



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BEN DJDID – EL TAREF-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté De Science Economique ,Commerciales Et Science De Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

الرقم التسلسلي:.....

السنة الجامعية: 2021/2020

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

**استراتيجية توظيف المورد البشري في
المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة شركة سونلغاز –الطارف-**

تخصص: ادارة استراتيجية

–إشراف الأستاذة :

د. مقراني عبد الهادي

إعداد الطلبة :

❖ طاع الله عبد النور

❖ سلطاني نجلة



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BEN DJDID – EL TAREF-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté De Science Economique ,Commerciales Et Science De Gestion



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

الرقم التسلسلي:.....

السنة الجامعية: 2021/2020

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

**استراتيجية توظيف المورد البشري في
المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة شركة سونلغاز –الطارف-**

تخصص: ادارة استراتيجية

–إشراف الأستاذة :

د. مقراني عبد الهادي

إعداد الطلبة :

❖ طاع الله عبد النور

❖ سلطاني نجلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

ملخص:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها معالجة موضوع "استراتيجية توظيف المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" بهدف التعرف على مراحل عملية و مدى توافقهم مع المناصب التي يشغلونها ، و لتحقيق أهداف الدراسة أجرينا دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -الطارف- كونها مؤسسة حيث شملت الدراسة عينة فيها 33 موظف تكونت من 22 فقرة توصلنا من خلالها إلى وجود علاقة بين إدماج العاملين و الاستثمار فيهم.

الكلمات المفتاحية : مؤسسة اقتصادية ، موارد بشرية ، توظيف.

Résumé

Résumé :

On a essayé à travers cette étude qu'on a réalisé l'examen du thème « la stratégie de recrutement de la ressource humaine dans une entreprise économique », et qui vise à détailler les différentes étapes de recrutement, et le degré de concordance du recruté avec son poste de travail.

Et pour l'atteinte de l'objectif de l'étude, on l'a appliqué au niveau de la Direction de Distribution d'EL-TARF étant donné qu'elle est une institution de type économique tout en désignant un échantillon de 33 agents de toutes les catégories socio professionnelles, aussi un questionnaire de 22 paragraphes.

Cette étude a abouti à l'existence d'une relation entre l'intégration des agents et l'investissement dans le domaine de la ressource humaine.

Les mots clé : recrutement ; Entreprise Economique ; Ressources humaine .

الإهداء



إلى من تصبغ عرقا و عانى لأجلي إلى من يكفيني فخرا أنه سبب وجودي إلى الذي هو منار
دربي وواصل فكري و تربيته إلى مفتاحي و أمير قلبي إلى من كلله الله بالوقار إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار أرجو أن يديم الله في عمر كأبي العزيز أحبك.

إلى من حملتني وهنا على وهن إلى فترة عيني والحبيبة إلى قلبي إلى نبع الحنان وهبة الرحمان
إلى أمي الحبيبة التي تستحق أن تكمل بتاج من اللؤلؤ والمرجان أحبك.

إلى من عاشوا معي حلوا الحياة و مرها إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله أخواتي "نريمان،
وسيم و أنيس" حفظكم الله و أدامكم لي عونا في هذه الحياة.

إلى كل عائلتي أخص بالذكر عماتي و قريباتي "رانيا و هيبه" وعمتي الغالية الراحلة الباقية في
الذاكرة رحمتك الله و أسكنك فسيح جناته.

إلى زميلاتي و صديقاتي، إلى كل من شاركني أفراحي و أحزاني حفظكم الله.

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد حتى بالدعاء أو الكلمة الطيبة.

إلى كل من وسعتم ذاكرتي و لم تسعمم مذكرتي ...

نجلة

الإهداء



إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أبي الغالي و أمي الغالية

إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله

إلى من أثروني على أنفسهم

إلى من كانوا ملاذي و ملجئي

إلى من تذوقتك معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم....و أتمنى أن يفتقدوني

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله....ومن أحببتهم بالله طلاب قسم علوم التسيير

إلى من يجمع بين سعادتي و حزني

إلى من لم اعرفهم.....و لن يعرفوني

إلى من أتمنى أن اذكرهم....إذا ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم....في عيوني

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

عيد النور

شكر و عرفان



قال الله تعالى: "فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِّنْ لِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

الآية 19 من سورة النمل

في البداية الحمد لله و الشكر له، جل في علاه الذي ألهمنا الصبر و سمل لنا الطريق و آتانا من العلم و المعرفة لإكمال هذا العمل، فاللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه و الصلاة و السلام على رسول الله

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير للأستاذ المشرفه مقراني عبد الهادي الذي كان خير عون بعون الله تعالى في إنجاز هذا البحث، و الذي كان لعلمه و نصائحه و دعمه الأثر الملموس في هذا العمل، كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على قبولها مناقشة هذه المذكرة.

كما نشكر عمال مؤسسة سونلغاز – الطاروف –

والشكر موصول إلى كل من ساندنا ووقفوا إلى جانبنا ومد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويزوقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والسداد في الخطوات.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	الهدف العام لإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 1-1
23	الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 2-1
24	الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 3-1
52	مصادر البحث و الإستثمار	الشكل رقم 1-2
62	الخطوات الرئيسية لعملية الإختيار و التعيين	الشكل رقم 2-2
70	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز الطارف	الشكل رقم 1-3
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم 2-3
78	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم 3-3
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 4-3
80	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	الشكل رقم 5-3
81	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	الشكل رقم 6-3
82	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	الشكل رقم 7-3
83	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	الشكل رقم 8-3
84	إجابات أفراد العينة حسب عملية التوظيف	الشكل رقم 9-3
85	إجابات أفراد العينة حسب عملية الإدماج	الشكل رقم 10-3
86	إجابات أفراد العينة حسب الإستثمار في المورد البشري	الشكل رقم 11-3

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	جدول مقياس ليكارت الخماسي	جدول رقم 1-3
75	معامل الثبات Alpha de cronbach	جدول رقم 2-3
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم 3-3
77	توزيع أفراد العينة حسب العمر	جدول رقم 4-3
78	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم 5-3
79	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	جدول رقم 6-3
80	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	جدول رقم 7-3
81	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	جدول رقم 8-3
82	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	جدول رقم 9-3
83	إجابات أفراد العينة حسب عملية التوظيف	جدول رقم 10-3
85	إجابات أفراد العينة حسب عملية الإدماج	جدول رقم 11-3
86	إجابات أفراد العينة حسب الإستثمار في المورد البشري	جدول رقم 12-3
88	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محاور التوظيف، الإدماج و الإستثمار في المورد البشري	جدول رقم 13-3
90	علاقة الارتباط وفق نموذج سبيرمان بين عملية التوظيف و الإدماج و الاستثمار في المورد البشري.	جدول رقم 14-3
91	إختبار الفرضية الأولى	جدول رقم 15-3
92	إختبار الفرضية الثانية	جدول رقم 16-3
93	قوة العلاقة بين متغير الإدماج و الاستثمار في المورد البشري وفق نموذج سبيرمان	جدول رقم 17-3

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Résumé
IV	إهداء
V	شكر و عرفان
VI	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	فهرس المحتويات
02	المقدمة
30-09	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية و المؤسسة الإقتصادية
09	تمهيد الفصل
10	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الإقتصادية
10	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإقتصادية
10	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة الإقتصادية
11	المطلب الثالث: أنواع المؤسسة الإقتصادية
14	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الإقتصادية
16	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

19	المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
23	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية
25	المبحث الثالث: ماهية تأهيل الموارد البشرية
25	المطلب الأول: مفهوم تأهيل الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: أهمية تأهيل الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: أساليب تأهيل الموارد البشرية
29	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نشاطات تأهيل الموارد البشرية
30	خلاصة الفصل
63-32	الفصل الثاني: إستراتيجيات توظيف و تسيير الموارد البشرية في المؤسسات
32	تمهيد الفصل
33	المبحث الأول: التوظيف
33	المطلب الأول: مفهوم التوظيف
33	المطلب الثاني: أهمية التوظيف
34	المطلب الثالث: أهداف التوظيف
35	المطلب الرابع: شروط التوظيف
35	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في الجزائر
38	المطلب السادس: موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية
39	المبحث الثاني: الإستقطاب
39	المطلب الأول: مفهوم الإستقطاب

40	المطلب الثاني: أهمية الإستقطاب
41	المطلب الثالث: مبادئ الإستقطاب
42	المطلب الرابع: إستراتيجيات إستقطاب الموارد البشرية
45	المطلب الخامس: مصادر الإستقطاب
52	المطلب السادس: العوامل المؤثرة في نجاح عملية الإستقطاب
53	المبحث الثالث: الإختيار و التعيين
53	المطلب الأول: تعريف الإختيار
53	المطلب الثاني: مفهوم عملية الإختيار و التعيين
54	المطلب الثالث: أهمية عملية الإختيار و التعيين
54	المطلب الرابع: أهداف عملية الإختيار و التعيين
55	المطلب الخامس: مشاكل عملية الإختيار و التعيين
56	المطلب السادس: منهجية عملية الإختيار و التعيين
63	خلاصة الفصل
88-65	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية حول إستراتيجية التوظيف في مؤسسة سونلغاز الطارف
65	تمهيد الفصل
66	المبحث الأول: طريقة الدراسة
66	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
72	المطلب الثاني: عينة و حدود الدراسة
73	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة
74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

74	المطلب الأول: أداة الدراسة
75	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ
75	المطلب الثالث: البرامج و الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
76	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
87	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة
91	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
94	خلاصة الفصل
98-96	خاتمة
102-100	قائمة المراجع
104	الملاحق

مقدمة

مقدمة:

أصبحت المؤسسات في يومنا هذا تسعى إلى تحقيق النمو و التفوق عن باقي المؤسسات و البقاء و الاستمرارية ، حيث أبدت اهتماما كبيرا بالموارد البشري الذي يعتبر العمود الفقري للمؤسسة و العنصر الأساسي فيها و المحرك الرئيسي لباقي العناصر الأخرى فيها و هذا ما أدى إلى ظهور إدارة خاصة تهتم به و تدرس و تلي احتياجاته و تسهر على توفير الظروف الملائمة له و هي " إدارة الموارد البشرية" و التي تعتبر من أهم الوظائف داخل المؤسسة حيث تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له و تحقيق التناسق بين متطلبات المؤسسة وخصائص الفرد الراغب في شغل الوظيفة و يتطلب هذا وجود استراتيجية توظيف فعالة داخل المؤسسة.

و حتى تتمكن هذه المؤسسات من انتقاء أفضل الموارد البشرية و المحافظة عليهم أصبحت تعتمد على وسائل علمية غير عشوائية و أساليب فعالة في اختياراتها حيث عرفت عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية تقدما كبيرا في الآونة الأخيرة و هذا ما يساعدها على تحقيق أهدافها و يؤدي بها إلى النجاح و الاستمرار.

و من خلال ماسبق نهدف إلى الإلمام و الإحاطة أكثر بمختلف الجوانب التي تمس الموضوع بالإجابة على الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

يعتبر توظيف المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية من بين النقاط الأساسية في تحقيق الهدف الاقتصادي المنشود لدى المنظمة الاقتصادية و هو مبني على ضوابط و أسس، أو ما يطلق عليها بإستراتيجيات تسيير التوظيف داخل المؤسسة من بينها توصيف الوظيفة و الانتقاء و غيرها فهو يعتبر عنصر مهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية و عليه يجب دائما ربطه بإستراتيجيات لتسيير هذه العملية.

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إستراتيجيات تسيير التوظيف في تحقيق مختلف أهداف المؤسسات الاقتصادية؟

و للإجابة على التساؤل نقوم بطرح أسئلة فرعية متمثلة في:

- كيف تتم عملية إنتقاء المورد البشري؟
- هل تتوفر المؤسسة على جو ملائم لإدماج العمال الجدد؟

- هل توجد علاقة بين عملية دمج المورد البشري و الإستثمار فيه؟

فرضيات الدراسة:

- تتم عملية إنتقاء المورد البشري وفق معايير مدروسة و محدودة.
- تساهم المؤسسة في توفير الجو الملائم من أجل إندماج العمال الجدد.
- توجد علاقة بين دمج المورد البشري و الإستثمار فيه، من اجل اختبار الفرضية نقترح الفرضيات الفرعية الإحصائية التالية:

- **H0**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين محوري دمج المورد البشري و الاستثمار.
- **H1**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين محوري دمج المورد البشري و الاستثمار.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على إستراتيجيات تسيير التوظيف في المؤسسة الإقتصادية.
- الوقوف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.
- إبراز أهمية التوظيف،الإستقطاب و الإختيار و التعيين.
- كيفية عملية التوظيف في المؤسسة الإقتصادية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالمورد البشري و الذي أصبح أهم عامل من عوامل الإنتاج، و ذلك كونه المسؤول عن تحريك العوامل الاخرى سوى كانت مادية أو مالية، ولذا أصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب إستغلالها و الإستثمار فيها، فتحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة يتوقف على مدى نجاحها في إختيار و إنتقاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة و المشبعة بروح المسؤولية و الشعور بالواجب، فلا يمكن للإدارة أن تؤدي مهامها إذا عجزت عن توفير الموارد البشرية المؤهلة لذلك و هذا ما جعلها ملزمة بتبني إستراتيجية توظيف محكمة و رشيدة.

منهج الدراسة:

إنتهجنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و ذلك في جمع البيانات و تحليلها تحليلا منطقيا يتماشى مع متطلبات الدراسة، إضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي من الدراسة.

أسباب إختيار الموضوع:

- حكم التخصص الذي ندرسه و المتمثل في تخصص الإدارة الإستراتيجية الذي يبحث دائما في مجالات تسيير و إدارة الموارد البشرية.
- الرغبة الذاتية و الموضوعية لدراسة هذا الموضوع.

صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات و العوائق و من بين هذه الصعوبات التي واجهتنا نذكر مايلي:
- نقص المراجع المتعلقة بموضوع التوظيف سوى من حيث الكتب أو الدراسات الميدانية في هذا المجال و كذا عدم إمكانية الإعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير نظرا للخصوصية التي تتميز بها دراستنا، لذا كانت معظم المراجع المعتمد عليها من المذكرات.
- قلة المعرفة في إستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS و هذا راجع لعدم دراسته نظريا و تطبيقيا.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: و هي الدراسة للباحث "عادل بوجان" بعنوان -تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- **دراسة حالة:** مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة أجريت هذه الدراسة سنة 2014-2015 بجانبه "مُجد خيضر بسكرة" كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير وتساءل الباحث بهذه الدراسة سبل تأهيل الموارد البشرية و إلى أي مدى يمكن أن تؤثر في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة (E.N.I.C.A.B) و تتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية: إلى أي مدى يساهم كلا من التمكين الإداري و إدارة المعرفة كمدخلين حديثين في تأهيل الموارد البشرية؟ ما مستوى تأهيل الموارد البشرية - من مدخلي التمكين الإداري و إدارة المعرفة- في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة؟ و ما مستوى أداء المؤسسة من وجهة تصورات و إدراك إطارات و مسيري المؤسسة محل الدراسة؟ - و ما أثر تأهيل الموارد البشرية بتحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة؟.

اعتمد الباحث بهذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد البحث على منهج دراسة من أجل الدراسة التطبيقية و النظرية على واقع مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.

و أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد دراسة التطبيقي أن: إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسط، وتوصل كذلك إلى أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

- بإمكان توظيف عمال التنفيذ دون الخضوع إلى الاختبارات النفسية أو المقابلة الشخصية.

الدراسة الثانية: و هي دراسة للباحث بلخيري مراد بعنوان -إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق- دراسة ميدانية بمركب هيكل الجزائر- شلغوم العيد- أجريت هذه الدراسة سنة 2005-2006 بجامعة محمد خيضر بسكرة- و هي رسالة مذكرة شاملة لنيل شهادة ماجستير و تساءل الباحث في هذه الدراسة ما هي الاجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائري و هل يتم توظيف الأفراد وفق التضامن الكلاسيكية (الفبرية، التيلورية) هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام الى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية (المقابلات الشخصية, الاختبارات النفسية...), ما هي الفروق التي يمكن أن تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة بالمؤسسة، و مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على منهج دراسة حالة من أجل الدراسة التطبيقية و النظرية بمركب هيكل الجزائر شلغوم العيد.

و أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد دراسته التطبيقية: يتم التوظيف وفق النموذج الفييري (المسابقة، الخبرة، الشهادات العلمية).

- يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التيلوري (التكوين، التدريب، القوة الفيزيقية).

- يتم توظيف الأفراد وفق الطرق العلمية في الاستقطاب، الترقية، التحويل بناء على نتائج المقابلات الشخصية.

- تتم المقابلة بين المترشحين بناء على نتائج الاختبارات النفسية فقط.

الدراسة الثالثة: هذه الدراسة أعدها الباحث فلاح رشيد و مضمونها يدور حول -إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الادارة العمومية و اهتم الباحث بهذه الدراسة بدراسة حالة بلدية سيدي لخضر بمستغانم. جرت هذه الدراسة و هي دراسة لنيل شهادة الماستر, قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس سنة 2017-2018 و الهدف منها هو إبراز أهمية التوظيف من خلال تسليط الضوء على واقع

التوظيف في الجزائر حيث تساءل حول ما هي الاستراتيجية المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالإدارات العمومية الجزائرية.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على منهج دراسة حالة و من أهم النتائج التي توصل إليها إن استراتيجية التوظيف تكتسي أهمية خاصة، لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة و تقوم على معايير و أسس دقيقة و موضوعية فيجب اختيار و تعيين الموظفين العموميين في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية وفقا للإجراءات و الخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، و القوانين الخاصة بمختلف الأسلاك و كذا التعليمات و المناشير التي تصدرها المديرية العامة للتوظيفة العمومية، إن مخالفة أحد هذه الإجراءات سيؤدي حتما إلى إلغاء المسابقة و بالتالي إلغاء عملية التوظيف التي قامت بها الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية.

الدراسة الرابعة :

دراسة عثمان بن شاوي أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة ولاية غرداية مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة استراتيجية جامعة زيان عاشور الجلفة 2016-2017 حيث تمحورت الإشكالية الرئيسية حول ماهية الاختبارات المهنية في عملية انتقاء بغية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة.

بالإضافة إلى الإشكاليات الفرعية:

- هل هناك أسس و معايير قانونية تنظم عملية التوظيف؟

- هل يمكن التنبؤ بصلاحية الأفراد لشغل وظيفة ما؟

و من نتائج هذه الدراسة التي أجريت بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة، فإن الاختبارات المهنية أداة لتحقيق مبدأ المساواة و العدالة الوظيفية، و من خلال إتاحة الفرصة لجميع المترشحين للوظائف الشاغرة أو الموظفين الطامحين لشغل المناصب العليا.

- يتم اختيار و تعيين الموظفين العموميين بالإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية وفق الإجراءات و خطوات المنصوص عليها بالقانون الأساسي العام للتوظيفة العمومية.

تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي و كل فصل يحتوي على ثلاثة مباحث:

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى إدارة الموارد البشرية و المؤسسة الإقتصادية و لقد إشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول فلقد عرضنا فيه عموميات حول المؤسسة الإقتصادية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية، بينما الثالث تطرقنا إلى ما هية تأهيل الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني إستراتيجيات توظيف و تسيير المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، فإشتمل أيضا على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه التوظيف، أما الثاني فتطرقنا إلى الإستقطاب و أخيرا في المبحث الثالث إستعرضنا مراحل الإختيار و التعيين.

و أخيرا الفصل التطبيقي تم من خلاله التعرف على سيورة التوظيف، الإدماج و الإستثمار في المورد البشري و ذلك من خلال دراسة حالة التوظيف في شركة سونلغاز الطارف.

الفصل

الأول

تمهيد الفصل:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية هي تلك المنظمة و المنشأة التي تستعمل عناصر مادية و أخرى بشرية لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية ، و تختلف تصنيفات المؤسسة الاقتصادية باختلاف معايير التصنيف منها معيار الحجم و معيار طبيعة النشاط و المعيار القانوني و غيره و توظف المؤسسة الاقتصادية العنصر البشري الذي يعتبر عنصرا هاما للوصول إلى الأهداف المرغوبة للمؤسسة الاقتصادية حيث يعتبر المورد البشري هو ذلك العنصر الذي يعمل داخل المؤسسة و الذي من خلاله تحقق المؤسسة الاقتصادية الأهداف المرغوبة.

و عليه في هذا الفصل سوف نتطرق إلى كل من المباحث الآتية:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: ماهية تأهيل الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية و المحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد ، و منه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية ، أهمية المؤسسة و مختلف أنواعها ، و أهداف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

كغيره من المصطلحات الاقتصادية، فتعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية وهذا لاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد، كما تختلف التعارف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون.¹

فتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: كيان منظم، يهدف إلى تحقيق قيمته مضافة بإنتاج سلع وخدمات، والتي تمتاز إليها الجهات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، وهذا الكيان يعمل على تجميع مجموعة من الأفراد لهذا الهدف، يختلف عددهم حسب حجم المؤسسة.²

وتعرف المؤسسة أيضا على أنها: الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها، وعرفها روبنس بأنها: كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما، لتحقيق الأهداف المحددة، كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.³

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة الاقتصادية

تكمن أهمية المؤسسة الاقتصادية في الدور الفعال الذي تلعبه من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، ليس فقط أنها تلبي حاجيات الأفراد بإنتاج مختلف السلع والخدمات، بل تتعدى أهمية المؤسسة الاقتصادية إلى كونها أساس التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى أنها تقوم بخفض نسبة البطالة بتوفير مناصب العمل للأفراد.⁴

¹ أ. د العياشي زرار ، و د كنزة جمال، اعادة هندسة العمليات الادارية كمحدد لاداء المؤسسة الاقتصادية، سكيكدة 2020 ص- ص 84- 85 .

² Remy BUCHELER, introduction a l'entreprise (théorie et exercice) E loisirs et pédagogie. Suisse. 2013. p 07

³ د حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، ط 1 دار حامد ، عمان 2006 ، ص 16.

⁴ أ. د العياشي زرار ، و د كنزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص 91

المطلب الثالث: أنواع المؤسسة الاقتصادية

تختلف المؤسسات حسب اختلاف الوضعية الاقتصادية في كل بلد، حيث أن هذه الأخيرة تفرض نوعا ما من التصنيف، وتصنف المؤسسات حسب عدة معايير تتمثل في معيار الشكل القانوني، معيار الحجم، نوع النشاط الممارس ومعيار الملكية، وتذكرها بقليل من التفاصيل فيما يلي:¹

1- حسب الشكل القانوني:

في هذا الإطار يتم التصنيف من الناحية القانونية وبالتالي يطلق على مصطلح المؤسسة مصطلحا آخر ألا وهو الشركة ويساهم شخصان أو أكثر بتوظيف أموالهم داخل الشركة مع تحمل المسؤولية المتأتمية من وراء هذا التوظيف وتقبل النتائج سواء كانت أرباحا أم خسائر وتقسم الشركات حسب هذا المعيار إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

1-1- شركات الأشخاص:

وهي الشركات التي يكون فيها الخطر بتوظيف الأموال غير محدود وتقوم عادة بين مجموعة صغيرة من الأشخاص تجمعهم الصداقة والمعاملة الحسنة والسمعة الجيدة، والثقة المتبادلة ولهذا تكون للاعتبارات الشخصية فيها المقام الأول ويكون للشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة، ويكتسب كل شريك في هذه الشركات صفة التاجر ويكون متضامنا مسئولا في كل أمواله عن ديون الشركة أي تتعدد مسؤوليته للأموال المساهم بها لتشمل أمواله الخاصة، وتتمثل شركات الأشخاص في:

■ **شركة التضامن:** في هذا النوع من الشركات يكون أكثر من شريك وجميع الشركاء يأخذون صفة التاجر ويتسم هذا النوع من الشركات بالطابع الشخصي والتضامني للشركاء وهم مسئولون مسؤولية غير محدودة بالتضامن عن ديون الشركة، كما تحل الشركة لحظة وفاة أحد الشركاء أو بفقدان أهليته التجارية أو بانسحابه من الشركة ما لم ينص على خلاف ذلك في قانونها الأساسي.

