفادة من جميع الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة.

كما تقوم بتقييم المسارات البديلة التي يمكن للفرد الاختيار من بينها بما يتوافق مع قدراته وخبراته وخصائصه الشخصية وفرص العمل المتاحة. وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد في ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار للفرد، ومن خلال حوار شفاف وبناء بين الفرد ومشرفه المباشر. كما تشرف على وضع وتنفيذ برنامج عمل بعد تقسيم القدرات والإمكانيات المهنية والشخصية للفرد وتحديد أهدافه المهنية، وهي وسيلة تدفع الفرد إلى التحدي من أجل اكتساب مهارات وقدرات جديدة، واختيار المسار الوظيفي المناسب. الذي يحقق أهدافه، يتم إعداد الخطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي، على سبيل المثال: تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها على المدى القصير أثناء العمل والأنشطة التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه، وتحديد المشاريع التنموية طويلة المدى المتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات. ويتقاسم كل من المؤسسة والفرد المسؤولية عن هذه الأنشطة والبرامج، ويجب عليه استشارة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية، ويتم تنفيذ الخطة أو برنامج العمل من خلال عدة وسائل منها: مساعدة المديرين لمرؤوسيه في تطوير مساراتهم الوظيفية. نقل للوظيفة المؤقتة، توفير برامج التدريب على رأس العمل مع إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع مما يؤدي في النهاية إلى تشخيص المشكلات والعقبات التي تعترض التقدم في المسار الوظيفي. اتخاذ

القرار التصحيحي لحل المشاكل وتذليل العقبات بما في ذلك تعديل المسار في حال
تعذر استمرار المسار الحالي.⁴⁵

⁴⁵ زيار نانو، نفس المرجع السابق، 107، 109.

خاتمة الفصل الثاني:

نستخلص في الأخير ان المسار المهني او الحياة المهنية من بين اهم مميزات التي تعبر عن مختلف المراحل التي يقطعها الموظف من قبل التحاقه بالوظيفة الى غاية خروجه وانهاء علاقته المهنية سواء بالتقاعد او الاستقالة او الإقالة، ويجب على المؤسسة ان تسعى الى خلق فرص عمل أفضل وظيفيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات ملائمة لتلك الوظائف من خلال برامج التدريب وتحقيق التفاعل بين الافراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط لتحقيق التوافق والتكامل اهداف الفرد والمؤسسة.

واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث المتمثلة في فصلين، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على واقع التوظيف، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على شركة GAAT للتأمينات في ولاية وهران محاولين ابراز إجراءات هذه المؤسسة في توفير مناصب الشغل للمترشحين ومعرفة مسار المهني لموظفها الحديث قبل توليه منصب بها، مع تقديم عام للمؤسسة.

1 : لمحة تاريخية عن المؤسسة :

في أبريل 1985، في ظل إعادة هيكلة قطاع التأمين، تأسست شركة CAAT للتأمينات عمومية متخصصة في تأمين النقل وشرعت في عملها ابتداء من جانفي 1986 تحت احتكار الدولة لكل العمليات التأمينية، وفي أكتوبر 1989 تحولت المؤسسة من شركة عمومية اقتصادية الى شركة ذات أسهم، واعتمدت تطبيق نشاط أحادي الفرع وهو تأمين النقل البحري الجوي والبري.

وتتمثل نشاطات هذه المؤسسة في التأمين ضد الاخطار المختلفة، وتعويض الزبائن في حالة وقوع بالخطر، وتشغيل المدخرات اللازمة لتمويل التطور الاقتصادي الوطني، والمساهمة في تطور النظام المالي بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة.

وتحقيق هذه النشاطات يتطلب من المؤسسة الأخذ بالتوجيهات التالية: التحسيس المستمر بنوعية الخدمات المقدمة للزبائن، بالاستعمال التكنولوجيات الجديدة وذلك لتسهيل المعلومات، وإمكانية الرفع والتحكم في التوازن المالي.

وعليه، تضم الشركة الجزائرية CAAT للتأمينات 9 فروع جهوية، 3 منها في الجزائر العاصمة، عنابة، قسنطينة، وهران، سطيف، تلمسان، جنوب غرداية، ونظرا لصعوبة اجراء البحث على جميع فروع مؤسسة CAAT للتأمينات بسبب اتساعها عبر التراب الوطني، فقد وقع اختيارنا على منطقة وهران التي نقيم بها.

وهي شركة اقتصادية عامة EPE ذات أسهم SPA المدعمة بقانون رقم 06_04 المؤرخة في 20 فيفري 2006.

2 : تقديم المؤسسة : فرع وهران SUCCURSALE ORAN 220

تسميتها: شركة الجزائرية CAAT للتأمينات.

رأس مالها: 20.000.000.000 دج

المساهم الرئيسي: الدولة الجزائرية

مقرها الإداري: 15، نهج الشهيد محمد بوضياف وهران

مكاتب استقبال الزبائن بوهران: وكالة 221 الانيق، 222 لطفي، 232 دالمونت.

فروعها: وكالة مستغانم 224، تيارت 226، غليزان 228، شلف 230، معسكر 231،

مازونة 237، واد رهيو 238، بشار 249، تيسمسيلت 244.

مكاتب التسجيل: مكاتب اشتراك مباشر BSD ميناء وهران، وكالات مباشرة AGA مطار وهران.

نشاطها: ذات طابع تجاري

عدد موظفيها: 195 ذكور: 109 إناث: 89

رقم الهاتف: 041394097

رقم الفاكس: 041391022

التلكس: 22452

3 : تعريف الهيكل التنظيمي ومهام اقسامه : يتكون من مجموعة من الأقسام

المختلفة التي تعمل بشكل متكامل لتقديم خدمات التأمين والحماية للعملاء. وهناك

مدير عام يسرف على الشركة. (انظر ملحق رقم 2)

قسم التجارة: هو المسؤول عن تسويق وبيع المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.

قسم الموارد البشرية: يقوم بإدارة جميع الأمور المتعلقة بالموظفين في الشركة، مثل التوظيف وتنفيذ برامج التطوير الوظيفي والتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم وتطويرها. وتقديم المزايا الإضافية والرواتب. ويهدف لجعل الشركة مكان مثالي للموظفين وضمان ان يتم تلبية احتياجاتهم. ويمكن ان يشمل إدارة العلاقات العامة والتواصل مع الموظفين، وتحقيق اهداف الشركة.

قسم إدارة الوسائل: يهدف الى توفير خدمات التأمين على وسائل النقل، بما في ذلك السيارات والشاحنات والدراجات النارية والقوارب والطائرات، ويهدف الى توفير حلول متكاملة للعملاء من المخاطر المحتملة.

قسم المالية والمحاسبة: يقوم بإدارة الأمور المالية والحسابية للشركة، بما في ذلك اعداد الميزانيات والتقارير المالية والتحقق من صحتها.

قسم تأمين الأشخاص: يتعامل مع جميع الأمور المتعلقة بتأمين الموظفين في الشركة، مثل تسجيلهم في التأمينات ودفع المساهمات المطلوبة والتأكد من توفر جميع الوثائق اللازمة.

قسم المخاطر البسيطة: يقوم بتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي يمكن ان تواجه الشركة وتطوير إستراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر وتقليل تأثيرها على الشركة.

قسم المخاطر الصناعية: يتولى تقديم خدمات التأمين على الممتلكات الصناعية والاعمال التجارية، ويهدف الى توفير تغطية شاملة للممتلكات والاعمال من المخاطر المحتملة وتحسين سيولة الشركة وتقليل المخاطر المالية. (قسم حريق، الهندسة).

