

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية. التخصص: اقتصاد كمي.

تطبيق الأساليب الكمية في عملية توظيف الموارد البشرية

دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة

تحت إشراف الأستاذ:

د. قдал زين الدين

مقدمة من طرف الطالبين:

صااق محمد.

بوااناار برمضان.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الأستاذ: وهرانى مجااوب	أستاذ ماضر "أ"	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	الأستاذ: قداال زين الدين	أستاذ ماضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	الأستاذ: محمد عيسى محمد محمود	أستاذ التعلیم العالی	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020 - 2021

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية. التخصص: اقتصاد كمي.

تطبيق الأساليب الكمية في عملية توظيف الموارد البشرية

دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة

تحت إشراف الأستاذ:

د. قдал زين الدين

مقدمة من طرف الطالبين:

صااق محمد.

بواانار برمضان.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الأستاذ: وهرانى مجاااب	أستاذ ماضر "أ"	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	الأستاذ: قداال زين الدين	أستاذ ماضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	الأستاذ: محمد عيسى محمد محمود	أستاذ التعليم العالى	جامعة مستغانم

تشكرات

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وعونه والذي بفضلهم تتم الصالحات والنعم،
وأصلي على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد عليه الصلاة والسلام.
نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ، وأخص
بالذكر:

الأستاذ القدير: **فهد زين الدين**

الذي كان لنا عوناً وسنداً لنا في تحفيزنا وإرشادنا بنصائحه القيمة فشكراً لك
أستاذي.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية الذين قدموا لنا يد العون ولم يبخلوا
علينا بأي جهد فشكراً لهم جميعاً. إلى كل من علمنا حرفاً أو درساً في الحياة.

إلى الأخ والصديق : **طمطامي عمر**

وإلى كل طلبة تخصص اقتصاد كمي دفعة تخرج 2021/2020

كما نتقدم بواقر التقدير وعظيم الامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين

شرفوني بقبول مناقشة هذا البحث.

لكم منا جزيل الشكر

إهداء

إلى من كان دافعي للنجاح

إلى من سهرت عليا وضمنني

إلى من سقنتني الجنان إلى أرواح إنسان

إلى العبيبة الغالية أُمي حفظها الله وشفها وأدام عليها الصحة والعافية

إلى من كان سندي في الحياة إلى من علمني الصبر إلى من كان مثلي في الكفاح

إلى أبيي رحمها الله واسكنها فسيح الجنان

إليهما أهدي ثمرة عملي ونجاحي

إلى الزوجة الغالية وإلى أولادي: عبد الجليل ريان وإيناس، والكتكوتين

إسلام وإلياس، حفظهم الله وورعاهم.

إلى كل أفراد العائلة صغيرا و كبيرا.

إلى كل أساتذة و طلبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة عبد الحميد بن باديس

بمستغانم

إلى كل موظفي جامعة مستغانم الإداريين و العمال

إلى كل من ساعدني على انجاز هذا البحث

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

صادق محمد

إهداء

إلى الذي منحني كل ما يملك..... ولم يأخذ جهداً في تقديم الدعم لي... مادياً

ومعنوياً ونفسياً، إلى سر نجاحي ونور دربي ... والدي

إلى نبع المحبة والعنان والوفاء وأعلى ما أملك

إلى م اشتاق إلى رؤيتها.....والدتي الحبيبة

إلى من أحن أشتاق إليهم دائماً

إلى منهم عزوتي وسندي في الحياة... .. إخوتي

إلى من كانوا لي أوفياء.....أصدقائي جميعاً

إلى كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة عبد الحميد بن باديس

بمستغانم

إلى كل الإداريين بجامعة مستغانم

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

بودينار برمضان

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

مقدمة

أ - هـ

44 - 12

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والتوظيف

تمهيد

12

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن إدارة الموارد البشرية:

13

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

13

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

14

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

14

2- عوامل ظهور إدارة الموارد البشرية

15

3- الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

16

4- أهمية إدارة الموارد البشرية

18

5- وظائف إدارة الموارد البشرية

19

6- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

22

7- التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

23

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن التوظيف

25

المطلب الأول: ماهية التوظيف

25

1- مفهوم التوظيف

25

2- أهمية التوظيف

26

3- أهداف التوظيف

28

4- شروط التوظيف

28

5- أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المؤسسة

29

6- العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في الجزائر

30

7- إجراءات التوظيف

33

المطلب الثاني: مراحل عملية التوظيف:

36

1. مرحلة الاستقطاب

36

2. مرحلة الاختيار

39

3. مرحلة اتخاذ قرار التعيين

41

خلاصة

44

73 - 46

الفصل الثاني: الإطار النظري لنماذج بحوث العمليات

تمهيد

46

المبحث الأول: مدخل عام لبحوث العمليات

47

47	المطلب الأول: مراحل تطور بحوث العمليات وتعريفها:
47	1- مراحل تطور بحوث العمليات
50	2- تعريف بحوث العمليات
51	المطلب الثاني: خصائص بحوث العمليات وتصنيف نماذجها
51	1. خصائص بحوث العمليات
53	2. تصنيف نماذج بحوث العمليات
56	المبحث الثاني: نماذج التخصيص
56	المطلب الأول: استخدام نماذج التخصيص في تعيين الأفراد العاملين
56	1- شروط تطبيق مشكلة التخصيص
57	2- أهمية مشكلة التخصيص
57	3- صياغة نموذج التخصيص
59	4- طرق وخطوات حل نموذج التخصيص
73	خلاصة
96 - 75	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي: ميدان الدراسة: مؤسسة مون جرجرة
75	تمهيد
76	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة
76	1- تعريف مؤسسة جرجرة
76	2- طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة
78	3- الهدف من تأسيس مؤسسة مون جرجرة
79	4- مجالات الدراسة
79	5- خصائص مجتمع البحث
83	استنتاج
84	المطلب الثاني: معياري الخبرة والمستوى التعليمي:
84	1. توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية
86	2. توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي والصعوبات التي صادفتهم في الالتحاق بالوظيفة
88	استنتاج
89	المطلب الثالث: معايير الانتقاء الوظيفي والرضا المهني
90	1. توزيع الأفراد حسب الجنس والرضا المهني
91	2. علاقة المستوى الدراسي بالرضا الوظيفي
94	3. توزيع الأفراد حسب رأيهم بعملية التوظيف المتبعة ومدى رضاهم عن هذه السياسة
95	استنتاج
96	خلاصة
98	الخاتمة العامة
100	قائمة المراجع

1- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	تصنيف لنماذج بحوث العمليات	1 - 2
58	التمثيل العام لنموذج التخصيص	2 - 2
59	تكاليف توزيع ثلاث رجال بيع على ثلاث وكالات تجارية	3 - 2
60	مراحل الحل بطريقة التوافق المختلفة	4 - 2
61	الاحتمالات المتاحة هي (06) احتمالات	5 - 2
68	تكاليف تخصيص ثلاث رجال بيع على ثلاث مهمات	6 - 2
69	استخدام طريقة النقل للتخصيص	7 - 2
79	توزيع الأفراد حسب الجنس	1 - 3
80	توزيع الأفراد حسب السن	2 - 3
80	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	3 - 3
81	توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية	4 - 3
82	توزيع الأفراد حسب المنطقة	5 - 3
84	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	6 - 3
85	توزيع الأفراد حسب الجنس والتحاقهم بالمؤسسة	7 - 3
86	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي والصعوبات التي صادفتهم في الالتحاق بالوظيفة	8 - 3
87	توزيع الأفراد حسب الجنس وإجراء المقابلة الوظيفية	9 - 3
87	توزيع الأفراد حسب معايير التوظيف	10 - 3
89	توزيع الأفراد حسب الجنس وعلاقتهم بصاحب العمل	11 - 3
90	توزيع الأفراد حسب الجنس والرضا المهني	12 - 3
91	علاقة المستوى الدراسي بالرضا الوظيفي	13 - 3
92	توزيع الأفراد حسب المنصب ومدى تناسبه مع القدرات والمؤهلات العلمية للعامل	14 - 3
93	توزيع الأفراد حسب العدالة في توزيع المناصب	15 - 3
94	توزيع الأفراد حسب رأيهم بعملية التوظيف المتبعة ومدى رضاهم عن هذه السياسة	16 - 3

2- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	تكامل أنشطة الموارد البشرية	1 - 1
30	أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المؤسسة	2 - 1
42	الخطوات الرئيسية لعملية الاختيار والتعيين	3 - 1
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة	1 - 3

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

تتعامل المؤسسات بمختلف أشكالها في الوقت الحالي مع ظروف بيئية تتسم بالتغير المستمر والسريع، هذا ما يفرض عليها مجموعة من التحديات والبحث المستمر عن ضمانات البقاء والاستمرار والسعي نحو الأفضل والحاجة المتزايدة لتحسين مستويات أدائها من خلال تطوير إمكانياتها المتاحة للوصول إلى الأهداف المسطرة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقتها البشرية وإمكانياتها المادية، حيث يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، حيث لا يمكن تصور وجود مؤسسة في غياب العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لباقي العناصر الأخرى، وذلك لما يحمله من قدرات ذهنية وإمكانيات في الإبداع والتجديد، فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من قدرات بشرية جيدة ومؤهلة وإكسابها المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم، مع كيفية التحكم في إدارتها وتخصيصها وتوزيعها على وظائفها بطريقة مثلى. هذا الأمر استدعى إلى ضرورة وجود إدارة خاصة ترعى شؤون العمال وتسهر على توفير الظروف الملائمة لهم، وهي إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، والهدف منها هي وضع كل فرد في المكان المناسب وتحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة وخصائص الفرد المرشح لشغل الوظيفة، فالإدارة تحقق هذه الغاية من خلال الاعتماد على أساليب حسن الانتقاء والتوظيف، وحتى يكون هناك اختيار أفضل للموارد البشرية المؤهلة يتطلب ذلك من المؤسسة وضع سياسة توظيف فعالة بعيدة عن الغموض والذاتية.

فهذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على عملية التوظيف التي تمثل أهم خطوة من خطوات العملية التخطيطية والإدارية في المؤسسة، وهنا تظهر أهمية موضوع هذه الدراسة بحيث تهدف إلى استيعاب ومعرفة إجراءات عملية التوظيف التي تعتمدها المؤسسات والطرق التي يتم من خلالها اختيار اليد العاملة المناسبة، فعملية إيجاد الرجل المناسب القادر على تحمل مسؤوليات منصبه على أكمل وجه يعتبر من النقاط المؤدية إلى النجاح، سواء للفرد أو للمؤسسة.

وفي تناولنا لهذا الموضوع طرح التساؤل العام والرئيسي للدراسة متبوعة بالفرضيات المطروحة مع الإشارة إلى المفاهيم والمصطلحات الأساسية الأكثر استخداما في هذه الدراسة والمنهج المتبع وعرض بعض الدراسات السابقة. حيث خصصنا جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، الجانب النظري تفرع منه فصلين، الفصل الأول حول مفاهيم عامة عن إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف، تناولنا فيه ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها ودورها في

المؤسسة، والتعرف على مفهوم عملية التوظيف والمراحل التي تمر بها وشروطها. أما الفصل الثاني حول الإطار النظري لنماذج بحوث العمليات تم التطرق فيه إلى مختلف التعاريف، وخصائص بحوث العمليات وتصنيف نماذجها، واستخدام نماذج التخصيص في تعيين الأفراد العاملين.

أما الجانب التطبيقي فقد حاولنا فيه التعريف بميدان البحث والتأكد من فرضيات الدراسة من خلال المعلومات التي نحصل عليها من ميدان البحث.

1. الإشكالية:

تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي، فهذه العملية تعتبر أول مرحلة من مراحل المسار المهني للعنصر البشري الذي له ميزة يتميز بها عن باقي الموارد، فنجاح المؤسسة أو فشلها يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى فعالية وظيفية إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في استقطاب أكفاء العناصر لشغل الوظائف والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم، فعملية التوظيف تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال توفير الكفاءات القادرة على العطاء المتميز، وهذا يدفعنا إلى التساؤل التالي:

ما هي المعايير والأساليب التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التوظيف داخل المؤسسة؟

على ضوء هذا الإشكال وللإجابة عليه ارتأينا أن نقدم مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

✧ ماذا نعني بعملية التوظيف وما هي أهميتها في المؤسسة؟

✧ ما هي الطرق المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية في توظيف القوى العاملة؟

✧ هل تساهم عملية التوظيف في توفير التكيف والرضا المهني للعامل؟

وللإجابة على هذه الأسئلة سنحاول الانطلاق من الفرضيات التالية:

2. الفرضيات:

❖ تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف داخل المؤسسات على معياري الخبرة والمستوى التعليمي.

❖ هناك علاقة بين تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف والشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال.

3. أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع بعنوان: " تطبيق الأساليب الكمية في عملية توظيف الموارد البشرية " إلى مجموعة من النقاط وهي كما يلي:

- الرغبة في دراسة الموضوع والتخصص فيه أكثر.
- إعطاء إطار معرفي حول عملية التوظيف داخل المؤسسات وإبراز أهمية هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية
- حداثة موضوع إدارة الموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها.
- الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الاقتصادية من طرف الدولة لما لها من أهمية في تحقيق التنمية وتطوير الاقتصاد.
- بالإضافة إلى كل هذا فإن هذا الموضوع يدخل في إطار تخصصي الجامعي.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة موضوعنا إلى كون أن عملية التوظيف يمثل المرحلة الأساسية في حياة العامل، والقرار الاستراتيجي للمؤسسات بحيث نحاول من خلال هذه الدراسة أن تظهر مدى أهمية التوظيف بالنسبة للفرد والمؤسسة ومحاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف داخل المؤسسات، كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به المؤسسات في المجتمع من خلال مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية، والكشف عن الدور الاجتماعي الذي تؤديه ومعرفة مدى اهتمام الدولة بالمؤسسات ومدى تشجيعها لها.

5. أهداف الدراسة:

من المعروف أنه لا يخلو أي بحث من أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال اهتماماته، وتتلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على واقع عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات.
- معرفة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية والسياسات التي تتبعها، ودورها في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا لدى العمال.
- محاولة الوقوف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

6. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة:

➤ المنهج المتبع :

إن لكل بحث منهجا متبعاً لدراسة المشكلة، فالمنهج المستخدم يمثل الركيزة الأساسية لتصميم البحث العلمي لأنه يعتبر الوسيلة التي تؤهلنا للوصول إلى النتائج بطريقة علمية ودقيقة. فالمنهج فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة، أو إثبات حقيقة نعرفها. وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بالحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أوضاع معينة، لأنه يتماشى مع طبيعة وخصائص موضوع الدراسة، بحيث يسمح لنا المنهج الوصفي التحليلي بوصف عملية التوظيف وخطواته داخل المؤسسات، إذ يسمح لنا بوصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل المتحكمة فيها واستخلاص النتائج وتعميمها.