■ **شركة التوصية البسيطة:** وتشمل فئة الشركاء المتضامنين وهم الذين يقوهم إدارة الشركة، مسئولون بصفة شخصية وبوجه التضامن عن ديون الشركة مسؤولية غير محدودة، وفئة أخرى ألا وهي فئة الشركاء الموصون وهم الذين يقدمون جزءا فقط من رأس المال وتحدد مسؤوليتهم بقدر الحصة التي ساهموا بها.

¹ احلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، مذكرة ماجيستر، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007 ص - ص 26-24

- **شركة المحاصة:** هي عقد يلتزم بمقتضاه لشخصان أو أكثر المساهمة في مشروع اقتصادي معين عن طريق تقديم حصة مالية بهدف اقتسام ما يحققه المشروع سواء كانت أرباحاً أم خسائراً دون أن يتم إظهارها، أي أن وجودها منحصر بين المتعاقدين وغير معدة لاطلاع الجمهور عليها.

1-2- شركات الأموال:

تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي، وليس على أساس شخصية الشركاء المكونين لها وتكون مسؤولية الشريك فيها بمقدار ما يملكه في الشركة وهي تصنف إلى عدة أنواع:

- **شركة ذات المسؤولية المحدودة:** تتكون هذه الشركة من شركاء يقدم كل منهم حصة من رأس مالها، ومسؤولية كل شريك تتحدد بمساهمته ولا يتحمل الخسائر إلا في حدود ما قدمه من حصص، ولا يمكن أن تتعدى إلى أمواله الخاصة، ينقسم رأس مال الشركة إلى حصص متساوية القيمة وغير قابلة للتداول، تقدر قيمة كل حصة بـ 1000 دج، ولا يمكن أن تقل عن ذلك، أما قيمة مجموعة الحصص المكونة لرأس مال الشركة ولا يجب أن تقل عن 100,000 دج.
- **شركة المساهمة:** هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر بقدر مساهمتهم.

- **شركة التوصية بالأسم:** تتكون هذه الشركة من شركاء متضامنين لهم المسؤولية المطلقة وشركاء موصيين كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية البسيطة، وتعين باسم تجاري لا يتضمن اسم أحد الشركاء الموصيين الذين تكون لهم المسؤولية المحدودة بقدر ما ساهموا به من رأس مال الشركة، وتكون هذه المساهمة في شكل أسهم تتميز بقابليتها للتداول.

2- حسب معيار الحجم:

يكون للحجم في هذا النوع من المؤسسات تأثيراً كبيراً على طبيعة التنظيم وعلى نمط العلاقات بين الإدارات، فالمؤسسات ذات نفس الحجم يكون لها سلوك تنظيمي متماثل ويمكن الاعتماد على المعايير التالية: عوامل الإنتاج، حجم النشاط، وعوامل المردودية.

- **عوامل الإنتاج:** تتمثل في رأس المال الاجتماعي وأصول المؤسسة وعدد العمال.
 - **حجم النشاط:** يعبر عنه بحجم الإنتاج ورقم الأعمال.
 - **عامل المردودية:** يعبر عنه بالقيمة المضافة وحجم الأرباح المحققة إضافة إلى الفوائد الإجمالي للاستغلال.
- ويعتبر معيار عوامل الإنتاج من أهم المعايير إربازاً لحجم المؤسسة عن طريق عدد العمال فيمكن تصنيف المؤسسات حسب هذا العنصر إلى ما يلي:

✓ **المؤسسات المصغرة:** وهو النصف الأكثر انتشارا في أغلب اقتصاديات الدول، ويتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات بين 1 و 9 عمال.

✓ **المؤسسات الصغيرة:** يتولى فرد واحد إدارتها والمالك يكون في أغلب الأحيان هو المدير وتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة في هيكلها التنظيمي وتستخدم طرق تسيير بسيطة غير معقدة، يتراوح عدد أفرادها بين 10 و 49 عاملا.

✓ **المؤسسات المتوسطة:** لا يقل هذا الصنف أهمية عن سابقه بالنسبة للنشاط الاقتصادي، ويتراوح عدد أفرادها من 50 إلى 499 عاملا وتعرض لمشاكل ناتجة في غالب الأحيان عن عدم الدراية الكافية لمالكها بمبادئ علوم التسيير كذلك تجد صعوبة مالية ناشئة عن عدم قدرتها على الحصول على الأموال الكافية لإدارة أنشطتها.

✓ **المؤسسات الكبيرة:** تستعمل هذه المؤسسات يدا عاملة تتراوح بين 500 إلى 999 عاملا تساهم بقسط كبير فيها يخص رقم الأعمال المحقق ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي بالخصوص من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني أو الدولي، كالمجتمعات الاقتصادية الكبيرة، حيث أن المجمع يمثل مجموعة من الشركات تربطها علاقات مالية واقتصادية تقوم فيها الشركة الأم أو الشركة القابضة بالرقابة على باقي الشركات الأخرى، والشركات متعددة الجنسيات حيث أن الشركة الواحدة لها عدة فروع في بلدان مختلفة.

✓ **المؤسسات الكبيرة جدا:** يوجد هذا الصنف في البلدان المتطورة، وتضم أكثر من 1000 عامل.

3- حسب النشاط الأساسي الممارس:

يكون تصنيف المؤسسات بحسب النشاط الأساسي الممارس موافقا لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويعرف القطاع على أنه مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الأساسي على خلاف الفرع الذي يتطرق لإنتاج نفس النوع من المنتجات من طرف مؤسسات معينة وتقسّم المؤسسات بحسب هذا المعيار إلى ما يلي:

3-1- مؤسسات القطاع الأول (المناجم):

يشمل هذا القطاع المؤسسات الفلاحية التي تقوم باستثمار الأراضي واستصلاحها بغية زيادة إنتاجية الأرض وتقدم ثلاثة أنواع من المنتجات: إنتاج نباتي، إنتاج حيواني وإنتاج سمكي، وكذا المؤسسات الاستخراجية المناجم فيلاحظ أن مؤسسات هذا القطاع يرتبط إنتاجها بالطبيعة بطريقة مباشرة.

3-2- مؤسسات القطاع الثاني:

يشمل هذا القطاع كافة المؤسسات الصناعية التي تحول المواد الأولية عن طريق عملية التصنيع إلى منتجات نهائية وكذلك منشآت الأشغال العمومية.

3-3- مؤسسات القطاع الثالث:

يشمل هذا القطاع كافة المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، المؤسسات الجامعية، المستشفيات، والمؤسسات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين. إضافة إلى المؤسسات التجارية التي تقوم بالنشاط التجاري الذي يتمثل في شراء المنتجات النهائية وإعادة بيعها دون تحويلها ويشار إلى أنه توجد مؤسسات الاتصالات والإعلام الآلي التي يمكن تصنيفها ضمن قطاع رابح.

4- حسب معيار الملكية:

تصنف المؤسسات طبقاً لهذا المعيار حسب طبيعة ملكية رأس المال ويقصد بذلك الجهة المالكة له وهي المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية والمؤسسات المختلطة.

- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لأشخاص خواص.
- **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة هذه المؤسسات مسئولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقاً للقوانين العامة لها ولا يحق لهم إغلاقها أو بيعها إلا إذا وافقت على ذلك.
- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة والقطاع الخاص معاً، الشركات المختلطة هي: الشركات التي تملك الدولة جزءاً من رأس مالها.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

الأخذ في الاعتبار دور المؤسسة في التنمية الاقتصادية من خلال توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والاندماج في العمل أصبح أمراً معروفاً، غير أنه يبقى لكل مؤسسة اقتصادية العديد من الأهداف التي تختلف من مؤسسة لأخرى وفي نفس الوقت هناك أهداف أساسية مشتركة تسعى جميع المؤسسات لتحقيقها، وهذه الأخيرة هي التي سنحاول تسليط الضوء عليها:¹

¹ KARL BIRKHOLZER. LE role des entreprises sociales dans le développment économique local, 2^E conférence international EMES Sur l'entreprise l'université technique de Berlin, 2009, p- p 05- 06

1- الأهداف الاقتصادية: يمكن حصرها في مجموعة من الأهداف الأساسية وهي كما يلي:

- إنتاج وتوزيع السلع والخدمات للعملاء لتغطية الطلبات: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مستوى عالي من المرونة، وأن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير، بالإضافة إلى تسليم السلعة وتقديم الخدمة في الوقت المحدد.
- تحقيق الأرباح: فالأرباح تمثل ضمان لاستمرار المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة، يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة.
- عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.
- ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة: وذلك من خلال نموها وتأقلمها مع بيئتها خاصة البيئة الخارجية الخاصة والعامية.

2- الأهداف الاجتماعية:

- نجد الأهداف الاجتماعية تتداخل مع أهداف أخرى في معظم المؤسسات، ولكن بالنسبة للبعض تمثل الأهداف الرئيسية كالخدمة العامة وإشباع حاجات الأفراد، ومن أهم الأهداف الاجتماعية للمؤسسة ما يلي:
- ضمان مستوى مقبول من الأجور: فالأفراد في المؤسسة هم المستفيدون الأوائل من نشاطها، فهم يتقاضون أجورا مقابل جهدهم وعملهم، وهذه الأجور تختلف من مؤسسة إلى أخرى بين انخفاض وارتفاع حسب طبيعة ونشاط المؤسسة وطبيعة التأقلم الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة السوق وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تتدخل الدولة لتحديد مستوى مقبول من الأجور يسمح للفرد من خلاله بتلبية رغباته.
 - تحسين مستوى المعيشة للأفراد: نظرا لتغيرات الكبيرة التي يشهدها عصرنا اليوم خاصة في المجال التكنولوجي، الأمر الذي أدى إلى زيادة رغبات الأفراد والذي بدوره فرص على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات وتلبية رغبات الأفراد المتزايدة وتحسين مستوى المعيشة.

- توفير حاجات المستهلكين: يعتبر هذا الهدف من أهم أهداف المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتقديم مختلف المنتجات التي يحتاجها المجتمع والأفراد.
- توفير تأمينات ومرافق لأفراد المؤسسة: حيث تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات للأفراد العاملين لديها مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل، كما هناك العديد من المؤسسات تعمل على تأمين مختلف المرافق مثل المطاعم.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بمفاهيم تعريف الموارد البشرية وأهميتها، و مراحل تطور إدارة المورد البشرية عبر الزمن كما سنوضح أيضا الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ذلك أهداف إدارة الموارد البشرية و منه :

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية الموارد الأكثر أهمية وقيمة في المؤسسة وهي تلعب دورا حيويا في صنع نجاح المؤسسات ولهذا لا بد من الاهتمام بهذه الموارد والعمل على إدارتها أحسن إدارة، وذلك من خلال جذب واستقطاب الموارد البشرية النوعية وتحفيزها من خلال برامج عمل واستراتيجيات تنتهجها المؤسسة وتعمل على إنجاحها.

1- تعريف الموارد البشرية وأهميتها:

في هذا العنصر نشير إلى تعريف الموارد البشرية وإظهار مدى أهميتها في المؤسسة.

1-1- تعريف الموارد البشرية: تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة. ومن تعريفات الموارد البشرية نذكر:

- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي. ويؤكد ذلك "بيتر دركر" حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان؛

- الموارد البشرية كما يشير "سيد الهواري" هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها؛

- الموارد البشرية- كما يشير "أحمد سيد مصطفى"- لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إبطار

منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

وبهذا فإن الموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول الفاعلة في أي منظمة، وبما يقوم نجاح أي منظمة، فالموارد البشري هو العقل المفكر الذي يحقق أهداف المنظمة وطموحاتها، والاستغلال الأمثل بهذا المورد يكون من خلال اهتمام المنظمة بتدريبه وتطويره والتقييم المستمر لأدائه والإلمام بمختلف الجوانب التي تساهم في تحسين أدائه وتنميته.

1-2- أهمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية...) فإذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، وفي هذا يشير "احمد سيد مصطفى" لأهمية الموارد البشرية من خلال النقاط الرئيسية التالية:

- ✓ الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛
- ✓ الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية؛
- ✓ العقول المبتكرة تحفز فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛
- ✓ العقول البادئة تعظم القيمة المضافة؛
- ✓ الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات؛
- ✓ الموارد البشرية تكمل الثروة القومية؛
- ✓ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي؛
- ✓ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

ويؤكد "سيد الهواري" أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية التي لا تظهر في قوائم المركز المالي...الميزانية وغيرها.¹

¹بوخديمي نريمان ، برجوان سلمى ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية و اثرها على اداء العاملين ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، بومرداس 2016-2017 ص - ص 03-04

2- تعريف إدارة الموارد البشرية: ¹

- تعد إدارة الموارد البشرية من الأركان الرئيسية للمنظمة لارتكازها على الإنسان الذي يعتبر أتمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية والمردودية على الإطلاق، ولا يخلو أي تنظيم هيكلي في غالبية المنظمات من إيلائها المكانة المعترية كركن أساسي يرمي إلى تنمية مواردها البشرية وتعزيز قدراتها التنظيمية وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والمؤهلة للاضطلاع برسالة المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية.

- فإدارة الموارد البشرية الفعالة تعني باختصار الاستقطاب والاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع وتنمية كفاءته وقدراته وخبراته وتحفيزه أكثر على العمل، ولذلك عكف علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بدء من التخطيط، الانتقاء، التوظيف، التدريب، التكوين، الحوافز، التقييم، التقدير والاهتمام بكل ما له صلة بالعنصر البشري.

- واعتباراً لأهمية ودور هذه الهيئة في تسيير الموارد البشرية فقد ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية مرناً ومطاطاً يشمل كل ما له صلة بالعنصر البشري علمياً وعملياً.

ولذلك لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية بل وجهات نظر متنوعة منها:

- وجهة النظر التقليدية:

ويرى أنصارها أن إدارة الموارد البشرية هي في الواقع مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات بحيث يقتصر دورها على الاضطلاع بأعمال روتينية تنفيذية كحفظ ملفات العاملين وضبط ومتابعة مواقيت العمل والإجازات ومن ثم فإن تأثيرها ضئيل على نجاح كفاءة المنظمة.

- وجهة النظر الحديثة:

وتنطلق من أهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات ومن ثم فإن دور إدارة الموارد البشرية يعد في نظر الكثير من الممارسين من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة التي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية بل وأيضاً في العديد من الأنشطة الأخرى كتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، علاوة على الأنشطة التقليدية الأخرى المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة.

¹ د سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020، ص ص 145 - 147

إن مختلف المفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية، تركز أكثر فأكثر على الأنشطة والمهام التي لا تخرج عن: عمليات التنظيم وتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عن استقطابها وانتقائها وتعيينها والحرص على استخدامها الأمثل بالمنظمة من حيث تقديرها، تقييمها، وتنميتها، والاستغناء عنها والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوادث الأفراد.

فإدارة الموارد البشرية تعد بمثابة هيئة مساعدة للهيكل الأخرى، بحيث تزودها بالرأي والمشورة التي تمكنها من التعامل بكل فعالية ونجاعة مع العاملين في المنظمة.

ولذلك نلخص القول بأن هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة فهي علاوة على التكامل في الأنشطة تؤدي كهيئة أفقية مهام أساسية في المنظمة وفق قواعد ومبادئ وأهداف تتبعها، فهي تساعد على تدبير احتياجات مختلف المصالح والإدارات من الموارد البشرية وتوصيف المناصب وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والانتقاء والتعيين وقياس الكفاءة ومتابعة المسار المهني للعاملين من ترقية ونقل وتقييم للأداء.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية¹

أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

¹ د فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008 ص-ص 13-09

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة والمنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم اللازمة لتحمل عبأ الوظيفة يتم اختيارها.

3- **الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل وفي زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيف تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

4- **التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية:** حيث يؤكد تيلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و ذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل ألفا وبيتا وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ

بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية، والأمن الصناعي ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وتصرفاتهم والأعمال الروتينية.

- مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكانت نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه.

ويجب التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن ودافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك وتصنيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل وأيضاً الضغوط السياسية

والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية¹

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، إن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
- 2- **تحليل وتصنيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- 3- **نظام الاختيار والتعيين:** يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- 4- **تصميم نظام الحوافز والأجور:** يتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الفرد أو الجماعة للعاملين في المنظمة.
- 5- **إعادة خطة التدريب:** يتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتكوينية الملائمة لهم.
- 6- **تصميم نظام تقويم الأداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديهم.
- 7- **وضع نظام الترقية والنقل:** وتقوم هذه المرحلة المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- 8- **صيانة ورعاية العاملين:** وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع الضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

¹ د. خيضر كاظم حمود و آخرون إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ص - ص 31-32

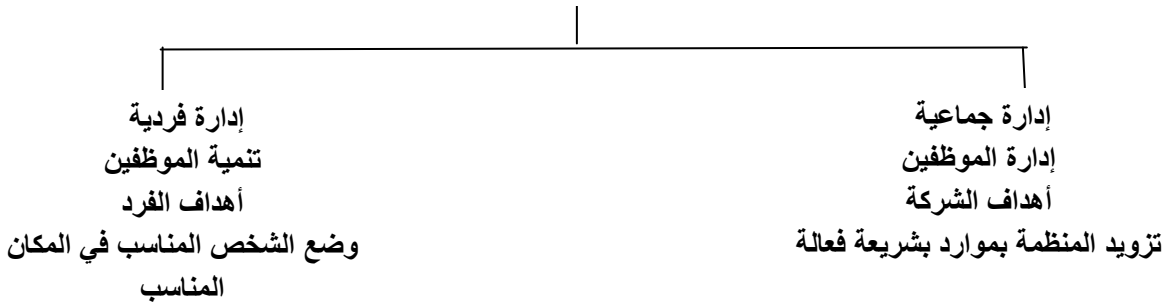
9- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والأخوة وغيرها من الضوابط ذات أهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

1- الهدف العام: هو تحقيق التوازن كما هو في الشكل (01):

الشكل رقم (1-1): الهدف العام

تحقيق التوازن

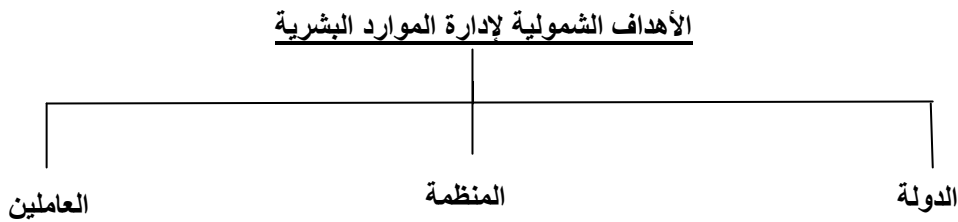


المصدر: د صفوان و د عائض بن شافي الأكلبي تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية دار اليازوري للنشر و التوزيع ،

عمان 2013 ، ص 247

2- الأهداف الشمولية: وهي تكون الأهداف شاملة على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين كما هو في الشكل (02):

الشكل رقم (2-1): الأهداف الشمولية

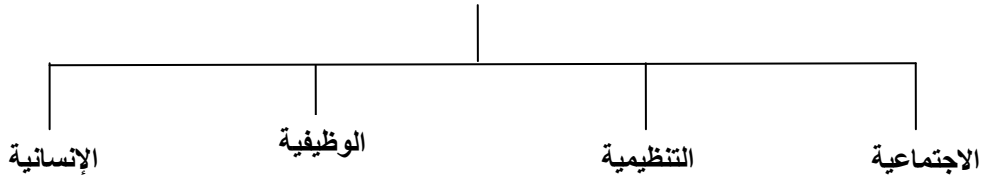


المصدر: د صفوان و د عائض بن شافي ، نفس المرجع ، ص 247

3- الأهداف التخصّصية: وهي أن تكون الأهداف تخصّصية، اجتماعية، تنظيمية، وظيفية، إنسانية كما في الشكل (03):

الشكل رقم (1-3): الأهداف التخصّصية

الأهداف التخصّصية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: د صفوان و د عائض بن شافي ، نفس المرجع ، ص 247

بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكر منها:¹

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة؛
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة؛
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة؛
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف؛
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

¹د فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ص 13

المبحث الثالث: ماهية تأهيل الموارد البشرية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم تأهيل الموارد البشرية، أهميتها و أساليب التأهيل و العوامل المؤثرة في تأهيل الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تأهيل الموارد البشرية

1- **تعريف التأهيل:** تطلق كلمة التأهيل إجرائيا في العلوم التربوية والاجتماعية بصفة عامة على الحالات التي تكون فيها عمليات التأهيل المتخصص موجهة لصالح أفراد وعينات خالية تماما من معرفة أو خبرة سابقة حتى في حدها الأدنى في ما هو مستهدف للتأهيل و المقصود (مهنة، خبرة، حرفة، قدرة، مهارة، معرفة...) لاستكمال شروط القيام أو إتقان نشاط معين (معرفي، مهني، إداري مؤسسي...) بحيث لا يمكن القيام به أو إتقانه في حده الأدنى، إلا بإكساب العينة أو الأفراد المستهدفين بالتأهيل، مستوى معين ومحدد من المعرفة والمهارة، بحسب سقف أهداف التأهيل اللازم للنشاط.

2- **إعادة التأهيل:** كمصطلح للتداول الأكاديمي فيطلق على الاستراتيجيات المستهدفة تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بغرض استعادة ما فقدوه من بعض مهارات العمل أو السلوك لسبب من الأسباب، جعلهم ذلك الفقدان عاجزين جزئيا أو كليا عن الاستمرار في أداء وظائفهم، مما يستدعي التدخل المنهجي الإداري لمساعدتهم على تجاوز ذلك العجز، بترقية أدائهم الوظيفي الجزئي وتظهر هذه الصيغة من التأهيل في التجارب الميدانية.¹

3- **تعريف تأهيل العاملين الجدد:** يعتبر تأهيل العاملين الجدد بمثابة تقديم الموظفين الجدد للمنظمة ككل وللوحدات التي سيعملون فيها، وللوظائف والأعمال سيؤدونها بالإضافة إلى هذا فإن التأهيل هو عبارة عن جهود لانضمام العاملين الجدد ودمجهم في المنظمة كما يمكن أن يقال أن الأمر هو عبارة عن التطبيع الاجتماعي للعاملين الجدد مع أنظمة العمل ومعايير الأداء والشكل الاجتماعي للعاملين الجدد مع أنظمة العمل ومعايير الأداء والشكل الاجتماعي السائد في المنظمة.²

بعد اختيار الموظف الجديد يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه على الوظيفة الجديدة ذلك من خلال تأهيله عمليا واجتماعيا ونفسيا ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، يحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة وتطورها وتنظيمها، هيكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل المنتجات والخدمات التي تقدمها وأنظمة الأجور ومزايا وخدمات العاملين وحقوق وواجبات الموظف وممارسات الحضور والغياب والسلوك داخل

¹ د العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 31
² د احمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 326

العمل، كما يحتوي البرنامج على تدريب الوظيفة ذاتها، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر ويقوم الأخير بتقديمه إلى زملائه والمرؤوسين مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة و كما ترى، فإن هذا التأهيل يلعب دورا مهما في تكييف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة وحتى لا يندفع أو يصدم في عمله الجديد وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.¹

المطلب الثاني: أهمية تأهيل الموارد البشرية²

لا تهدف ممارسات تأهيل العاملين الجدد فقط إلى تزويد الموظف الجديد بمعلومات عن كيفية ممارسته لوظيفته الجديدة، بل تهدف أيضا إلى ربط الموظف الجديد وجدانيا، بالمنظمة وفيما يلي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تأهيل العاملين الجدد.