قسم المواصلات: يقوم بتنظيم وإدارة جميع الأنشطة المتعلقة بنقل الموظفين، وتقديم خدمات التأمين الى النقل البري والبحري والجوي.

إجراءات التوظيف في شركة CAAT للتأمينات كمؤسسة اقتصادية جزائرية:

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفيما يلي سنتطرق في هذا المحور الى تحليل إجراءات التوظيف التي تعتمد عليها شركة CAAT للتأمينات، وذلك بعد قيامنا بتحليل النتائج المقابلات التي أجريت مع بعض الموظفين داخل شركة CAAT للتأمينات وشملت المقابلة عدة أسئلة واهم ما توصلنا اليه هو كالآتي:

1 : استقطاب المترشحين في شركة CAAT : ان هذا العنصر يمثل اجراء الذي تلجا اليه المؤسسة CAAT للتأمينات في استقطاب موظفيها سواء من الداخل او من الخارج، وهو عملية اكتشاف وجذب المرشحين القادرين على استلام المناصب الشاغرة. ولكون المؤسسات تتنافس في تطوير الإنتاج وتوزيع السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في جذب الأشخاص كفاء.⁴⁶

نقد اقر مسؤول الموارد البشرية: " ان البحث عن المترشحين يتم بالإعلان عن التوظيف الى مكتب L'ANEM، وهو الهيئة الوحيدة المخولة قانونيا بتعيين موظفين للعمل، بحيث تقوم مكاتب التشغيل بإرسال قائمة المترشحين المتوفرة فيهم المواصفات المطلوبة. ومن شروط التوظيف التي تتبناها الشركة ان لا يكون المترشح للوظيفة لديه سوابق عدلية. ويجب على مترشح للعمل ان يزود بوثيقة تعريف من مكتب التوظيف BULLETIN DE CANDIDATURE، فيقوم رئيس قسم مصلحة التوظيف باستقبال المترشحين ويتحقق من مطابقة ملفاتهم الشخصية مع تلك المطلوبة للتوظيف. وتعاد بطاقة الإجابة CARTE DE REPONSE لمكتب التشغيل مهما

⁴⁶ حسين بن سليم، احمد سويسي، (2018)، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة الاغواط: الجزائر، 155.

كانت نتائج المترشحين لان القائمة المرسله من طرف مكتب التشغيل الى المؤسسة تحتوي على مترشحين بأعداد إضافية او غير مؤهلين للمنصب الشاغر او شهاداتهم لا تتوافق مع المناصب المقترحة." (انظر الملحق رقم 01 و03).

وهذا ما أكده الموظفون من خلال المقابلات عند سؤالهم عن طريقة معرفتهم ان المؤسسة تحتاج الى موظفين حيث اتضح لنا ان اغلبية الحالات المبحوثة تجمع انه هناك وسيلة وحيدة مستخدمة في عملية الاستقطاب بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها. الا وهي مكاتب التشغيل وهي مكاتب حكومية هدفها عثور على عمل لكل بطل، حيث يتم تدوين أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وتجاربهم كشرط للحصول على الشغل أما في حالة عدم توفر شغل يلائم خبرات المرء فان هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.⁴⁷

وهذا ما صرح به الحالة رقم 09: " عرفت ان المؤسسة CAAT تحتاج الى موظفين عن طريق اتصال بي بعد إيداعي CV على مستوى L'ANEM". ومن خلال بعض الملاحظات التي تم تدوينها خلال فترة التبرص سجلنا بعض الاختلافات، وهو إقرار اقلية من المبحوثين عن طريقة معرفتهم.

حيث صرحت الحالة رقم 10: " علمت ان المؤسسة CAAT تحتاج الى موظفين عن طريق اصدقاء".

والحالة رقم 06 صرحت: "كنت متربصة في الشركة CAAT للتأمينات".

وصرحت الحالة رقم 02: " علمت عن طريق اعلان داخل المؤسسة".

⁴⁷ يوسف زكرياء رحماني، محمد رياض لبرق، نفس المرجع السابق، 589، 590.

كما ان أغلبية المبحوثين صرحوا انهم لم يجدوا أي صعوبة عند الالتحاق بالمؤسسة وهذا ما صرحت به الحالة رقم 7: " مكان حتى صعوبة نورمال". واقلية منهم صرحوا بوجود صعوبة، وهذا ما صرح به الحالة رقم 8: " واه لقيت صعوبة Surtout في شرط الخدمة الوطنية".

وأخيرا ومن خلال تصريحات الموظفين نستنتج ان المؤسسة CAAT للتأمينات تعتمد أكثر على المصدر الخارجي في استقطاب موظفيها، وشرط الخدمة الوطنية من الصعوبات التي تواجهه من يرغبون بالتوظيف خاصة فئة الذكور. وباستخدامنا للملاحظة المباشرة داخل المؤسسة لاحظنا ان اغلب موظفيها من الاناث.

وهذا ما يتوافق مع قانون العمل الامر 03-06 أن يكون المترشح للتوظيف قام بتسوية وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية.

2 : انتقاء المترشحين في مؤسسة CAAT : وبعد استقبال ملفات المترشحين يتم في هذه المرحلة فرزهم ثم استدعاء المرشحين وهي العملية تقوم بها المؤسسة لتصفية واختيار أحسن المرشحين للوظائف، الذين تتواجد فيهم مقومات وشروط شغل الوظائف، ويتم هذا الانتقاء وفقا لمعايير الانتقاء التي تضعها المؤسسة وفق مستوى التعليم، التجارب السابقة، والسمات الجسمية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالفرد.⁴⁸

وهذا ما اقر به مسؤول عن الموارد البشرية بقوله: "ان الافراد المعنيين، يتم استدعاؤهم لإجراء مسابقة عامة مع ملا استمارة عبارة عن أسئلة تتضمن معلومات شخصية خاصة بالمترشح مثل: الاسم، اللقب، الجنس، الحالة المدنية، والشهادة، الخبرة. ويتم توجيههم الى اختبارات العمل كتابية او شفوية، والمقابلات فردية يتم فيها

⁴⁸ صليحة بلاش، نفس المرجع السابق، 68، 70.

أخذ فكرة عن المترشح كطريقة التحدث والتواصل وكيفية الخطاب. ويتم بعدها تصحيح الاختبارات واختيار الافراد الأوائل وذلك بالترتيب حسب أكبر عدد نقاط متحصل عليها كل فرد.

وهذا ما أكده الموظفون من خلال المقابلات عند سؤالهم على أي أساس تم توظيفهم حيث الأغلبية من المبحوثين صرحوا انه تم توظيفهم على أساس الشهادات بعد اجراء مقابلات وامتحان التوظيف. **كتصريح المبحوث رقم 1:** " توظفت بعد اجراء امتحان شفهي". **وصرح جميع المبحوثين انهم:** " مروا بالمقابلة الفردية". **بينما وصرحت المبحوثة رقم 2:** " تمت ترقيتي بالاعتماد على معيار الخبرة والسن". **بينما اقلية لم تجر الامتحانات مثل ما حدث في التوظيف المباشر، الذي صرحت به المبحوثة رقم 6:** " توظفت من التكوين المهني مباشرة بعد انتهاء تربصي دون أي اختبار". **وتصريح المبحوثة رقم 10:** " دخلت غي هاك، تم توظيفي بمصدر من الأصدقاء ولم اجر أي مسابقة توظيف". وهذا يرجع الى عامل المحاباة والعلاقات الاجتماعية. وبعد تقييم كفاءة العمال المرشحين والناجحين لشغل مناصبهم، يتم استدعاؤهم لإحضار الملف الإداري يتضمن الفحص الطبي وذلك من اجل تحقق الإدارة أن المتقدم للعمل يتمتع بصحة ممتازة تمكنه من أداء عمله بنجاح.⁴⁹

وهذا ما اقر به مسؤول إدارة الموارد البشرية: "انه يتم اعداد تقرير به قائمة الأسماء المترشحين الذين تتوافق نتائجهم مع المناصب الشاغرة الى المدير العام من اجل التقييم النتائج وإعطاء الموافقة عليهم ثم يقوم باستدعاء المترشحين الذين تم قبولهم، ثم تمنح لهم ورقة لتكوين الملف المتعلق به ويوجه المترشح ليخضع لفحص الطبي بإجراء تحاليل وذلك لتعرف على العامل إذا كان قادرا صحيا على العمل الموكل به".