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسة الأولى:

وهي دراسة أعدها الباحث احمد مرزوق تحت عنوان: التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكييف العمال الجزائريين، بحيث أجرى دراسته الميدانية في مؤسسة TODINI الإيطالية وهي دراسة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل بجامعة الجزائر سنة 2008-2009. التساؤل الذي دار في هذه الدراسة هو محاولة معرفة ما إذا كانت سياسة التوظيف في المؤسسة الأجنبية تساهم في تسهيل التكيف المهني للعامل الجزائري فيها؟ وهل يساهم السلوك التنظيمي الإداري في المؤسسة الأجنبية على رفع مستوى الرضا المهني للعمال؟ ولدراسة هذه الظاهرة استعان الباحث بالمنهج الكمي الذي يناسب مع مثل هذه الدراسات، مستعين في ذلك بالاستبيان الذي يعتبر تقنية أساسية لجمع المعلومات، بحيث وزع هذا الاستبيان على مجتمع البحث الذي يتكون من 437 عامل. وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هذه، أن المؤسسة الأجنبية تولي اهتماماً بالغاً للتوظيف وذلك من خلال استغلالها لكل الإمكانيات المتاحة لاستقطاب أفضل اليد العاملة، بداية من الإعلام والإعلان عن التوظيف، ثم اعتمادها على أسس وقواعد موضوعية في الانتقاء، بعيداً عن الذاتية والمؤثرات السلبية، كما بينت الدراسة أن العمال الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية، تكون لهم فرص الاندماج والنجاح في عملهم، ويتجاوبون إيجاباً مع التنظيم، ومحتوى العمل، وأن انتقاء العمال عن طريق أسس علمية هو أحسن السبل للحصول على أفضل الأفراد، وهذا في صالح المؤسسة والفرد في آن واحد.

2.7. الدراسة الثانية:

وهي دراسة للباحثة قاسي أحلام بعنوان - سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة أجريت هذه الدراسة سنة 2012/2011 بجامعة البويرة، والتساؤل المطروح في هذه الدراسة هو: ما مدى أهمية عملية التوظيف في المؤسسة، وما هي المعايير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التوظيف؟. اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على منهج دراسة حالة من أجل الدراسة التطبيقية والنظرية على واقع مؤسسة مون جرجرة. معتمدة في ذلك على مقابلة المبحوثين والاستبيان لجمع المعلومات، بحيث وزع هذا الاستبيان على مجتمع البحث المتكون من 70 عامل. وأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة بعد دراستها التطبيقية أن: الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، كما تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة ووظائفها المختلفة، كما توصلت كذلك إلى أن عملية توظيف الموارد البشرية هي عملية مركبة من عدة مراحل لا بد على أي مؤسسة مراعاتها من أجل استقطاب وانتقاء اليد العاملة الجيدة بكفاءات ومهارات جيدة من أجل الرفع من إنتاجيتها وأدائها من جهة، ومن جهة أخرى تحقيقها للميزة التنافسية من خلال جودة منتجاتها.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول الموارد

البشرية والتوظيف

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وبمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، صغيرة أم كبيرة، عامة أم خاصة، فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية، فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها، لهذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية إلى تنمية واستثمار هذه الموارد، والأمر يتطلب إدارة مختصة تتكفل بهذه الموارد، بحيث نجد مهمتها تدور حول إعداد سياسات وبرامج جديدة لإدارتها بفعالية حين تكون صامدة أمام التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات، ومحاولة البحث عن أنسب الأشخاص وأكفئهم للعمل في المؤسسة وترغيبهم في البقاء فيها، وذلك من خلال التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، بحيث نجد أن هذه الإدارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة وتوزعها في مختلف أقسام وفروع المؤسسة. مع أن عملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة و المتسلسلة فيما بينها، والتي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

يعود تاريخ إدارة الموارد البشرية تحديداً إلى بداية السبعينات، حيث برز هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لمفهوم إدارة الأفراد. إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري ومحاولة الكشف عن الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات، هذا ما جعلها تنال اهتماماً واسعاً وكبيراً من قبل العلماء والباحثين والمختصين، فمصطلح إدارة الموارد البشرية كان موجوداً قبل ظهور الثورة الصناعية ولكن استخدامه شاع في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون. بحيث كان النمط السائد في هذه المرحلة هو الإنتاج اليدوي البسيط أو ما يسمى الحرفة التي تعتبر المصدر الأساسي لتلبية حاجيات الحياة، والنظام السائد هو نظام الصبغة وهو الأسلوب الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة، بحيث يكون الصبي تحت سيطرة السيد، أما في نظام العبودية لم يكن هناك أي اعتبار للعامل، فقد تمت مساواته بالألة، فهو كالسلعة يباع ويشترى من طرف المالك الذي لا يراعي حقوق العمال وهذا لم تكن هناك الحاجة لاستخدام الأساليب العلمية المتطورة من أجل الوصول إلى رقي الموارد البشرية، ومناهج العمل كانت تطبيقية مباشرة لكن كفاءتها تتميز بالضعف، واستمر هذا الوضع إلى غاية ظهور الثورة الصناعية التي كانت بمثابة بداية للتفكير من المشاكل الإنسانية انطلاقاً من ما خلقته من تطورات في التكنولوجيا والمعدات الإنتاجية، وكذلك اتساع حجم المصانع، مما أدى إلى تشغيل أكبر عدد من اليد العاملة، فأصبح رب العمل عاجزاً على إدارة ذلك العدد الهائل من العمال، وغير قادر على أن يدير شؤون المؤسسة بأكملها، فبدأت المشاكل تعتم المؤسسات، وأصبح العمال في صراع مع أرباب العمل، كل هذا ساهم في ظهور الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العمال في المؤسسات، وكذلك ضرورة وجود نقابات عمالية تتفاوض مع أرباب العمل باسم العمال، حيث تسعى إلى تحقيق مطالب اليد العاملة وتحسين ظروفهم المهنية والاقتصادية والاجتماعية، فهذا التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري أوجب على الإدارة أن تستجيب لمتطلباتهم، انطلاقاً من خلق مناخ تنظيمي يحفزهم على العمل وينمي كفاءاتهم وقدراتهم.¹

¹ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 20.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسبت ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة.

وفيما يلي بعض التعاريف كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:

✓ عرف معهد إدارة الأفراد institute of personnel management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها: ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المنظمة"

✓ أو يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM): هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، مصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

✓ أو هي: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين، وتنمية، ومكافأة، وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

✓ أو هي: الإدارة المسؤولة عن اختبار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم، وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين.

ومن خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي: وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد استقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.¹

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد لبشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، الناشر عبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 22.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ❖ إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة.
- ❖ إن هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج تقترن بأهداف معينة تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع.
- ❖ إن هذه الأنشطة والبرامج هي مسؤولية جميع المدراء لأنها ترتبط بالموارد البشرية ولكن قد يتم تفويض العديد منها إلى إدارة الموارد البشرية.
- ❖ من الممكن تقديم المفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجا متكاملًا يتكون من عدد من العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية. هذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز والتطوير.¹

2- عوامل ظهور إدارة الموارد البشرية:

- يفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية إلى عدة عوامل، بحث هذه الأخيرة ساهمت في ظهور هذه الإدارة كوظيفة متخصصة، ونلخص هذا العوامل في النقاط التالية:
- ✓ تطور الصناعة: إذ أن دخول التكنولوجيا الجديدة وإتباع وسائل وأساليب حديثة في الإنتاج واستخدام الآلات معقدة ومتطورة، استدعى توفير قوة عاملة مدربة.
 - ✓ ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي: هذا أدى إلى الوعي لدى العمال، ما أدى إلى ضرورة وجود أخصائيين في إدارة الموارد البشرية.
 - ✓ تزايد قوة اتحاد النقابات: بحيث ظهرت التنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق الموارد البشرية وتسعى إلى تطوير وتحسين العلاقات الإنسانية بعد فشل الإدارة في ذلك.
 - ✓ تزايد تدخل الدولة المتزايد في النشاط الاقتصادي: إذ أصبحت الدولة تحاول أن تتدخل في الأنشطة الاقتصادية من أجل تنظيم العلاقات بين العمال وأرباب العمل، وذلك من خلال تشريع قوانين تلزم بها المؤسسة.
 - ✓ ظروف الحرب أدت إلى عجز كبير في الأيدي العاملة في كثير من الدول: لهذا استلزم الأمر وجود إدارة موارد بشرية لتقوم بإعادة إحياء اليد العاملة من خلال برامجها التكوينية والتدريبية.²

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 23.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 12.

✓ الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات: فهذا يعتبر من بين الأسباب المهمة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية إلى جانب اكتشاف أهمية العنصر البشري ودوره الفعال داخل المؤسسة.¹

3- الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السليبي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك أصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم و صيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

أولاً: الأهداف على مستوى المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي في أفراد المجتمع.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 18.

ثانيا: الأهداف على مستوى المنظمة:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية وهي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

ثالثا: الأهداف على مستوى العاملين:

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي.
- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- توفير العلاقات الإنساني الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتهم مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.¹

ويمكن أن نلخص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ❖ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- ❖ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لكل العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب.
- ❖ رعاية العاملين وتقدير الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية.
- ❖ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهد.
- ❖ العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة.
- ❖ إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم، وجعلهم مصدر للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.²

¹ محمد بن دليم الفحطاني، مرجع سابق، ص 25.

² كمال بربر، إدارة الوارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص12- ص13.

4- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية – كأحد وظائف المنظمة – بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الوطني.

✓ على مستوى المنظمة: تركز هذه الأهمية فيما يلي:

● يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة، سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.

● في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة – بمرور الوقت – نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالى ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

● يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات. الأخرى بالمنظمة.

✓ على المستوى الوطني:

○ إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية ايجابية.

○ إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

○ تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.¹

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 26.

○ إنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.¹

5- وظائف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة العنصر البشري في المؤسسات، بحيث تهدف هذه الإدارة إلى رفع مستويات الخبرة والمهارة وبالتالي ضمان جودة أداء هذه الموارد، زمن اجل الوصول إلى أعلى مستويات الخبرة والمهارة تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من الوظائف.

ويمكن تصنيف هذه الوظائف إلى قسمين وهما: وظائف فنية، ووظائف إدارية.

5-1- الوظائف الفنية: وهذه تتعلق بالوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية وتشمل:

- تحليل وتوصيف الوظائف: بحيث يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و توصيفها من اجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، مع معرفة الخصائص الفردية للأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة.
- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية: ونعني هذه الوظيفة اختيار المترشحين والعناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة. وهذا من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة سواء كان استقطاب داخلي أو خارجي وذلك لضمان كفاءة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إعداد خطة التدريب: تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية فنية متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية، وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة العمال وتنمية معارفهم ومهاراتهم وإظهار الاتجاهات الايجابية فيهم، فعملية التدريب حسب flippo هي: العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين، وهذا يدل على أن التدريب يمثل إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفعالية الكاملة لها.²

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق ص 26.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص 32.

- تقييم أداء العمال: ونعني بهذا معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالجهد المطلوب منه، والاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.¹
- صيانة ورعاية العاملين: وهذا يتحقق عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة.²

2-5- الوظائف الإدارية:

وهذه الوظائف تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتحفيز ونلخصها فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية: تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أهم وأبرز الوظائف، بحيث تسمح للمؤسسة بالتغلغل مع الداخلي والخارجي، فالتخطيط يساعد على تحديد حجم الموارد والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، وعني بتخطيط الموارد البشرية أنه: مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالقوى العاملة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، هذا يعني أن فائدة وظيفة تخطيط الموارد البشرية تكمن في كونها تتيح الفرصة أمام المؤسسة للحصول على ما تحتاجه من القوى العاملة لتحقيق أهدافها في المستقبل، فوظيفة تخطيط الموارد البشرية ضرورية لبناء الإنسان بحد ذاته وبناء المؤسسات بصفة عامة. فهي تعد عاملا مهما من عوامل استقرار المجتمع اجتماعيا واقتصاديا.³
- التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة. فتنظيم العمال ووضع كل فرد في المكان الذي يناسبه مع قدراته الفكرية، المهنية والعلمية تخلق فيهم نوع من الرضا وهذا يحفزهم ويدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم.
- الرقابة: ونعني بها مراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن مدى التزام العمال بشروط عملهم وبالآداء والسلوك

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص32.

² خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص31.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2005، ص132.

الإيجابي السليم، وهذا يكون من خلال تقييم الأداء المنجز من طرف العمال والتعرض إلى الجوانب التي أدت إلى إخفاقهم ومحاولة تعديلها.¹

• تصميم نظام الأجور والحوافز: إن معظم العاملين في مختلف المجتمعات سواء كانت نامية أو متقدمة يرغبون في تحقيق تطور وتقدم في وظائفهم والحصول على راتب أو أجر يمكنهم من رفع وتحسين مستوى معيشتهم، فالأجر يتمثل في مكافأة العامل على أدائه، هذا ما يسمح للعامل بتحديد مهاراته وأفكاره وإعادة بناء نفسه لأنه يعتبر نوعاً من أنواع المحفزات المادية. فهذه الوظيفة تركز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان فردياً أو جماعياً، لأن نظام الحوافز يساعد على تفجير قدرات العمال وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، كما يعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح المؤسسة.²

• وضع نظم الترقيات والنقل: إن الترقية تعني بها عملية إعادة نقل الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر، فالترقية تقوم بخلق حافز قوي لدى العمال، وهذا الحافز يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، ويولد فيهم الشعور بالطمأنينة لأنهم يحققون تقدماً في وظائفهم وكذا في أوضاعهم الاجتماعية والمعيشية، دون الحاجة إلى أن يغيروا مكان عملهم.³

كذلك من بين وظائف إدارة الموارد البشرية نجد: تقديم الخدمات للعاملين المتمثلة في الخدمات الاجتماعية، الثقافية والترفيهية، فهذه الخدمات تساعد في تحسيس العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة.⁴

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 34.

² سنان موساوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 2004، ص 230.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 276.