1- الترحيب بالموظف الجديد: جعله يشعر أنه يعمل في بيئة ودية وأنه مرحب به من إدارة المنظمة ومن فريق عمله وزملائه.

2- تزويد الموظف الجديد بكافة البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل: مثلا سياسات شؤون العاملين والمزايا والخدمات التي يتمتع بها، وكيفية استخدام الإيميل وطريقة أداء العمل.

3- تعريف الموظف بالمنظمة بصفة عامة وسريعة: وذلك من حيث ماضيها وحاضرها وأهدافها وثقافتها وتوقعاتها من الموظف الجديدة والأنشطة الرئيسية فيها والإدارة العليا فيها وهيكلها التنظيمي وسياساتها.

4- تدريب مبدئي للموظف الجديد: لكي يكون جاهزا في البدء بأداء عمله بشكل مقبول وتعريفه بتوقعات المنظمة فيه وبطريقة التصرف داخل العمل.

5- خلق انطباع جيد لدى الموظف الجديد عن المنظمة والقسم والوظيفة: ويساعد ذلك على تكيفه السريع مع ظروف العمل وظروف المنظمة والخطأ في خلق هذا الانطباع الجيد يؤدي إلى بناء مشاعر سلبية لدى الموظف بأنه غير مطلوب وغير هام في المنظمة، الأمر الذي قد يؤدي إلى ترك الموظف الجديد لعمله.

6- تخفيض تكلفة بداية العمل للموظف الجديد: وذلك من خلال منعه من الوقوع في أخطاء العمل ويعتبر الموظف الجديد غير مدرب على وظيفته وأقل كفاءة من زملائه الأقدم منه، وعن طريق تدريب الموظف الجديد على كيفية العمل وأسلوب استخدام الأجهزة والتجهيزات أو أسلوب التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء.

¹ د احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2014 ، ص 531

² د احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 327-328

7- تخفيض ضغوط العمل التي يشعر بها الموظف الجديد: ذلك أنه يعاني من الخوف من الفشل في العمل، كما أن زملائه في العمل قد يخفون عنه معلومات هامة، أو يقومون بخداعه والترحيب به باستهزاء أو بخداع ووجود نظام جيد لتأهيل الموظف الجديد يساعده على التكيف مع كل هذه الظروف الجديدة عليه أو تخفيض ضغوط وتوترات المرحلة الأولى من العمل والتكيف معها.

8- تكوين توقعات واقعية عن العمل: ذلك لأن هناك كثيرا من الوظائف التي تعاني من عدم التحديد وعدم الوضوح في المهام والإجراءات والسلوك المطلوب فيها، الأمر الذي يؤدي إلى أن الموظف الجديد يكون توقعات غير واقعية عن العمل، تساعد برامج التأهيل الموظف الجديد من خلال تحديد واضح وتفصيلي لما هو مطلوب في عمله وكيف يتعامل مع كافة الأطراف المرتبطة بعمله.

المطلب الثالث: أساليب تأهيل الموارد البشرية:¹

ترى منظمات اليوم أن امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة أمر مهم جدا وذلك للتغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمة ولاسيما فيما يتعلق بأداء الأعمال الإدارية بمختلف أشكالها سواء كانت تتعلق بالاتصالات أو بانتقال المعلومات داخل المنظمة وخارجها، لذا فإن امتلاك هذه التكنولوجيا يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة لاستخدام هذه التكنولوجيا حيث أن الغاية هي تأهيل الموارد البشرية بأساليب تتمثل في:

1- التعليم: هو الممارسة العلمية الهادفة إلى مساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة وهذه الممارسة هي مجموعة من النشاطات والخبرات الموجهة أو المخطط لها، فالتعليم هو نشاط المعلم وسابقا كان تركيز على تلقين المعلومات أما الآن فالتعليم هو باتجاه إيجاد فرص وظروف تحمل المتعلم على اكتساب الخبرات العلمية والعملية مدفوعا بدوافع ذاتية، ويتم توفير التعليم لغرض تأهيل الأفراد لتوسيع قدراتهم على التعلم وتحقيق الأداء المستقبلي، إن التعليم هو الطريقة الأساسية لتطوير المهارات والإمكانيات والقابلية عند الأفراد وهو وسيلة اتصال تسيطر عليها الإدارات.

2- التدريب: إن التدريب هو محاولة تحسين أداء الأفراد في الوظيفة الحالية التي يؤديها أو بإحدى الوظائف المرتبطة بها وهذا يعني إجراء تغيير تغيرات في معارف أو مهارات أو مواقف أو سلوكيات معينة.

3- التمكين: إن التمكين هو إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة وتوفير الحصانة للموظفين وجعل الموظفين أكثر حرية للقيام بعملهم وذلك من خلال السماح للموظفين في الإسهام في عملية صنع القرار حيث اتفق العديد

¹يوسفي نجاه، دور إستراتيجية التكوين و التأهيل في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة لمؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها ، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2020/2019 ، ص - ص 17 - 18

على أن التمكين يساعد المنظمة في تحسين أدائها وتوفير المزيد من الفرص لتطوير أنفسهم ويعرف بأنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم في إطار المسؤولية الموكلة إليهم، ويعرف التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

4- الوصف الوظيفي: إن وصف الوظيفة هو تعريف الوظيفة في ضوء محتوياتها ونطاقها وبرغم تعدد الأشكال فإن وصف الوظيفة يمكن أن يتضمن معلومات عن الأعباء والمسؤوليات الوظيفية وتحديد الأدوات والمعدات المستخدمة في أداء الوظيفة هو عبارة عن وصف متكامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة، المسؤوليات، ومتطلبات شاغل الوظيفة.

أما بالنسبة لمواصفات الوظيفة فتعني بأنها وصف المتطلبات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة وتتضمن تحديد المعارف والمهارات والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة بشكل متميز وتمثل مواصفات الحد الأدنى من المواصفات الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة.

5- الخبرات العلمية: تعرف على أنها مجهودات إيجابية تحت الفرد على تحفيز التعلم، رغم أن التركيز على التطوير من خلال الخبرات الوظيفية تتركز على المدراء إلا أن الأفراد أيضا قد يتعلمون من الخبرات العلمية ومن أجل إكساب الفرد خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات وغالبا ما تم استخدام هذه الطريقة مع ذوي المهن الرفيعة أو العاملين ذوي المهارة العالية في مجال معين وتستخدم الخبرات العلمية في تطوير الفرد وللنجاح في العمل يجب أن يوسع الموظفين من مهاراتهم.

6- التطوير الإداري: هو الذي يتم من خلاله إحداث تغييرات مخططة في مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الإدارية والفنية الفاعلة في المنظمات وتعبئة كل الإمكانيات المادية والإمكانيات البشرية لمواجهة التحديات والمواقف المعقدة التي تتسم بها تأدية هذه المنظمات لوظائفها المتطورة، إن التطوير الإداري يعرف على أنه نظام ممارسات الأفراد الذي تحاول المنظمات بواسطته ضمان توفير الموظفين المؤهلين والمحفرين في مواقف معينة وفي الوقت المناسب.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نشاطات تأهيل الموارد البشرية:¹

إن دراسة المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة تعتبر من أولويات الإدارة لأنها تتأثر وتتفاعل مع بيئتها، والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه المتغيرات ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي التي تتبنى دور التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية.

وفيما يلي عرض لبعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

1- العوامل التعليمية: يعد النظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من اليد العاملة من حيث التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية تحقيق أهدافها وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وذلك من خلال برامج تدريبية.

2- العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والأخلاق والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة للأفراد.

3- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية: تعد التكنولوجيا جوهر التنمية إذ تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب عليها مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية وتطبيقا للأساليب التكنولوجية الحديثة تتطلب تغيرات داخل المؤسسة مثل طرق العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المؤسسة في بعض الأحيان وخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وإعداد برامج تدعيمية.

4- العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية: يعني مصطلح العولمة في مجال الأعمال هو عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير على مستوى أنحاء العالم مما يزيد حدة المنافسة، الأمر الذي على إدارة الموارد البشرية أن تستوعبه لمواجهة هذه المنافسة وتحقيق أهدافها ، لذلك وجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية

¹ بوشارب بديدة ، دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019، 2018، ص 16

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق و بعد أن تطرقنا إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية و مختلف تصنيفاتها التي تستند إلى عدة معايير و إلى عدة معايير و إلى كل من الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها تبين أن الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة الاقتصادية أو ما يطلق عليها أيضا بالمؤسسة الاقتصادية ضرورة بالغة الأهمية و عليه فإن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية له معايير توجب على المسير الإحاطة بها و ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة من جهة و من جهة أخرى تجنب الانحرافات التي قد تعترض أهداف المؤسسة الاقتصادية و من بين الاهتمامات التي تولي اهتمام المسيرين داخل المؤسسة هو تنفيذ تأهيل ذلك العنصر البشري و من ثم توظيفه في الوظيفة المناسبة تماشياً مع مؤهلاته و كفاءته و كل هذا كنا قد تطرقنا إليه في الفصل الأول من الدراسة

الفصل

الثاني

تمهيد

المورد البشري هو العنصر الأساسي الذي تبنى عليه المنظمة ، حيث أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات و تبرز الحاجة إلى هذه الموارد مع ازدياد الطلب عليها حيث تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الوظائف و الأنشطة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة لليد العاملة حيث نجد أن هذه الإدارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة و توزيعها في مختلف أقسام و فروع المؤسسة ، و عملية توفير اليد العاملة تمر عبر أنشطة و مراحل مترابطة و التي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية ، و تعتبر عملية التوظيف من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و الهدف منها هو تحقيق الانسجام بين خصائص المترشحين لطلب الوظيفة و متطلبات الوظيفة الشاغرة ، حيث تبدأ إدارة الموارد بإجراءات التوظيف من خلال جلب الكفاءات و وضعهم في المناصب الشاغرة ، ثم تأتي عملية اختيار الموارد البشرية إما بتعيينه أو برفضه والمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة و استخدام المناسب منهم.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى استراتيجيات توظيف الموارد البشرية من خلال المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: التوظيف

المبحث الثاني: الاستقطاب

المبحث الثالث: الاختيار و التعيين

المبحث الأول: التوظيف

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة عالية ، و عليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التوظيف و أهميته ، أهداف التوظيف ، شروط التوظيف ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في الجزائر و موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التوظيف¹

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف "تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد، اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتصطلح مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة، ويعرف التوظيف كذلك أنه " عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب يتم استحداثه.

ونجد كذلك pierre Jardillier عرف التوظيف أنه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد وإضافي في المؤسسة"، وبالرجوع إلى التعاريف السابقة نفهم أن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.

فعملية التوظيف نعني بها تلك "العملية المستمرة التي تقضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها.

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول عملية التوظيف، نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية التوظيف²

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها؛ والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ فهدفها الأساسي

¹قاسي احلام ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة مذكرة ماستر في علم الاجتماع فرع تنظيم و عمل ، جامعة اكلي محند اولحاج بويرة ، 2011/2012 ، ص 64

²قاسي احلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 65

والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة؛ لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها.

وتعود "أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير مناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير بالإضافة إلى تكلفة على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية؛ هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي تقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة"، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".

المطلب الثالث: أهداف التوظيف¹

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

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ إشراك العمال في عملية إصدار القرارات، وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.
- وضع المرشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقته وقدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
- جل أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختبار أحسنهم.

¹ قاسي احلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 65- 66

المطلب الرابع: شروط التوظيف¹

- إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها، بحيث يجب أن تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية:
- ألا يقل عمر الموظف عن 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة.
 - توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات مشغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.
 - أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك.
 - اجتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف.
 - الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص وذلك للأجانب.
 - ألا يكون مرتبطا بعمل آخر لدى أي جهة أخرى، وأن يحضر شهادة خبرة وإخلاء من طرف مكان عمله السابق.
 - أن لا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في عملية التوظيف بالجزائر²

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف في الجزائر وبكافة الدول، وتم بين هذه العوامل نجد العوامل الداخلية والخارجية وهي:

1- العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط:

- 1-1- السياسة التي تتبعها المؤسسة: بحيث تعرف السياسة على أنها "خطط دائمة وإرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، ولتكون السياسات فعالة، يجب أن تكون محددة وثابتة ومرنة".
- ومن أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي " تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وتعلق هذه السياسات وفق الأهداف المرجوة، فنجاح أي سياسة المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث واختيار أحسن اليد العاملة.

¹ قاسي احلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 66-67

² نفس المرجع اعلاه ، ص 78-82

1-2- حجم المؤسسة:

بحيث تجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات بحيث "تكون أكبر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية، وتقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن وحدة متخصصة في التوظيف وسمي بمكتب التوظيف.

هذا يعني أن المؤسسات الكبيرة أعطت أهمية كبيرة لعملية التوظيف، بحيث خصصت قسما خاصا بتوظيف الموارد البشرية وتعيين أشخاص في الإعلان عن الوظائف واستقطاب أكبر عدد ممكن من المترشحين واختيار أكفهم، في حين نجد أن عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن التي في المؤسسات الكبيرة، بحيث تكون إجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة بعيدة عن التعقيد، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "عادة ما تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها وعملية اختيار العمال تكون عن طريق مقابلة المترشح لمدير المؤسسة الذي يقرر مدى ملائمة للمنصب".

1-3- تخطيط القوى العاملة:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة، بحيث نقصد بتخطيط القوى العاملة أنه "وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي تواجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة"، فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة، وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.

1-4- سمعة المؤسسة: تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف ونعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة ومن بينها: "طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المترشحين أو الزوار، وكذلك طبيعة وجودة منتوجاتها وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورتها ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه"، ومن خلال هذا نفهم أن سمعة أي مؤسسة يؤثر في قدرتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

2- العوامل الخارجية:

ويمكن حصر العوامل في النقاط التالية:

2-1- التقدم التكنولوجي: إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية، بحيث يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا واستخدام الآلات وإتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية الوظائف. هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى اليد العاملة المؤهلة ذات الكفاءات والمهارات التقنية العالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة.

2-2- الوضع الاقتصادي: تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة وإنتاجها "وهذا يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات والتخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها، في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة"، بحيث نجد أن التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة والتسابق لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية، أما في حلة الكساد الاقتصادي فذو عكس، "بحيث الطلب على السلع فتقل الأرباح، الشيء الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريع عدد كبير من العمال"، والتسريح يؤثر سلبا على المؤسسة، إذ تضطر المؤسسة بعد تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة والكفاءة وبالتالي تكون مضطرة إلى على تحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم.

2-3- التشريعات القانونية: تؤثر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة على سياسة إدارة الموارد البشرية، بحيث نجد القوانين التي تصدرها الدولة تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، فمن خلال التشريعات القانونية تسطر المؤسسات سياستها والإجراءات التي يتم بها توظيف اليد العاملة وهي تتعلق بالسن، الجنس، والجنسية، والقانون الجزائري اهتم اهتماما بالغا بعملية التوظيف، بحيث تناول القانون الجزائري كل الجوانب المتعلقة بالتوظيف ووضع شروط خاصة لذلك وهذا ما تأكده المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 أنه لا يحق أن يوظف إلا إذا توفرت فيه شروط التوظيف ومن أهم شروط التوظيف في الجزائر ما يلي:

- أن يكون جزائري الجنسية.

- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية وذو أخلاق حسنة وليست له سوابق عدلية.

- أن يكون في السن القانوني واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة، ولقد نص التشريع الجزائري بأن لا يقل السن الأدنى للتوظيف عن 16 سنة.
- أن يوضح الفرد وضعيته إزاء الخدمة الوطنية.
- كما أكدت المادة 34 من هذا المرسوم أن عملية التوظيف تجري حسب عدة طرق والمتمثل فيما يلي:
- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادة.
- الامتحانات والاختبارات المهنية.

2-4- المتغير الثقافي:

نجد أن الجزائر وكغيرها من الدول العربية تسودها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد، وهذه الأخيرة تؤثر على نشاطات المؤسسة وكذا على عملية التوظيف، بحيث لما تقوم المؤسسة اليد العاملة، عليها أن تحترم العادات والقيم السائدة في تلك المنطقة، فعلى سبيل المثال "في المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها أن عمالا معينة تناسب الرجال ولا تناسب النساء"، ولهذا على المنظمات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياستها التوظيفية.

المطلب السادس: موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية¹

تقوم إدارة الموارد بتسيير شؤون العاملين في المنظمة وتتمثل مختلف وظائفها وأنشطتها فيما يلي:

- 1- تحليل العمل: وتعني التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وكذا تحديد مواصفات من يشغلها.
- 2- تخطيط الموارد البشرية: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.
- 3- توظيف الموارد البشرية: ونعني به شغل المناصب الشاغرة في المنظمة بموارد بشرية تتلاءم خصائصها ومتطلبات الشاغر.
- 4- تدريب الموارد البشرية: ويقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة في أداء مهامهم الوظيفية أو تنمية معارف وخبرات بإيجاد زيادة كفاءة الموظفين الحالية والمستقبلية.

¹ بوغالم إيمان ، واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، مذكرة ماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية ، جامعة ام بواقي ، 2012/2011 ، ص 16

- 5- تقييم أداء الموارد البشرية: ويقصد به قياس مدى كفاءة الموظفين في المنظمة لمعرفة مدى مساهمتهم في أداء المهام المنطوية بهم وكذلك على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم.
- 6- تعريض الموارد البشرية: ويقصد به مكافأة الموظفين على الجهود التي يبذلونها خلال قيامهم بأعبائهم الوظيفية، ويكون هذا التعريض ماديا ومعنويا.

المبحث الثاني: الاستقطاب

الاستقطاب هو مرحلة من مراحل عملية التوظيف وهو يهدف إلى البحث عن مصادر الموارد البشرية و اكتشافهم جذبهم و وضعهم في الوظائف الشاغرة أو المتوقع شغورها ، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الاستقطاب وأهميته، مبادئه، إستراتيجية الاستقطاب ومصادره الداخلية و الخارجية والعوامل المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب.

المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب¹

"هو البحث عن، وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة."

ويمكن تعريف الاستقطاب أنه " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها".

كما ويعرف بأنه " الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة".

وهناك تعريف آخر لعملية الاستقطاب، وهو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة".

ويشير لفظ الاستقطاب إلى " تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة".

وأخيرا يمكن تعريف الاستقطاب " بأنه عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة".

بناء على التعريفات السابقة نرى أن الاستقطاب يرتكز على خمسة محاور أساسية مترابطة مع بعضها البعض،

نجاحهم يؤدي إلى نجاح عملية الاستقطاب وفشلهم يؤدي إلى فشلها، وهم:

¹ الباحث بدر بن احمد بن علي العمري ، استقطاب الموارد البشرية ، المملكة العربية السعودية ، 2020 ، ص - ص 343- 344

- الأهداف؛
- المدخلات؛
- المخرجات؛
- العمليات؛
- النتائج.

فكلما كانت النتائج أفضل وقادرة على تحقيق الأهداف بفاعلية وأداء عالي، كلما زادت فعالية عملية الاستقطاب. ويمكننا القول أن البحث والتحري عن أفضل الموارد البشرية المراد اختبارها للعمل ضمن المنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها أو لتأكد من كفاءة الإجراءات، له تأثير كبير على نجاح عملية الاستقطاب.

المطلب الثاني: أهمية الاستقطاب¹

يمكن القول بأن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة، لذا فإنها مصدر معلوما للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد تستمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار. وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، وكسب رأي ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدمية الإيجابية أمامهم، والاستفادة من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدن قيد الطلب.

¹ ميرة رابح ، دور عملية الاستقطاب في جذب الكفاءات العملية دراسة ميدانية في مطاحن الحضنة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة المسيلة ، 2014/2013 ، ص - ص 28-29

- جذب أكبر قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الإستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات.
- يتبين لنا مما سبق بأن أهداف الاستقطاب تصب في خدمة مصالح المنظمة، إلا أن نجاح الاستقطاب مرهون أيضا بفهم وإدراك وقبول المرشحين بتلك الأهداف، ولهذا بالتالي معناه أن الوجه الآخر للاستقطاب هو المرشح أي طالب العمل، الذي إما أن يقبل بشروط العارض صاحب العمل أو يرفض عرضه.
- كما يرى عادل حرحوش وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:
- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين.
- ومن خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

المطلب الثالث: مبادئ الاستقطاب¹

- 1- الحتمية المركزية في الاستقطاب: ينبغي أن يتركز في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.
- 2- معرفة طبيعة سوق العمل: ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرهم للعمل يظهر ذلك من خلال:

¹ بوغالم إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 19-20

3- حدود سوق العمل: لاشك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وإعداد المترشحين للوظائف الشاغرة.

4- المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ويحتاجها العمل.

5- الظروف الاقتصادية: لاشك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب فنوعية الوظائف وضرورة المرتبات في باقي المنظمات، وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر على عملية الاستقطاب.

6- حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب: ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كميًا ووضعًا حيث قد تتيح بعض المصادر عددا أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

المطلب الرابع: إستراتيجيات استقطاب للموارد البشرية

من المتعارف عليه بأن هناك إستراتيجيات تستخدم في مجال استقطاب الموارد البشرية ، بما يتماشى مع توجه الاعتماد على مصدر المورد البشرية الخارجي و الداخلي ، سنعمد فيما يلي إلى شرحها :

أنواع الإستراتيجيات و انعكاستها على الموارد البشرية

يرى تيشي ، فومبرونوديفانا Tichy , Fombrun , and Devanna أن التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية الحاصلة أدت إلى اعتماد مزيد من المؤسسات على الاستعانة بمواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات و مساعدتها في تحقيق أهدافها إذ أن هذه الأهداف قد تتحقق إذا وضعت لها الإجراءات و الأساليب العملية و حددت لها الأجهزة القادرة على ضبطها و مباشرة تنفيذها و هذا بالتأكيد لا يمكن أن يتم إلا من خلال تبني الإستراتيجيات الكفيلة بتسهيل مهام و نشاطات الموارد البشرية . من هنا فإن عدد كبير من الباحثين الذين درسوا مؤسسات عاملة في مختلف القطاعات الصناعية و التجارية أمثال دافيس Davis وولكر Walker و مايلوكامرون Maylou و مايل Miles و سنو Snow و بيرد Baird و مشولم Meshoulam و غيرهم الكثير ، قد عمد إلى تطوير النظريات أو الموديلات المختلفة بهدف ربط التطبيقات العملية لنشاطات الموارد البشرية.