⁴⁹ صليحة بلاش، نفس المرجع السابق، 68، 70.

وهذا ما أكده موظفين شركة CAAT من خلال المقابلات عند سؤالهم عن كيفية التي تم اخبارهم بها بنتيجة نجاحهم حيث ان أغلبية من المبحوثين أكدوا انه تم اخبارهم عن طريق اتصال هاتفي وبريد الكتروني.

وهذا ما صرح به المبحوث رقم 8: " كنت مريح حتا صونا تيليفون قالولي رواح نهار الاحد وفي نفس وقت وصلني ميساج فاييميل". كما اجاب اغلبية المبحوثين انهم قاموا بفحص طبي قبل تعيينهم.

حيث صرح المبحوث رقم 3: " نعم درت *les analyses nécessaires* خارج المؤسسة في *laboratoire d'analyse prive*".

ومن خلال تصريحات الموظفين نستنتج ان المؤسسة CAAT تعتمد في انتقاء موظفيها أصحاب الشهادات، وهذا ما تمت ملاحظته من الجدول، اغلبية موظفين خريجي جامعات، وتقوم باتصال بهم هاتفيا او عن طريق البريد الكتروني وهذا ما تمت ملاحظته بالمؤسسة باستخدامنا للملاحظة المباشرة ان كل مكتب يخصص له هاتف، حاسوب او أكثر حسب عدد اشخاص. رغم هذا فان التوظيف لا يخلو من الوساطة لكن بما يتوافق مع شهاداتهم (انظر الى الملاحق).

وتوافقت هذه الدراسة مع ما تعرض له فيبير في النموذج المثالي للبيروقراطية ان الموظفين يختارون حسب أسس تصنيفية مميزة مثل اجراء اختبار او الحصول على شهادات او خبرة.⁵⁰

3 : تعيين المترشحين بشركة CAAT : وبعدها تأتي مرحلة التعيين هدفها تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.⁵¹ بعدها يمر بمرحلة تدريبه

⁵⁰ الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، نفس المرجع السابق، 29.

⁵¹ صليحة بلاش، نفس المرجع السابق، 70.

وإخضاعه لفترة تجريبية قصد التحقق من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد. والتدريب نعني به التبديل في المسارات النفسية والعقلية للفرد اتجاه عمله لتقديم المعارف ورفع مهاراته في أداء العمل.⁵² وهذا بإعداد بطاقة تقييم الأداء لكل موظف، وتقدم له علامته بعد انتهاء الفترة التجريبية، فإذا كانت نتيجة إيجابية يتم ترسيم الموظف. ويصبح متمتعاً بكل الحقوق بما في ذلك التي كانت مجمدة في الفترة التجريبية. وهذا لأن التنصيب لا يكسب المرشح صفة الموظف، بينما الترسيم يكسبه صفة الموظف.⁵³

وهذا ما اقر به مسؤول الموارد البشرية: "وبعد استلام جميع المستندات التي تشكل الملف الإداري، يحول الى مصلحة المستخدمين لتبليغه بنظام وطبيعة العمل. وبعد الاتفاق، يُعد رئيس قسم الموارد البشرية تحت اشراف المدير العام عقد العمل يحتوي على الشروط التي يجب ان تتوفر فيه وتلتزم المؤسسة بتقديم ضمانات للمترشح قبل الامضاء على العقد، الذي يتم فيه تحديد المنصب، الرتبة، الاجر الأدنى، الفترة التجريبية، مدة الشغل، مكان العمل، ويتم دمجها ضمن التأمينات، ويجب ان يحتوي على امضاء الطرفين. وهو نوعين عقد محدد CDD او غير محدد CDI."

4 : الفترة التجريبية بشركة CAAT :

وهذا ما اقر به المسؤول الموارد البشرية: "يوضع العامل الذي تم توظيفه لفترة تجريبية لا تتجاوز 12 شهر وهذا بإعادة بطاقة تقييم الأداء التي يقيم أداء كل موظف من طرف المسؤول المباشر. وعند انتهاء الفترة التجريبية تقدم للمترشح علامته، إذا

⁵² أحلام قاسي، نفس المرجع السابق، 76، 78.

⁵³ عمر حدادي، احمد عميري، نفس المرجع السابق، 81، 79.

كانت نتيجة إيجابية يتم تثبيت الموظف (يمدد ويجدد العقد). ويصبح متمتعاً بكل الحقوق بما في ذلك التي كانت مجمدة في الفترة التجريبية.

وهذا ما أكدته إجابات الموظفين بشركة CAAT عند سؤالهم ان كانت المؤسسة تقوم بدورات التكوينية فإجابات كانت متقاربة وهذا ما صرحوا به: " نعم تقوم مؤسستنا بذلك". كما أغلبية اجابوا انهم قاموا بتكوين أنفسهم خاصة في مجال اعلام الي وهذا ما صرحت به المبحوثة رقم 10: " قبل التحاقني بالمؤسسة درست في مركز التكوين المهني". بينما منهم أكدوا ان المؤسسة تقوم بتدريبهم وهذا ما صرحت به المبحوثة رقم 7: " نعم، انا بصدد تكوين المؤسسة لي تطبيقياً".

وجميع المبحوثين أكدوا انهم يتمتعون بحق العطل وتأمين عند سؤالهم عن حقوقهم، وهذا ما صرحوا به " نعم كي دخلت ريلت *l'assurance*".

وعند سؤالهم عن اهداف التي يسعون اليها تأرجحت أجوبة بين اغلبية موظفين الذين صرحوا انهم يريدون الترقية وهذا ما صرح به المبحوث رقم 9: "بما انني املك مؤهلات أريد ان اترقى". وبين تصريح اقلية فصرح المبحوث رقم 3: "مدابيا *la pay* تكون طالعة".

وأغلبية المبحوثين صرحوا انه يتم تقييمهم، وهذا ما صرحت به المبحوثة رقم 7: " نعم يقوم المشرف بتقييم ادائي". بينما صرح المبحوث رقم 2: " لا يقيم ادائي".

واكد اقلية من المبحوثين عن وجود حوافز عند سؤالهم عن ذلك: حيث صرح المبحوث رقم 2: " لقد قامت بتقويتي وزيادة في أجري".

كما اجمعوا المبحوثين على رغبة بقائهم وهذا ما صرح به المبحوث رقم 1: " *pour le moment* باغي نقعد هنا".