⁴ خضير كاظم حمود وباسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 32.

6- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن العوامل التي أثرت على إدارة الموارد البشرية عديدة وكثيرة، نذكر منها الأربعة الأساسية وهي:

1-6- العوامل الاجتماعية: لقد عرف المجتمع خلال القرون الأخيرة تطورات ملحوظة مقارنة بالقرون التي مضت بحيث أثرت هذه التطورات والتغيرات على مسار حياتهم الاجتماعية، بحيث عرف أصحاب المجتمع تغييراً في أسلوب معيشتهم وتفكيرهم، وتغيرت نظرتهم بالنسبة للمؤسسة والدور الذي تلعبه في حياتهم.

2-6- العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقليصها في فترات الكساد، بمعنى أن الأحوال الاقتصادية تؤثر على أداء الموارد البشرية، بحيث يسعى العمال إلى رفع وتحسين مستواهم المعيشي وهذا لا يتحقق إلا بزيادة الأجور والمداويل، الشيء الذي يحفزهم ويدفعهم إلى تحسين عملهم.

3-6- العوامل القانونية: لقد كان للعوامل القانونية دور كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تدخل الدولة في شؤون المؤسسات، بحيث انتقلت إدارة الموارد البشرية من مبدأ دعه يعمل، أتركه يمر إلى مبدأ آخر مقيد بالقوانين، كالحدا الأدنى للأجور، والحدا الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد واختيارهم، تكوينهم وتقييمهم، بمعنى أن الدولة ساهمت إلى حد كبير في تطوير هذه الإدارة من خلال تدخلها في شؤون المؤسسات من خلال إصدار القوانين والتشريعات التي يتوجب على المؤسسات والمديرين التقيد بها.

4-6- العوامل التكنولوجية: إن التطور التكنولوجي صاحبه تغيرات في القوى العاملة وهذا نتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسة والتوسع المستقر في التكنولوجيا.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 40.

7- التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

لقد رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشوؤها مجموعة من التغيرات في مجالات العمل، وهذه التغيرات صاحبت الكثير من العقبات والتحديات أمام إدارة الموارد البشرية، بحيث أصبحت هذه التغيرات تشكل عائقاً أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة، واتجاه المؤسسة من جهة أخرى، ومن بين هذه التحديات التي واجهتها هذه الإدارة ما يلي:

1-7- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: بمعنى أن التطورات التكنولوجية والاستخدام المتزايد للتكنولوجيا والآلات الحديثة في المؤسسة قد غيرت جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وهذا يكون المؤسسة بحاجة إلى عمال مدربين ومؤهلين وبذلك تزداد أهمية هذه الأنشطة كالترتيب، التخطيط والتقنية وغيرها من الوظائف التي تساعد المؤسسة على تلبية احتياجاتها من اليد العاملة التي تستطيع أن تواكب هذه التطورات وبالتالي هذا الاهتمام الكبير بالآلة قد يؤدي بالمؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها والبحث عن اليد عاملة مؤهلة ومدربة.¹

2-7- التغيرات في تركيب اليد العاملة: نظراً لما خلقتة الثورة الصناعية من تغيرات وتطورات في التكنولوجيا والمعلومات والأجهزة، كل هذا أدى إلى تغيير في تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة، ومن بين هذه التغيرات نجد زيادة نسبة النساء العاملات، وأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، هذا يعني أن عمل المرأة أصبح ينافس الرجل، هذه ما يشكل عائقاً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين سواء في الدفع أو في فرص الترقى، وكذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات إعداد سياسات خاصة بهن، وخاصة الأمهات الرعاية الطبية وإجازات الحمل والولادة، لذا على الإدارة أن تضع خطط خاصة بهن وأن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من هذا الجنس.²

3-7- تغيير القيم والاتجاهات: تلعب القيم والاتجاهات دوراً مهماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لأنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ونظرتها لمدى أهميتها، وجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع خطط تجعله قادرة على استغلال واستثمار هذه القيم والاتجاهات، كاحترام العمل والالتزام بقواعده بغرض

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 13.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 413.

تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وهذا يكون عن طريق وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ فيها إدارة الموارد البشرية مسؤولية مواجهة التحديات و المعوقات والعمل على إزاحتها أو بالأحرى التقليل منها.

4-7- تحديات العولمة التنافسية: لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية حيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، فالمؤسسات وبمختلف أحجامها لم تعد تنافس داخليا فقط، وإنما أصبحت تنافس عالميا، لهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات عالمية تعتمد عليها في اختيارها للقوى العاملة.

5-7- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما أدى بالمنظمات إلى تغيير تعاملها مع القوى العاملة في ظل تعدد الثقافات والقيم السائدة في المجتمعات من ناحية، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، فالتكنولوجيا المتطورة أدت إلى تقليل عدد الوظائف، التي تتطلب الكثير من المهارة وهذا يعود إلى ما شهده العالم من تطور في الأجهزة ووسائل الاتصال.¹

¹ حظير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 24، 25.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن التوظيف:

المطلب الأول: ماهية التوظيف:

1- مفهوم التوظيف:

التوظيف لغة: التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.¹

التوظيف اصطلاحا: هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة.

أما مصطلح التشغيل فيراد به ملء أو سد منصبا كان شاغرا.²

مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين:

التعريف 01: التوظيف هو عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم.

التعريف 02: هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.³

التعريف 03: هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاءها وإعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم، وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.⁴

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف نلاحظ أن هناك فرق، فهناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له

(استقطاب، اختيار، وتعيين)، وهناك من أعطاه معنى واسع ليشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها الإدارة الموارد

¹ المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشروق، لبنان، 1973، ص 265.

² بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005-2007)، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص 10.

³ ربي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 241.

⁴ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95.

البشرية ولكننا نرى أن الرأي الأول هو الأصح لأن التوظيف نشاط فرعي من أنشطة الموارد البشرية وعليه يكن تعريف التوظيف كما يلي:

التوظيف هو البحث عن الأفراد ذات الكفاءات والقدرات العالية وتوفيرها حسب احتياجات المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبدولة والسعي لاختيار بين المستقطبين ليتم قبولهم وتعيينهم في المناصب الشاغرة.

2- أهمية التوظيف:

يحتل التوظيف أهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و التوظيف يجبنا على الأسئلة التالية: ما هي المصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة من أجل اختيار الأفضل من المتقدمين لطلب التوظيف بحيث تحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؟

* كما تبرز أهمية التوظيف من خلال الدور الذي يلعبه في إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

* التوظيف ركن أساسي في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهمهم المممي وذلك من خلال ما يسمى " بعملية تكوين الموارد البشرية " التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة و تتمثل هذه الوظائف في تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء..... وغيرها. والتي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى، وهذا ما يتم توضيحه فيما يلي:¹

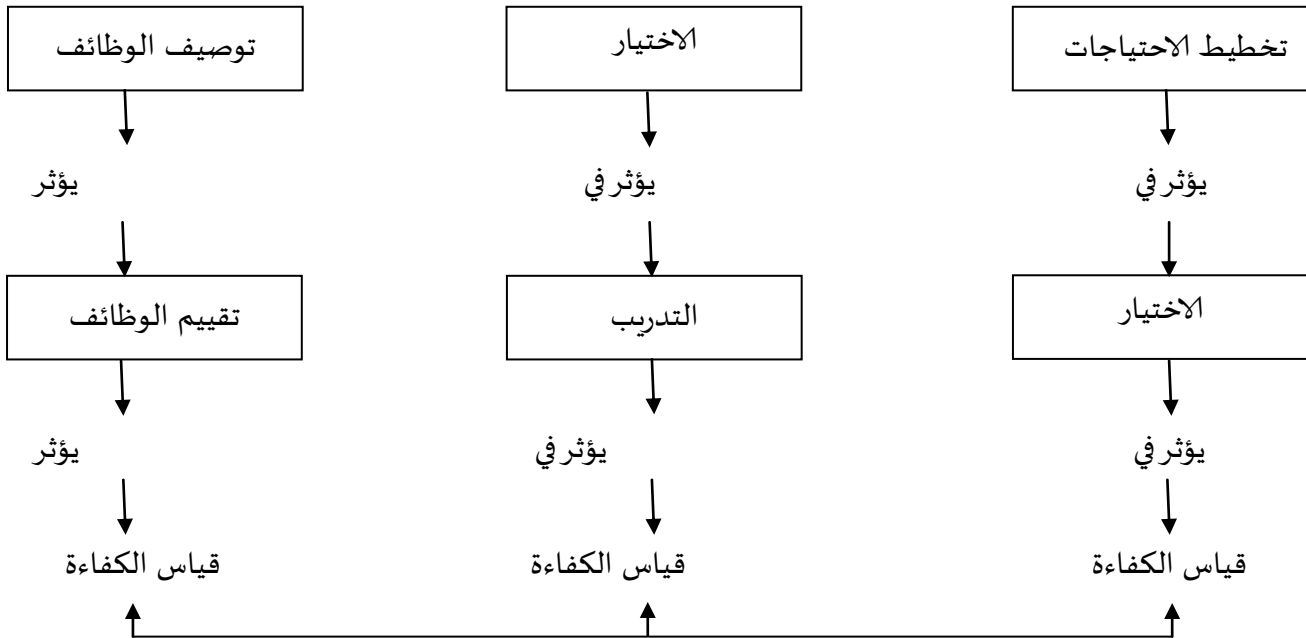
○ تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين.

○ ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.

¹ تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس ، 2009، ص 13.

- ترتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية إختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سبل ذلك من عملية تأهيلهم و تدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب.
- ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف و ذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.

الشكل رقم (1-1): تكامل أنشطة الموارد البشرية¹



المصدر: علي السلي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، الطبعة 03، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1985، ص119.

¹ علي السلي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، ط 03، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1985، ص119.

3- أهداف التوظيف:

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملية التوظيف أن لها عدة أهداف، حيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد، ومن الأهداف المرجوة من عملية التوظيف مايلي:

محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، أي 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 اشتراك 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 و قدرة و جدارة القيادة.
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.¹
- وضع المترشح في المكان المناسب له و الذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.²

4- شروط التوظيف:

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 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة.

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 94.

² رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997، ص4.

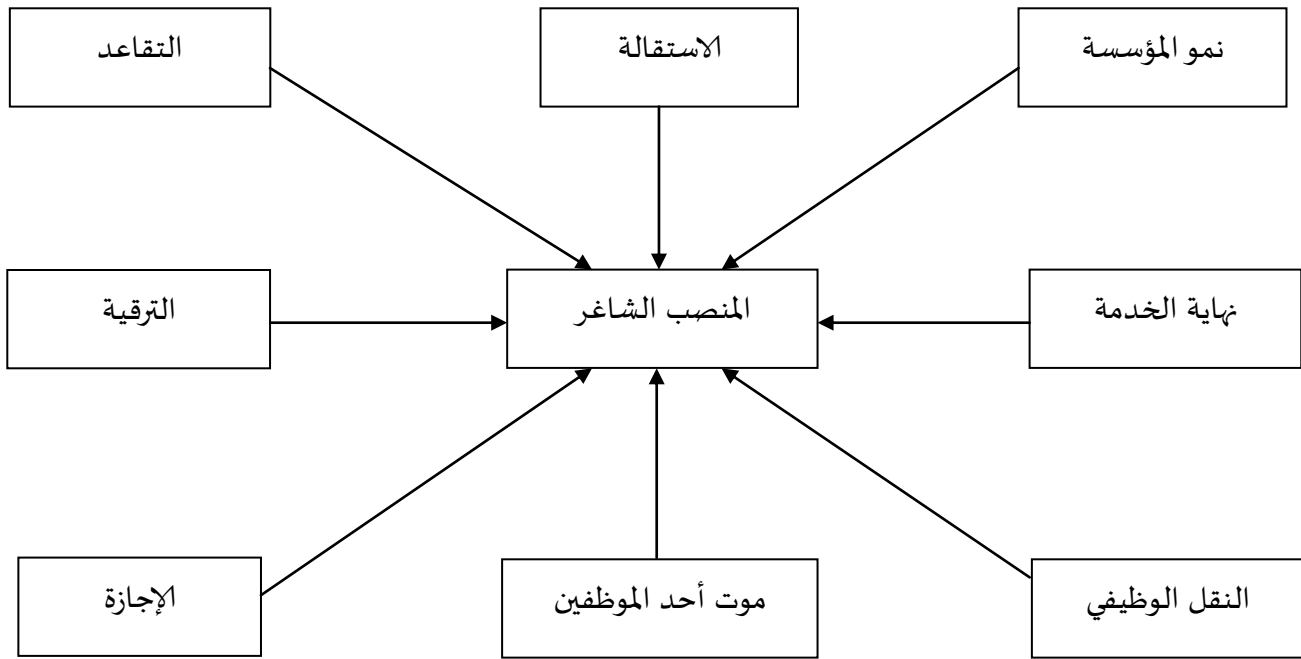
- توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.
- أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك.
- اجتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف.
- أن يكون لائقا صحيا للعمل، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة.
- الحصول على التأشيرات المطلوبة و على 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.

5- أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المؤسسة:

- هناك عدة أسباب تدعو إلى توافر المناصب الشاغرة على مستوى المؤسسة منها:
- نمو المؤسسة: إذ يفتح باب التوظيف نتيجة للنمو والتوسع في الخدمات المقدمة لأن هذا التوسع سوف يؤدي حتما إلى خلق مناصب عمل شاغرة.
 - إستقالة موظف ما: تؤدي استقالة احد الموظفين إلى وجود منصب شاغريحتاج إلى من يشغله.
 - نهاية الخدمة: يعتبر إنهاء الخدمة من الأسباب التي تؤدي إلى توفر منصب شاغر.
 - التقاعد: إن تقاعد موظف ما يعني بقاء منصب شاغرا، ويكون التقاعد ناتجا عن إنهاء خدمات الموظفين لبلوغهم سن معين، وقد يكون التقاعد إجباريا أو اختياريا.
 - الترقية والنقل الوظيفي: تتسبب ترقية أحد الموظفين في خلو منصبه الذي كان يشغله، وبالتالي يستوجب على المؤسسة فتح باب التوظيف من أجل سد هذا الشغور، وما ينطبق على الترقية ينطبق على النقل الوظيفي.
 - موت أحد الموظفين: تتسبب وفاة أحد الموظفين في خلق مناصب عمل شاغرة تحتاج إلى من يشغلها.¹

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 128.