أما الإستراتيجيات التي يمكن أن تستفيد منها إدارة الموارد البشرية فيمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي التالية :

1- الاستراتيجيات الكبرى

2- الاستراتيجيات التأقليمية

3- الاستراتيجيات المنافسة

- **الاستراتيجيات الكبرى** : إن الاستراتيجيات العامة التي تنتجها القمة الإدارية ، و التي تشكل إطارا لنشاط المؤسسة المركزي و عملياتها المتعددة تدعى بالاستراتيجية الكبرى . إذ أن هذه الأخيرة ما هي إلا تعبير عن الخطة العامة التي يجب أن تشمل عند تنفيذها نشاطات المبيعات و الأرباح للمؤسسة ككل ، و تدعى هذه الاستراتيجية بالكبرى كونها تحدد للمؤسسة آلية تنفيذ الخطة الكبرى ، بحيث تعطي جميع وحدات و أقسام و أسواق المؤسسة الأهمية و الموارد التي تستحق من قبل الإدارة العليا و تعمل جميعها على تنفيذ و تحقيق الأهداف الطويلة الأمد .

- **الاستراتيجيات التأقليمية** : و التي تطبق على الوحدات داخل المؤسسة ، فالأقسام و خطوط الانتاج العاملة تشكل بحد ذاتها وحدات المؤسسة و تحتاج الى استراتيجيات لكي تحدد و توجه نشاطاتها و أعمالها ، فالمؤسسة التي تصنع عددا من المنتجات غير المتجانسة عليها أن تهنيء لكل خط انتاجي من خطوطها وحدة تعنى به . من هنا فإن الاستراتيجيات التأقليمية تهدف بالواقع إلى تقريب المؤسسة من محيطاتها و ذلك من خلال تقديم التوجيهات و التعليمات الضرورية التي تخص عمل الوحدات الانتاجية و الهدف من هذه الاستراتيجيات حماية الوحدات و خاصة جوهرها التقني من الأخطار المحدقة بها .

بعد دراسة ميل Miles و سنو Snow مؤسسة تعمل في قطاعات صناعية مختلفة (منشورات إلكترونية ، أطعمة مصنعة) أشارا الى وجود أربعة مسلمات استراتيجية يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات و تعتمد عليها بهدف التفاعل و التأقلم مع محيطاتها و هي التالية :

1. استراتيجية الدفاع

2. استراتيجية الاندفاع

3. استراتيجية التحليل

4. استراتيجية الارتكاس

- إستراتيجية التشخيص (المنافسة) : توضع إستراتيجية التشخيص Diagnostic Strategy وتعمل في ضوء التكيف مع الظروف المحيطة والمؤثرة في إستراتيجية المنظمة، حيث تتصف هذه الظروف بالتأثير المديد في نشاطها مما يجعل استقطاب الموارد البشرية يضع خطته لتوفير احتياجات المنظمة من هذه الموارد بما يتماشى ويتكيف مع هذا التأثير الطويل الأجل. إذا فاستراتيجية التشخيص هي استجابة تحليلية للتغيرات البيئية ذات التأثير البعيد المدى في نشاط المنظمة وهيكلها التنظيمي و أدائها الكلي من جهة وحاجتها من الموارد البشرية على مدى طويل من الزمن من جهة ثانية.¹

وهذا الوضع الاستراتيجي يدفع إدارة الموارد البشرية الى الاعتماد على المصدر الخارجي (سوق العمل) لتوفير حاجة المنظمة من هذه الموارد ، والسبب في ذلك هو ما يتصف به هذا المصدر من مرونة في عملية التوفير وتنوع الكفاءات البشرية فيه مما يمكن إدارة الموارد البشرية من تلبية هذه الحاجة الطويلة الأجل بفاعلية.

يفهم من ذلك أن الإستراتيجية لا تعتمد على المصدر الداخلي للموارد البشرية لقناعتها بأنه لا يمكنها في غالب الاحيان من التلبية السريعة والوفيرة والمتنوعة لحاجة المنظمة من الموارد البشرية على المدى الطويل بشكل سريع ومرن، بشكل يتناسب مع التغيرات البيئية وعلى رأسها التطور التكنولوجي الذي كان وما زال يحدث تأثيرات في هيكلية الموارد البشرية في المنظمات، وذلك من حيث حجمها ونوعياتها وتخصصاتها ومستوى مهاراتها وخبراتها المطلوبة في الإستراتيجية الرشيدة .

تعتمد الإستراتيجية الرشيدة Rationalized Strategy في تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على المصدر الداخلي ، أي على قوة العمل المتاحة التي تعمل حالياً في المنظمة دون اللجوء إلى تعيين موارد بشرية من خارج المنظمة أي من المصدر الخارجي.

و تقوم هذه الإستراتيجية على الافتراضات التالية :

- وجود وفرة وتنوع في المهارات البشرية الموجودة حالياً في المنظمة بحيث يمكنها من الاعتماد عليها في تلبية حاجاتها في المستقبل متوسط الأجل

- وجود قدرة لدى المنظمة على إعادة تشكيل مهاراتها البشرية وتكييف تشغيلها واستخدامها من جديد، بشكل يلي التغيرات التي تحدث في حجم أعمالها ونشاطاتها وأساليب الإنتاج والعمل والتكنولوجيا فيها

¹ د حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص- ص 100-101

- وجود تنوع في المهارات البشرية التي تمتلكها المنظمة بحيث يمكنها ذلك من تلبية احتياجات العمل المتغيرة بسرعة و مرونة

- توفر المرونة في تصميم العمل بشكل يتيح إمكانية تبادل الأعمال بين الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة

- امتلاك العنصر البشري فيها لأكثر من مهارة بحيث يمكنه ذلك من ممارسة عدة أعمال أو

مهام في مكان العمل¹.

المطلب الخامس: مصادر عملية الاستقطاب²

عندما تقرر المنظمات والمؤسسات بأنها تحتاج إلى موارد بشرية إضافية، وذلك نتيجة لأسباب تختلف من منظمة لأخرى إما بسبب توسع نشاطها أو قلة القوى العاملة أو إن أحد القوى العاملة تركت العمل وأرادت أحد أن يحل محلها، وعندما تقوم المنظمة بوضع خطة للموارد البشرية وتحديد المواصفات والكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة، ينبغي عليها اللجوء إلى المصادر التي سيتم من خلالها الحصول على هذه القوة العاملة، فقد تلجأ إلى مصادر داخلية أو خارجية أو إلى كلا النوعين من المصادر.

أولاً: مصادر داخلية:

يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها. وتتمثل فيما يلي:

- الإعلان في داخل المنظمة: عن الوظائف الشاغرة ليتقدم لشغلها كل من تتوفر فيه الشروط المطلوبة ويأنس في نفسه القدرة، ومن ثم تلجأ المنظمة إلى الاختيار من بين المتقدمين وفق مما تراه مناسباً.

- توصيات موظفي المنظمة: وهنا تلجأ المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليزكي من يعتقد بملاءمته لشغل الوظيفة الشاغرة.

ويمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من داخل المنظمة من خلال إحدى الطرق التالية:

¹ د عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، ط1 دار وائل للنشر و التوزيع ، جامعة حلب 2005 ، ص 287

² الباحث بدر بن علي العبري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 347-353

1- الترقية:

تعد من الطرق التشجيعية للعاملين داخل المنظمات حيث تشجع الموظفين على الاهتمام بعملهم وتحقيق نتائج مرضية للحصول على الترقية لوظيفة ذات مستوى أعلى وتزيد روح المعنوية والمنافسة بينهم، وذلك عن طريق إتباع الطرق التي وضعتها المنظمة في خطة متكاملة، تكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين.

ويمكن تعريفها: هي كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتمييزه على أقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقليد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى، ولسياسة الترقية أهمية خاصة لدى الموظفين والعاملين فهي تستحوذ على تفكيرهم، لما تعنيه من تحسن أوضاعهم الوظيفية من ناحية المستوى الوظيفي والسلطة الموكلة إليهم وما تحمله من زيادة في مرتباتهم ومداديلهم".

شروط الترقية:

وتقتضي الترقية شروطاً يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة و هذه الشروط هي:

- يجب أن تكون الترقية في درجة شاغرة، أي فتح منصب مالي.
- أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة قبل أن يصعد إلى الدرجة المالية الأعلى.
- أن تكون الترقية من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة، لأن القانون منع القفز بالدرجة.
- يجب أن تتم الترقية داخل المجموعة النوعية التي فيها الموظف.
- لا يجوز ترقية موظف محال إلى التأديب أو محاكمة جنائية أو موقف عن العمل حتى تثبت براءته.

أساليب الترقية:

-الترقية بالأقدمية: وهو إعطاء الأولوية في الترقية للموظف الذي قضى في وظيفته أطول من الفترة التي قضاها زملاؤه، ويمكن أن يسبب هذا الأسلوب إلى وضع أشخاص غير أكفاء في المنصب مما يؤدي إلى إضعاف الأداء.

-الترقية على أساس الكفاءة: هو إعطاء الأولوية للترقية حسب كفاءة الموظف في ضوء المواصفات المطلوبة للوظيفة ومتطلباتها.

-أسلوب الدمج بين الأقدمية والكفاءة: تم الجمع بين الأسلوبين السابقين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجاوز الأمور السلبية، ويعتبر من أكثر الأساليب ملائمة للحصول على الترقية.

-**الأسلوب الشخصي للترقية:** وهو المقارنة بين السمات الشخصية للعاملين (كالجنس، اللون، المنطقة الجغرافية، الجنسية) ومن ثم الترقية على هذا الأساس، ويتضمن هذا الأسلوب الترقية على أساس القرابة أو الصداقة متجاهلا المعايير الموضوعية في الأساليب السابقة.

2- النقل الوظيفي:

هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساو له في المسؤوليات والمركز والأجر، لتحقيق ضرورة في العمل وللوصول إلى درجة الرضا.

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة وهذا النوع من المصادر تلجأ المؤسسة له عندما تكون سياستها في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

3- مخزون المهارات:

هو أكثر الطرق شيوعا واستخداما حيث يوفر المعلومات المطلوبة من سجلات الموظفين التي تتضمن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراته - التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر).

وتستخدم المؤسسة ذلك الأسلوب عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

4- الإعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة، في شغل بعض الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة.

وهو إعلان داخلي يعمم على جميع العاملين في المؤسسة، سواء في لوحات الإعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين، أو في مجلة المؤسسة في حال وجودها، حيث توضح المؤسسة حاجتها، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمؤسسة وينشرون تلك الأخبار بين الأصدقاء وخارج المؤسسة، ويتقدم من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

5- عن طريق الزملاء والمعارف:

عند الإعلان عن وظيفة داخل المؤسسة، يقوم الأشخاص العاملين بالمؤسسة بإعلام أصدقائهم ومعارفهم الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، ويعتقدون أنهم قادرين على التقدم لهذه الوظيفة.

للمصادر الداخلية مزايا وعيوب يمكن توضيحها فيما يلي:

مزايا الاستقطاب عبر المصادر الداخلية:

- تؤمن استقرار العاملين في المنشأة، وترفع الروح المعنوية لهم وتعزيز الإخلاص، وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
- تخلق الشعور بالأمن بين العاملين.
- المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة و متطلباتها ، مع المحافظة على سرية العمل فيها.
- تعمل على أن تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات مع أهم مصادر للقوى العاملة فيها.
- تخفض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة.
- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل مما يقلل تكاليف التدريب.
- تحفيز الموظفين و رفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.

عيوب الاستقطاب عبر المصادر الداخلية:

- حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية من خارج المنشأة.
 - قد لا يصلح العاملين بالمنشأة لشغل الوظائف الشاغرة.
- ومن عيوبها أيضا:
- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج، ونقص التنوع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية.
 - قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.
 - قلة عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة نسبيا.
 - قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

ثانيا: مصادر خارجية:

في حالة عدم وجود أشخاص ذوي القدرات و المهارات والتدريب المناسب في المنظمة، أو تريد المنظمة إضافة أفراد جدد للحصول على آراء جديدة وأفكار لتغيير وتطوير أداء المنظمة بدلا من الاستمرار على نفس الطرق الموجودة، كل هذا يؤدي إلى ضرورة أن تلجأ المنظمة إلى أحد المصادر الخارجية . ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل.

ويمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من خارج المنظمة من خلال إحدى المصادر الخارجية:

1- الإعلان:

من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكانية شغلها من داخل المؤسسة، فقد تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية. وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم، وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية، وقد يتم الإعلان في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها.

- مكاتب العمل الحكومية:

هذا النوع من المكاتب عبارة عن مكاتب عمال عامة تدار من قبل الحكومة ويتم الإشراف عليها أيضا بواسطة الحكومة ووزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرص عمل لكل عاطل عن العمل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين عن العمل لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، وأما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات العاملين فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة، وذلك كما هو مطبق في الدول الأوروبية بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنشآت الباحثة عن طالبي العمل.

■ مكاتب التوظيف الخاصة:

وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارهم أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات. كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

■ المؤسسات التعليمية:

تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر في المدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها. ففي هذا الأسلوب من أساليب الاستقطاب تتبع بعض الشركات الصناعية تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس أو المعاهد بها خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية وتقوم بصرف مقابل نقدي رمزي أو وجبة غداء أثناء التدريب وذلك لخلق رغبة جديدة لدى المتدرب لكي يلتحق في العمل عندهم وتلك الطريقة توفر فرصة لتقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخرجهم.

■ النقابات العمالية:

يبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، وتتولى هذه المنظمات تأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم ومنحهم إجازات و تراخيص للعمل في المجال، حيث تتحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

■ المنظمات المهنية:

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، فتقوم بتدريبهم واختيارهم، ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل في مجال محدد بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات، ومن أمثلتها جمعية (المحاسبين، والأطباء، والمهندسين، والمحامين، والمدرسين، والصناعيين) حتى إنه في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا يوجد جمعية خاصة بمدراء الموارد البشرية.

■ الانترنت:

يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في ابتداع وسائل جديدة يوم يا ، فنجد منظمات تستبدع في استقطاب الموارد البشرية، فمن خلال الانترنت لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب، ولكن من الممكن أيضا أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم؛ بغية أن يراها بعض أصحاب العمل، الذين هم في حاجة إلى عمالة. وعادة ما يتم إرسال استعلام شامل إلى أي شخص يرغب في أن يتم تضمين اسمه في قواعد البيانات حتى يقوم بإكماله، ويتم من خلال الأسئلة الموجودة في الاستعلام، استكشاف المؤهلات، والخبرة، والخلفية التي يتمتع بها الشخص. ومن الممكن أن يتم الاستعانة بالمعلومات، التي تم الحصول عليها في كتابة سيكولوجية عن الشخص، وعادة ما يطلب من الشخص تحديد نوع المؤسسة، والموقع، ونوع العمل الذي يبحث عنه.

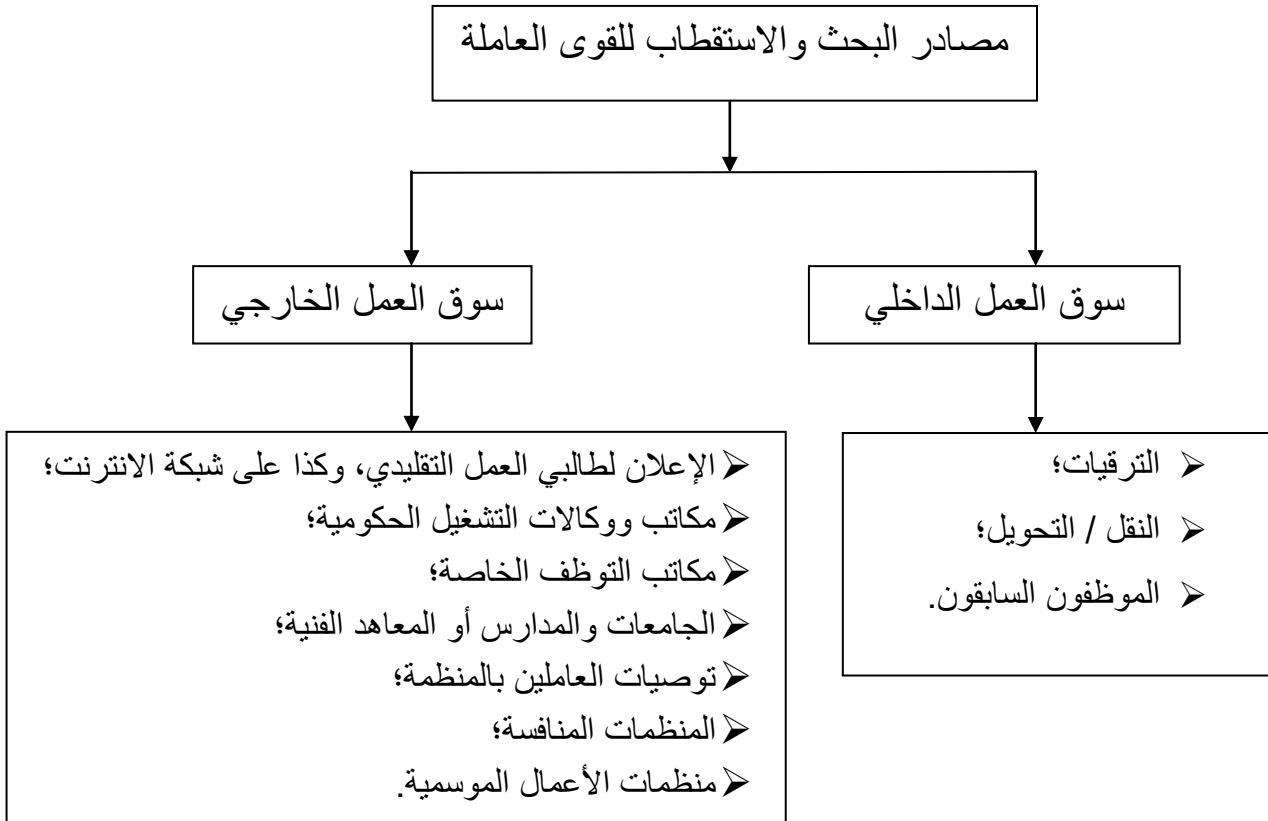
■ الاختيار من خلال الأحداث والمناسبات:

تعتبر المؤتمرات والمهرجانات والمعارض المتخصصة مناسبات للالتقاء بين المنظمات والباحثين عن عمل، فقد يتعرف المشاركون في مؤتمر علمي ما على باحث أو مختص في التخطيط يعتبرونه مناسبا، فيبحثون معه إمكانية العمل لديهم، فهذه واحدة من النتائج غير المباشرة والوظائف المهمة لأمثال هذه المناسبات. بالإضافة إلى ذلك أخذت بعض المجموعات في الدول المتقدمة تنظيم مناسبات أو مهرجانات Job fairs وهي لقاءات غرضها الأساسي هو تحقيق هكذا لقاء بين الباحثين عن عاملين وبين الباحثين عن عمل.

مزايا استخدام المصادر الخارجية في عملية استقطاب الموارد البشرية:

- الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وأساليب عمل جديدة نتيجة لجذب دماء جديدة للمنشأة.
- إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار إيجابية كبيرة في المستقبل.
- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.
- الحصول على مهارات متنوعة مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية.
- تحقيق مزايا اقتصادية في الحصول على موارد بشرية للإدارات العليا تتناسب مع العمليات التكنولوجية الجديدة.
- صعوبة إجراء تعديل وتغيير في المنظمة عن طريق الموارد البشرية الحالية لأن التغيير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة مؤهلة علمياً "لذا فالمصادر الخارجية تقلل من مشاكل التغيير التنظيمي.
- إلا أن للمصادر الخارجية في استقطاب العاملين و اختيارهم عيوباً منها:
 - ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة وفقدان حماسهم لعدم ترقيةهم إلى الوظائف العليا وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
 - حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة، مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.
 - تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.
 - تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة، سواء كان ذلك في الأجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة أو ثمن إعلانات التوظيف في وسائل الإعلام المختلفة.
 - احتمال حدوث صراعات بين العاملين الجدد والحاليين.
 - شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم يؤدي إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد.
- والشكل الآتي يوضح مختلف مصادر الاستقطاب التي تعتمد عليها المؤسسات في استقطاب اليد العاملة:

الشكل رقم (2-1): مصادر البحث والاستقطاب.



المصدر: نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة - كنظام-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 - 2006، ص 241.

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب¹

إن وقوع عملية الاستقطاب في أولى مراحل التوظيف يوجب على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لهذه العملية ومن بين تلك العوامل ما يلي:

1- العوامل البيئية: وهي المتعلقة بظروف عرض وطلب الموارد البشرية وكذا التركيبة النوعية والعمرية للموارد البشرية ومستويات المعيشة والدخل.

2- المحددات الحكومية: وهي التي يتم فرضها من قبل النقابات العمالية.

¹ بوغالم إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

3- العوامل التنظيمية: المتمثلة في الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب وكذا مدى قدرة الإعلان على تعريف المترشحين بطبيعة الوظائف المعلن عليها.

المبحث الثالث: الاختيار و التعيين

إن وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية تلي مباشرة وظيفة الاستقطاب، ففي حين تبين الوظيفة الأخيرة إلى تحديد إحتياجات المؤسسة من الأفراد، فإن وظيفة الاختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

وسنحاول التطرق إلى كل هذا من خلال التطرق إلى مفاهيم الاختيار والتعيين وأهميتهما وكذا النقاط الأساسية في التعيين ومراحله.

المطلب الأول: تعريف الاختيار¹

يعرف الاختيار على أنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

- فالاختيار يهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم و اتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات و القوانين المتبعة.

المطلب الثاني: مفهوم عملية الاختيار²

تعرف عملية الاختيار على أنها عملية قياس و اتخاذ قرار و تقييم للأفراد و الهدف منها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أدائهم المستقبلي جيد.

فالقياس : يعني بالتحديد وضع إختبارات الإختيار *sélection test* الموثوقة *reliable* و القانونية *Valid* التي تحقق عدالة في الإختيار *sélection fairness*.

إتخاذ القرار هو جمع المعلومات المتعلقة بصفات المتقدم للوظيفة بطريقة عقلانية بهدف إتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه.

التقييم Evaluation: التأكد من أن قرار التوظيف سوف يؤدي إلى رفع مستوى كفاية المؤسسة الإنتاجية.

¹ بوغالم إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

² نفس المرجع اعلاه ، ص 25

المطلب الثالث: أهمية عملية الإختيار والتعيين¹

ترجع أهمية العملية إلى ما يلي:

- إن عملية الإختيار تدفع بإتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، فالشخص الذي يشعر أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع خبراته و قدراته و معارفه و مؤهلاته سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الإستقرار، و إذا ما إضطر إلى الإستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الإستفادة منه بالقدر الكافي.
- إن فعالية عملية الإختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجياتهم الإنسانية.
- فتوفر لهم أجور عادلة تتناسب و مؤهلاتهم و قدراتهم و خبراتهم ، كما أنها توفر لهم الإستقرار الوظيفي حين يشعر الموظف أن فرص الترقى مفتوحة أمامه ما دام أداؤه مرضيا.
- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية خاصة عدم موضوعية الإختيار فالشخص الذي يشغل وظيفة و غيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حباه في هذه الوظيفة للمنظمة التي يعمل فيها، و أثر ذلك في الفساد الإداري لا يحتاج إلى عناء دليل.
- إن إختيار الشخص المناسب و وضعه في وظيفة تتناسب و خبراته و مؤهلاته و قدراته يضمن إنتاجية عالية ، و يجعل أمر تدريبه سهلا و إستمراره في المنظمة قائما و تعرضه لإصابات العمل محدودة.