ومن خلال تصريحات الموظفين نستنتج ان المؤسسة تقوم بتكوين موظفيها وظيفيا وتقنيا خاصة عند ادخال الات جديدة، كما انها تستقبل المتربصين في مؤسستها، كما تقيم أداء موظفيها وتقدم لهم حوافز مثل تقديم عطل لهم وتأمينهم. وهذا ما تمت ملاحظته في المؤسسة من وجود متربصين من مراكز التكوين والجامعات، ووجود عدد قليل من موظفين خاصة في شهر رمضان وهذا لحصولهم على فترة راحة، كما لاحظنا من خلال جدول وجود موظفين متحصلين على التكوين المهني (انظر الى ملاحق).

وتوافقت هذه الدراسة مع تجربة التي قام بها التون مايو في تجارب هورثون على مبدا أساسي وهو المكافأة المالية للعمال كحافز مادي لهم مما يؤدي الى ارتفاع الإنتاجية.⁵⁴ وتاييلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 بان أسلوب التسيير والإدارة قائم على مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عن طريق تنظيم عملية التوظيف والترقية. وكان يعتقد ان الخبرة والتدريب كفيلا بإزالة الحركات التي تؤثر في كفاءة العمل. بالإضافة الى المراقبة المباشرة بواسطة المشرفين والمسيرين.⁵⁵ ومع قانون العمل رقم 49 الذي ينص ان لكل عامل حق في الاستقادة من عطلة. ومع أبرز العوامل الخارجية التي سعى وارنر لتحليلها ميدانيا وهو عامل التكنولوجيا التي تم إدخالها الى المصانع الأحذية وتغير عن النمط التقليدي خاصة بعد ادخال الآلات والمعدات الحديثة في هذه الصناعة.⁵⁶

ومن خلال المعطيات الميدان المدونة في الجدول لاحظنا من خلال الجنس ان معظم موظفي الشركة CAAT للتأمينات هم اناث. ومن خلال السن هناك تقارب حيث

⁵⁴ الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، نفس المرجع السابق، 25.

⁵⁵ الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، نفس المرجع السابق، 16.

⁵⁶ الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، نفس المرجع السابق، 26.

اغلبهم شباب وأعمارهم تتراوح ما بين 24 سنة الى 45 سنة. ومعظمهم غير متزوجين وصرح رئيس قسم الموارد البشرية للشركة ان الحالة المدنية لا يطلبونها من ناحية الشروط، ومن خلال مستواهم جامعي هناك تساوي بين جامعيين وحاصلين على تكوين مهني. (انظر الى ملحق رقم 01)

نموذج لسيرة حياة موظف الحديث في شركة CAAT للتأمينات: سنتطرق في هذا المحور الى تحليل المسار المهني للموظف الحديث بشركة CAAT للتأمينات وذلك بعد قيامنا بتحليل النتائج المقابلة التي أجريت مع الموظف الحديث بشكل مباشر داخل شركة CAAT للتأمينات حيث شملت المقابلة تسلسلا زمنيا وهو كالآتي:

1 : مسار المهني للموظف الحديث قبل توليه منصب بشركة CAAT للتأمينات :
ان هذا العنصر يمثل عملية تحديد مورد بشري، لأهدافه واحتياجاته. حسب مستوى مؤهلاته العلمية وقدراته العملية المختلفة ويحاول فيه الفرد فهم ذاته.

1.2: التعليم والمؤهلات : هي المهارات والمعرفة التي يكتسبها الفرد من خلال تعلمه، وتشمل المؤهلات الاكاديمية وشهادات تدريبية، وهي من توجهات علمية التي تحدد مساره العلمي ويستلزم ان يحرص الفرد في مراحل تعليمه ان يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي كما تتنوع المؤهلات من شخص لأخر وتعتمد على التعليم الأكاديمي والتدريب والخبرات العملية.⁵⁷

وهذا ما صرح به الموظف الحديث " ف 2011 ديت لباك Science منعبد كي وليت قريرت *l'informatique 6 mois parce que déjà* كنت نعرف شي صوالح سما بغيت غي ندي *diplôme parce que l'informatique* يطلبوها في

⁵⁷ حبيبة عليلي، (2015)، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3(5)، 15.

أي بلاصة..... كي كملت ولقيت روجي غي قاعد ف *inscrit l'institut 2014*
باش نقرا وخيرت *marketing* وف 2018 ديت الماستر تاعي

1.3: الخبرة العملية السابقة : هي المعرفة والمهارات والتجارب التي يكتسبها الشخص من خلال العمل في أي مجال كما تعتبر الخبرة العملية انها مرتبطة بالوظيفة وترجع الى البعد التطبيقي من التجارب والممارسات المتحكم فيها من قبل الافراد كما تساهم الخبرة العملية السابقة في تطوير المهارات وتعتبر أحد العوامل المهمة في تشكيل المسار المهني للفرد وتقدمه في حياته المهنية.⁵⁸

وهذا ما صرح به الموظف الحديث: "..... *En même temps* كنت نقرا ونخدم
photographe باش نعاون روجي..... روجت *gajit* خدمت *gérant*
عند *supermarché khoja*"

1.4: الحياة الشخصية : تعتبر مجالا فريدا لكل فرد، وتشمل العديد من الجوانب من اهتمامات ورغبات وطموحات حيث يقبل الفرد على بذل الكثير من الجهد من اجل رغبته وذلك يحقق له الرضا والشعور بالارتياح ان تحققت ويشعر بالإحباط ان لم تتحقق وينعكس ذلك بتأثيرها بشكل كبير على الحياة المهنية.⁵⁹

وهذا ما صرح به الموظف الحديث: "..... وكنت داير في راسي بلي غادي نقرا فجامعة
inscrit كي *français alors* درتها هي لولة *mais* ما عطاو هالشي عطاوني *droit*
أيا مبعيتش نقراها"

⁵⁸ حبيبة علي، نفس المرجع السابق، 15.

⁵⁹ ليلى بن كعكع، الحسين بوتلجة، (2016)، أثر محددات اختيار التخصص الجامعي على تخطيط المسار المهني، فعاليات الملتنقى الوطني حول تشخيص واقع الطالب الجامعي، (06)، جامعة معسكر، 154.

1.5: البحث عن وظيفة : هو العملية التي يقوم بها الافراد للتحقيق والعثور على فرص عمل مناسبة وملائمة لمؤهلاتهم ومهاراتهم واهتماماتهم ويعتبر البحث عن وظيفة جزءا هاما من مسار الوظيفة وعملية التوظيف وتتضمن هذه العملية تحديد الفرد لأهدافه المهنية واعداد سيرة ذاتية تشمل معلومات حول المؤهلات والتعليم والخبرة العملية والمهارات ويتضمن ذلك استخدام مصادر متنوعة للبحث عن فرص العمل، مثل وكالات التوظيف.

وهذا ما صرح به الموظف الحديث: "..... mais tjr كنت نخم على l'assurance وكي نكبر la retrait parce que prive يجي نهار ويسرحك علابيها حطيت cv في l'anem mais كورونا حبستلنا كلشي recrutement مكانش كاين....."

ومن خلال ما جاء في تصريح مع الموظف الحديث بشكل مباشر نستنتج انه أسقط المعنى الذاتي في فتحه لإطار زمني للحديث عن مساره المهني قبل توليه المنصب في مؤسسة CAAT للتأمينات، وذلك بتحدثه بإسهاب عن تجاربه بعد مرحلة البكالوريا، التي بدأت بإحباطه واتخاذ الخدمة الوطنية طريق وحيد لقضاء على فراغه، وهذا غير نظرته كليا نحو مستقبله فقام بتكوين نفسه في مختلف مجالات من التسويق واعلام الي الذي كان لديه صورة نمطية عنه وانه المجال أكثر طلبا في العمل نتيجة التطور التكنولوجي الذي تشهده البلاد. واعتبر فيروس كورونا الذي ضرب العالم انه أثر على مساره من ناحية التوظيف وذلك لتوقف إعلانات عن التوظيف، وذلك بعد ما أراد ان يغير نشاطه المهني نتيجة تفكيره بتأمين والتقاعد لأنه كانت لديه صورة نمطية عن مؤسسات الخاصة بانها تسرح عمالها بغض النظر عن مؤهلاتهم. واتخذ l'anem كوجهة له في اكمال مساره المهني بالبحث عن الوظيفة التي تناسب مهاراته واهتماماته ويحصل على فرصة لتطويرها.