الشكل رقم (1-2): أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المؤسسة:¹



6- العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في الجزائر:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف في الجزائر و بكافة الدول ومن بين هذه العوامل

نجد العوامل الداخلية و العوامل الخارجية وهي:

6-1- العوامل الداخلية: تتمثل في العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط التالية:

✓ السياسة التي تتبعها المؤسسة: هي تلك الخطط والإرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة،

ولتكون السياسات فعالة، يجب أن تكون محددة وثابتة ومرنة.²

ومن أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة

البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وتعلن هذه السياسات وفق الأهداف المرجوة، فنجاح أي سياسة في 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.³

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 128.

² عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع تسيير، 1997، ص 18.

³ صلاح الشاوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 12.

✓ حجم المؤسسة: بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد 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 مختصين في الإعلان عن الوظائف واستقطاب أكبر عدد 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 لمجير المؤسسة الذي يقرر مدى ملاءمته للمنصب.¹

✓ تخطيط القوة 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 حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي توجه 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، و تحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.²

✓ سمعة المؤسسة: تعتبر سمعة المؤسسة احد 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 منتجاتها وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورتها ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه، أي أن سمعة المؤسسة تؤثر في قدرتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 141.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 228.

2-6- العوامل الخارجية: ويمكن خصر العوامل في النقاط التالية:

❖ **التقدم التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم التكنولوجي 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 عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات و إتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية ومهام الوظائف. هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة ذات كفاءات ومهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه لتطورات الحديثة.

❖ **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 الصب 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 حالة الكساد الاقتصادي فهو العكس، بحيث ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح، الشيء الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح 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 على تحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم.¹

❖ **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 تسيطر المؤسسات سياساتها 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 تؤكدته المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 85/59 المؤرخ في 23 كمارس 1985 أنه لا يحق لأحد أن يوظف إلا إذا توفرت فيه الشروط التوظيف ومن أهم شروط التوظيف في الجزائر ما يلي:

¹ صلاح الشاوي، مرجع سابق، ص 14.

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعاً 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 والمتمثلة فيما يلي:

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات.
- الامتحانات والاختبارات المهنية.

❖ المتغير الثقافي: نجد أن الجزائر وكغيرها من الدول العربية تسودها مجموع من القيم والعادات والتقاليد، وهذه

الأخيرة تؤثر على نشاطات المؤسسة وكذا على عملية التوظيف، بحيث لما تقوم المؤسسة بتوظيف اليد العاملة، عليها أن تحترم العادات والقيم السائدة في تلك المنطقة،

فعلى سبيل المثال في المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها أن هناك أعمالاً معينة تناسب

الرجال وأعمالاً تناسب النساء، ولهذا على المنظمات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياساتها التوظيفية.¹

7- إجراءات التوظيف:

إن نجاح عملية التوظيف يعتمد على مجموعة من الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذه

الإجراءات تتمثل فيما يلي:

7-1- تحديد الاحتياجات: وهي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة وذلك بتخطيط القوى العاملة فيها، والذي يسمح

بتحديد عدد ونوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة، وتحديد الاحتياجات يكون من خلال:

- تحديد مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة.
- تحديد الوظائف الشاغرة نتيجة للتقاعد، الفصل، الترقية، أو العطلة.
- تحديد احتياجات المؤسسة والتي على أساسها تقوم المؤسسة بتقليص وتوسيع نشاطها.

¹ عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 283.

2-7- فرز الترشيحات: بعد إعلام مختلف المترشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف وحثهم على إرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك:

✓ السن.

✓ الشهادة العلمية.

✓ الخبرة.

وبعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجابيا أو سلبيا.

3-7- التعيين: بعد أن يمر الفرد على مرحلتى المقابلة والاختبارات. يصبح مؤهلا للحصول على المنصب شاغرا.

4-7- التدريب: بعد تعيين الموظف الجديد، تأتي مرحلة تدريبه وإخضاعه لفترة تجريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد. التدريب نعني به التغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.¹

5-7- الحوافز: وهي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه في أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية، أي مكافأة العمال على أدائهم المتميز وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من خلال إشباع متطلباتهم المادية والمعنوية.²

6-7- العطلة: وهناك عدة أنواع من العطل وهي كما يلي:

- عطلة رسمية سنوية: هي عطل سنوية تحددها كل مؤسسة حسب خطتها الإنتاجية.
- عطلة مرضية: وهي العطل التي تكون لسبب معين وجب إقراره من طرف الطبيب.
- عطلة بدون أجر: فهي عطل يطالها المستخدم لسبب ما ولا تمنح له إلا في حدود الحاجة..
- عطلة خاصة: وهي التي تكون لأسباب مختلفة كزيادة مولود، أو زواج وغيرها.

¹ غرناوط سميرة، طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص 72 - 73.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 404.

7-7- العقوبة: وتعني بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة ولا يتقيد بها، والعقوبة

تختلف باختلاف مسبباتها وهي كما يلي:

- عقوبات تخص مواعيد العمل.
- عقوبات تخص نظام العمل.
- عقوبات لعدم احترام تعليمات العمل.
- عقوبات حول التزامات العمل الجوهرية.

7-8- نهاية الخدمة: وهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المؤسسة، وتعود أسباب انتهاء

الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالته، تقاعده، فصله، أو وفاته.¹

¹ غرناوط سميرة، مرجع سابق، ص 75.

المطلب الثاني: مراحل عملية التوظيف:

تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاثة مراحل داخل المؤسسة وهي:

1- مرحلة الاستقطاب: يقصد باستقطاب الموارد البشرية: البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة. فمصطلح الاستقطاب يشير إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملء الوظائف في المؤسسة.¹

وتستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة على مصدرين أساسيين وهما:

1-1- المصادر الداخلية للتوظيف: وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة، فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب و التوظيف داخل المؤسسة وعليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

- الترقية: تعتبر مسألة الترقية حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد لأن قرار ترقية أي عامل قد يريح البعض ويمكن في نفس الوقت أن يربك البعض الآخر، أو بالأحرى جرح شعورهم خاصة إذا أهملت الإدارة وضع معايير ومقاييس موضوعية وعادلة لعملية الترقية ونعني بالترقية: عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجور وكذا الامتيازات لوظيفية.²

- النقل والتحويل: وهذا يعني عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، وتهدف هذه العملية إلى سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة، من أبرز إيجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية، هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم، وهذه العملية تكون الإدارة قد حققت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع، كما ستسمح كذلك للعمال باكتساب خبرات جديدة وإثراء سيرتهم الذاتية.

¹ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص79.

² ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص365.

- الأفراد السابقون: إن استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، وفي هذه الحالة نجد المؤسسة تعود وتربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا، وهي باستخدامها لهذا المصدر من أجل التوظيف تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف، وكذلك توفر في تكاليف تدريبهم.¹
- ترشيحات الافرد العاملين: وفي هذه النقطة تلجأ المؤسسة إلى إعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، مما يسمح للمستخدمين معرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة، "ونجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح ومتطلبات الوظيفة، فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبرة عمالها الحاليين ورفع الروح المعنوية لدى العمال وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وكطلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالا لديهم خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب، والمحافظة عللا السرية الخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.²

ولكن لهذا النوع من التوظيف عيوب وتتمثل فيما يلي:

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج أي عن طريق التوظيف الخارجي.
- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.
- عدد الموظفين المقدمين للوظيفة يكون محدودا وقليل نسبيا.
- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.³

1-2- المصادر الخارجية للتوظيف: تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر

المبدعين والكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية وذلك عن طريق:

- **الجامعات والمعاهد:** تعتبر الجامعات والمعاهد من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهاداتهم بحيث تبادر المؤسسات إلى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء سنواتهم النهائية وتقدم لهم عروض التوظيف بل

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 167.

² نفس المرجع، ص 169.

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 66.

التخرج أو بعده، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، هذا يعني أن المؤسسات تتقصد الطلبة المتفوقين وتعرض عليهم العمل فيها بعد التخرج مباشرة.¹

● عن طريق الإعلان: يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، وهذا يرجع إلى الانتشار الواسع لوسائل الإعلان المرئي والمسموع والمتمثلة في الصحف، الإذاعة والتلفزيون.²

● المؤسسات العمالية والمهنية: وهي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك عن طريق تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة.

● النقابات العمالية: بحيث نجد هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها وبين العمال وبين أرباب العمل، هذا يعني أن النقابات العمالية تعمل على تأمين العمل للأفراد وهذا يساعد على تقليل نسبة البطالة.³

● مكاتب التوظيف: وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة، فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسات، وأصبحت هذه الوظيفة من طرق التوظيف الفعالة.⁴

وعلى العموم فإن أبرز الايجابيات الناتجة عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية في التوظيف ما يلي:

✚ استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وأرائها وتطلعاتها. بمعنى جذب أكبر عدد ممكن من المترشحين الأكفاء خارج محيط المؤسسة والاستفادة من تطلعاتهم وآرائهم الجديدة والمختلفة.

كما يمكن أن يؤثر التوظيف الخارجي للموارد البشرية سلباً على المؤسسة من خلال:

- سوء اختيار الموارد البشرية وانعكاسات قد تحصل نتيجة اللاصوابية المرافقة لقرار الاختيار.

- تدني في أخلاقيات الموارد الحالية وشعور البعض منهم بالتمييز.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 171.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 67.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 174.

⁴ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 68.

- امتداد في فترات تأقلم الموارد البشرية المستقطبة من الخارج على حساب حاجة الإنتاج.¹

2- مرحلة الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة وتعرف عملية الاختيار على أنها " تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره.²

وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات والإجراءات التالية:

1-2- طلب التوظيف: يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية والعلمية لطالب العمل، ويكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي:³

- بيانات شخصية كالاسم واللقب، مكان الازدياد وتاريخ الميلاد.
- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.
- بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات والخبرات السابقة.
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.

2-2- المقابلة المبدئية: وهي أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل وهي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت والهدف منها هو تصفية عدد من طالبي العمل، ورفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة.⁴

2-3- إجراء الاختبارات: من أكثر الخطرات شيوعا واستخداما في غلبة الموارد البشرية هي إخضاع المرشحين لشتى أنواع اختبارات التوظيف ومن بين هذه الاختبارات نجد:

✓ اختبار الأداء: وهذا الاختبار يهدف إلى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين.⁵

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 175.

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 92.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 210.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 207.

⁵ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 211.

✓ اختبار الذكاء: تعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء، فاختبارات الذكاء يسعى من خلالها إلى معرفة درجة ذكاء الفرد ومقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبه الوظيفة.

✓ اختبار الشخصية: يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى كشف ومعرفة جوانب شخصية الفرد والتأكد من مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف إلى وضع تقدير شخص لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا، فمن خلال تقييم نتائج هذا الاختبار تحاول معرفة خصائص شخصية الفرد التي تتطلبها الوظيفة ومدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب.

✓ اختبار القدرة على الانجاز: يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته، هذا بمعنى أن من خلال اختبارات القدرة، نحاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية.

✓ اختبار ميول الشخص وتوجهاته: هذا النوع من الاختبارات يقيس مدى رغبة وميل الشخص إلى القيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم، فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله.¹

4-2- المقابلة الشاملة: وهي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغرلة المترشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة، والمقابلة أنواع:

■ **المقابلة الموجهة:** وهي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفا، بحيث تعطي لكل متقدم بنفس الترتيب والتسلسل، وبما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة ووقتا أثناء التخطيط لها وإعداد أسئلتها، فان البعض من الباحثين وجدها أكثر مصداقية وقبولا من سواها من المقابلات.

■ **المقابلة نصف الموجهة:** بحيث يركز هذا النوع من المقابلات على لأسئلة موجهة ومخطط لها مسبقا والجزء الآخر يحتوي على أسئلة غير محددة، قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها.

■ **المقابلة الغير الموجهة:** وهي تمتاز بأسئلة ليست معدة مسبقا وتختلف أسئلتها والمواضيع التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها، أي تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.²

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 69.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 209-210.

2-5- التحري عن المتقدم: تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا وكذا أصدقائه، وقد تخطو المؤسسات خطوات أكبر وتتحرى عن المتقدم من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم ومن بينها نجد سجلات الشرطة والمحاكم.¹

2-6- الفحص الطبي: بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي بحيث أشارت الدراسات إلى أن 57% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة، فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الإجراء إلى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه. وبهذا نفهم أن عملية اختيار الموارد البشرية جد مهمة في إدارة الموارد البشرية بحيث تهدف إلى انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، معتمدا في هذا على مجموعة الإجراءات والخطوات التي تسمح لها باختيار أكفأ وأفضل المترشحين وبعد أن تختار الإدارة الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وما تشترطه الوظيفة تأتي مرحلة تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.²