المطلب الرابع: أهداف الإختيار و التعيين²

من بين أهداف وظيفة الإختيار ما يلي:

- التحقق من مستوى الموائمة بين الوظيفة و شاغلها بما يضمن تحقيق إستقرار أكبر بالنسبة للأفراد العاملين من و جهة و أعلى مردود إنتاجي للمنظمة من جهة أخرى.
- إتاحة فرصة متساوية و على أسس موضوعية لجميع الأفراد الراغبين في العمل في المنظمة والإبتعاد عن الوسائل العشوائية غير العلمية التي قد تتم بناء على المحسوية و العلاقات الشخصية بعيدا عن حقيقة جدارة المتقدمين و إستحقاقهم للعمل.
- تمكين المنظمة من تحديد مدى صلاحية الأفراد للعمل و أكفاءهم علما وعملا (قبل تثبيتهم).
- إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية و المعنوية الناجمة عن دوران العمل و الناتجة عن سوء إختيار الأفراد العاملين.

¹ بوغالم إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

² بوغالم إيمان ، مرجع سبق ذكره ص 26

- يضمن الإختبار السليم للوظيفة القضاء على الخسارة الإجتماعية التي تحدث خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم و أصدقائهم , بسبب وضعهم بوظائف لا تتفق مع رغباتهم و قدراتهم و شعورهم بعدم الرضا و بالتالي فإن صورة المنظمة في مجتمعنا المحيط سيعتريها التشويه.
- تضمن وظيفة الإختبار تخفيض تكاليف البرامج التدريبية الموجهة لتكليف الأفراد لوظائفهم.

المطلب الخامس: مشاكل عملية الإختيار و التعيين¹

من بين أهم مشاكل عملية الإختيار و التعيين ما يلي:

- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة و غياب إستراتيجية واضحة لا يجعل عملية الإختيار و التعيين بأطر غير واضحة و عشوائية في بعض الأحيان.
- ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي و التحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة و وظائف شاغلها.
- غياب أو ضعف عملية الإستقطاب مما ينعكس تهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الإختيار وقد يظهر ضعف العملية في جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى إلحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
- عدم تكامل عمليات و إجراءات الإختيار فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الإختيار إعتقاد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في إتخاذ قرار الإختيار ، كأن يرفض الفرد في المقابلة الأولية أو غيرها من الخطوات و مثل هذا القرار قد يفوت على المنظمة فرصة الحصول على مرشح بكفاءة عالية لم يمنح فرصة المرور خلال جميع إجراءات الإختيار.
- إغفال المحددات البيئية القانونية و الإجتماعية مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف.
- عدم كفاءة الفرد أو الأفراد القائمين بعملية الإختيار و التعيين.
- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف و إستنفادها لوقت طويل قد يؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

¹ نفس المرجع اعلاه ص-ص 26-27

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي:

1- إصدار قرار التعيين من قبل الجهة المختصة:

و نجد في هذا القرار مقدار الراتب و الميزات التي سيحصل عليها، و عادة ما يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل و يجوز تمديدتها فترة أخرى ، إذا ثبت عدم كفاءة المواطن في عمله.

2- التهيئة المبدئية:

أي تعريف الموظف بمسؤولية و صلاحيات الوظيفة التي سيعمل بها و علاقاته بالآخرين و أهداف المنظمة و سياساتها الرئيسية و علاقة عمله بها.

3- متابعة و تقويم الفرد خلال فترة التجربة:

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة و يبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الإختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر، و في نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، و يضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4- تثبيت الموظف:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح و إثبات كفاءته، و يفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله. تنتهي فترة الإختبار و يعين بصورة نهائية

المطلب السادس: منهجية الإختبار و التعيين العلمية¹

المنهجية هي المراحل التي تشمل عليها عملية الإختبار و التعيين التي يمر فيها المتقدمون لطلب العمل . كما تشمل على الإجراءات التي من المفروض أن تطبقها المنظمات في هذه العملية، و أهم هذه المراحل هي:

المرحلة الأولى : مراجعة طلبات التوظيف و تقييمها

يستخدم على طلب التوظيف ب Application Blanck ويعبر عن رغبة الموارد البشرية المستقطبة في التقدم و طلب العمل في المنظمة بشكل رسمي و هو نموذج ورقي مكون من ورقة مكتوبة أو أكثر تشمل على معلومات و إستفسارات من قبل إدارة الموارد البشرية عن المستقطبين الراغبين في التوظيف و تتكون هذه المعلومات من:

¹ بوغالم إيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص 27-31

✓ معلومات شخصية : الإسم ، العنوان ، مكان و تاريخ الميلاد ، الجنس ، الجنسية ، الحالة الإجتماعية عدد الأولاد.

✓ معلومات عن التحصيل العلمي : المؤهل العلمي ، التخصص العام و الدقيق ، الجامعات والمعاهد و المدارس التي درس فيها ، سنوات الحصول على الشهادات العلمية.

✓ معلومات عن الحالة الصحية : الوضع الصحي العام ، الطول ، الوزن ، الأمراض السابقة.

✓ معلومات عن الرغبات و الميول و الهوايات.

✓ معلومات عن الوضع الثقافي.

✓ معلومات عن الخبرات السابقة ، المنظمات التي عمل فيها طالب التوظيف.

✓ إسم الوظيفة المتقدم إليها صاحب العمل.

✓ توقيع صاحب الطلب و تاريخ تقديمه له.

في ضوء ما تقدم نجد أن طلب التوظيف هو مرحلة لا غنى عنها في منهجية الإختيار و التعيين و يعتبره مختصون عملية غربلة أولية للمتقدمين.

المرحلة الثانية: المقابلة الأولية

و يصطلح عليها ب preliminary interview و هي لقاء يجري مع المتقدمين الذي نجحوا في تقييم طلبات توظيفهم في المرحلة السابقة و الغاية منه التأكد من توفر بعض المواصفات العامة المطلوبة للتعين التي لا غنى عنها و الظاهرة للعين المجردة في المتقدمين فإذا كان الإختيار من أجل التعيين في وظيفة تدريبية على سبيل المثال سيستعد أي متقدم يعاني من مشكلة ما في نطقه للكلمات و في هذه المقابلة يسأل المتقدمين عادة عن سبب تفضيلهم للعمل في المنظمة ، و الدافع الذي حفزهم للعمل بشكل ، و الوظيفة و المتقدمين لها بشكل خاص ، كما يسألون عن رغباتهم و ميولهم العامة ، فمن خلال تقييم المعلومات المجموعة ، يكون بالإمكان فرملة المتقدمين و إستبعاد بعضهم و قبول الباقي ليستمروا في عملية الغريلة و الدخول في مراحل عملية الإختيار اللاحقة.

أخطاء المقابلات:

- 1 - تأثير و سيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة سواء كانت هذه الصفة مرغوبا فيها أو غير مرغوب فيها على التقييم القائم بالمقابلة للشخص الذي يقابله ككل
- 2- فشل المقابلة في الإستماع الفعال لما يقوله الشخص المتقدم للوظيفة حتى و إن بدا منصتا .
- 3- التحفيز و التعصب و التقدير العاطفي أو غير الموضوعي.

الأمور التي تساعد على زيادة فعالية أسلوب المقابلات الشخصية:

- تثبت أن مستوى الثبات الذي تتمتع به المقابلات الشخصية يكون أعلى في حالة المقابلات المنظمة (المهيكل).
- نظرا لأن توافر شروط الثبات لا يعني بالتبعية توافر شرط الصحة أو الصدق فإنه من الممكن زيادة مستوى الصدق عن طريق إستخدام أكثر من مقابلة لإجراء المقابلة.
- عادة ما يتخذ المقابلون قرارات الإختيار والتعيين أو عدم التعيين مبكرا أو بعد وقت قصير من بداية المقابلة في حالة المقابلات الغير المهيكلة , حيث يتم الإعتماد على مثل هذه الأحوال في كل من بيانات الشخص الموجود في طلب التوظيف أمام المقابلين ، و الإنطباع الأول عن الشخص في بداية المقابلة والذي غالبا ما يتأثر بالمظهر الشخصي.
- عادة ما يتأثر المقابلون في تقييمهم للأشخاص بالصفات غير المرغوب فيها أكثر من تأثيرها بالصفات المرغوب فيها ، الأمر الذي يجعل من المقابلة الشخصية في مثل هذه الحالات وسيلة للبحث عن السلبيات.

زيادة فعالية المقابلات:

- 1- التنظيم المسبق للمقابلة : حيث من الضرورة تصميم المقابلة بشكل ثابت و وفقا لمتطلبات العمل والتأكد من ضرورتها لطبيعة الوظيفة المعلن عنها ، كما يجب أن تحدد الأسئلة الواجب عرضها لكل متقدم للعمل
- 2- توفير المعلومات الوافية عن العمل و ذلك لإتاحة الفرصة للمرشحين لمعرفة العوامل المرتبطة بالعمل و من المفضل تزويد المرشحين بنسخة من تحليل العمل.
- 3- تدريب الإداريين القائمين بالمقابلة : ضرورة إخفاء بعض المعلومات المتعلقة بالمرشحين عن القائمين بالمقابلة ، فالمعلومات المتعلقة بخلفية و خبرة و إهتمامات المتقدمين للعمل ربما تسهم في إتخاذ قرار غير موضوعي من قبل ممثلي الإدارة.

أنواع المقابلات:

- المقابلة المعمقة : و هنا يتم مسبقا تحديد الموضوعات التي ستكون مجالا للمناقشة حيث يقوم المقابل بإستخدام أسئلة عامة للحصول على معلومات عن هذه الموضوعات ، و من أمثلة هذه الموضوعات: حياة المتقدم ، الوظيفة السابقة، إتجاهات راغبي العمل و خططهم المستقبلية إلخ.
- 1- المقابلة النموذجية : و تستخدم نماذج من الأسئلة مصممة مسبقا بواسطة متخصصين من أجل الإختبار لوظائف معينة.

-مقابلة الضغط : يتم وضع المتقدم في ظروف غير عادية أو مواقف مربكة و ذلك من أجل ملاحظة سلوكه و تصرفاته في مثل هذه المواقف.

-مقابلة عكس المشاعر : و تمثل هذه المقابلة مهارة خاصة في الإنصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة من إنقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة يذكرها الطرف الثاني و بحيث يعكسها مرة أخرى إليه بدون أي محاولة من جانب القائم بها لتقييم هذه العبارة أي أن القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقته أو عدم موافقته على العبارة التي يذكرها الطرف الثاني فهو لا يتعاطف معه و لا يدفعه بالخطأ في نفس الوقت.

المرحلة الثالثة: الإختبارات

فهي عبارة عن عمليات و أنشطة تستهدف التعرف على مؤهلات و قابليات المرشحين تحريرا ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة . و تأخذ الإختبارات أشكالا مختلفة منها:

-إختبارات القدرات و المهارات : يتم فيها قياس قدرات و مهارات الفرد . و كذلك قياس درجة الذكاء ومعرفة القدرات المتخصصة.

- إختبارات الأداء و إمكانات الإنجاز في الوظيفة : هنا يمكن أن يكون هذا الإختبار شفويا و تحريرا.

-إختبارات الإهتمامات المهنية : و هذه تستخدم للمهن التخصصية و الوظائف الإستشارية.

-إختبارات الشخصية : بهدف التعرف على الإهتمامات الشخصية للفرد المتقدم للوظيفة و في البعض من هذه الإختبارات يركز على الجانب السلوكي و القيمي و الأخلاقي.

و مهما تكن طبيعة و نوع الإختبارات المستخدمة للمفاضلة بين المتقدمين و المترشحين لوظيفة معينة يشترط أن يتميز الإختبار بالموثوقية و الصدق.

فالموثوقية : تعني توفر الثبات في المقياس بمعنى أن أداة الإختبار المعتمد مستقرة و يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد إستخدامه مرة أخرى وفق نفس الظروف و الشروط و في هذا الإطار من الضروري أن يعاد الإختبار للتأكد من مدى الثبات في النتائج و دقة القياس.

أما الصدق : فهو قدرة الإختيار على قياس ما يفترض قياسه ، و أن يكون ذو علاقة بالأداء المستقبلي للوظيفة. و من الضروري أن يخضع الإختبار إلى صدق المحتوى ، و صدق الهيكلية و صدق المعيار، وكذلك الصدق التمييزي . ففي صدق المحتوى يؤكد على ضرورة إحتواء المقياس و الإختبار لكافة العناصر المرتبطة بأمر ما بمعنى ما يتضمنه من مقاييس كاملة . في حين يؤكد صدق الهيكلية على التكوين ، و مدى الشمولية في الإختبار و صدق المعيار

يعني صحة و دقة أدوات القياس المستخدمة في الإختبار و أخيرا تمثل قدرة الإختبار للتمييز بين الجيد و الضعيف أو المرضي و غير المرضي صدق التمييز في الإختبار.

و يمكن للمنظمة أن تجري ما تراه مناسباً من إختبارات وفق إعتبارات نشاطها و نوع الوظيفة المراد شغلها هكذا و يمكن أن نجد إختبارات للنزاهة و العدالة و غيرها.

المرحلة الرابعة : الفحص (الكشف) الطبي :

تعد خطوة الكشف الطبي الخطوة ما قبل الأخيرة التي تهدف الإدارة من خلالها إلى التأكد من صلاحية المتقدم لطلب الوظيفة من الناحية الصحية و إمكانية قيامه بأداء العمل من خلال قابليته الصحية و البدنية على إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة ، و في القالب أن هناك العديد من الوظائف تتطلب أن يتمتع شاغلها بحدود دنيا من اللياقة البدنية و الصحة النفسية ، و وفقاً لتلك المتطلبات يتم إستبعاد الأفراد اللذين لا يتمتع أي منهم باللياقة البدنية أو النفسية أو الصحية للقيام بأداء ذلك العمل ويجري قبول الأفراد ذوي الإمكانيات الصحية المناسبة.

أهداف الفحص و الكشف الطبي :

- حماية الموظف إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تتناسب مع حالته الصحية .
 - حماية باقي الموظفين و ذلك بإستبعاد المتقدم للوظيفة للمصاب بمرض معدي ، إذا أن تعيين هذا الشخص قد يؤدي زملاؤه في العمل ممن تضطربهم طبيعة العمل مخالطته.
 - ضمان الإستفادة من الموظف على الوجه الأكمل من وجهة نظر المنشأة تقليل تكاليف العمالة عن طريق تفادي مشاكل الغياب و المرض و الحوادث للعاملين.
- و قد حدث إختلاف حول ترتيب مرحلة الكشف الطبي في مراحل الإختيار، فبعض المنشآت نضعها في المراحل الأخيرة ، بينما ترى منشآت أخرى ضرورة وضعها في مرحلة متقدمة و هناك أسباب معقولة لوصفها في المراحل الأخيرة منها تقليل تكاليف المنشآت نتيجة لقلة عدد المترشحين في المراحل الأخيرة من الإختيار و أيضاً ضمان توافر معلومات عن ظروف الشخص الصحية في أقرب وقت ممكن لإستلامه العمل ذلك أنه قد تمر فترة زمنية طويلة من بداية إجراءات الإختيار حتى نهايتها و قد تحدث تطورات في حالة الفرد الصحية خلال هذه الفترة.
- و الخلاصة أن مرحلة الكشف الطبي يختلف ترتيبها من منشأة لأخرى تبعاً لطبيعة نشاط المنشأة و أيضاً لطبيعة الوظيفة و الواجبات المنوطة بها ، حيث أنه في بعض الوظائف قد يؤخذ الفحص كمرحلة أولى مثل وظيفة قائد الطائرة حيث تزداد الحاجة إلى قوة الأبصار و سلامة جسمه من الإصابات.

المرحلة الخامسة: إصدار أمر التعيين (قرار التعيين)

ما إن يجتاز المرشح خطوات الإختيار فإنه يكون قد ضمن حقه في التعيين في الوظيفة التي تقدم من أجلها و مع ذلك فإن إتمام هذه الخطوات لا يكسب المتقدم حق التعيين فيها إلا بصدر قرار التعيين من السلطة الإدارية المختصة ، و قد نصت الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات الحكومية و غير الحكومية على أن يوضع الفرد الذي يتم تعيينه تحت الإختبار لمدة زمنية محددة و لا توجد فترة قياسية متفق عليها بهذا الخصوص إلا أنها تتراوح عادة بين 6 أشهر و سنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

و يتمتع مبدأ وضع الفرد المتعين حديثا مدة زمنية تحت الإختيار بمزايا يمكن إجمالها بالآتي:

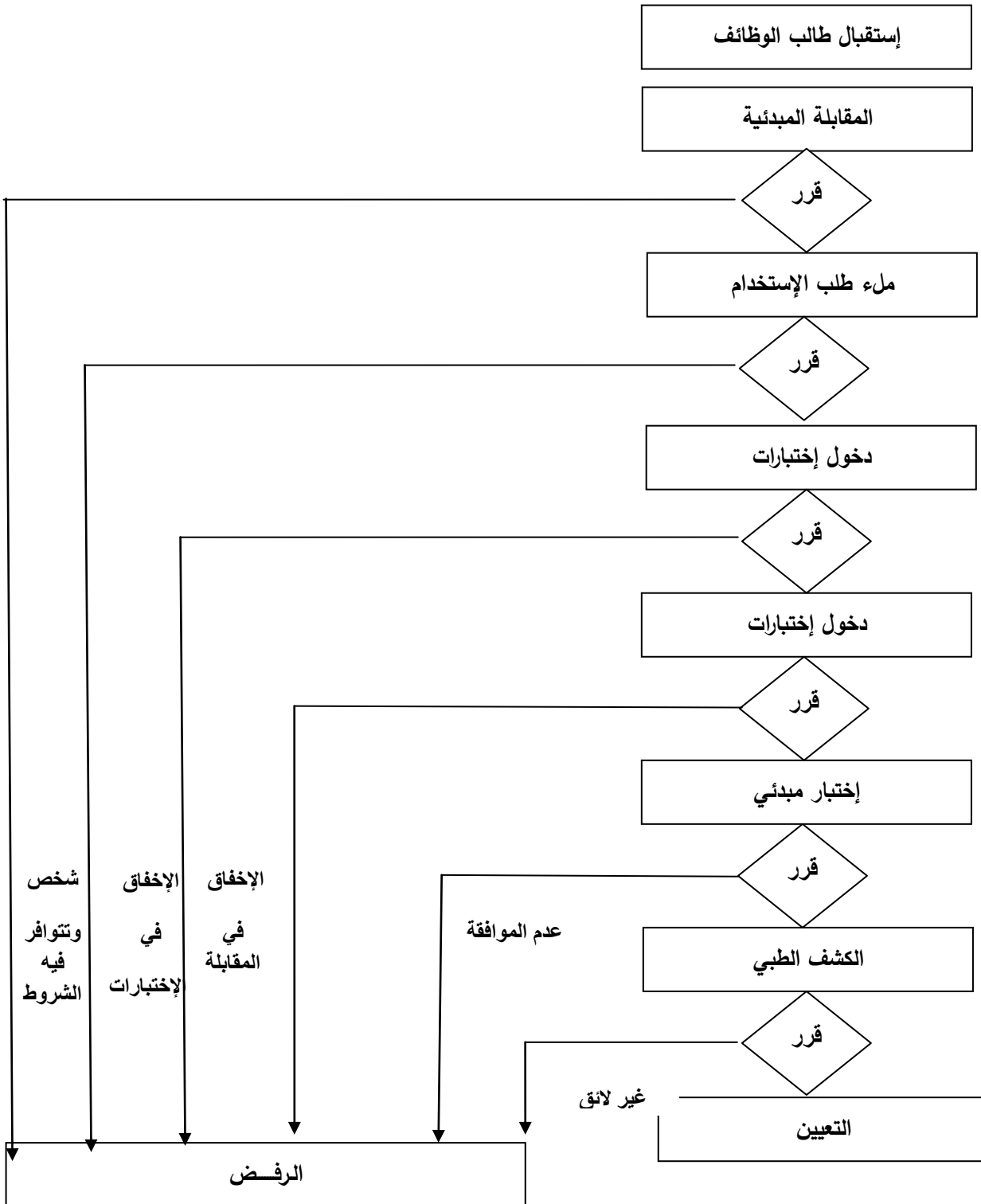
1- اكتشاف قدرات الفرد و مؤهلاته و سلوكه و مدى نجاحه في أداء عمله حيث أثبتت التجارب العلمية أنه

ليس كل من إجتاز مراحل الإختبار بنجاح إستطاع بالضرورة أن ينجح كذلك بأدائه للعمل و سلوكه الوظيفي

2- لإسهام في تخليص المنظمة من الأفراد الذين ثبتت عدم صلاحيتهم للعمل فيها و في الوقت المناسب إذ أن

الكثير من أنظمة العمل و قوانينه تمنع الإستغناء عن العاملين ، بعد تثبيت تعيينهم بشكل دائم بدون مسائلة قانونية للمنظمة.

الشكل رقم (2-2): يوضح الخطوات الرئيسية لعملية الإختيار و التعيين



المصدر: بوغالم إيمان، مرجع سبق ذكره ص 32

خلاصة الفصل:

تمحور هذا الفصل من الدراسة حول الإطار النظري للتوظيف و موقعه في إدارة الموارد البشرية و من خلاله قمنا بتوضيح مفهوم التوظيف و أهميته ، كما تطرقنا إلى الإستقطاب من حيث المفهوم ، الأهمية ، المبادئ و مصادر الإستقطاب الداخلي و الخارجي ، هذا بالإضافة إلى توضيح مفاهيم الإختيار و التعيين و كذا الخطوات الرئيسية لعملية الإختيار و التعيين.

و من خلاله فإن عملية التوظيف و الإجراءات المتبعة في ذلك تلعب دورا هاما في تدعيم برامج التطوير و مساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة ، و هذا يكون من خلال جهود الإستقطاب التي يبذلها المشرفون و القائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للإلتحاق بالمناصب الشاغرة، و السعي على إختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين و إخضاعه لمختلف إختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة.

الفصل

الثالث

تمهيد

- بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث و المتمثلة في الفصلين الأول و الثاني ، سنحاول في هذا الفصل تطبيق الجانب النظري و إسقاطه على الواقع في مؤسسة سونلغاز - الطارف- ، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية سير عملية توظيف المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية حيث قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول يندرج ضمن ثلاثة مطالب قمنا فيه بالتعريف بمؤسسة سونلغاز - الطارف- و تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة أما المبحث الثاني حددنا فيه أداة الدراسة و ثباتها و البرامج و المعالجات المستخدمة و المبحث الثالث عرضنا فيه نتائج هذه الدراسة.

المبحث الأول: طريقة الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)

1- لمحة تاريخية:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز. وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

2- تطور شركة سونلغاز:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة - سونلغاز - شركة مساهمة - تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهم تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبتها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. ومنه:¹

سونلغاز هي المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز - شركة ذات أسهم - يتمثل نشاطها الأساسي فيما يلي:

❖ إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في الجزائر .