وهذا ما توافق مع مرحلة الاستكشاف التي فيها يحاول الفرد تحديد نوع العمل الذي يتناسب مع اهتماماته الشخصية، وقيمه الذاتية، ومؤهلاته العلمية، والعملية. وذلك بتخطيط مساره المهني بنفسه عن طريق تحديد مواهبه وقدراته المطلوبة لتطوره والتي يعمل بها وبالتالي يحدد مستوياته التعليمية وخبراته ومهاراته الشخصية.⁶⁰

2 : مسار الوظيفي للموظف الحديث بعد توليه منصب بشركة CAAT للتأمينات

: تقوم إدارة الموارد البشرية فيه بتصميم برامج متكاملة خاصة بإجراءات التوظيف والتكوين والترقية مواردها البشرية.

2.1: الحصول على الوظيفة : هو عملية نجاح الفرد في ضمان فرصة عمل والحصول على وظيفة محددة، عن طريق تنفيذ الخطوات المناسبة لاجتياز عملية التوظيف، وقد تشمل هذه العملية اجراء اختبارات ومقابلات، ويتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة بناءا على توافق مؤهلاته ومهاراته وخبراته السابقة مع متطلبات الوظيفة المعن عنها. ويعتبر الحصول على وظيفة خطوة مهمة في مسار الوظيفي للفرد.

وهذا ما صرح به الموظف الحديث:".....في جانفي 2022 عيطلي شركة و l'anem عطاوني نهار لي روح فيه عندهم كي رحنا دخلنا عند *responsable de recrutement* عمرت استمارة سقساني *des questions* حاجة لي تلفتلي فيها كي سقساني على حاجة لي ماشي شابة فيا..... *Lsi* عطاني *dossier* شا يليق نجيب معايا و *les analyses* لي نديرهم وكي وجدت *dossier* تاغي ديتلهم و *contrat de travail* وسنييت

⁶⁰ أبو القاسم حمدي، مراد الرايس، جهيدة جيلاني، نفس المرجع السابق، 236، 235.

2.2: الفترة التجريبية : هي فترة زمنية محددة يتم فيها اخضاع الموظف الجديد قصد التحقق من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد وهذا بإعداد بطاقة تقييم الأداء وعادة ما تكون الفترة التجريبية محددة بشكل واضح في عقد العمل، وتختلف مدتها من منظمة الى أخرى وفي بعض الحالات يمكن تمديدها او انهاءها.⁶¹

وهذا ما صرح به الموظف الحديث: "..... *contra* دارولي 4 اشهر من فيفري 2022 حتى ماي 2022. *bien sur* عجبتهم خدمتي عليها وسنبيت *contrat CDI*...."

ومن خلال ما جاء في تصريح مع الموظف الحديث بشكل مباشر نستنتج انه أسقط المعنى الذاتي في فتحه لإطار زمني للحديث عن مساره الوظيفي اثناء توليه المنصب في مؤسسة CAAT للتأمينات، وذلك بتحدثه بإسهاب عن إجراءات التوظيف المتبعة في مؤسسة CAAT للتأمينات، من ذكر المصدر الخارجي لها L'ANEM وهي مكاتب التشغيل حكومية هدفها عثور على عمل لكل بطل. وبما ان كل وظيفة تقتضي مستوى من التأهيل العلمي والخبرات، وشروط خاصة. تمت موافقة عليه بحصوله على منصب بمؤسسة CAAT وذلك باتصال به هاتفيا، بحكم توفر كل شروط اللازمة فيه وتوفقه في امتحان الشفهي الذي قام به مع مسؤول عن التوظيف. وعلى أساس ذلك قام بفحص طبي واحضاره ملفه اداري، وامضاء عقده، بخضوع لفترة تجريبية لتقييم أدائه.

وهذا ما توافق مع مراحل تخطيط المنظمة من تصميم المسارات الوظيفية بدراسة هيكل الوظائف، وتحديد طبيعة المسؤوليات والمتطلبات لكل مسار بما في ذلك المؤهلات، ومستوى المعرفة، والمهارات، والتدريب. ثم تقييم الفرد بما يتوافق مع قدراته

⁶¹ أحلام قاسي، نفس المرجع السابق، 78.

وخبراته وخصائصه الشخصية وفرص العمل المتاحة. لتنتهي باختيار المسار المناسب للفرد من خلال حوار شفاف وبناء بينه وبين مشرفه المباشر. ويتقاسم كل من المؤسسة والفرد المسؤولية عن وضع وتنفيذ الأنشطة والبرامج، ويجب عليه استشارة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه مساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية، ويتم تنفيذ الخطة أو برنامج العمل من خلال عدة وسائل منها: مساعدة المديرين لمرؤوسيه في تطوير مساراتهم المهنية، برامج التدريب على رأس العمل.⁶²

2.3: النجاحات والإنجازات : تشير الى النتائج التي يحققها الموظف في إطار عمله وذلك بتطوير وزيادة دافعه من خلال اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات بالتحديد الفرص والاهداف وتعتبر مؤشرا على التفوق والتميز في أداء الفرد.⁶³

وهذا ما صرح به الموظف الحديث: "..... *psq responsable* شافني نخدم غاية منكرهش نم *les idée* ونعاون لي معايا *psq* راني *responsable* على إستراتيجية تنفيذ.

2.4: الرغبة في التطور والتعلم : هي الرغبة الشخصية والدافعية للنمو والتطور الشخصي والمهني، من خلال اكتساب المعرفة والخبرات الجديدة وتطوير المهارات الحالية والتقدم المستمر في حياتهم الوظيفية ويتطلب ذلك التعليم المستمر، والمشاركة في دورات تدريبية.

وهذا ما صرح به الموظف الحديث: " نبغي نتعلم ومدابيا نزيد نخدم على روجي
".....*graphie designer*

⁶² ايمان حبيبي، سمية طراري، نفس المرجع السابق، 29،30.

⁶³ قويدر بورقبة، عيسى سمايل، الياس العيداني، (د.ت)، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات واهميته في تنمية الموارد، مجلة البديل الاقتصادي، 06(01)، 16.

2.5: الافاق المستقبلية : تشير الى الفرص والتطورات المحتملة والمتوقعة في مسار وظيفي للموظف في المستقبل، وتعزز فرص الوصول الى مناصب اعلى ومسؤوليات أكبر وذلك بانتظار الفرد خلو الوظيفة التي يريد الترقى لها، وتلعب دورا في توجيه خيارات الافراد واتخاذ القرارات المستقبلية. ويمكن استخدامها لتحديد المهارات والمعرفة المطلوبة لمواكبة التغيرات المتوقعة والاستفادة من الفرص الجديدة.