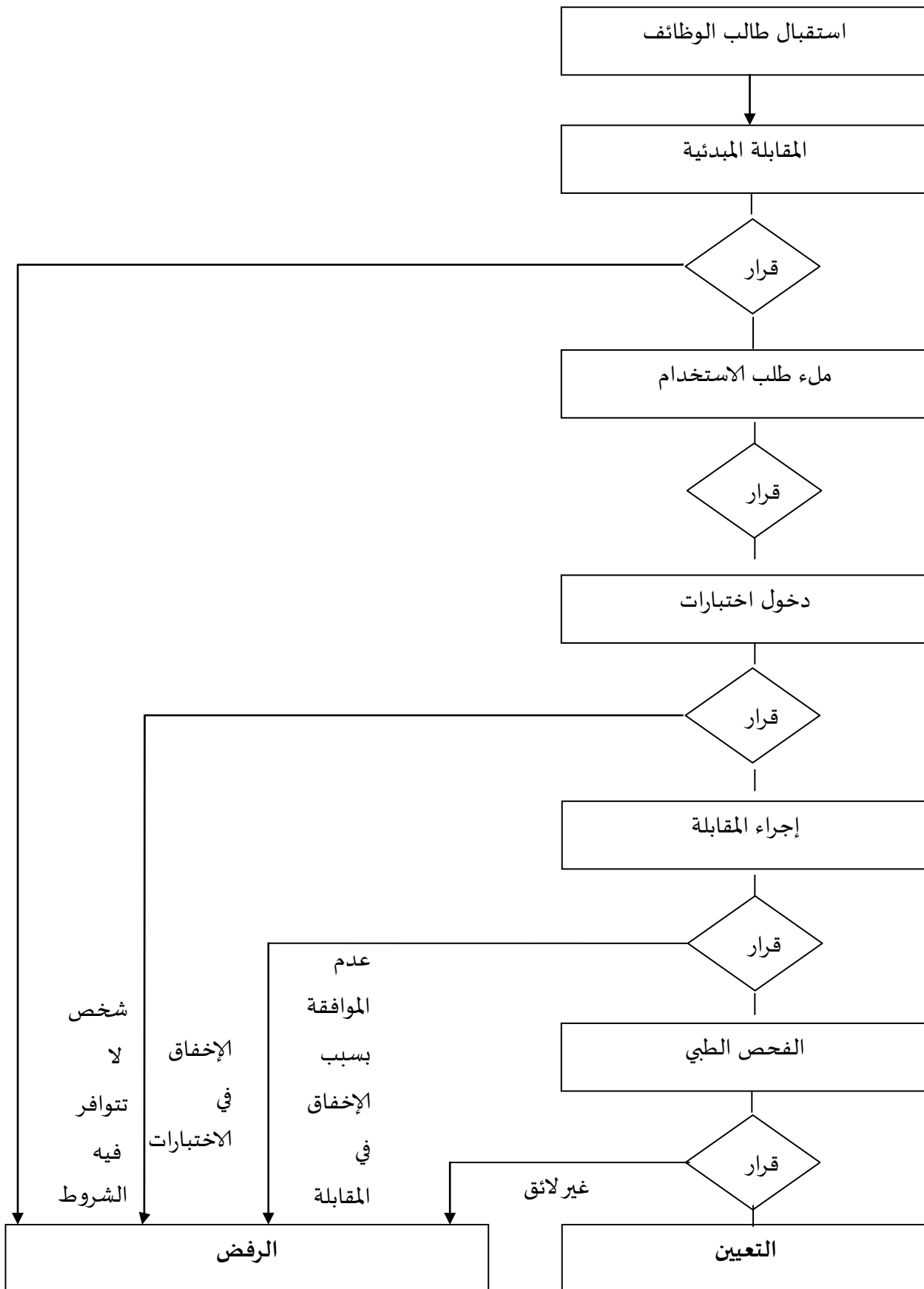
3- مرحلة اتخاذ قرار التعيين: وتبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واعتمادا على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفية وانتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة، وتعرف عملية تعيين الأفراد بأنها عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته، وهناك من يعرف التعيين على أنه إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد.³

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 43.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 219.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص 288.

الشكل رقم (1-3): الخطوات الرئيسية لعملية الاختيار والتعيين¹



¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص210.

تتمثل المراحل المتعددة في عملية التعيين فيما يلي:

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص.
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.
- تحديد طريقة الاختيار.
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة.
- اختيار المرشح الناجح.
- إعلام المرشحين بالنتيجة.
- تعيين المرشح الناجح.¹

فوظيفة التعيين تسعى إلى إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها، والشخص الذي صدر قرار تعيينه يتم توجيهه إلى العمل و توظيفه ويتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له، بحيث هناك بعض المؤسسات تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد لفترة و قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر، بحيث تعرف الموظف على أهداف العمل وأنظمة العمل، خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب والتعويضات، المكافآت والإجازات، كما يطرق البرنامج التوجيهي بعض النواحي التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المؤسسة، والهدف من الفترة التدريبية هو أن يتمكن الموظف الجديد من التأقلم مع ثقافة المؤسسة ومحيطها.²

¹ باري كشواي، إدارة المواد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 59-60.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 220.

خلاصة:

في الأخير نقول أن الاهتمام بالموارد البشرية وإنشاء إدارة خاصة بها تهتم بشؤون العاملين وتلبي احتياجاتهم يعود على المنشآت بالفائدة، بحيث نرى أن جميع المؤسسات الناجحة أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري، وذلك لما له من دور فعال فيها، فقد رسخت فكرة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الإدارات حتى في المؤسسات الصغيرة وذلك لما لها من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في ضوء التغيرات البيئية والاقتصادية الجديدة. كما أن إجراءات المتبعة في عملية التوظيف على مستوى إدارة الموارد البشرية لها دورا هاما في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع مع المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والسعي إلى اختيار أكفء الأفراد من بين المستقطبين وإخضاعهم لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينهم في الوظائف المختلفة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

لنماذج بحوث العمليات

تمهيد:

تساعد مختلف نماذج وأساليب بحوث العمليات مختلف المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية معالجة الكثير من المواقف والمشاكل من خلال نمذجتها للوصول لتحقيق الأمثلية، وسيتم التركيز في هذا الفصل على نماذج مشكل التخصيص (التعيين) والتي تعتبر من أهم نماذج بحوث العمليات الاحتمالية والتي تساعد المؤسسات في استقطاب وتعيين القوى العاملة ذات الكفاءات والمهارات بأقل التكاليف.

من خلال ما سبق ومن أجل الإحاطة أكثر بهذا الموضوع سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

المبحث الأول: مدخل عام لبحوث العمليات.

المبحث الثاني: مشاكل التخصيص (التعيين).

المبحث الأول: مدخل عام لبحوث العمليات

تعتبر بحوث العمليات من العلوم التطبيقية الحديثة التي أحرزت تطبيقاتها نجاحا واسعا في مختلف المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على هذا العلم والتطور التاريخي له بالإضافة إلى التعرف على تصنيف نماذجه.

المطلب الأول: مراحل تطور بحوث العمليات وتعريفها:

هناك عدة تسميات أعطيت لعلم بحوث العمليات مثل علم الإدارة أو التحليل الكمي، الأساليب الكمية في الإدارة، وكذلك تعددت تعريف بحوث العمليات ومراحل تطورها كما يلي:

1- مراحل تطور بحوث العمليات:

لقد مر التطور التاريخي لبحوث العمليات بثلاث مراحل أساسية هي:

أولاً: قبل الحرب العالمية الثانية:

ظهرت التطبيقات الأولى لبحوث العمليات في إنجلترا وفي المجال الحربي من خلال محاولات (F.W.LANCHESTER) في الفترة 1914 إلى 1915، الذي حاول معالجة العمليات العسكرية كميًا، فقد حصل على معادلات تربط بين نتائج المعارك الحربية وبين متغيرين هما الرقم لطول المعارك والقوة النسبية للجيش المحارب، حيث اقترح معادلاته أن القوة الكلية للمحاربين تتغير نسبيًا مع مربع قيمة قوة المحاربين.¹

وبينما كان لانكستر (LANCHESTER) يعمل على تفعيل علم بحوث العمليات في الجوانب العسكرية في بريطانيا، وكان توماس إديسون بأمريكا يدرس كيفية مقاومة الغواصات، وقد قام بجمع البيانات التي تساعد على كيفية مهاجمة السفن على سطح المياه للغواصات في أعماق البحار حيث قام باختراع لعبة حربية تستخدم بمحاكاة المشاكل البحرية.

وهناك بعض علماء الإدارة والمهندسون الصناعيون الذين حاولوا إثبات عملية الأساليب العلمية في حقل الإنتاج وعلى رأسهم فريدريك تايلور الذي أوجد بعض الأساليب التي تم تطويرها فيما بعد في مجال بحوث العمليات.²

¹ فريد النجار، بحوث العمليات في الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 43- 44

² علي العلاونة وآخرون، بحوث العمليات في العلوم التجارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 13-14.

ثانيا : أثناء الحرب العالمية الثانية:

تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقي لبحوث العمليات ، حيث وجدت العمليات الحربية تحديدا في عام 1940 في بريطانيا حيث كونت إدارة الحرب البريطانية فريقا من العلماء يرأسه البروفيسور من جامعة مانشيستر بلاكيت (P.M.S BLAKETT) ، وذلك لدراسة المشاكل الإستراتيجية والتكتيكية المتعلقة بالدفاع الجوي والأرضي، لبريطانيا، إضافة لبعض العمليات التي تخص بعض الجوانب العسكرية الأخرى.¹

وقد كان هدف هذا الفريق تحديدي أفضل استخدام ممكن للموارد الحربية المحدودة إضافة إلى دراسة كيفية استخدام الرادار الذي كان قد اكتشف حديثا في ذلك الوقت، وكذلك دراسة فاعلية الأنواع الجديدة من القذائف، وكنتيجة لنجاح الفريق قامت السلطات العسكرية الأمريكية بإنشاء فريقا مماثلا بهدف معالجة المشاكل المعقدة والخاصة بنقل المعدات والمؤن والذخائر للقوات الأمريكية المنتشرة في أرجاء متعددة من العالم.

كذلك قامت الحكومة الكندية بإنشاء فريق مماثل للفريق الأمريكي مهمته إنتاج المعدات العسكرية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.²

ثالثا: بعد الحرب العالمية الثانية:

إستمر نشاط بحوث العمليات في أمريكا بعد الحرب العالمية الثانية في مركز تحليل الأبحاث التابع للبحرية وفي جامعة ماناشوسيتش للتكنولوجيا (M.N.I.T) ، وفي مؤسسة رائد التابعة للطيران الأمريكي والخاصة بالدراسات طويلة الأجل والتخطيط الإستراتيجي فقاموا بتطبيق بحوث العمليات في الميادين المدنية بغرض تحسين الإنتاج، كما ساهم انتشار مكاتب المستشارين الإداريين وزيادة الاتصال بين العلماء والمهندسين من جهة وطبقة الإدارة بالشركات من جهة أخرى بانتشار بحوث العمليات طريقة علمية تطبيقية في مجالات المعرفة المختلفة في المؤسسات والحكومة.

أما في إنجلترا ومع اتجاه الحكومة للتأميم فقد كانت الفرصة متاحة لإجراء التجارب واستخدام بحوث العمليات في الصناعات العديدة كتكرير النفط، الغزل، النسيج والبتروكيماويات، كما أنه في الحكومة قامت وزارة الغذاء بإجراء مسح إحصائي لقياس حجم الاستهلاك القومي من الغذاء وأنماط الإنفاق للتنبؤ بأثر الغذاء الحكومي

¹ رشيد غلاب، تحسين خدمات الموانئ باستخدام نماذج صفوف الانتظار (حالة المؤسسة المينائية لسكيدو)، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيدو، 2007/2006، ص5.

² دلال صادق الجواد وحמיד ناصر الفتال، بحوث العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص16.

وسياسات الأسعار على التغذية وميزانية الأسرة ووجدت مجموعة بحوث العمليات في الحديد والصلب والفحم وشركات النقل البري والبحري، السكك الحديدية، الزراعة، صناعة طوب المباني والعديد من المشروعات الأخرى.¹

كما قام فريق من المهتمين بهذا المجال في بريطانيا بتكوين "نادي بحوث العمليات" سنة 1948 والذي أصبح إسمه فيما بعد "جمعية بحوث العمليات المملكة المتحدة"، والتي أصدرت مجلة ربع سنوية إبتداء من سنة 1950 كما كونت الولايات المتحدة الأمريكية جمعية بحوث العمليات الأمريكية ومعهد الإدارة العلمية سنة (1950)، وأصدرت هذه الجمعية مجلة بحوث العمليات سنة 1952، أما المعهد فقد أصدر مجلة الإدارة العلمية سنة 1953.²

وبعدها ظهرت جمعيات بحوث العمليات في فرنسا والنمسا، كما تم إنشاء أول جمعية عربية في مصر سنة 1964، وتم إنشاء كذلك مركز البحوث العمليات والاقتصاد القياسي CORE في بلجيكا أوائل الستينات، هذا بالإضافة للمؤتمرات العلمية التي يعدها حزب شمال الأطلسي NATO في مجال بحوث العمليات واتخاذ القرارات ونظريات إيجاد الحلول المثلى.³

كما تم استخدام الطريقة المبسطة في حل مسائل البرمجة الخطية عام 1947 وكان (George Dantizig) هو من طور هذه الطريقة، وفي عام 1958 تم تطوير شبكات الأعمال التي تستعمل الآن التخطيط ورقابة المشروعات.⁴

ويجب الإشارة إلى أن تطور الحاسبات الآلية في الخمسينات ساهم في تطوير بحوث العمليات حيث أن الحلول العلمية للمشاكل الإدارية تستوجب المقدرة في القيام بالعمليات المعقدة وحفظ كميات كبيرة من المعطيات بالإضافة إلى تخزينها واسترجاعها، بالإضافة إلى ذلك أنه في بداية السبعينات حيث تطور آخر للمجالات التي تطبق فيها بحوث العمليات حيث بدأت الحكومات في تطبيقها، فبلدية نيويورك قامت بإنشاء وحدة لبحوث العمليات إسمها RAND Corporation.⁵

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص 45.

² سليمان محمد المرجان، بحوث العمليات، دارالكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص 31 - 32.

³ فريد النجار، مرجع سابق، ص 46.

⁴ علي علاونة وآخرون، مرجع سابق، ص 15.

⁵ بوقرة رابح، بحوث العمليات، الجزء الثاني، منشورات جامعة مسيلة، 2012، ص 9 - 10.

كما ظهرت المحاولة الأولى لصياغة نظرية المباريات في صورة رياضية عن طريق أمل بوريل (E.Borel) سنة 1921 والتي طورها فيما بعد سنة 1928 (J.V.Newman)، وقام أيضا العالم الأمريكي (Dantzig) سنة 1949 بتطوير طريقة حل مشاكل التعظيم والتدنئة بأسلوب جديد هو أسلوب البرمجة الخطية باستخدام طريقة السمبلكس حيث استخدمت لأول مرة من طرف شركات البترول الأمريكية في تخطيط الإنتاج، وساهم الاقتصادي الروسي (Kantrovich) بتقديم أبحاث عن مشاكل الاستخدام الأمثل للموارد سنة 1939 .

أما مسائل النقل فقد قام العالم الأمريكي (Vogel)، بصياغة طريقة لحلها، كما قام كل من

(K. Kooper) (A.Charnes) بتطوير طريقة التوزيع المعدل في مسائل النقل.¹

2- تعريف بحوث العمليات:

هناك محاولات كثيرة لتعريف بحوث العمليات وكل محاولة ركزت على جوانب معينة وأكدت علمها، وسندرج

منها ما يلي:

تعريف جمعيتي بحوث العمليات البريطانية والأمريكية حيث عرفتها:²

- جمعية بحوث العمليات البريطانية بأنها: " استخدام الأساليب العلمية لحل المشاكل المعقدة في إدارة الأنظمة الكبيرة من المعدات، المواد الأولية، القوى العاملة، الأموال، الأمور الخدمية الأخرى في المؤسسات والمصانع العسكرية والمدنية".

- أما جمعية بحوث العمليات الأمريكية فقد وصفت بحوث العمليات بأنها: " تهتم باتخاذ القرارات العلمية لتصميم ووضع أنظمة المعدات والقوى العاملة وفقا لشروط معينة تتطلب تخصيص الموارد المحدودة بشكل أمثل.