❖ نقل و وزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات .

3- فروع ومديريات سونلغاز:

نتج عن مختلف التغيرات التي مر بها تطور المؤسسة إنشاء عدة فروع تابعة لها تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق، إلا أن التسيير كان دائما مركزيا، حيث أنها لا تستطيع العمل وفق مؤهلاتها إلا بطلب من المؤسسة الأم.

• من أجل تحضير فروع للتوزيع تم انشاء أربعة مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية وكان ذلك في سنة 2005.

¹ وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز - الطارف.

¹ وثائق مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- الطارف ملحق رقم 02.

- ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز سنة 2006.
- وأخيرا إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية :
 - 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.
 - 06 مؤسسات تساهمية مباشرة.

أهم هذه الفروع:¹

- ▶ **KAHRIF**: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية: تنشط هذه المؤسسة في ربط المناطق الريفية بالكهرباء .
 - ▶ **KAHRAKIB**: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية: مهمتها إنشاء وتركيب الهياكل والمنشآت الخاصة بالتيار الكهربائي وكذلك إنشاء المحولات الكبرى.
 - ▶ **KANAGAZ**: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز: مهمتها إنجاز القنوات وكذا محطات الضغط والضح الخاصة بنقل وتوزيع الغاز الطبيعي.
 - ▶ **INERGA**: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية: تختص هذه المؤسسة بالدراسات الميدانية لكامل مشاريع المؤسسة ووضع المخططات اللازمة لذلك.
 - ▶ **ETTERKIB**: مؤسسة التركيب الصناعي: تمارس هذه المؤسسة نشاط التركيب الصناعي لكامل تجهيزات المؤسسة من هياكل ومعدات.
 - ▶ **AMC**: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة: تنتج هذه المؤسسة كل أنواع العدادات اللازمة لنشاط المؤسسة والخاصة بالكهرباء والغاز بمختلف أنواعها.
- أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع صناعي ضخم ينتج ويسوق وينقل كل من الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى كامل التراب الوطني ومن اجل القيام بهذه المهمة على أكمل وجه تطلب إنشاء عدة مديريات جهوية وولائية عامة، كل واحدة منها لها تسييرها الخاص واستقلاليتها المالية، وهذه المديريات هي:²
1. المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية **SPE**: مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاص بالمؤسسة والسهر على انتاج الطاقة الكهربائية حسب المعايير الدولية المتعلقة بالتنوع وحماية البيئة.

¹ وثائق مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- الطارف ملحق رقم 02.

² نفس المرجع السابق.

2. المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء **GRTE**: مهمتها إنشاء وصيانة وتطوير الشبكات الخاصة بنقل الكهرباء .
3. المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز **GRTG**: أوكلت إليها مهمة إنشاء وصيانة وتطوير الشبكات الخاصة بنقل الغاز.
4. الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز **SADEG** : و تختص بحماية و صيانة الشبكات الكهربائية و توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية عبر كامل التراب الوطني وتضم أربعة نواحي و هم :
 - المديرية الجهوية للتوزيع غرب بوهراڤ **RDO**: تختص بحماية وصيانة الهياكل الخاص بالمؤسسة وكذا توزيع الكهرباء والغاز في الإقليم الغربي للجزائر.
 - المديرية الجهوية للتوزيع وسط بالبليدة **RDC**: مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاص بالمؤسسة وكذا توزيع الكهرباء والغاز في إقليم الجنوبي للجزائر.
 - المديرية الجهوية للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة **RDA**: مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاص بالمؤسسة وكذا توزيع الكهرباء والغاز في إقليم الوسط للجزائر.
 - المديرية الجهوية للتوزيع شرق بقسنطينة **RDE** : مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاص بالمؤسسة والكهرباء والغاز في الإقليم الشرقي للجزائر.

4- أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

- طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، تسعى الشركة من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج تريد بلوغها وهي كما يلي :
- ❖ شراء الطاقة الكهربائية والغازية من الفروع التابعة لها وإعادة بيعها لزبائن التوتر المرتفع **HT** التوتر المتوسط **MT** التوتر المنخفض **BT**، الضغط المرتفع **HP**، الضغط المتوسط **MP** الضغط المنخفض **BP**؛
 - ❖ المشاركة في إعداد السياسة التجارية للمجمع (من جانب تحديد الأسعار، خدمة الزبائن، تطوير المبيعات، الشروط التجارية...)؛
 - ❖ تطبيق السياسة التجارية للمجمع وذلك بإعداد قواعد تسيير الزبائن والقواعد التجارية ومراقبة تطبيقها؛
 - ❖ إشباع في أحسن الظروف طلبات ربط زبائن الكهرباء والغاز وجلب النصح والمساعدة لهم في حدود دفتر الشروط والقواعد المعمول بها؛
 - ❖ السهر على تسيير (قيادة، استغلال وصيانة)، وتطوير الشبكات **BT/MT** ، **BP/MP** والمنشآت الملحقة؛

- ❖ المشاركة في إعداد التخصصات التقنية، اختيار المعدات ومصادقتها؛
- ❖ مصادقة برامج الاستثمار؛
- ❖ المشاركة في إعداد المخطط الوطني للكهرباء والمخطط الوطني لتطوير شبكات الغاز والسهر على التحكم في تطبيقها؛
- ❖ المشاركة في صيانة أنظمة التسيير؛
- ❖ إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع بالتجانس مع قرارات المجمع؛
- ❖ السهر على تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لسير التوزيع؛
- ❖ السهر على سلامة الأفراد والممتلكات التي هي في علاقة مع أنشطة التوزيع.

5- بطاقة فنية لمديرية التوزيع سونلغاز الطارف¹:

• التعريف بالمديرية:

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف وحدة تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، تعود نشأتها إلى سنة 2002 كمركز توزيع الكهرباء والغاز تحت وصاية منطقة التوزيع عنابة، في سنة 2005 وفي إطار عملية الهيكلة للمديرية العامة للتوزيع تحولت من مركز توزيع إلى مديرية جهوية للتوزيع، وأخيرا في سنة 2008 ودائما في إطار الهيكلة، أصبحت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

وقد عمدت المديرية إلى وضع مقاطعات توزيع داخل التجمعات السكانية الهامة والأكثر كثافة تماشيا مع سياستها الاقتصادية والخدماتية للاقتراب من مشتركيها أكثر والمتمثلة في خمس وكالات تجارية وهي: وكالة الطارف، وكالة القالة، وكالة بوحجار، وكالة بن مهدي، وكالة الذرعان

• الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بلطارف:

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو جميع الاتجاهات، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

¹ وثائق متعلقة بالهيكل التنظيمي لتوزيع الكهرباء والغاز الطارف ملحق رقم 03.

شكل رقم 3-1: الهيكل التنظيمي لمديرية شركة توزيع الكهرباء و الغاز



المصدر: مترجم من طرف الطلبة الهيكل التنظيمي ملحق رقم 03.

- الأمانة العامة: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع.
- المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهماكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل و مراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.
- المكلف بالاتصالات: ويقوم بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
- المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات و تحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الأمن الخاصة بالمديرية جلب الوسائل الأمنية الحديثة.
- المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية و إعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات و تسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- قسم استغلال الغاز: و يهتم باستغلال شبكات الغاز و تسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات.

- قسم دراسات و تنفيذ الأشغال : وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية و فرع دراسة الأشغال الغازية،
- قسم العلاقات التجارية : ويضم مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية و تطوير المبيعات و مصلحة التسويق و مصلحة خاصة بالزبائن.
- قسم الإدارة والصفقات : يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.
- قسم تسيير الأنظمة الإعلام الآلي : ويقوم و يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة و برمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء و الغاز.
- قسم المالية و المحاسبة : ويقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية الجارية.
- قسم الموارد البشرية: يعمل على تسيير الموارد البشرية.
- قسم الوسائل العامة : و يتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها و جلبها للمديرية و القيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات و تسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق والأرشفة.

المطلب الثاني : عينة و حدود الدراسة

1 - عينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة الدراسة خطوة من خطوات الدراسة و التي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي لها ، و قد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من مختلف العاملين بالمؤسسة حيث بلغ عددهم (33) عينة وزعت عليهم (33) استمارة و كان عدد الاستمارات المرجعة (33) استمارة.

2 - حدود الدراسة

المجال البشري : يتمثل في موظفي مؤسسة سونلغاز - الطارف- حيث يبلغ عددهم الأصلي حوالي 150 عامل و أخذ منهم 33 عامل.

المجال المكاني : و يتمثل في ميدان الدراسة و هو مؤسسة سونلغاز - الطارف-

المجال الزمني : وهو الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية من 2021/05/23 إلى غاية 2021/05/27 و استغرقت الدراسة 05 أيام.

المطلب الثالث : متغيرات الدراسة

يجب تحديد المتغير المستقل و المتغير التابع قبل البدء في ا لدراسة و معرفة المحاور المكونة لهذين المتغيرين و ذلك من أجل معرفة كيفية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، و تتمثل متغيرات الدراسة في ما يلي :

1. المتغير المستقل : هناك متغيرين مستقلين في هذه الدراسة توظيف المورد البشري و إدماج المورد البشري .

- التوظيف : هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

يشمل مجموعة من الأنشطة المكتملة لبعضها البعض منها :

- استقطاب الموارد البشرية : يقصد به البحث عن و جذب الأفراد المؤهلين و الأكفاء لشغل الوظيفة .

- اختيار و تعيين الموارد البشرية : يقصد به انتقاء الفرد المناسب للمكان المناسب .

- الإدماج : هو ذوبان الفرد في مجموعة العمل ليصبح عنصرا فعالا يؤثر فيها و يتأثر بها

يأخذ عدة أشكال منها :

- الإدماج الاجتماعي
- الإدماج السياسي
- الإدماج الثقافي
- الإدماج الاتصالي

2. المتغير التابع : الاستثمار في المورد البشري

يقصد به تنمية الموارد البشرية نظرا لأهميتها في زيادة نمو المؤسسة من خلال برامج التعليم و التدريب و استغلال القدرات و المهارات حيث يعتبر التدريب أهم استثمار للمورد البشري و ذلك لأنه يكسب الموظف مهارات تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية و صحيحة و يفيد في استكمال القدرات المطلوبة .

والمنظمة تستفيد من التدريب باعتباره يهدف في النهاية إلى تحسين و تطوير قدرات العاملين و بالتالي تحسين أداءهم للعمل و من ثم زيادة إنتاجية المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يطلب استخدام أي منهج علمي الاعتماد على مجموعة من الأدوات و الوسائل بغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة و التي تساعد في الإجابة على إشكالية البحث ، حاولنا في هذا المبحث تحديد المنهجية التي تم استخدامها من أجل الإلمام بجوانب الموضوع و تحديد أداة الدراسة التي ساعدتنا في جمع البيانات اللازمة.

المطلب الأول : أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة ، و هي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة يتم ملؤها من طرف المبحوثين من أجل الحصول على إجابات

و بعد مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع تم تصميم استبانة حول "استراتيجية توظيف المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية" و تتضمن الاستبانة ما يلي :

القسم الأول : يتضمن محاور الدراسة الرئيسية و يتكون من 15 فقرة موزعة كما يلي :

المحور الأول : يتمثل في محور "عملية التوظيف" و يتكون من 5 فقرات (من 1 إلى 5) يتضمن شروط المنصب و المعلومات المتعلقة به و طريقة الإعلان عن النتائج.

المحور الثاني : يتمثل في محور "عملية الإدماج" و يتكون من 5 فقرات (من 6 إلى 10)

تطرقنا فيه إلى مدى معرفة الموظف بالمسؤوليات و الأهداف العامة للمؤسسة و الاستراتيجيات المتبعة

المحور الثالث : يتمثل في محور "عملية الاستثمار البشري" و يتكون من 5 فقرات (من 11 إلى 15)

تطرقنا فيه إلى الدورات التكوينية و تطوير المهارات و الكفاءات و مدى تناسق المنصب مع الخبرة السابقة للموظف.

القسم الثاني : يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في

العمل ، الحالة المدنية ، منصب العمل ، مكان الإقامة).

الجدول (3-1) : درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

المصدر : ليكارت

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (3-2) : معامل الثبات Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	15

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، و تم تقدير الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما يلي :

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات مرتفعة جد ا و المقدرة ب (0.888) أي (88%) بالنسبة لأسئلة المحاور بدون الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية، و هذا يعني أن معامل الثبات ممتاز و مناسب لأغراض البحث ، و بذلك نكون قد أكدنا من صدق استبيان الدراسة و ثباتها مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: البرامج و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار صحة فرضياتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية من خلال الاعتماد على المقاييس التالية : (SPSS V.20) للعلوم الاجتماعية

1- مقاييس الإحصاء الوصفي : و ذلك لوصف مجتمع الدراسة و إظهار خصائصه بالاعتماد على :

- النسب المئوية
- الدوائر النسبية
- التكرارات

و الإجابة على أسئلة الدراسة و ترتيب المتغيرات حسب الأهمية بالاعتماد على :

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التباينات

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ : و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

3 -معامل الارتباط Spearman : يستعمل لقياس مستوى الارتباط الإحصائي بين المتغيرات.

4- البرامج المستخدمة: Excel – Word – Spss

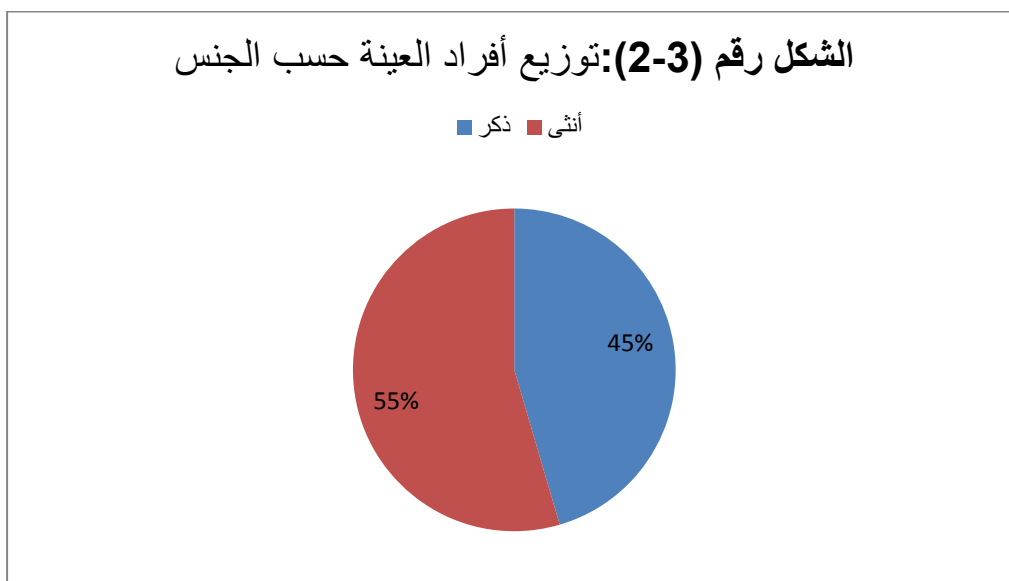
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص دراسة العينة

الجدول رقم (3-3): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
45,45%	15	ذكر
54,54%	18	أنثى
100%	33	الجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على Excel



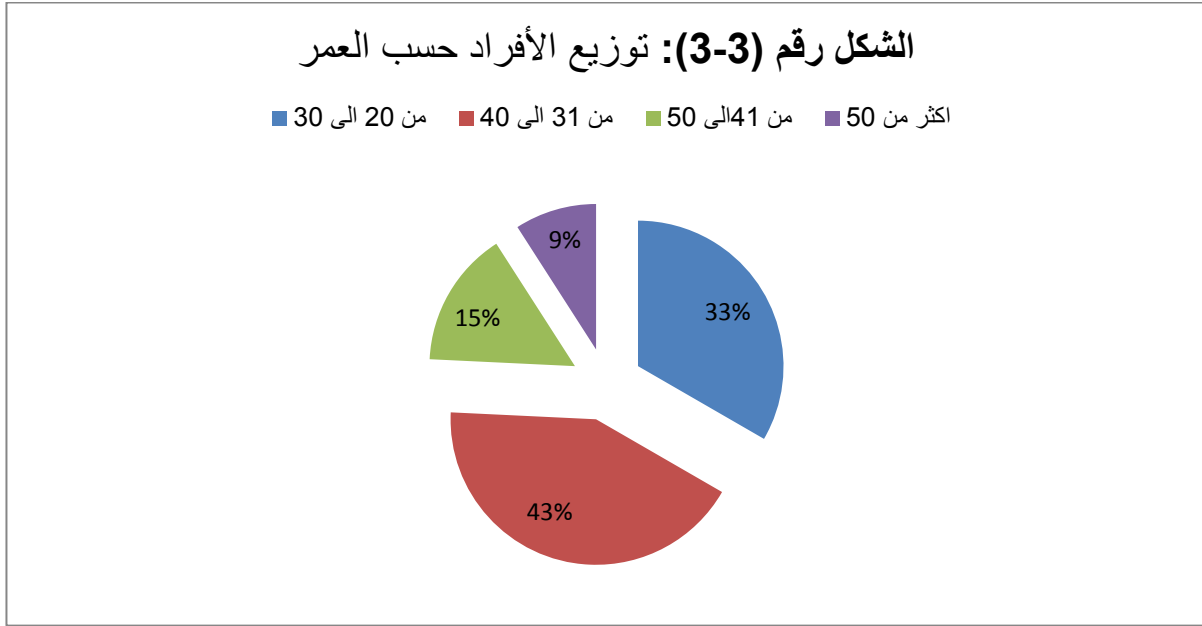
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

نلاحظ من خلال الشكل (1) أن كلا الجنسين متواجدين في شركة سونلغاز و لكن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 55% بينما بلغت نسبة الإناث 45% يوضح هذا الشكل أن نسبة معتبرة من شاغلي المناصب في مؤسسة سونلغاز هم من الجنس الذكري و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة حيث هناك مناصب تتطلب جهدا عضليا و أشغالها لا يمكن للإناث القيام بها.

الجدول رقم (3-4): توزيع الأفراد حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
33,33%	11	30-20
42,42%	14	40-31
15,15%	5	50-41
9,09%	3	أكثر من 50
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة يمثلون أعلى نسبة حيث تقدر ب 42.42% و 33.33% تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة و 15.15% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة في حين نجد أن أقل نسبة هم أفراد العينة الذين يبلغون من العمر 50 سنة فما فوق ، و يعود ارتفاع نسبة الفئة 40-31 سنة لكونها الأكثر قدرة على تحمل ضغط العمل كما تتسم بالخبرة الكافية و القدرة على تسيير العمل بشكل يضمن للمؤسسة الاستمرار.

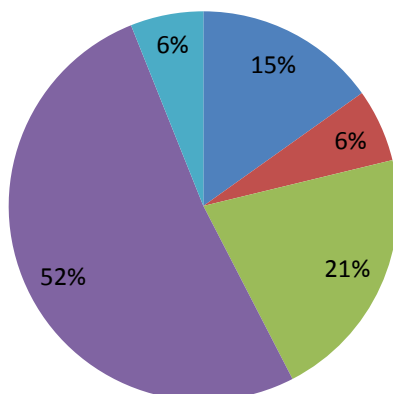
الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
15,15%	5	تكوين مهني
6,06%	2	متوسط
21,21%	7	ثانوي
51,51%	17	جامعي
6,06%	2	دراسات
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

دراسات ■ جامعي ■ ثانوي ■ متوسط ■ تكوين مهني



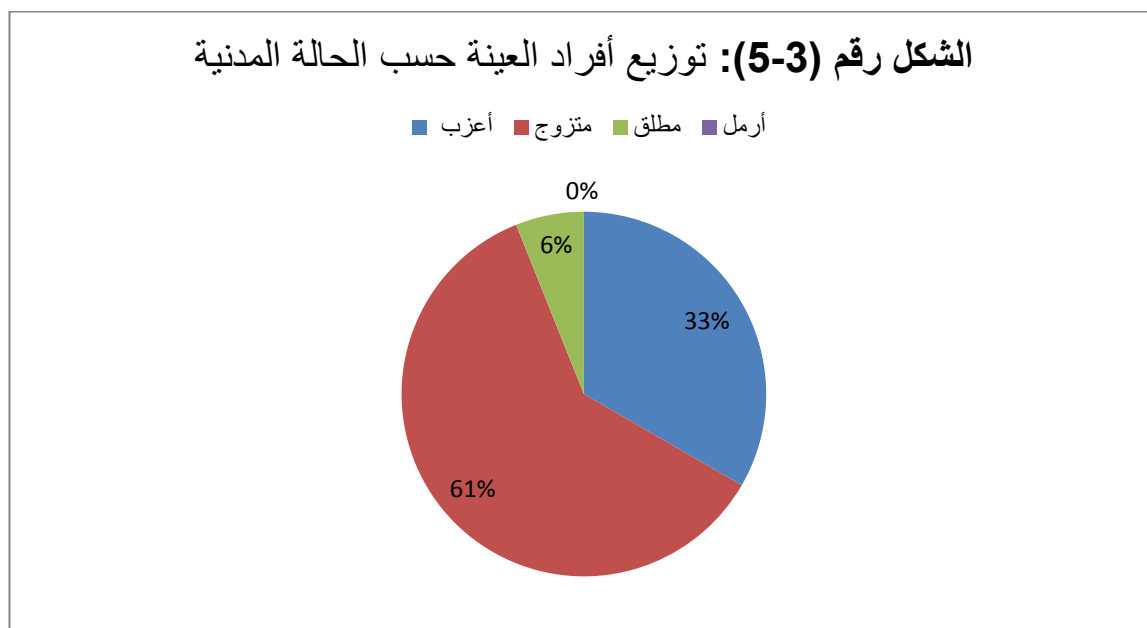
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

نلاحظ من خلال الشكل أن أقل نسبة هي 6.06% و تمثل نسبة الأفراد المتحصلون على شهادة متوسط ونفس النسبة للمتحصلون على دراسات عليا، ثم 15.15% للمتحصلين على تكوين مهني ثم نسبة 21.21% للثانويين ثم أكبر نسبة 51.51% و تمثل أفراد عينة البحث المتحصلين على شهادات جامعية

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسب المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
33,33%	11	أعزب
60,60%	20	متزوج
6,06%	2	مطلق
0%	0	أرمل
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel



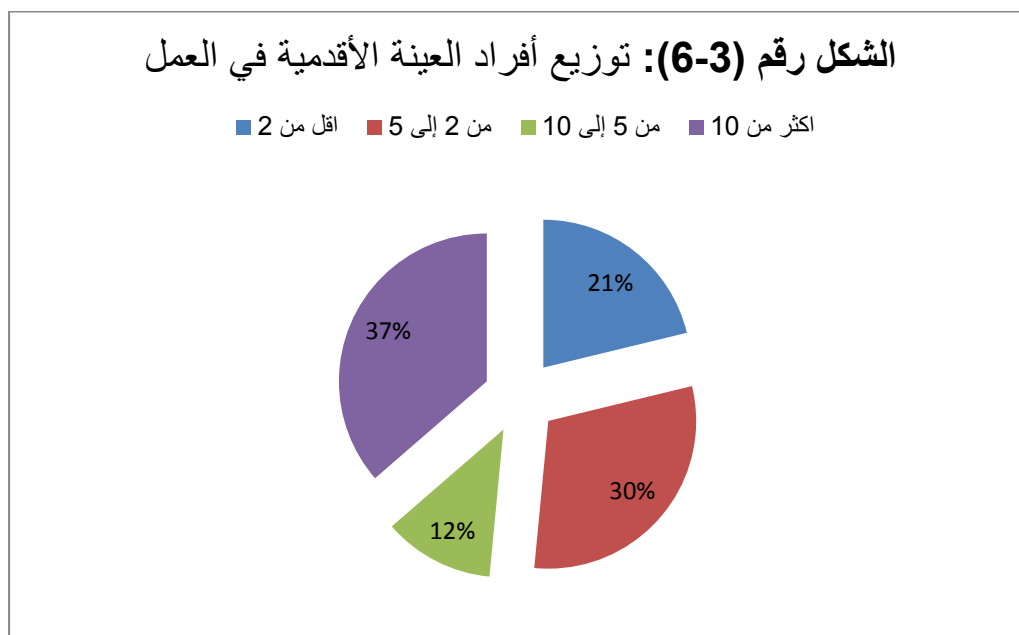
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

يوضح لنا هذا الشكل أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة متزوجين بنسبة 60.6% ثم تأتي فئة الأفراد العزاب بنسبة 33.33% ثم فئة المطلقين بنسبة 6.06% و 0% أرامل.