وهذا ما صرح به الموظف الحديث: ".....باش نترقى ونولي *responsable* *....du département commerce*"

ومن خلال ما جاء في تصريح مع الموظف الحديث بشكل مباشر نستنتج انه أسقط المعنى الذاتي في فتحه لإطار زمني للحديث عن مساره الوظيفي بعد توليه المنصب في مؤسسة CAAT للتأمينات، وذلك بتحدثه بإسهاب عن رغبته في تعلم مهارات جديدة تساعده في إنجاز المهام الحالية وتوفير المزيد من الخيارات للمستقبل. ويظهر بوضوح أن التصميم الجرافيك يستدعي التدريب عليه أكثر، نتيجة رغبته في الترقية التي تعتمد على النجاحات والإنجازات التي يحققها العامل في عمله.

وهذا ما يتوافق مع مراحل تخطيط المسار الفردي من تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية والقدرات الحالية ويظهر بوضوح أن هناك اختلافات بينهما مما يستدعي معالجتها في المرحلة المقبلة وقد يكون الحل الانضمام إلى دورة تدريبية، التي بدورها تؤثر على العديد من المجالات مثل التعليم والخبرة والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين. ومرحلة الاحتفاظ بالوظيفة بتنمية الفرد مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على وعي الآخرين بقدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية ومساهمته فيها.⁶⁴ ومع مسار الإنجاز الذي تعتمد الترقية والانتقال إلى الوظيفة التالية فيه على

⁶⁴ زيار نانو، (2017)، نفس المرجع السابق، 109، 105.

النجاحات والإنجازات التي يحققها العامل في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، مما قد يسرع من وصول العامل إلى المرحلة الأخيرة من حياته المهنية.⁶⁵

⁶⁵ محمد علاء، عدنان سعيد، نفس المرجع السابق، 13، 14.

خاتمة الفصل الثالث:

على ضوء ما توصلنا اليه من خلال دراستنا وبحثنا الميداني بشركة CAAT للتأمينات، تم التوصل الى مجموعة من النتائج المحددة بالإشكالية وفرضياتها، والتي تشمل واقع التوظيف داخل شركة CAAT للتأمينات ومن بينها:

تحتوي شركة CAAT للتأمينات على قسم خاص بإدارة الموارد البشرية يعتمد على تخطيط للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

إجراءات التوظيف المعتمدة في شركة CAAT للتأمينات تقوم على معايير علمية وموضوعية حيث يتم الإعلان عن التوظيف بعد دراسة متأنية لطبيعة متطلبات المنصب ومؤهلات شاغل المنصب مع تحديد شروط الواجب توفرها فيه كشرط الخدمة الوطنية وهذا من خلال تصميم بطاقة منصب العمل. وبالرغم من تنوع طرق استقطاب الا ان شركة CAAT للتأمينات تجمعها علاقة وطيدة مع وكالة التشغيل وتعتمد عليها بالدرجة الأولى في الحصول على موظفيها وتتجه الى التوظيف الخارجي لعدم توفر الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة. دون التحيز لاي جنس ذكر كان ام انثى كما تقوم بتوظيف فئة الشبابية.

تتنوع معايير الانتقاء المترشح للتوظيف بين الخبرة والشهادة وتمر هذه عملية بشركة CAAT للتأمينات بعدة مراحل، تبدأ بالمقابلة الشفهية التي تعتبر أداة رئيسية في إجراءات التوظيف وذلك لتحديد بعض جوانب من شخصية المتقدم للوظيفة كأسلوب حوار و صبره. بالإضافة الى الاختبار كتابي وذلك من اجل تقييم مستوى طالب الوظيفة ومعلوماته العامة. بالإضافة الى وجود طرق غير قانونية في عملية الانتقاء من عوامل ذاتية متمثلة في شبكة العلاقات الاجتماعية لكن بما يتوافق مع شهاداتهم.

ومعظم موظفيها تم انتقاؤهم على أساس الشهادة التي يملكونها، وهذا راجع لكون مؤسسة CAAT للتأمينات تقوم ببرامج تدريبية من اجل التكفل بموظفيها الحديث.

تقوم شركة CAAT للتأمينات بالاعتماد على وسيلة الاتصال الهاتفي والبريد الالكتروني، كما تعتمد على عقود التوظيف CDD، CDI. وتقوم بتحفيز الموظفين وتقديم مختلف الحقوق لهم من عطل وتأمين وترقية.

تقوم شركة CAAT للتأمينات بتدريب موظفيها منذ دخولهم للمؤسسة وممارستهم للعمل الى غاية خروجهم لتقاعد لتزويد من مهاراتهم وقدراتهم الإنتاجية وذلك بتصميم برامج تدريبية مع اعداد ميزانية سنوية للتدريب. وفي هذا الصدد تقوم بإجراء تقييم لموظفيها لمعرفة مدى توافق الفرد مع وظيفته ودرجة تقدمه في أداء مهامه.

ان تخطيط الفرد لمساره المهني يساهم في خلق فرص عمل له لذلك يقوم بتطوير قدراته العملية ومؤهلاته العلمية كما يجعله يشغل وظائف تتناسب مع مؤهلاته العلمية والعملية وهو سلسلة من الوظائف التي يتولاها الموظف خلال حياته المهنية الى ان يحين موعد تقاعده.

وبما ان عملية تخطيط المسار عملية مشتركة بين الفرد والمنظمة تقوم مؤسسة caat للتأمينات بمتابعة الموظف في تخطيط مساره الوظيفي وذلك من خلال تدريبه وتقييم أدائه وتحفيزه لبلوغ مناصب اعلى، كما تقوم بتخطيط المسار الوظيفي من اجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. لهذا يمتلك موظف في منظمة مسار وظيفي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته.

ويعتبر التدريب والتعليم في المسار المهني والوظيفي احدى اهم المسائل التي تهتم الموظف الحديث وشركة CAAT للتأمينات.

الموظف الحديث يقوم بتخطيط مساره المهني للحصول على التامين والتقاعد، ويقوم بتخطيط لمساره الوظيفي من اجل بلوغ مناصب عليا بالترقية.

تخطيط المسار المهني والوظيفي متعلق بالأفراد وبإجراءات التوظيف في شركة CAAT للتأمينات لارتباطه ببطاقات الوصف الوظيفي وبرنامج التدريبي.

خاتمة عامة:

يتضح لنا من خلال دراستنا لموضوع " واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين إجراءات التوظيفية والمسار المهني" ان عملية التوظيف في المؤسسة الاقتصادية تعتبر من العمليات الرئيسية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية وتعد المرحلة الأولى من المسار المهني كونها تمثل المرحلة الأساسية في حياة الفرد والمؤسسة. وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية ان إجراءات التوظيف لها أهمية كبيرة في شركة CAAT للتأمينات لأنها تعتبر الموجه الرئيسي في استقطاب موظفيها بداية من تحديد احتياجاتها الوظيفية ثم انتقائها من تتوفر فيهم شروط الوظيفة عن طريق مقابلة شفوية وامتحانات كتابية مرورا للفترة التجريبية تتضمن برنامج تدريبي مع تقييم أداء موظف الى غاية تثبيته في منصبه. وان المسار المهني الذي يتبعه الافراد لا يمكن ان يخرج عن إطار إجراءات التوظيف باعتباره احدى العمليات التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة افرادها في تطوير مسارهم الوظيفي.

ومن خلال تجميعنا لجل المعلومات تمكنا من اختبار صدق الفرضيات والتي تم تجسيدها في فرضيتين وبعد استخلاص النتائج من الدراسة الميدانية توصلنا الى:
عدم صدق الفرضية الأولى التي مفادها ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية CAAT للتأمينات تعتمد على التوظيف الداخلي المرتبط بالمسار الوظيفي فدراسة ميدانية اوضحت عكس ذلك لأن شركة CAAT للتأمينات تقوم بجذب اليها كفاءات علمية من الخارج المؤسسة، وذلك لان موظفين الجدد يسعون الى اكتساب مهارات وخبرات جديدة فتقوم المؤسسة بتهيئتهم للتكيف مع مناصبهم من خلال تدريبهم وتقييم أدائهم وهذا راجع لاعتمادها على التكنولوجيا في تدريب وتكوين موظفيها.