- وقد عرفت بحوث العمليات بأنها: استخدام مدخل تخطيطي (الطريقة العلمية) و فرق عمل متعددة التخصصات لغرض تمثيل العلاقات الوظيفية المتعددة كنماذج رياضية لغرض إعطاء قاعدة كمية لعملية صنع القرار في مشاكل إدارية جديدة.³

¹ محمد راتول، بحوث العمليات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص 6.

² دلال صادق الجواد وحמיד ناصر القتال، مرجع سابق، ص 15.

³ صالح مهدي محسن العامري وعواطف إبراهيم الحداد، تطبيقات بحوث العمليات في الإدارة، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 14.

- وعرفت أيضا بأنها: تطبيق الطرق العلمية والأساليب التقنيات والأدوات في المشاكل المختلفة والعمليات في أي نظام من النظم بهدف السيطرة على هذه العمليات من خلال إيجاد حلول مثلى للمشاكل.¹
- وفي تعريف آخر ركز على النماذج الاحتمالية في بحوث العمليات عرف: علم بحوث العمليات هو بناء نموذج رياضي اقتصادي إحصائي للقرارات التي يجب اتخاذها وتقييم ومراقبة الوضعيات أو المجالات ذات الطبيعة المعقدة والتي فيها درجة من الاحتمالات (غير المؤكدة) كذلك تحليل العلاقات التي تحدد النتائج المحتملة للقرارات واستنباط الأساليب الكفوة من أجل تقييم مزايا ومساوئ النظام المستخدم.²
- خلاصة القول بعد عرض التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: بحوث العمليات في نمذجة رياضية للمشكلة المراد حلها وذلك في ظل القيود القائمة وبالاستخدام الأفضل للإمكانات المحدودة للوصول إلى الحل الأمثل.

المطلب الثاني: خصائص بحوث العمليات وتصنيف نماذجها:

- من خلال التعاريف السابقة نجد أنها رغم الفروق في وجهات نظرواضعها وتركيزها على جوانب معينة إلا أنها اشتركت في بعض أهم خصائص بحوث العمليات، كما أشار بعضها البعض نماذجها، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على خصائص بحوث العمليات وتصنيف نماذجها.

1- خصائص بحوث العمليات:

هناك عدة خصائص لبحوث العمليات أهمها:

❖ أنها تركز على إستخدام الأسلوب المتكامل أي منهج النظم

- وهذا المنهج يتميز بالنظرة الشاملة للنظام ويتطلب هذا الأسلوب الإحاطة بالجزئيات والترابط والتفاعل بينهم في نظام متكاملة³ ، ويقصد بالنظرة الشاملة ما يلي:
- تجزئة المشكلة الكلية لمشكلات فرعية بحيث تشكل مجموع حلولها الحل النهائي للمشكلة الكلية.
- دراسة المشكلة تتعدى حدود الأبعاد الظاهرية لها.

¹ صالح مهدي محسن العامري وعواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 15.

² عبد الستار أحمد محمد الألوسي، أساليب بحوث العمليات (الطرق الكمية المساعدة في اتخاذ القرار)، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2003، ص 4.

³ إنعام علي التوفيق الشهريلي، تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

- تمتد الدراسة الأثر المشكلة والحلول في المستقبل.

- تهتم بالأهداف النهائية وليست المرحلية.

❖ أنها تركز على الطريقة العلمية كأساس ومنهج في البحث والدراسة

وتقتضي الطريقة العلمية السير في أربعة خطوات لحل المشكلة هي:

- التحديد الدقيق للمشكلة وكافة أبعادها.

- وضع فروض لها إمكانية تفسير أبعاد المشكلة.

- اختبار الفروض وتحديد بدائل لحل المشكلة.

- اختيار الحل الأمثل ووضع موضع التنفيذ ومتابعة نتائج تنفيذه.¹

❖ أنها تهتم ببناء النموذج الرياضي الذي يحاول استخلاص جوهر المشكلة الحقيقية

وذلك بتمثيل مكونات المشكلة والعوامل المؤثرة فيها والظروف المحيطة وأسلوب الربط بينها والعلاقات بين المتغيرات.

مع الإشارة إلى أنه في النماذج المعقدة يتم الإستعانة بالحاسب نظرا لقدرته الكبيرة.

❖ أنها تتطلب تشكيل فريق بحوث العمليات وذلك لأن حل المشكلات بواسطة فريق أكثر فاعلية ولأن المشكلة

المعقدة والمتشعبة مستحيل حلها دون الاستعانة باختصاصين في مجالات مختلفة وذلك من أجل تكامل المعرفة بينهم لتفسير مختلف جوانب المشكلة.²

❖ أنها تنطبق بصورة أوسع وأشمل وأكثر على المؤسسات الصناعية والإدارية ذات الحجم الكبير نسبيا حيث

تحتاج هذه المؤسسات إلى نماذج علمية مساعدة في إتخاذ القرار، أما المؤسسات العائلية وذات الحجم الصغير جدا فإنها عادة ما تبني قراراتها على التجربة والخبرة والتوقعات اليومية.³

¹ بوقرة رايح، مرجع سابق، ص 6.

² عبد الستار أحمد محمد الألويسي، مرجع سابق، ص 7.

³ بوقرة رايح، مرجع سابق، ص 7-8.

2- تصنيف نماذج بحوث العمليات:

هناك عدة نماذج في بحوث العمليات يمكن تصنيفها على أساس كونها محددة أو احتمالية، كما أن هناك نماذج أخرى يمكن اعتبارها خليطاً من النوعين السابقين، حيث في النماذج المحددة يفترض دائماً أن قيم المتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها وقيم المعاملات معروفة مسبقاً وثابتة وذلك على العكس من النماذج الاحتمالية.¹

والجدول رقم يوضح تصنيف نماذج بحوث العمليات

الجدول رقم (2 - 1): تصنيف نماذج بحوث العمليات.

النماذج المحددة		النماذج المختلطة	النماذج الاحتمالية
الطرق التقليدية	البرمجة الخطية	البرمجة الديناميكية	البرمجة الاحتمالية
	التوزيع والتخصيص	نماذج المخزون	صفوف الانتظار
طرق البحث	البرمجة العددية	أسلوب المحاكاة أو التمثيل	تحليل ماركوف
البرمجة الخطية	البرمجة الشبكية	تقييم ومراجعة المشروعات طريقة المسار الحرج	نظرية الألعاب والقرار
	برمجة الأهداف الخطية		

المصدر: سليمان محمد مرجان، مرجع سابق، ص33.

1-2- النماذج الاحتمالية:

وهي النماذج التي تكون متغيراتها احتمالية وقائمة على افتراض عدم الأكادة، وأهمها:

- نظرية الألعاب (المباريات): يمكن القول بأنها عبارة عن دراسة الإستراتيجيات في حالات المراهقات والمنافسات والمواجهة بين طرفين أو أكثر ويسمى كل منهم لاعب وأمامهم فرص لاختيار بدائل متاحة لهم، وكل بديل يؤثر على قيمة ما يحققه اللاعب الآخر من عائد بحيث يوجد تعارض في الأهداف وأن كل طرف بحول إيقاع أكبر خسارة بالطرف الآخر، وأن كل جهة تتمتع بحرية اختيار الأسلوب والإستراتيجية التي ترى أنها تؤدي إلى نتائج جيدة لها.²

¹ سليمان محمد مرجان، مرجع سابق، ص 33.

² دلال صادق الجواد وحفيد ناصر الفتال، مرجع سابق، ص 321.

- نماذج صفوف الانتظار: يعد هذا النموذج من أهم نماذج بحوث العمليات الإحتمالية. وهي نماذج رياضية من علم بحوث العمليات وإحدى الأساليب الكمية التي تساعد الإدارة أو القائمين على اتخاذ قراراتهم وتهدف هذه النظرية إلى دراسة وتحليل المواقف التي تتسم بنقاط اختناق أو تشكل صفوف انتظار ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بشأن تلك المواقف.¹

2-2- النماذج المحددة:

يمكننا القول أن أهم ما يميز هذه النماذج أن متغيراتها محددة لأنها قائمة على افتراض حالة التأكد ومن أهم هذه النماذج:

- نموذج البرمجة الخطية: التي تعتبر أسلوب رياضي كمي موجه نحو تحقيق هدف معين إما التعظيم أو التذنية في ظل وجود موارد محدودة ومجموعة قيود معبر عنها بعلاقات خطية تعيق الوصول للهدف، كما تعتر البرمجة الخطية قاعدة الأساس الاشتقاق كل من نماذج التوزيع والتخصيص، البرمجة العددية، البرمجة العددية (البرمجة بأعداد كاملة) لأن هذه النماذج تعد حالات خاصة لها.

فالبرمجة بأعداد كاملة هي: كيفية أو أسلوب يسمح لنا بالوصول إلى حل أمثل تكون فيه متغيرات الحال الأساسية أعداد كاملة ويستخدم هذا الأسلوب في حالة منتجات غير قابلة للتجزئة.²

- نموذج برمجة الأهداف الخطية: وهو عبارة عن منهجية رياضية مرنة وواقعية موجهة بالأساس لمعالجة مسائل القرار المعقدة والتي تتضمن الأخذ بعين الاعتبار لعدة أهداف إضافة الكثير من المتغيرات.³

2-3- النماذج المختلطة:

وهي نماذج بعض متغيراتها محددة إضافة لبعض المتغيرات الإحتمالية، وأهم هذه النماذج ✓ نموذج المحاكاة: وتعتبر المحاكاة محاولة لتطبيق خصائص ومظاهر النظم الواقعية في شكل نماذج تقترب بشدة من الواقع وتعطي تصورا دقيقا له ولمشاكله، ومن ثم يمكن تصميم ودراسة ووضع حلول للمشاكل المرتبطة بالنظم في الواقع العملي.⁴

¹ إبراهيم نائب وإنعام باقية، بحوث العمليات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 310.

² اليمين فالتة، بحوث العمليات، الجزء الأول، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 225.

³ نسيم لعرج مجاهد ومصطفى الطويطي، تحديد مثلوية سلاسل الإمداد باستخدام البرمجة الخطية بالأهداف المرجحة (دراسة حالة شركة الأطلس كيمياء بمغنية)، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 09، 2011، ص 120.

⁴ جلال إبراهيم العبد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 455.

✓ نموذج تقييم ومراجعة المشاريع (PERT): هو أحد أساليب التحليل الشبكي تستخدمه الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة وخاصة في المشروعات التي تتسم بالتعقيد كبير الحجم وكذلك في حالة المشروعات التي لا تتوافر للإدارة خبرة سابقة حول إنشائها.¹

✓ نموذج المسار الحرج (CPM): يستخدم هذا الأسلوب لمراقبة تنفيذ مشروع معين يتكون من عدة مراحل أو عمليات وتحديد المراحل (العمليات) التي يجب وضعها تحت المراقبة المستمرة لأنها قد تتسبب في تعطيل المشروع كله، وتحديد المسار الحرج الذي ينبغي تتبعه باستمرار، لأن أي تأخير في أحد أنشطته يؤدي لتأخير المشروع بكامله.²

¹ منعم زمزير الموسوي، بحوث العمليات "مدخل عملي لاتخاذ القرار"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 403.

² نفس المرجع، ص 305.

المبحث الثاني: نماذج التخصيص:

المطلب الأول: استخدام نماذج التخصيص في تعيين الأفراد العاملين:

يمكن استخدام الأساليب الكمية في ترشيد القرارات المتعلقة بتخصيص العمال بين الوظائف والأنشطة وذلك بالشكل الذي يضمن استمرار نشاط المؤسسة بشكل أفضل، وتراعي إدارة الموارد البشرية في وضع كل عامل في المكان المناسب بشكل أمثل أن تكون التكاليف الكلية اقل ما يمكن، وهناك عدة طرق تساعد هذه الإدارة في ترشيد القرارات المتعلقة في جعل التكلفة في حدها الأدنى كنماذج النقل ونماذج التخصيص، حيث تعد مسألة التخصيص أحد نماذج بحوث العمليات التي تهتم بتخصيص الموارد البشرية والمادية وذلك من أجل إنجاز مختلف الأعمال بطريقة مثلى، وتعتبر أيضا حالة خاصة من مشاكل البرمجة الخطية، وان كانت في حقيقة الأمر لا تخرج عن كونها حالة من الحالات الخاصة لمشكل النقل، أي أننا يمكن أن نعتبرها مشكلة نقل ولكن ذات خصائص معينة.¹

1- شروط تطبيق مشكلة التخصيص:

مشكلة تخصيص الموارد تعتبر إحدى الأساليب المعتمدة في توزيع الموارد، وتعتبر هذه الطريقة من أساليب البرمجة البسيطة والمفيدة في الوقت نفسه، حيث أن بساطة استخدامها تعود بالدرجة الرئيسية إلى شروط تطبيقها وهي:

- تساوي عدد الأشخاص مع عدد العمليات أو الوظائف المطلوب إنجازها، أن تكون المصفوفة مربعة أي عدد الصفوف يساوي عدد الأعمدة.

- التكاليف معروفة ومحددة مسبقا ولا تأخذ قيما سالبة.

- يخصص مورد واحد لكل عمل مطلوب فقط أي أن المورد لا يخصص لأكثر من عمل واحد.²

يمكن استخدام مشكلة التخصيص في الحالات التالية:

1- تخصيص عدد معين من وسائل الإنتاج (الآلات) لصناعة مجموعة من أوامر الإنتاج أو أجزاء معينة.

2- توزيع وظائف أو أعمال معينة على عدد من العمال أو الموظفين.

3- تخصيص وسائل نقل معينة (وسائل مناولة) لنقل السلع من مكان إلى آخر.³

¹ حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 192.

² كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 217.

³ منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 269.