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسب المئوية	التكرارات	الاقدمية في العمل
21,21%	7	اقل من 2 سنة
30,30%	10	من 2 الى 5 سنوات
12,12%	4	من 5 الى 10 سنوات
36,36%	12	اكثر من 10 سنوات
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel



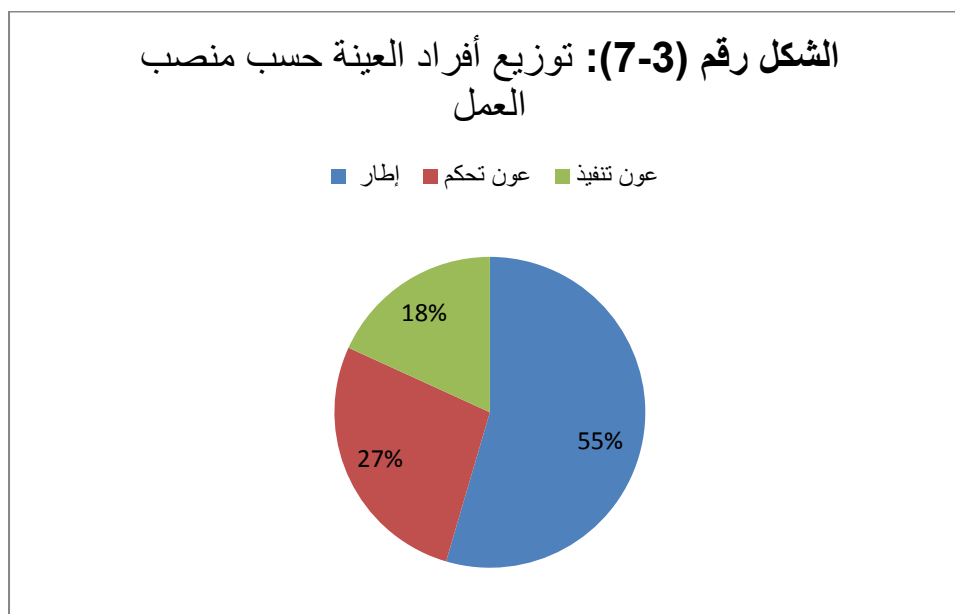
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة أفراد عينة البحث الذين يتمتعون بخبرة مهنية عالية أكثر من 10 سنوات يمثلون أعلى نسبة 36.36% في حين سجلت أقل نسبة عند الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 12.12% و نسبة 21.21% لأفراد العينة الذين يملكون خبرة مهنية أقل من سنتين و نسبة 30.30% لأفراد العينة ذوي خبرة من 2 إلى 5 سنوات.

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

النسب المئوية	التكرارات	حسب المنصب
54,54%	18	اطار
27,27%	9	عون تحكم
18,18%	6	عون تنفيذ
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel



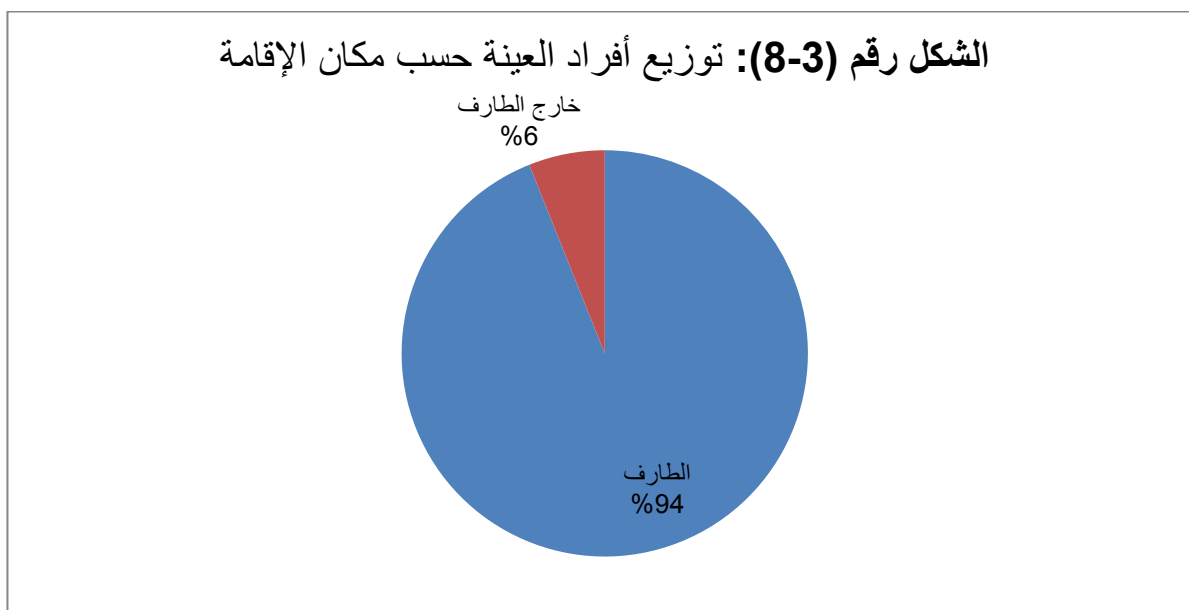
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

نلاحظ من خلال الشكل أن أعلى نسبة 54.54% من أفراد عينة البحث عبارة عن إطارات ثم تليها نسبة 27.27 عبارة عن أعوان تحكم ثم 18.18% عبارة عن أعوان تنفيذ ، و يرجع ارتفاع نسبة الإطارات إلى ارتفاع نسبة المتحصلين على شهادات جامعية.

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

المنطقة	التكرارات	النسب المئوية
داخل ولاية الطارف	31	93,93%
خارج ولاية الطارف	2	6,06%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

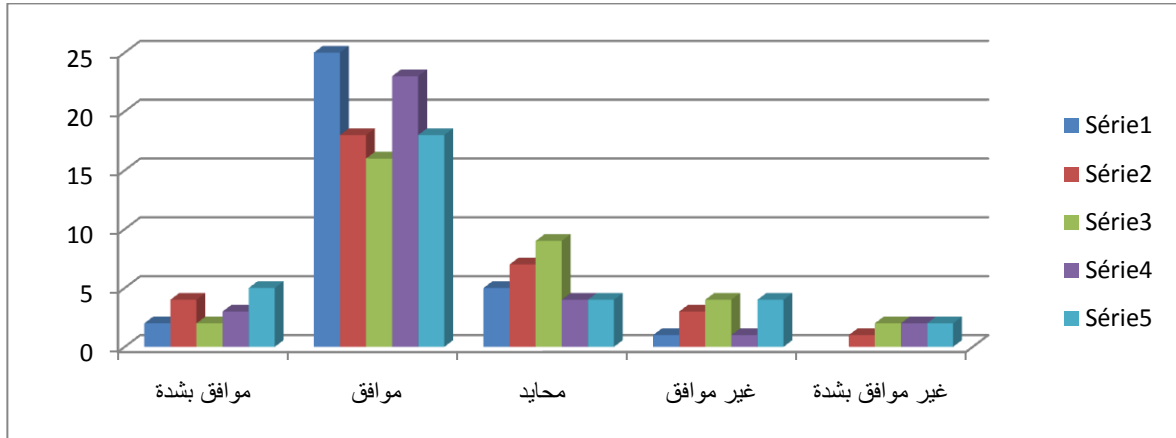
نلاحظ من خلال هذا الشكل أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يقيمون في نفس الولاية (ولاية الطارف) بنسبة تقدر ب 93.93% في حين تقدر نسبة الأفراد الذين جاءوا من خارج الولاية بنسبة 6.06%.

الجدول رقم (3-10): إجابات أفراد العينة حسب عملية التوظيف

العبارات / الفقرات	موافق بشدة (التكرارات)	موافق (التكرارات)	محايد (التكرارات)	غير موافق (التكرارات)	غير موافق بشدة (التكرارات)	المجموع (النسبة المئوية)
الفقرة 01	2 (6,06%)	25 (75,75%)	5 (15,15%)	1 (3,03%)	0 (0%)	33 (100%)
الفقرة 02	4 (12,12%)	18 (54,54%)	7 (21,21%)	3 (9,09%)	1 (3,03%)	33 (100%)
الفقرة 03	2 (6,06%)	16 (48,48%)	9 (27,27%)	4 (12,12%)	2 (6,06%)	33 (100%)
الفقرة 04	3 (9,09%)	23 (69,69%)	4 (12,12%)	1 (3,03%)	2 (6,06%)	33 (100%)
الفقرة 05	5 (15,15%)	18 (54,54%)	4 (12,12%)	4 (12,12%)	2 (6,06%)	33 (100%)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

الشكل رقم (3-9): إجابات أفراد العينة حسب عملية التوظيف



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

يوضح الجدول المعايير التي تتم وفقها عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز - الطارف - ، في الفقرة الأولى "شروط المنصب موضحة بشكل جيد و تتناسب مع المنصب المعروض" نلاحظ أنه هناك فئة موافقة بشدة تقدر ب 6.06% و فئة موافقة تقدر نسبتها ب 75.75% و فئة محايدة تقدر نسبتها ب 15.15% و فئة غير موافقة بنسبة 3.03%.

في الفقرة الثانية "قراءة الإعلان و طريقة الاطلاع" نلاحظ بأن الفئة الموافقة بشدة تمثل 12.12% و الفئة الموافقة تمثل 54.54% من أفراد العينة أكثر من النسبة المحايدة التي تقدر ب 21.21% و الفئة الغير موافقة 9.09% و الغير موافقة بشدة 3.03%.

في الفقرة الثالثة "المعلومات المتعلقة بالإعلان" نلاحظ الفئة الموافقة بشدة تمثل نسبة 6.06% و الفئة الموافقة تمثل 48.48% و الفئة المحايدة تمثل 27.27% و الفئة الغير موافقة تمثل 12.12% و الغير موافقة بشدة تمثل 6.06%.

في الفقرة الرابعة "الوقت المحدد لإجراءات التوظيف و الترسيم" هناك فئة موافقة بشدة تقدر نسبتها 9.09% و فئة موافقة بنسبة 69.69% و فئة محايدة بنسبة 12.12% و فئة غير موافقة بنسبة 3.03% و فئة غير موافقة بشدة بنسبة 6.06%.

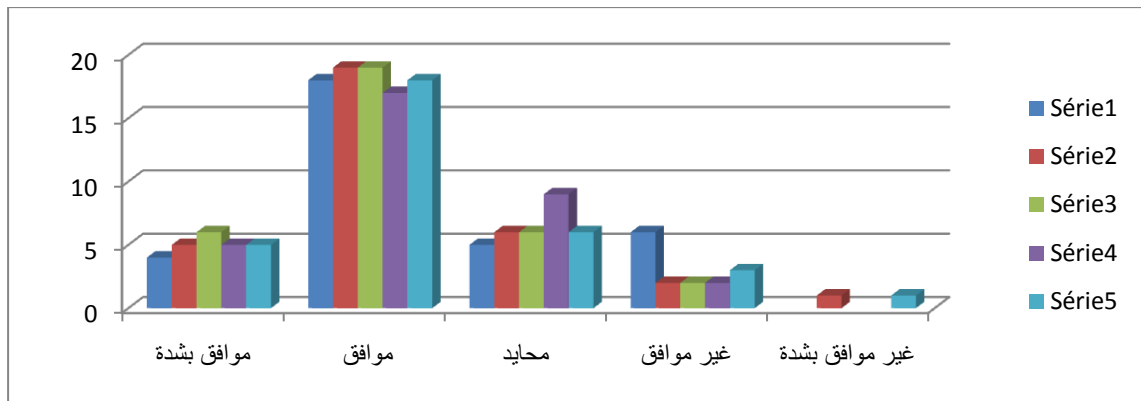
في الفقرة الخامسة "طريقة الإعلان عن النتائج" نلاحظ هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 15.15% و فئة موافقة بنسبة 54.54% و فئة محايدة بنسبة 18.18% و فئة غير موافقة بنسبة 9.09% و فئة غير موافقة بشدة بنسبة 3.03%

الجدول رقم (3-11): إجابات أفراد العينة حسب عملية الإدماج

العبارات / الفقرات	موافق بشدة (التكرارات)	موافق (التكرارات)	محايد (التكرارات)	غير موافق (التكرارات)	غير موافق بشدة (التكرارات)	المجموع (النسبة المئوية)
الفقرة 01	4 (12,12%)	18 (54,54%)	5 (15,15%)	6 (18,18%)	0 (0%)	33 (100%)
الفقرة 02	5 (15,15%)	19 (57,57%)	6 (18,18%)	2 (6,06%)	1 (3,03%)	33 (100%)
الفقرة 03	6 (18,18%)	19 (57,57%)	6 (18,18%)	2 (6,06%)	0 (0%)	33 (100%)
الفقرة 04	5 (15,15%)	17 (51,51%)	9 (27,27%)	2 (6,06%)	0 (0%)	33 (100%)
الفقرة 05	5 (15,15%)	18 (54,54%)	6 (18,18%)	3 (9,09%)	1 (3,03%)	33 (100%)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

الشكل رقم (3-10): إجابات أفراد العينة حسب عملية الإدماج



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

يوضح هذا الجدول المعايير التي تتم وفقها عملية الإدماج في مؤسسة سونلغاز بالطرف ،

في الفقرة الأولى نلاحظ بأن هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 12.12% و فئة موافقة بنسبة 54.54% و فئة محايدة بنسبة 15.15% و فئة غير موافقة بنسبة 18.18% بنسبة 12.12%.

في الفقرة الثانية نلاحظ هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 15.15% و فئة موافقة بنسبة 57.57% و فئة محايدة بنسبة 18.18% و فئة غير موافقة بنسبة 6.06% .

في الفقرة الثالثة نلاحظ أن هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 18.18% و فئة موافقة بنسبة 57.57% و فئة محايدة بنسبة 18.18% و فئة غير موافقة بنسبة 6.06% .

في الفقرة الرابعة نلاحظ هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 39.39% و فئة موافقة بنسبة 51.51% و فئة محايدة بنسبة 27.27% و فئة غير موافقة بنسبة 6.06%.

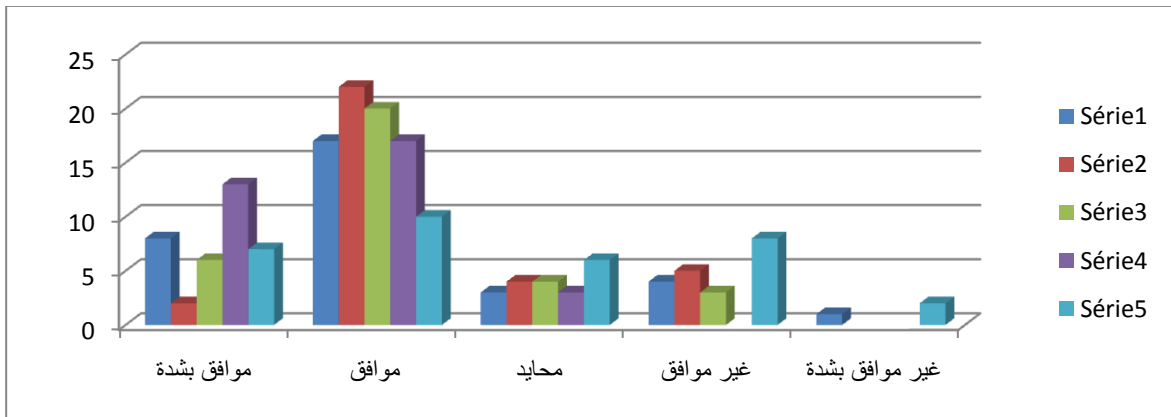
في الفقرة الخامسة نلاحظ هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 15.15% و فئة موافقة بنسبة 54.54% و فئة محايدة بنسبة 18.18% و فئة غير موافقة بنسبة 9.09% و فئة غير موافقة بشدة بنسبة 3.03%.

الجدول رقم (3-12): إجابات أفراد العينة حسب الإستثمار في المورد البشري

العبارات / الفقرات	موافق بشدة (التكرارات)	موافق (التكرارات)	محايد (التكرارات)	غير موافق (التكرارات)	غير موافق بشدة (التكرارات)	المجموع (النسبة المئوية)
الفقرة 01	8 (24,24%)	17 (51,51%)	3 (9,09%)	4 (12,12%)	1 (3,03%)	33 (100 %)
الفقرة 02	2 (6,06%)	22 (66,66%)	4 (12,12%)	5 (15,15%)	0 (0%)	33 (100 %)
الفقرة 03	6 (18,18%)	20 (60,60%)	4 (12,12%)	3 (9,09%)	0 (0%)	33 (100 %)
الفقرة 04	13 (39,39%)	17 (51,51%)	3 (9,09%)	0 (0%)	0 (0%)	33 (100 %)
الفقرة 05	7 (21,21%)	10 (30,30%)	6 (18,18%)	8 (24,24%)	2 (6,06%)	33 (100 %)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

الشكل رقم (3-11): إجابات أفراد العينة حسب الإستثمار في المورد البشري



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Excel

يوضح الجدول المعايير التي تتم وفقها عملية الاستثمار في المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بالطارف.

في الفقرة الأولى نلاحظ أن هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 24.24% و فئة موافقة بنسبة 51.51% و فئة محايدة بنسبة 9.09% و فئة غير موافقة بنسبة 12.12% و فئة غير موافقة بشدة بنسبة 3.03%.

في الفقرة الثانية نلاحظ هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 6.06% و فئة موافقة بنسبة 66.66% و فئة محايدة بنسبة 12.12% و فئة غير موافقة بنسبة 15.15%.

في الفقرة الثالثة نلاحظ هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 18.18% و فئة موافقة بنسبة 60.6% و فئة محايدة بنسبة 12.12% و فئة غير موافقة بنسبة 9.09%.

في الفقرة الرابعة نلاحظ هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 39.39% و فئة موافقة بنسبة 51.51% و فئة محايدة بنسبة 9.09%.

في الفقرة الخامسة نلاحظ هناك فئة موافقة بشدة بنسبة 21.21% و فئة موافقة بنسبة 30.3% و فئة محايدة بنسبة 18.18% و فئة غير موافقة بنسبة 24.24% و نسبة غير موافقة بشدة بنسبة 6.06%.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستئانة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل محاور الاستئان الثلاثة بهدف الاجابة عن اسئلة الدراسة حيث اعتمدنا على مقياس

الاحصاء الوصفي (متوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين) كما هو موضح في الجدول ادناه:

الجدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محاور التوظيف و الإدماج و الاستثمار المورد البشري.

Statistiques descriptives							
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance	
A1	33	1,00	4,00	2,1515	,56575	,320	موافق
A2	33	1,00	5,00	2,3636	,92932	,864	موافق
A3	33	1,00	5,00	2,6061	,96629	,934	موافق
A4	33	1,00	5,00	2,2727	,91079	,830	موافق
A5	33	1,00	5,00	2,3939	1,08799	1,184	موافق
A6	33	1,00	4,00	2,3939	,93339	,871	موافق
A7	33	1,00	5,00	2,2424	,90244	,814	موافق
A8	33	1,00	4,00	2,1818	,76871	,591	موافق
A9	33	1,00	4,00	2,2424	,79177	,627	موافق
A10	33	1,00	5,00	2,3030	,95147	,905	موافق
A11	33	1,00	5,00	2,1818	1,01411	1,028	موافق
A12	33	1,00	4,00	2,3636	,78335	,614	موافق
A13	33	1,00	4,00	2,1212	,81997	,672	موافق
A14	33	1,00	3,00	1,7273	,67420	,455	موافق
A15	33	1,00	5,00	2,6667	1,24164	1,542	موافق
N valide (listwise)	33						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (3-13) نستخلص ما يلي :

- **التوظيف** : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التوظيف" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.35) بانحراف معياري (0.88) و تباين (0.82) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و الذي يشير إلى أن أغلب آراء المبحوثين اتجهت نحو الموافقة ، أي أنهم متفقين حول هذا البعد لوجود المعايير المناسبة للتوظيف و وعيهم بها بشكل واضح حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لعبارات البعد ما بين (2.15) و (2.60) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.56) و (1.08) و هذا ما يبين أن مؤسسة سونلغاز -الطارف- تمتلك استراتيجية توظيف فعالة.

و تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تطورات الباحثين لعملية انتقاء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز - الطارف- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد عملية توظيف المورد البشري (2.35) بانحراف معياري قدره (0.88) و تباين مقداره (0.82) و هذا يفسر أن أفراد عينة الدراسة راضين عن انتقاء المورد البشري من خلال عملية التوظيف و أن المؤسسة لديها معايير واضحة في انتقاء المورد البشري.

- الإدماج : من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن بعد "الإدماج" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل الباحثين ، إذ بلغ الم توسط الحسابي للإجابات عن فقرات هذا البعد (2.27) بانحراف معياري (0.86) و تباين (0.75) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقراته تراوح بين القبول المتوسط و المرتفع حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.18) و (2.39) و تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.76) و (0.95) و هذا ما يفسر ان مؤسسة سونلغاز بالطارف تمتلك قدرة كبيرة على دمج العمال الجدد.

و تأسيسا على ما تقدم نجد أن تطورات الباحثين لعملية إدماج العاملين الجدد جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن بعد إدماج العاملين الجدد (2.27) بانحراف معياري قدره (0.86) و تباين قدره (0.75) و هذا ما يفسر أن مؤسسة سونلغاز - الطارف- تساهم في توفير الجو الملائم من أجل إدماج العاملين الجدد من خلال تعريف الموظفين بمسؤولياتهم فور الحصول على المنصب و تعريفهم بالأهداف العامة للمؤسسة و الاستراتيجيات المتبعة فيها و التنسيق بين العاملين القدامى و الجدد.

- الاستثمار في المورد البشري : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد "الاستثمار فيالمورد البشري " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.20) بانحراف معياري (0.90) و تباين (0.85) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و الذي يشير أن أغلب آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.72) و (2.66) و تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.67) و (1.24) و هذا ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز -الطارف- تقوم بالاستثمار في المورد البشري.