صدق الفرضية الثانية التي مفادها ان إجراءات التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية CAAT للتأمينات تعتمد على التوظيف الخارجي المرتبط بالمسار المهني

للموظف الحديث وهذا لان شركة CAAT للتأمينات عندما تقوم بتحديد احتياجاتها تخطط بطاقات الوصف الوظيفي وتشمل تلك بطاقات مستوى التعليم والتجربة السابقة مرتكزة على وكالة التشغيل لتستقطب منها موظفيها الجدد، كما تأخذ بعين الاعتبار الشهادة التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة بهدف الاستفادة من مساره المهني والعمل على تسيير مساره الوظيفي.

وفي الأخير يمكن القول ان واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين إجراءات التوظيفية والمسار المهني بشركة CAAT للتأمينات يشمل استقطاب موظفين جدد لملئ الوظائف الشاغرة التي تتناسب مع مسارهم المهني للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك لان المسار المهني للموظف الحديث يتعلق بإجراءات التوظيف من خلال البحث عن الوظائف وتقديم طلبات التوظيف تتناسب مع تجاربه ومؤهلاته واجراء مقابلات للحصول على الوظيفة المناسبة له. وذلك بقيام المؤسسة بإصدار عروض العمل وتقديم التدريب والتعاقد مع موظفيها. وترتبط إجراءات التوظيف بالمسار المهني من خلال توافق مؤهلات المترشحين مع المتطلبات المعلن عليها. كما تساعده إجراءات التوظيف في بناء مسار وظيفي ناجح من خلال تطويره وزيادة فرص حصوله على الترقية. وكما تعتمد شركة CAAT للتأمينات على بعض إجراءات غير القانونية.

وبعد دراستنا لإجراءات التوظيف والمسار المهني للموظف في شركة CAAT للتأمينات فإنها تركز على التوظيف الخارجي الا انها تقوم بتوفير فرص تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها الحاليين بتعزيز مهاراتهم وخبراتهم لبلوغ مناصب اعلى. وبالرغم ما تناولناه في هذا البحث المتواضع الا اننا لم نتطرق سوى لجانب ضئيل جدا من هذا الموضوع شاسع الذي يحتاج الى قراءات واسعة ووقت أكثر من اجل التوسع فيه ودراسته دراسة سوسولوجية معمقة. وأدت بنا دراسة هذا الموضوع ان

نستخلص إشكالية الهمتنا اليها دراسة ميدانية بشركة CAAT للتأمينات وهي التساؤل
حول مصير الموظف القديم ضمن الإجراءات التوظيفية للشركة؟

قائمة المراجع:

كتب:

بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود، (2017)، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، طبعة رابعة منقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون: الجزائر.

المذكرات:

حبيبي ايمان، طراري سمية، (2016)، **واقع وافاق المسار المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير: غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت: الجزائر.

حدادي عمر، عميري احمد، (2019)، **سياسات التوظيف في المؤسسات العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تنظيمات سياسية وإدارية: غير منشورة، جامعة احمد دراية، ادرار: الجزائر.

الدباغي محمد رشيد، أميدة نصري، (2017)، **إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة اعمال: غير منشورة، جامعة احمد دراية بأدرار: الجزائر.

علاء محمد، عدنان سعيد، (2017)، **تصميم نموذج إدارة مسار مهني**، مشروع أعد لنيل درجة الماجستير، المعهد العالي لإدارة الاعمال.

قاسمي أحلام، (2012)، **سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل: غير منشورة، جامعة العقيد اكلي محند او الحاج بالبوية: الجزائر.

مسعودي موسى، (2015)، **سياسة التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ والكبريت**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر: غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية: الجزائر.

مجلات:

أبو القاسم حمدي، مراد الرايس، جهيدة جيلاني، (2019)، **دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وابعاد المسار المهني**، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 05(01).

بلاش صليحة، (2018)، **تشخيص وتقييم معايير الانتقاء والتوظيف المهنيين في مؤسسة سونلغاز**، مجلة الروائر، 02(02).

بلقاسم الحاج، (2021)، **واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(01)، 26، 05.

بن كعكع ليلي، الحسين بوثلجة، (2016)، أثر محددات اختيار التخصص الجامعي على
تخطيط المسار المهني، فعاليات الملتقى الوطني حول تشخيص واقع الطالب الجامعي، (06)،
جامعة معسكر.

بورقبة قويدر، عيسى سمايل، الياس العيداني، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات واهميته
في تنمية الموارد، مجلة البديل الاقتصادي، (01)06.

حسين بن سليم، احمد سويسي، (2018)، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية،
مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة الاغواط: الجزائر.

رحماني يوسف زكرياء، محمد رياض لبرق، (2021)، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية
الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، (01)06.

زار نانو، (2017)، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث
في تنمية وإدارة الموارد البشرية، (02)08، جامعة سطيف 1: الجزائر.

علي حبيبة، (2015)، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي،
مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (5)3.

عشاوي وهيب، هجير عشاوي، (د.ت)، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية،
العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد
البشرية، جامعة البليدة 2، جامعة بومرداس: الجزائر.

الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، (د.ت)، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد
البشرية، جامعة البليدة 2: الجزائر.

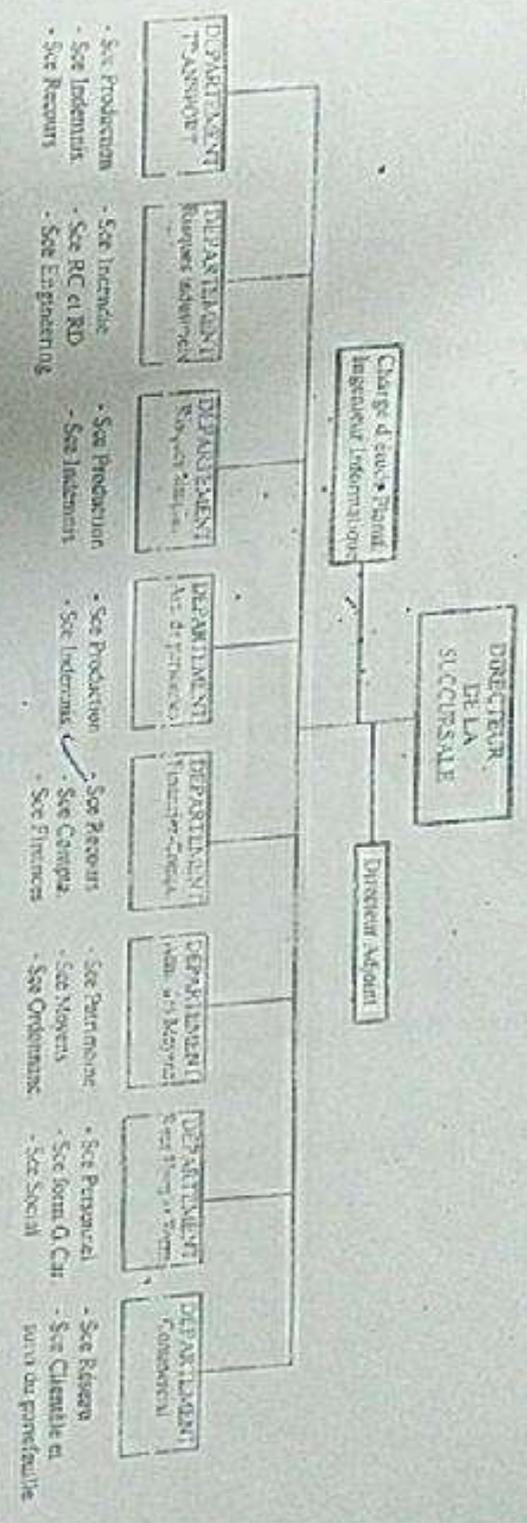
كيال مها، (2015)، السيرة الحياتية منهجية وتقنيات بحثية، مجلة الثقافة الشعبية، (29)،
لبنان.