2- أهمية مشكلة التخصيص:

مشكلة التخصيص لها مدى واسع في معالجة المشاكل ومجال رحب للتطبيق في مجال اتخاذ القرارات الإدارية وهذا هو السبب وراء اهتمامنا بتحليل وعرض مفهوم وطبيعة المشكلة طالما أنها تفيد في معالجة كثير من المشاكل اليومية والتخطيطية التي تواجه متخذي القرارات في كافة أنواع المؤسسات على اختلاف طبيعتها وحجمها ومجال تخصصها وخاصة المشاكل المتعلقة بتحديد التكاليف المثلى، كما يمكن استخدامها في مجالات عديدة طالما كان من الممكن صياغتها بشكل يتفق مع طبيعة المشكل وهذا ما جعل مشكلة التخصيص تصبح مفيدة في حل الكثير من مشاكل بحوث العمليات، كما يعتبر أهم أهداف مشكلة التخصيص تدنية التكاليف، ويمكن تعريفها بأنها أسلوب رياضي يستخدم من قبل أصحاب القرار في منظمات الأعمال، بهدف اختيار عدد من التخصيصات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف أو تعظيم الأرباح (العوائد).¹

3- صياغة نموذج التخصيص:

يتطلب نموذج التخصيص أن تكون هناك عدد من المصادر (جهة العرض) يتطلب تخصيصه إلى نفس العدد من المراكز (جهة الطلب)، فالمصادر يمكن أن تكون عبارة عن: أفراد، آلات وغيرها. أما المراكز فهي التي يمكن أن تكون: وظائف، مهمات، وغيرها.

فإذا كان هناك عدد من الأفراد وليكن m كل منهم يستطيع أن يؤدي وظيفة واحدة من الوظائف التي عددها n ولكن بجودة وتكلفة ووقت يختلف باختلاف الفرد الذي يقوم بلك الوظيفة، وأيضا يجب تخصيص فرد واحد لأداء وظيفة واحدة فقط، فعندها يتم تخصيص الفرد i للوظيفة j فإنه يترتب عنه تكلفة C_{ij} للقيام بتلك الوظيفة. كل هذا العمل جاء بغية تخصيص لكل وظيفة فرد واحد ينجزها بحيث تكون التكلفة الكلية لانجاز جميع الوظائف أقل ما يمكن.

مسألة التخصيص هي حالة خاصة من مسائل النقل حيث أن:

عدد الأفراد m يمثل المصادر وعدد الوظائف n يمثل المراكز. كما أن الكميات المتاحة في كل مصدر هي واحد أي أن $S_i = 1$ لجميع قيم i ، وبالمثل تكون الكميات المطلوبة في كل مركز هي واحد أيضا أي أن $D_j = 1$ لجميع قيم j . أما تكلفة تخصيص الفرد i للوظيفة j هي C_{ij} .

¹ حسن ياسين طعمة، مرجع سابق، ص 192.

إذا حدث وأن كانت هناك وظيفة معينة لا يمكن تخصيصها لفرد معين فإنه يفترض أن تكون التكلفة C_{ij}

المقابلة لهذه الوظيفة مع هذا الفرد عالية جدا وتعطى لها قيمة M .

وبالتالي يمكن تمثيل نموذج التخصيص بشكل عام كما يلي:

الجدول رقم (2 - 2): التمثيل العام لنموذج التخصيص

المراكز المصادر	1	2	n	العرض
1					1
2					1
..
..
M					1
..
..
m					1
الطلب	1	1	1	

المصدر: حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 193.

قبل البدء في بناء نموذج التخصيص يجب توفر أحد الشروط الأساسية لحل مسائل التخصيص وهو وجوب

أن تكون المصفوفة مربعة، أي أن تكون هناك n من الوظائف و m من الأفراد لإمكان تخصيص فرد واحد لوظيفة

واحدة ووظيفة واحدة لفرد واحد، لذلك فمن الضروري موازنة المسألة قبل الانطلاق في حلها.

أما في حالة كون أن عدد الأفراد m لا يساوي عدد الوظائف n ، هنا يتم إضافة أفراد أو وظائف وهمية وذلك

اعتمادا على ما إذا كانت $m < n$ أو $m > n$. بعد تحقيق المساواة بحيث يكون $m = n$.¹

¹ عبد الستار أحمد محمد الألويسي، مرجع سابق، ص 218.

4- طرق وخطوات حل نموذج التخصيص:

توجد طريقتان رئيسيتان لحل مشكلة التخصيص وهما:

طريقة التوافق المختلفة، والطريقة المختصرة. بالإضافة إلى طريقة النقل.

1-4- طريقة التوافق المختلفة:

تعتمد الطريقة أعلاه بشكل كبير على نظرية الاحتمالات حيث أنها تعتبر طريقة مطولة خاصة عندما تتكون

المشكلة من عدد كبير من الوظائف والأعمال المطلوبة تخصيها.¹

وفق هذه الطريقة يتم تحديد عدد المرات التي يمكن بها التوفيق بين البدائل المختلفة فإذا كان لدينا 3

أشخاص و3 وظائف فإن عدد مرات هو 3 عاملي $3 \times 2 \times 1 = 6$. وهنا نعتمد على افتراض أن مصفوفة التخصيص

مربعة لكن الطريقة تصلح للمصفوفات صغيرة الحجم لأنها للوزادت عن ثلاثة يصعب الحساب يدوياً.²

فمثلاً لو كان مسؤول في إدارة الترويج يرغب في اتخاذ قرار يتعلق بتعيين ثلاث رجال بيع للقيام في ثلاث وكالات

تجارية لتسويق بضاعة الشركة في مواقع مختلفة، مع الإشارة أن كل رجل بيع يمكنه أن يشغل أي وكالة ولكن وفق

كلف مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:³

الجدول رقم (2 - 3): تكاليف توزيع ثلاث رجال بيع على ثلاث وكالات تجارية

الوظائف العمال	1	2	3
A			C_{13}
B			
C			

المصدر: جمعة خير الدين ودردي أحلام وآخرون، استخدام الأساليب الكمية لتعيين الموارد البشرية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03 عدد 01، مارس 2019، ص 142.

¹ منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 269.

² بلحسن محمد علي، تخطيط الإنتاج في المؤسسة الصناعية باستعمال بحوث العمليات (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2008/2009، ص 95.

³ جمعة خير الدين ودردي أحلام وآخرون، استخدام الأساليب الكمية لتعيين الموارد البشرية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03 عدد 01، مارس 2019، ص 142.

الجدول رقم (2 - 4): مراحل الحل بطريقة التوافق المختلفة:

المهام البدائل	1	2	3	مجموع التكاليف	
1	A	B	C		نختار أقل تكلفة
2	A	C	B		
3	B	A	C		
4	B	C	A		
5	C	A	B		
6	C	B	A		

المصدر: جمعة خير الدين و دريدي أحلام وآخرون، استخدام الأساليب الكمية لتعيين الموارد البشرية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03 عدد 01، مارس 2019، ص 142.

فمثلا لو كان البديل الثاني هو الأفضل لأنه حقق أقل تكلفة، فالتعيين يكون كما يلي:

- تعيين العامل A لانجاز الوظيفة 1.
- تعيين العامل C لانجاز الوظيفة 2.
- تعيين العامل B لانجاز الوظيفة 3.¹

❖ ومن أجل توضيح هذه الطريقة نتناول المثال الآتي:²

مثال:

تنتج شركة ألبان صويلح ثلاثة أنواع من المنتجات هي الزبد، القشطة والجبن، وكانت لها ثلاث نقاط البيع. فأراد مسؤول في إدارة الترويج اتخاذ قرار يتعلق بتعيين رجال البيع في تلك النقاط، حيث كانت كلف تعيينهم موضحة في الجدول أدناه:

¹ جمعة خير الدين و دريدي أحلام وآخرون، مرجع سابق، ص 142.

² منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 270.

تكاليف توزيع ثلاث رجال بيع على ثلاث وكالات تجارية

الوظائف العمال	نقطة بيع 1	نقطة بيع 1	نقطة بيع 1
A	40	70	60
B	30	50	30
C	40	60	20

المطلوب: إيجاد أفضل تخصيص لكل موظف بحيث تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن.

الحل: الجدول رقم (2 - 5): الاحتمالات المتاحة هي (06) احتمالات وهي:

المهام البدائل	1	2	3	مجموع التكاليف
1	A	B	C	$40 + 50 + 40 = 130$
2	A	C	B	$40 + 60 + 30 = 130$
3	B	A	C	$30 + 70 + 40 = 140$
4	B	C	A	$30 + 60 + 60 = 150$
5	C	A	B	$20 + 70 + 30 = 120$
6	C	B	A	$20 + 50 + 60 = 130$

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاحتمال (5) هو أفضل من بقية الاحتمالات لأنه يخفض التكاليف إلى (120)

وحدة نقدية (للوظائف الثلاث).

❖ الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة:

نلاحظ من المثال أعلاه أن عدد الحلول التي يستلزم اختبارها يتصاعد بشكل ملحوظ كلما زاد عدد الأنشطة (الوظائف) وهذا يعتبر من الانتقادات التي توجه لهذه الطريقة، وطبقاً لقاعدة التوافق فإن:

$$n! = n(1-n)(2-n)(3-n).....$$

وعندما نطبق القاعدة على ثلاثة احتمالات نجد أن الحلول الممكنة هي:

$$6 = 1 \times 2 \times 3 = 3!$$

أما إذا ازداد عدد الأنشطة إلى خمسة احتمالات فإن عدد الحلول الممكنة هي:

$$120 = 1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 = 5!$$

أما إذا ازداد عدد الأنشطة إلى ثمانية احتمالات فإن عدد الحلول الممكنة هي:

$$40320 = 1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = 8!$$

يتضح لنا أن عدد الحلول الممكنة يزداد بسرعة كبيرة مما يعني الحاجة إلى جهد ووقت كبيرين للوصول إلى الحل الأمثل، وهذا يجعلنا نبحث عن طريقة مختصرة نستطيع من خلالها الوصول إلى أفضل النتائج بجهد أقل ووقت أقصر.¹

2-4- الطريقة المختصرة:

تعتمد إجراءات الحل وفق هذه الطريقة على ما يسمى (بالمصفوفة المتناقصة) والتي تستلزم طرح وإضافة أرقام ملائمة من هذه المصفوفة، ومن خلالها نستطيع أن نحقق الحل الأمثل، وتعتمد خطوات الوصول إلى الحل الأمثل على هدف مشكلة التخصيص حيث تختلف تلك الخطوات في حالة الوصول إلى أدنى كلفة عما هي عليه في حالة الوصول إلى أقصى الإيرادات.

ونقتصر في هذا على هدف تدنية التكاليف وإجراءات الوصول إلى الحل النهائي وبالشكل الآتي:

- تحقيق أدنى التكاليف:

تتلخص خطوات الوصول إلى الحل الأمثل في حالة كون هدف المشكلة هو تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن كما يلي:²

1. وضع المعلومات المتوفرة على شكل جدول (مصفوفة).
2. تحديد أقل قيمة في كل صف وطرحها من قيم ذلك الصف.
3. تحديد أقل قيمة في كل عمود وطرحها من قيم ذلك العمود.
4. اختبر الصفوف فإذا وجدت صفاً به صفراً واحداً خصصه واشطب باقي أصفار العمود الموجود به ذلك الصف.
5. اختبر الصفوف فإذا وجدت عموداً به صفراً واحداً خصصه واشطب باقي أصفار الصف الموجود به ذلك الصف.
6. إذا لم تصل إلى حل كامل اتبع الخطوات التالية:

¹ منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 271.

² منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 272.

- أ. نغطي الأعمدة التي بها أصفار خصصت عند اختبار الصفوف (خطوة 4) بخط مستقيم يمر على هذه الأصفار.
- ب. نغطي الصفوف التي بها أصفار خصصت عند اختبار الأعمدة (خطوة 5) بخط مستقيم يمر على هذه الأصفار.
- ينتج من ذلك أن تصبح جميع الأصفار المخصصة مغطاة بخطوطك.
- ج. حدد أقل قيمة غير مغطاة بخط.
- د. اطرح هذه القيمة من نفسها ومن القيم الأخرى الغير المغطاة.
- هـ. اجمع هذه القيمة على كل قيمة تقع عند تقاطع خطين من الخطوط التغطية.
- و. القيم التي يمر بها خط وكذلك الأصفار تظل كما هي.
- ز. كرر الخطوات (ج ، د ، هـ) حتى تصل إلى حل كامل (عنده يصبح عدد خطوط التغطية مساوي إلى عدد الأعمدة أو الصفوف).

مثال 01¹:

مكتب الصيانة في الجامعة لديه ثلاثة أعمال غير مخصصة، وهناك ثلاثة عمال هم: زيد، عمر وأحمد ، موجودين للعمل على هذه الأعمال، والجدول التالي يبين البدائل المتاحة لتخصيص هذه الأعمال ووقت انجازها بالساعات من قبل كل عامل.

المهام العمال	1	2	3
زيد	11	12	17
عمر	7	11	20
أحمد	5	8	16

المطلوب: استخدام طريقة الحل المختصر لتحقيق الحل الأمثل لمشكلة التخصيص أعلاه (أقصر وقت ممكن).

¹ منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق ، ص 278.

الحل: اعتماد طريقة الحل المختصر لتحقيق الحل الأمثل وبالشكل التالي:

1- نطرح أصغر رقم في كل صف وتكون النتيجة كما يلي:

المهام العمال	1	2	3
زيد	صفر	1	6
عمر	صفر	4	13
أحمد	صفر	3	11

2- نطرح أصغر رقم من الأعمدة وتكون النتيجة كما يلي:

المهام العمال	1	2	3
زيد	صفر	صفر	صفر
عمر	صفر	3	7
احمد	صفر	2	5

3- نغطي الأصفر في الصفوف والأعمدة بحيث ينتج عنها خطوط مساوية لعدد الصفوف أو عدد الأعمدة وحينئذ يتحقق الحل الأمثل، ونلاحظ في الجدول السابق أن عدد الخطوط هي أقل من عدد الصفوف وعلى هذا الأساس نأخذ أصغر قيمة غير مغطاة ونطرحها من القيم الأخرى الغير المغطاة، وهذه القيمة تضاف إلى نقاط تقاطع خطوط التغطية ، وتكون النتيجة كما يلي:

المهام العمال	1	2	3
زيد	صفر	صفر	صفر
عمر	صفر	1	5
أحمد	صفر	صفر	3

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن خطوط التغطية مساوية إلى عدد الصفوف حينئذ تحقق الحل الأمثل، والجدول

التالي يظهر الصفر الذي يقابل التخصيص للأعمال على العمال وبالشكل التالي:

المهام العمال	1	2	3
زيد	2	صفر	صفر
عمر	صفر	1	5
أحمد	صفر	صفر	3

وبذلك يمكن اقتراح الحل التالي:

*1 يخصص العامل زيد للقيام بالعمل (3) الوقت: 17 ساعة.

*2 يخصص العامل عمر للقيام بالعمل (1) الوقت: 07 ساعة.

*3 يخصص العامل أحمد للقيام بالعمل (2) الوقت: 08 ساعة.