و تأسيسا على ما تقدم نجد أن تطورات المبحوثين لعملية الاستثمار في المورد البشري جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن هذا البعد (2.20) بانحراف معياري قدره (0.90) و تباين قدره (0.85) و هذا ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز -الطارف- تعطي اهتماما كبيرا للمورد البشري من ناحية الاستثمار و تطوير المهارات و الكفاءات من خلال الدورات التكوينية و البرامج التدريبية و تبادل المعارف و الخبرات بين العاملين.

الجدول رقم (3-14): علاقة الارتباط وفق نموذج سبيرمان بين عملية التوظيف و الإدماج و الاستثمار في المورد البشري.

Corrélations					
		M1	M2	M3	
Rho de Spearman	M1	Coefficient de corrélation	1,000	,565**	,600**
		Sig. (bilatérale)	.	,001	,000
		N	33	33	33
	M2	Coefficient de corrélation	,565**	1,000	,547**
		Sig. (bilatérale)	,001	.	,001
		N	33	33	33
	M3	Coefficient de corrélation	,600**	,547**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,001	.
		N	33	33	33
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).					

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (3-14) نستنتج ما يلي :

- يبين الصف الأول المتعلق بعملية التوظيف وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع عملية الإدماج ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.565) عند مستوى الدلالة (0.001) و هو ارتباط طردي قوي ، و مع عملية الاستثمار في المورد البشري علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0.600) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو ارتباط طردي قوي أيضا ، و يوضح هذا الجدول أن عملية التوظيف لها علاقة ارتباط مع عملية الإدماج و عملية الاستثمار في المورد البشري.

- أما الصف الثاني و المتعلق بعملية الإدماج يوضح وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع عملية التوظيف إذ بلغ معامل الارتباط (0.565) عند مستوى الدلالة (0.001) و هو ارتباط طردي قوي ، و مع عملية الاستثمار في المورد

البشري علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (0.547) عند مستوى الدلالة (0.001) و هو ارتباط طردي قوي أيضا و هذا يوضح أن عملية الإدماج لها علاقة ارتباط مع عمليتي التوظيف و الاستثمار في المورد البشري.

- كما بين الصف الثالث و المتعلق بعملية الاستثمار في المورد البشري وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع عملية التوظيف إذ بلغ معامل الارتباط (0.600) عند مستوى الدلالة (0.000) و هو ارتباط طردي قوي ، و مع عملية الإدماج علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (0.547) عند مستوى الدلالة (0.001) و هو ارتباط طردي قوي أيضا ، و هذا يوضح أن الاستثمار له علاقة ارتباط مع عمليتي التوظيف و الإدماج .

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

الفرضية الأول :

الجدول رقم (3-15): إختبار الفرضية الأولى

العبارات	موافق بشدة	موافق
المتوسط الحسابي	1.00 – 0	2.60 – 1.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تتم عملية إنتقاء المورد البشري وفق معايير مدروسة و محددة

من خلال جدول متوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محاور الإستبيان ،التوظيف ، الإدماج و الإستثمار في المورد البشري ، إستن تجنا الجدول رقم (3-15) الذي يوضح المتوسط الحسابي لعملية التوظيف المحصورة بين (1.00) و (2.60) و هي تقع في خانة موافق ، أي أن أفراد العينة موافقين على عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز .

مما يثبت صحة الفرضية صحة الفرضية الأولو هي تتم عملية إنتقاء المورد البشري وفق معايير مدروسة و محددة.

الفرضية الثانية:

الجدول رقم (3-16): اختبار الفرضية الثانية

العبارات	موافق بشدة	موافق
المتوسط الحسابي	1.00 – 0	2.39 – 1.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تساهم المؤسسة في توفير الجو الملائم من أجل إندماج العمال الجدد.

من خلال جدول متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محاور الإستبيان ، التوظيف ، الإدماج و الإستثمار في المورد البشري ، استنتجنا الجدول رقم (3-16) الذي يوضح المتوسط الحسابي لعملية الإدماج المحصورة بين (1.00) و (2.39) و هي تقع في خانة موافق ، أي أن أفراد العينة موافقين على عملية الإدماج في مؤسسة سونلغاز.

و من خلال ماسبق مما يثبت صحة الفرضية الثانية و هي تساهم المؤسسة في توفير الجو الملائم من أجل إندماج العمال الجدد.

الفرضية الثالث: توجد علاقة بين دمج المورد البشري و الاستثمار فيه.

من اجل اختبار الفرضية نقترح الفرضيات الفرعية الإحصائية التالية:

- H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين محوري دمج المورد البشري و الاستثمار.
- H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين محوري دمج المورد البشري و الاستثمار.

بالاعتماد على برنامج SPSS نستخرج العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة حسب معامل سبيرمان للارتباط الرتبي و تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول ادناه.

الجدول رقم (3-17): قوة العلاقة بين متغير الإدماج و الاستثمار في المورد البشري وفق نموذج سبيرمان

Corrélations					
			M1	M2	M3
Rho de Spearman	M1	Coefficient de corrélation	1,000	,565**	,600**
		Sig. (bilatérale)	.	,001	,000
		N	33	33	33
	M2	Coefficient de corrélation	,565**	1,000	,547**
		Sig. (bilatérale)	,001	.	,001
		N	33	33	33
	M3	Coefficient de corrélation	,600**	,547**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,001	.
		N	33	33	33
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).					

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين محور الإدماج و محور الاستثمار في المورد البشري إذ بلغ معامل الارتباط (0.547) عند مستوى الدلالة (0.001) و هو ارتباط طردي قوي و هذا يعني وجود علاقة بين دمج المورد البشري و الاستثمار فيه.

و من خلال ما سبق نثبت صحة الفرضية الثالثة ، توجد علاقة بين دمج المورد البشري و الإستثمار فيه.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة كيفية توظيف المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة سونلغاز -الطارف- توصلنا إلى أن المؤسسة في انتقائها للموارد البشرية تعتمد على معايير مدروسة و محددة و أهمها معيار الخبرة و المستوى العلمي .

كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن أغلبية الباحثين راضين عن عملهم داخل المؤسسة و أن مناصبهم تتوافق مع قدراتهم و هذا ما يجعلهم يرغبون في مواصلة خدماتهم في المؤسسة .

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز -الطارف- إلى عدة نتائج منها :

- تصورات الباحثين لعملية توظيف المورد البشري في مؤسسة سونلغاز - الطارف- كانت مرتفعة و إيجابية وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن بعد التوظيف (2.35) بانحراف معياري قدره (0.88) و تباين (0.82) الأمر الذي يشير إلى أن مؤسسة سونلغاز تمتلك استراتيجية توظيف فعالة.
- تصورات الباحثين لعملية إدماج الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - الطارف- كانت عالية و إيجابية وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن بعد الإدماج (2.27) بانحراف معياري قدره (0.86) و تباين (0.75) و هذا ما يفسر أن مؤسسة سونلغاز -الطارف- تساهم في توفير الجو الملائم لدمج العاملين الجدد.
- تصورات الباحثين لعملية الاستثمار في المورد البشري في مؤسسة سونلغاز - الطارف- كانت عالية و إيجابية وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن بعد الاستثمار في المورد البشري (2.20) بانحراف معياري قدره (0.90) و تباين (0.85) وهذا ما يفسر أن مؤسسة سونلغاز - الطارف- تستثمر في مواردها البشرية وتعطيهم اهتماما كبيرا من خلال البرامج التدريبية و التكوينية و تطوير المهارات و الكفاءات.
- تتم عملية إنتقاء المورد البشري وفق معايير مدروسة و محددة.
- تساهم المؤسسة في توفير الجو الملائم لإدماج العمال الجدد.
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عملية دمج المورد البشري و الاستثمار فيه عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ إذ بلغ معامل الارتباط (0.547) وهو ارتباط طردي قوي.

خاتمة

خاتمة

يعتبر المورد البشري أهم عنصر تمتلكه المؤسسات ، فلا يمكن تصور هذه الأخيرة بلا ذلك العنصر النابض فهو قلب المؤسسة و من دونه لا تستطيع المؤسسة فعل أي شئى لأنه العنصر الأساسي التي تسيير به المؤسسات .

و نحن في دراستنا لموضوع إستراتيجية توظيف المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية تطرقنا في الفصل الأول إلى بعض المفاهيم الاساسية حول المؤسسة الإقتصادية و إدارة الموارد البشرية ، و منه فالإهتمام بالمورد البشري داخل المؤسسة الإقتصادية ضرورة بالغة الأهمية ، فإدارة الموارد البشرية في المؤسسة لها معايير يتوجب على المسير الإحاطة بها و ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة .

أما في الفصل الثاني حيث قمنا بدراسة إستراتيجية توظيف المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية ، حيث تطرقنا إلى توظيف الموارد البشرية ، كيفية الإستقطاب و مراحلها إلى الإختيار و تعيير المورد البشري ووضعه في مكانه المناسب التي تسمح له بإثبات قدرته و جدارته .

و منه فإن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تقوم و تهتم بها إدارة الموارد البشرية بتحديد إجراءات التوظيف و وضع مختلف المعايير التي يتم وفقها توظيف العمال ، و هذا ما أكدته الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز الطارف .

و عملية توظيف المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية تحتاج إلى الدقة و الموضوعية في إنتقاء أحسن الكفاءات ، و أفضل القدرات و التي يمكن أن تتناسب مع أحدث التغيرات التكنولوجية التي تعمل بها هذه المؤسسات ، مما يساعد على تحقيق أهم الأهداف . و بالتالي فإن كل الإجراءات التي يخضع إليها المورد البشري خلال فترة توظيفه تساهم بشكل كبير في إكتسابه الثقة بال نفس و الشعور بالرضا إتجاه هذه الإجراءات لكونها تسمح له بإكتساب المعلومات الجديدة و المهارات و الخبرات و تجعله أكثر إندماج في عمله و تدفعة إلى الإبداع و الإبتكار .

و لقد حاولنا من خلال هذا البحث "إستراتيجية توظيف المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية" ، و قد أخذنا كدراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية توزيع الكهرباء و الغاز الطارف - و بعد ما تم توزيع الإستبيان على مجموعة من عمال المؤسسة ، قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية و تمثلت فيما يلي :

1 النتائج المتوصل إليها :

من خلال الدراسة التي قمنا بها ، تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة و الإجابة عن التساؤلات و الفرضيات حيث قمنا بتقسيم هذه النتائج إلى نتائج نظرية و نتائج تطبيقية.

أ- النتائج النظرية :

استنادا إلى ما جمعنا من معلومات في الفصلين الأول و الثاني توصلنا إلى ما يلي :

- تلعب عملية التوظيف دورا هاما في دعم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة .
- تمر عملية التوظيف بعدة مراحل منها مرحلة الاستقطاب و مرحلة الاختيار و التعيين .
- يهدف الاستقطاب إلى جذب الموارد البشرية ووضعهم في الوظائف الشاغرة .
- الاستقطاب هو عملية ثنائية بين الفرد و المؤسسة .
- الاختيار هو انتقاء المورد البشري المناسب من بين عدة اختيارات .
- يهتم الاختيار بجمع المعلومات اللازمة عن الأفراد و تقييمهم ثم اتخاذ القرار المناسب .
- تتم عملية الاختيار و التعيين وفق معايير محددة و وسائل علمية غير عشوائية تضمن إتاحة فرص متساوية وفق أسس موضوعية لجميع الأفراد الراغبين في العمل .

ب- النتائج التطبيقية :

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز -الطارف- إلى عدة نتائج منها :

- تصورات المحوثين لعملية توظيف المورد البشري في مؤسسة سونلغاز - الطارف- كانت مرتفعة و إيجابية وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن بعد التوظيف (2.35) بانحراف معياري قدره (0.88) و تباين (0.82) الأمر الذي يشير إلى أن مؤسسة سونلغاز تمتلك استراتيجية توظيف فعالة .
- تصورات المبحوثين لعملية إدماج الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - الطارف- كانت عالية و إيجابية وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن بعد الإدماج (2.27) بانحراف معياري قدره (0.86) و تباين (0.75) و هذا ما يفسر أن مؤسسة سونلغاز -الطارف- تساهم في توفير الجو الملائم لدمج العاملين الجدد .

- تصورات الباحثين لعملية الاستثمار في المورد البشري في مؤسسة سونلغاز - الطارف - كانت عالية و إيجابية وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن بعد الاستثمار في المورد البشري (2.20) بانحراف معياري قدره (0.90) و تباين (0.85) وهذا ما يفسر أن مؤسسة سونلغاز - الطارف - تستثمر في مواردها البشرية وتعطيهم اهتماما كبيرا من خلال البرامج التدريبية و التكوينية و تطوير المهارات و الكفاءات .
- تتم عملية إنتقاء المورد البشري وفق معيير مدروسة و محددة.
- تساهم المؤسسة في توفير الجو الملائم لإدماج العمال الجدد.
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عملية دمج المورد البشري و الاستثمار فيه عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ إذ بلغ معامل الارتباط (0.547) وهو ارتباط طردي قوي.

2 التوصيات :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من الجانب النظري و التطبيقي للموضوع محل الدراسة ، تم تقديم التوصيات التالية:

- تكثيف البرامج التدريبية و الدورات التكوينية لتطوير كفاءات العمال في المؤسسة .
- المحافظة على الجو السائد داخل المؤسسة و ذلك لرضا الموظفين عنه .
- السعي إلى البحث المستمر عن الأفراد الأكفاء و المهارات و الانتقاء الجيد لهم و توظيفهم .

3- افاق الدراسة:

- سياسة انتقاء المورد البشري ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع والمصادر

- الأستاذ الدكتور العياشي زرزار أستاذ التعليم العالي ، و الدكتور كتنزة جمال أستاذ محاضرة ، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر ، 2020.
- الدكتور أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2014.
- الدكتور أحمد ماهر ، الدليل العلمي في إختيار الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2012.
- الدكتور العربي بلقاسم فرحاتي ، تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2012.
- الدكتور حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية بيروت ، لبنان ، 2002.
- الدكتور حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
- الدكتور خيضم كاظم حمود ، الدكتور ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
- الدكتور سعيد مقدم ، دروس في تسيير الموارد البشرية قطاع الوظيفة العمومية و تطبيقاته في الجزائر GRH ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2020.
- الدكتور صفوان ، و الدكتور عائض بن شافي الأكلي ، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
- الدكتور عمر وصفني عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، جامعة حلب ، 2005.
- الدكتور فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان 2008.

ثانيا:المجلات.

- الباحث بدر بن أحمد بن علي العمري ، إستقطاب الموارد البشرية ، إدارة عامة وزارة المالية ، المملكة العربية السعودية ، العدد الخامس عشر ، تاريخ الإصدار 2 كانون الثاني 2020 ، بتاريخ 11-05-2021 ، www.ajsp.net ،

ثالثا: الرسائل و الأطروحات .

- أحلام محيي ، تقيين المؤسسة من وجهة نظر البنك ، دراسة حالة شركة الأشغال العمومية و الطرقات ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 2007.
- بوخديمي نريمان و برجوان سلمى ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين ، مذكرة ماستر في إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2016 ، 2017.
- بوشارب بديعة ، دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر ، بسكرة ، مذكرة ماستر في إقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 ، 2019.
- بوغالم إيمان ، واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية ، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، مذكرة ماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية ، كلية الأدب و اللغات و العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2011 ، 2012.
- قاسي أحلام ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، دراسة ميدانية في مؤسسة مون بجرجرة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، كلية علوم الاجتماع جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة معهد العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، 2011 ، 2012.
- ميرة رابع ، دور عملية الإستقطاب في جذب الكفاءات العمالية ، دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الحضنة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم علوم الاجتماع ، جامعة المسيلة 2013 ، 2014.

- نصر الدين عشوري ، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2005 ، 2006.

- يوسفى نجاة ، دور إستراتيجية التكوين و التأهيل في تنمية الموارد ا لبشرية ، دراسة حالة لمؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ، مذكرة ماستر في تسيير إستراتيجي كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، 2019، 2020.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية:

- KARL BIRKHOLZER ، le role des entreprise sociales dans le développement économique local ، la 2^e conférence internationale EMES sur l'entreprise ، l'université technique de berlin ، berlin-germanie ، mai 2009.
- Remy Bucheler ، Introduction à l'entreprize (Théorie et exercice). Edition lisirs et pédagogie ، suisse ,2013.

الملاحق

استبيان لفائدة دراسة بعنوان استراتيجية توظيف المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -الطارف-

بعد التحية و التقدير، في إطار إنجاز مذكرة تخرج "ماستر" أضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تهدف إلى معرفة كيفية إنتقاء المورد البشري و توظيفه في مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف و هل تتوفر المؤسسة على ماهو ملائم لإدماج العاملين الجدد، و عليه نرجو من سيادتكم تخصيص وقت لملا الإستمارة ووضع علامة (x) في الخانة المناسبة لمدى موافقتكم عليها مع العلم أن كل ما تدلون به من بيانات سيحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط مع شكري و تقديري لكم.

المحور الأول : عملية التوظيف

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- شروط المنصب موضحة بشكل جيد و تتناسب مع المنصب المعروض					
2- قراءة الإعلان و طريقة الإطلاع مناسبة					
3- المعلومات المتعلقة بالمنصب في الإعلان موضحة بدقة					
4- الوقت المحدد لإجراءات التوظيف و الترسيم مناسب					
5- طريقة الإعلان على النتائج التواصل مع المترشحين الناجحين مناسب					

المحور الثاني : عملية الإدماج

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1- تعرف بمسؤولياتك و مهامك بالتفصيل فور حصولك على المنصب					
2- يتم تعريفك بالأهداف العامة للمؤسسة و الإستراتيجيات المتبعة					
3- هل تجد أن فترة التربص كافية من أجل التعود على أسلوب العمل					
4- هل تجد بان سياسة تواصل المسؤولين مع الموظفين الجدد فعالة وكافية					
5- هل ترى بان هنالك تناسق وتعاون بين العاملين القدامى والجدد					

المحور الثالث : الإستثمار في المورد البشري

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1- هل ترى بانك تشغل منصبا مناسباً لك بالمقارنة مع مستواك التعليمي					
2- هل ترى بانك تشغل منصبا مناسباً لك بالمقارنة مع خبرتك السابقة					
3 هل تجد بان المنصب الحالي يمكن ان يساهم في تطوير كفاءاتك في مجال عملك					

					4- هل ترى بانك تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة
					5- هل تحظى بالدورات التكوينية الكافية لتطوير مهاراتك وكفاءاتك

البيانات الأولية (الشخصية)

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : من 20 الى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 الى 50 أكثر من 50 سنة

3- الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي : تكوين مهني متوسط ثانوي جامعي دراسات

5- الأقدمية في العمل : أقل من 2 من 2 إلى 5 من 5 إلى 10 أكثر من 10

6- منصب العمل الحالي : إطار عون تحكم عون تنفيذ

مكان الإقامة: داخل ولاية الطارف خارج ولاية الطارف

نشكركم على وقتكم الثمين

Histoire de Sonelgaz

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie.

Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz naturel à 43%.

Les débuts de l'électricité en Algérie

Au début du 20ème siècle, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie, le groupe Lebon (Compagnie Centrale d'éclairage par le Gaz) et la Société algérienne d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Par décret du 16 août 1947, ces 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA. Elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

1962 -1969 Soutenir le développement économique et social de l'Algérie

La prodigieuse trajectoire de cette grande entreprise nationale reflète celle de la nation algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance en 1962, a su mobiliser ses efforts pour réorganiser son économie et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

1969 Création de Sonelgaz

C'est l'ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969 qui dissout l'établissement public d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA), issu des lois françaises de nationalisation de 1947, et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (Sonelgaz).

En 1969 Sonelgaz était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents. Elle desservait 700 000 clients.

Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz.

Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs industriel, artisanal et domestique.

1977 Plan National d'Electrification

A partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

1983 Première restructuration : naissance des filiales travaux

Sonelgaz s'est restructurée une première fois et a donné naissance à cinq (05) entreprises travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

KAHRIF pour l'électrification rurale;

KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques.

KANAGHAZ pour la réalisation des réseaux gaz.

INERGA pour le Génie Civil.

ETTERKIB pour le montage industriel.

AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

C'est grâce à ces sociétés que Sonelgaz dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

1991 Un nouveau statut pour Sonelgaz

Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) en 1991.

Le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de Sonelgaz en tant qu' Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

2002 La transformation en SPA

Suite à la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA).

Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières et a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.

Cela annonce l'évolution de 2004 où; Sonelgaz devient un Groupe Industriel.

2004 - 2006 Le Groupe Sonelgaz: l'expansion

En 2004, Sonelgaz devient une holding de sociétés.

Une partie de ses entités en charge de ses métiers de base sont érigées en filiales assurant ces activités :

Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE).

Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).

Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

En 2006, cinq (05) autres sociétés sont créées. Il s'agit de :

Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production / Transport de l'électricité.

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA).

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC).

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE).

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).

Durant cette même année, les cinq (05) entreprises travaux ont réintégré le Groupe.

Au-delà de cette évolution, assurer le service public reste la mission essentielle de Sonelgaz et constitue le fondement de sa culture d'entreprise.

2007 - 2009 Parachèvement de la restructuration : Le renouveau

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle; un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe Industriel (maison mère / filiales)

constitué de trente- trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

Cette période reste marquée par la détermination de Sonelgaz à faire plus et mieux, en mobilisant des financements importants afin de développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.

La dynamique d'investissement a concerné tous les métiers et toutes les zones géographiques, pour assurer un approvisionnement en énergie et assurer un service de qualité à la clientèle.

2011 - Amendement des statuts de Sonelgaz

les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, Sonelgaz.Spa est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de Sonelgaz. Par ailleurs, la société holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe Sonelgaz".

Dans les statuts amendés, Sonelgaz conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

les conseils d'administration des filiales, constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

LA SOCIETE DE DISTRIBUTION GENERALE DE L'ELECTRICITE ET GAZ

Le réseau électricité de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est est constitué de 104102 km dont 43822 km en HTA 60280 km en basse tensions et 45888 poste HTA/BA dont 30060 poste distribution publique 14854 postes clients et 974 postes mixtes desservant 2693837 clients basse tension et 34 clients haute tension ces réseaux sont alimentés par 87 postes et cabines mobiles HTB/HTA.

Elle a pour missions :

- ✓ L'exploitation l'entretien et le développement des réseaux de distribution électricité selon les normes requise en matière de sécurité.
- ✓ Le raccordement et la gestion de la nouvelle clientèle.
- ✓ L'assurance d'une continuité et qualité de service au moindre cout sur un ensemble de (16) direction de distribution.
- ✓ L'élaboration des études prévisionnelles pour la création de nouvelles sources afin de satisfaire la demande des clients en énergie électrique sur le long terme.

Don son volet gaz les missions fondamentale de la SDE sont :

- ✚ Exploitation et dépannage du réseau gaz.
- ✚ Entretien et maintenance des ouvrages gaz.
- ✚ Réalisation d'études de développement et d'Agglomération.
- ✚ Contrôle du réseau et recherche des fuites.

- ✚ *Sécurité des clients et de leurs biens.*
- ✚ *Contribution aux raccordements des clients.*
- ✚ *Etablissement d'une cartographie fiable.*
- ✚ *Normalisation des matériels et appareillages.*
- ✚ *Inspection des chantiers.*
- ✚ *Réalisation du programme public.*
- ✚ *Ecoute conseils assistance et orientation.*
- ✚ *Préservation de l'environnement.*