ملاحق

جدول المعطيات الخاصة بالمبحوث:

رقم	الجنس	السن	الحالة المدنية	المستوى	شهادة المتحصل عليها	منصب العمل	قسم العمل
01	ذكر	26	عازب	جامعي	آداب	مسير	إدارة اتصال وسائل
02	انثى	45	متزوجة	تكوين	اعلام الي	إطار	انتاج
03	ذكر	30	عازب	جامعي	التأمينات	مسؤول	تامين اشخاص
04	انثى	28	عازبة	تكوين	تسيير الموارد البشرية	إطار	الموارد البشرية
05	انثى	25	عازبة	جامعي	اعلام واتصال	رئيسة مصلحة	إدارة اتصال الوسائل
06	انثى	26	عازبة	جامعي	علم النفس	رئيسة قسم	الموارد البشرية
07	انثى	27	عازبة	تكوين	المحاسبة	محاسبة والتخزين	المالية والمحاسبة
08	ذكر	31	متزوج	جامعي	سوسيولوجيا علم الوراثة	مكلف بالدراسات	الحريق والهندسة
09	ذكر	29	عازب	جامعي، تكوين	التسويق، اعلام الي	مدير التنفيذ	التجارة
10	انثى	24	عازبة	تكوين مهني، ثانوي	سكرتيرة	استقبال	استقبال

3 - SUCCURSALE :



ORGANIGRAMME DE LA CAAT

ترخيص باجراء بحث ميداني

يكتف العنايت (٢) : كبريغ شيماسه... المسقط اثر: المقامه التأنيده هانس عام الإجتمع التعلم والعمل
 المونوده (٥) : 3٥... أكتوبر 20٥٥... ب. ا. ر. ب. و
 الحامل (٥) لمطلقة التعريف الوطنية رقم 1٥٢.175/14
 المسئلة من طرف : رئيسية د. ا. ق. م. د.
 بتاريخ : 2٥.3.1٥/14
 باجراء بحث ميداني حول : واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
 ب. : 1
 تحت اشراف الأستاذ (٢) : الدكتور حفيظ

يرجى من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (٢) في هذا البحث التكريهي فيما يهم الحصول على
 تسهيلات المتصلة بموضوع بحثه.

حرر بوجهران يوم : 16 FEB. 2023



د. بن زيسانو خيتور
 رئيس قسم علم الاجتماع
 بالنيابة

استاذ المشرف على البحث

(Handwritten signature)

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 23/04/23 au 05/05/23 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.

Es-Senia 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 CAAT - ORAN dont le siège social est

Sis ALLÉ EL OUMIA RUE OULED KABL représenté par

Monsieur SAMIA TOURCHEFF ORAN
RAMA HANCOU

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) : Karhae Chaima

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

دليل المقابلة:

المحور الأول: معطيات خاصة بالمبحوث

الجنس

السن

منصب العمل

الخبرة المهنية

الحالة الاجتماعية

المستوى التعليمي

المحور الثاني: كيفية مرور من الطلب الى التوظيف

كيف علمت أن المؤسسة تحتاج الى موظفين؟

كيف التحقت بمنصب عملك؟

هل تم تكوينك قبل الالتحاق بمنصبك؟

هل تقوم مؤسستك بأنواع تحفيزية للموظفين؟

ما هي حقوق التي تتمتع بها؟

هل واجهت صعوبات عند التحاقك بوظيفة؟

ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها؟

كيف تمت عملية توظيفك من داخل أو خارج المؤسسة؟

هل يقوم مشرف بتقييم ادائك؟

على أي أساس تم توظيفك؟

نوع الاختبار الذي مررت به؟

كيف تم اخبارك بنتيجة نجاحك؟

قبل تعيينك أجريت فحص طبي؟

نموذج السيرة الحياتية:

تاريخ المقابلة: 2023/04/15

مدتها: h2

المكان: شركة caat للتأمينات

المهارات: اللغة الفرنسية، اعلام الي، التصوير.

عند اجراء مقابلة مع المدعو م. س البالغ من العمر 29 سنة الذي يعمل بقسم التجارة في شركة CAAT للتأمينات سؤالي له كان كالتالي نحن مهتمون بكيفية وصولك لهذه الوظيفة هل يمكنك ان تحدثنا عن مسارك المهني بمختلف تجاربك الشخصية كطالب جامعي او عاطل وباحث عن العمل ويمكنك ان تبدأ بالمرحلة التي أخطر على بالك وتحب ان تشاركنا بها. وقام بإجابة على النحو التالي:

ف 2011 ديت لباك Science و EN MEME temps كنت نقرا ونخدم photographe باش نعاون روجي وكننت داير في راسي بلي غادي نقرا فجامعة inscrit كي français alors درتها هي لولة mais ما عطاو هاليش عطاوني droit أيا مبعيتش نقراها روجت gajit منعبد كي وليت قريت déjà 6 mois parce que l'informatique كنت نعرف شي صوالح سما مبعيت غي ندي diplôme parce que l'informatique في أي بلاصة كي كملت ولقيت روجي غي قاعد ف 2014 inscrit l'institut باش نقرا وخيرت marketing وف 2018 ديت الماستر تاعي وخدمت gérant عند supermarché khoja اشرت لرغبتك في دراسة فرنسية ولم تقبل تخصص الحقوق لماذا؟ من بكري نبغيها ملي عرفت حاجة سموها français و droit تبانلي سامطة.

لماذا قمت بتغيير عملك وماذا فعلت؟ كنت TJR نخم على l'assurance وكي نكبر la retrait parce que prive يجي نهار ويسرحك علابيها حطيت cv في l'anem mais كورونا حبستنا كلشي recrutement مكانش كاين بصح قعدت نخدم وين كنت وفي جانفي 2022 عيطتلي شركة و l'anem عطاوني نهار لي روح فيه عندهم كي رحنت دخلت عند responsable de recrutement عمرت استمارة سقساني des questions حاجة لي تلفتلي

فيها كي سقساني على حاجة لي ماشي شابة فيا سكت أيا هو ولا يهدر قعد يعطيني فصولح لي ماشي شابين فيه سهلها عليا LSI عطاني dossier شا يليق نجيب معايا و les analyses لي نديرهم وكي وجدت dossier تاعي ديتلهم وسنييت contrat de travail ودارولي 4 اشهر من فيفري 2022 حتى ماي 2022. و bien sur عجبتهم خدمتي عليها وسنييت contrat CDI Psq responsable شافني نخدم غاية منكرهش نمد les idée ونعاون لي معايا déjà انا راني responsable على إستراتيجية تنفيذ.

نحو ماذا تسعى الان؟ نبغي نتعلم ومدابيا نزيد نخدم على روجي graphie designer باش نترقى ونولي responsable du département commerce.

هل لديك رغبة في إضافة شيء؟ نعطيك نصيحة قري وديري formation en même temps باش تكون عندك expérience.