أقل وقت ممكن: 32 ساعة.¹

مثال 02:²

تم استدعاءك من طرف شركة معان لصناعة المواد الغذائية حيث تم تزويدك بالبيانات التالية التي تخص

تكاليف تعيين أشخاص كرؤساء مصلحة الإنتاج وبالشكل التالي:

المهام العمال	1	2	3	4	5	6
A	51	25	52	39	72	41
B	50	81	65	49	29	22
C	32	32	51	60	39	27
D	43	37	52	48	50	45
E	33	30	26	39	40	29
F	30	51	60	40	40	82

المطلوب:- اعتمد طريقة الحل المختصر لتحقيق التخصيص الأمثل.

¹ منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 280.

² نفس المرجع، ص 273.

الحل: - اعتماد طريقة الحل المختصر لتحقيق الحل الأمثل وبالشكل التالي:

1- نحدد أصغر قيمة في كل صف وتطرح من القيم الأخرى الموجودة في ذلك الصف كما يلي:

المهام العمال	1	2	3	4	5	6
A	26	صفر	27	14	47	16
B	28	59	43	27	7	صفر
C	5	5	24	33	12	صفر
D	6	صفر	15	11	13	8
E	7	4	صفر	13	14	3
F	صفر	21	30	10	10	52

2- نحدد أصغر قيمة في كل عمود من الأعمدة المصفوفة المعدلة ونطرحها من القيم الأخرى الموجودة في ذلك

العمود، والعمود الذي به صفر تبقى قيم ذلك العمود كما هي وبدون تغير:

المهام العمال	1	2	3	4	5	6
A	26	صفر	27	4	40	16
B	28	59	43	17	صفر	صفر
C	5	5	24	23	5	صفر
D	6	صفر	15	1	6	8
E	7	4	صفر	3	7	3
F	صفر	21	30	صفر	3	52

3- نقوم بعملية التخصيص حيث يتم تخصيص الصف أو العمود الذي يحتوي على صفر واحد فقط بالشكل التالي:

أ. نلاحظ أن العمود رقم (1) يحتوي على صفر واحد فقط حيث يتم تخصيص تلك العمود وتغطي أرقام صف (F) بخط وكما مبين ذلك في الجدول أعلاه.

ب. الصف (A) به صفريتم تخصيصه وتغطي أرقام العمود رقم (2) بخط.

ج. العمود (3) به صفريتم تخصيصه وتغطي أرقام الصف الذي به ذلك الصفر بخط مستقيم.

د. العمود (5) به صفريتم تخصيصه وتغطي أرقام الصف الذي به ذلك الصفر بخط مستقيم.

هـ. الصف (C) به صفريتم تخصيصه وتغطي أرقام العمود الذي به ذلك الصفر بخط مستقيم.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأصفار التي تم تخصيصها هي خمسة فقط في حين أن التخصيص يجب أن يكون مساويا إلى عدد الصفوف أو الأعمدة أي أن هناك نقص تخصيص واحد، وهذا يستلزم منا إجراء الآتي:

1- تحديد أصغر قيمة من الأرقام الغير مغطاة.

2- تطرح هذه القيمة من نفسها وكذلك من القيم الأخرى الغير المغطاة.

3- يجب إضافة هذه القيمة للقيم الموجودة عند نقاط تقاطع في الجدول أعلاه.

يلاحظ بأن أصغر قيمة غير مغطاة في الجدول أعلاه هي رقم: 1، إذا نقوم بطرحها من نفسها ومن القيم الأخرى وإضافتها إلى قيم التقاطع وتكون النتيجة مبينة في الجدول التالي:

المهام العمال	1	2	3	4	5	6
A	25	صفر	26	3	39	16
B	28	60	43	17	صفر	1
C	4	5	23	22	4	صفر
D	5	صفر	14	صفر	5	8
E	7	5	صفر	3	7	4
F	صفر	22	30	صفر	3	53

نلاحظ أن التخصيص قد اكتمل وتكون نتيجة التخصيص كما لي:

العامل (A) يعين في الوظيفة رقم 2 بكلفة: 25 ون.

العامل (B) يعين في الوظيفة رقم 5 بكلفة: 29 ون.

العامل (C) يعين في الوظيفة رقم 6 بكلفة: 27 ون.

العمال (D) يعين في الوظيفة رقم 4 بكلفة: 48 ون.

العمال (E) يعين في الوظيفة رقم 3 بكلفة: 26 ون.

العمال (F) يعين في الوظيفة رقم 1 بكلفة: 30 ون.

الكلفة المثلى: 185 ون.¹

3-4- طريقة النقل:

في هذه الطريقة تعامل مشكلة التخصيص على أنها مشكلة نقل وبحيث تكون قيم العرض والطلب كلها

مساوية للواحد.²

مثال:

الجدول رقم (2 - 6): تكاليف تخصيص ثلاث رجال بيع على ثلاث مهمات:

المهام \ العمال	1	2	3
A	9	13	7
B	14	14	6
C	10	13	8

¹ منعم زمير الموسوي، مرجع سابق، ص 276.

² جمعة خير الدين و دريدي أحلام وآخرون، مرجع سابق، ص 143.

الحل: الجدول رقم (2-7): استخدام طريقة النقل للتخصيص

المهام \ العمال	1		2		3		العرض
A	1	9		13		7	1
B		14		14	1	6	1
C		10	1	13		8	1
الطلب	1		1		1		3

المصدر: جمعة خير الدين و دريدي أحلام وآخرون، استخدام الأساليب الكمية لتعيين الموارد البشرية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03 عدد 01، مارس 2019، ص 143.

إذا أفضل تخصيص هو: C:2 B:3 A:1

بتكلفة قدرها: $9 + 6 + 13 = 28$ ¹

4-4- حالات خاصة في نموذج التخصيص:

نتناول في هذه الفقرة أهم الحالات الاستثنائية التي تحدث أثناء حل مشكلة التخصيص وهي:

☞ حالة عدم تساوي الصفوف والأعمدة:

من الشروط التي تستلزم توافرها في مشكلة التخصيص هي أن عدد الصفوف يجب أن يكون مساويا إلى عدد الأعمدة أي أن عدد الأعمال أو المهام التي يتطلب إنجازها يجب أن يكون مساويا إلى عدد الأشخاص الذين ستوكل لهم مهمة القيام بها. ولكن قد يحدث في كثير من الأحيان أن لا يتساوى عدد الصفوف مع عدد الأعمدة مما يستلزم استبعاد أحدهم، ومن أجل تحقيق ذلك يتطلب إضافة صف أو عمود وهمي إلى الأعمدة أو الصفوف الناقصة، إلا أن إجراءات إضافة الصف أو العمود الوهمي وتفصيل الحل تختلف باختلاف هدف مشكلة التخصيص، فيما إذا كان الهدف هو الوصول إلى أقل تكلفة أو الوصول إلى أقصى عائد ممكن. وسوف نقتصر على حالة أقل تكلفة.

¹ جمعة خير الدين و دريدي أحلام وآخرون، مرجع سابق، ص 143.

في حالة كون هدف المشكلة هو الوصول إلى أقل تكلفة، وكان عدد الصفوف أقل من عدد الأعمدة أو العكس، يستلزم إضافة صف أو عمود وهمي وتكون الكلفة اللازمة للقيام بهذه الفعالية الوهمية مساوية إلى للصفر، وبعدئذ نقوم بالحل وفق الخطوات الاعتيادية السابقة التي اعتمدت في حل الأمثلة التي تم تناولها في هذا الفصل.¹

مثال 01:²

الجدول التالي يبين الوقت اللازم بالساعات لإنجاز ثلاثة أعمال من قبل أربعة أشخاص وبالشكل التالي:

الأعمال \ الأشخاص	1	2	3
محمد	10	15	9
زيد	9	18	5
علي	6	14	3
محمود	8	16	6

المطلوب: اعتمد الطريقة المختصرة للوصول إلى التخصيص الأمثل.

الحل:

1- نلاحظ بان عدد الصفوف أكثر من عدد الأعمدة مما يستلزم إضافة عمود وهمي ويكون الوقت اللازم لإنجاز هذا العمل صفراً وبالشكل التالي:

الأعمال \ الأشخاص	1	2	3	عامل وهمي 4
محمد	10	15	9	صفر
زيد	9	18	5	صفر
علي	6	14	3	صفر
محمود	8	16	6	صفر

2- يلاحظ بعد إضافة العمود الوهمي والمتمثل في العمود رقم (4) فإن أصغر قيمة في الصفوف هي صفر، أي أن أرقام صفوف الجدول أعلاه تبقى كما هي.

¹ منعم زميزر الموسوي، مرجع سابق، ص 293.

² نفس المرجع، ص 294.

3- تحديد أصغر قيمة في الأعمدة وطرحها من القيم الأخرى الموجودة في كل عمود وتكون النتيجة كما يلي:

الأعمال الأشخاص	1	2	3	عامل وهمي 4
محمد	4	1	6	صفر
زيد	3	4	2	صفر
علي	صفر	صفر	صفر	ظفر
محمود	2	2	3	صفر

4- نقوم بعملية التخصيص حيث يتم تخصيص الصف أو العمود الذي به صفرا واحدا فنلاحظ أن العمود رقم

(1) به صفرا واحدا فيتم تخصيصه وتغطي أرقام صف (علي) الذي به ذلك الصفر بخط مستقيم كما يلاحظ أعلاه، وتغطي أرقام العمود رقم (4) بخط مستقيم وترك عملية التخصيص هذا العمل إلى حين اكتمال تخصيص الأعمال الحقيقية الأخرى.¹

5- يلاحظ من الجدول أعلاه أن عملية التخصيص لم تستكمل، لذا يتطلب تحديد أصغر رقم من بين الأرقام الغير مغطاة وهو الرقم 1 وطرحه من نفسه ومن الأرقام الأخرى الغير مغطاة وإضافته إلى القيم الموجودة عند تقاطع لخطوط التغطية وبالشكل التالي:

الأعمال الأشخاص	1	2	3	عامل وهمي 4
محمد	3	صفر	5	4
زيد	2	3	1	صفر
علي	صفر	صفر	صفر	1
محمود	1	1	2	ظفر

6- بعد عملية التخصيص أعلاه نلاحظ بأن عملية التخصيص لم تستكمل بعد، لذا يتطلب تكرار العملية السابقة وتحديد أصغر رقم من بين الأرقام الغير مغطاة وهو الرقم 1 وطرحه من نفسه ومن الأرقام الأخرى الغير مغطاة وإضافته إلى القيم الموجودة عند تقاطع لخطوط التغطية كما يلي:

¹ منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 295.

الأعمال الأشخاص	1	2	3	عامل وهمي 4
محمد	3	صفر	5	2
زيد	1	2	صفر	1
علي	صفر	صفر	صفر	2
محمود	صفر	صفر	1	صفر

7- يلاحظ من الجدول أعلاه بأن عملية التخصيص قد استكملت وتكون النتيجة كما يلي:

1. العامل محمد يقوم بإنجاز العمل رقم (2) وبوقت: 15 ساعة.

2. العامل زيد يقوم بإنجاز العمل رقم (3) وبوقت: 05 ساعة.

3. العامل علي يقوم بإنجاز العمل رقم (1) وبوقت: 06 ساعة.

4. ويتم استبعاد العامل محمود.¹

نعتمد نفس الطريقة ونتبع نفس الخطوات إذا كان عدد الأشخاص أقل من عدد الوظائف أو المهام، وذلك

بإضافة شخص (عامل) وهمي.

¹ منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 296.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم بحوث العمليات وتصنيف نماذجها إلى نماذج احتمالية ومختلطة، حيث تم التركيز على نماذج مشكلة التخصيص (التعيين) التي قد تم وصف عدة حالات بشأنها من خلال تناولنا لبعض الأمثل التوضيحية. فمشكلة التخصيص تعتبر أحد النماذج التي تهتم بعملية تعيين الأفراد في الوظائف، فهي من الأساليب والطرق التي تعالج المشاكل التي تواجه متخذ القرار في عملية توزيع وتخصيص الوظائف للأفراد العاملين، وهذا من أجل التقليل من التكاليف والتحكم الجيد في الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، أي تحقيق الأمثلية في تسيير الموارد البشرية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبأقل تكلفة.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

دراسة حالة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث والمتمثلة في الفصلين السابقين سوف نحاول في هذا الفصل تطبيق الجانب النظري في الواقع الميداني من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة جرجرة التي قامت بها الطالبة أحلام قاسي لنيل شهادة ماستير بعنوان: سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة في مؤسسة مون جرجرة، هذه المؤسسة تنشط في إنتاج المشروبات الغازية وغير الغازية.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تطبيق الأساليب الكمية لعملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة، ولقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث مطالب، فالمطلب الأول هو بمثابة بطاقة تعريف المؤسسة، بحيث تم التطرق إلى تاريخ إنشائها وطبيعتها هيكلها ودراسة خصائص عيناتها. والمطلب الثاني يدور حول اعتماد إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف داخل المؤسسة على معياري الخبرة والمستوى التعليمي. أما المطلب الثالث فيدور حول العلاقة بين تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف والشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة:

1- تعريف مؤسسة جرجرة:

لقد تم إنشاء مؤسسة جرجرة في إطار شركة ذات مسؤولية محدودة أي SARL والكائن مقرها: بلدية الشرفة، ولاية البويرة، ويقتصر نشاط هذه المؤسسة على إنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية ذات النكهات والأذواق المختلفة، مستعينة في ذلك بآلات حديثة في التصنيع، وصنفت مؤسسة مون جرجرة من بين المؤسسات الصناعية الإنتاجية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المصلحة العامة.

2- طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة مهما كونه ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات المتوجبة على كل فرد، فهو إذا الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، أي انه يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرئيسية، يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة "المنبع الكبير القبائلي مون جرجرة" من الأقسام التالية:

✓ قسم إدارة الخدمات:

يختص هذا القسم بوضع وتنفيذ استراتيجية العمل بهدف تحقيق الأهداف و السياسات الموضوعة التي يقرها المدير والمسير، كما يتخصص في متابعة وتقييم أداء العمل والعاملين ويساهم في تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة بغرض ضمان وزيادة فعاليتها.

✓ قسم إدارة الموارد البشرية :

يختص هذا القسم بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، أي أنه القسم المسؤول عن استقطاب وتوظيف العمال والإشراف على تطويرهم وخلق بيئة عمل جيدة لهم، كما أنه يهتم بحل مختلف المشاكل التي يمكن أن تمس القوى العاملة في المؤسسة، إضافة إلى أنه يشرف على صرف أحوار العمال، وعلى تنظيم الإجازات والعطل للعاملين بالمؤسسة، وزيادة على كل هذا فهو يشرف على إجراء مقابلات التوظيف.

✓ قسم الإنتاج :

وهو القسم المتخصص بإنتاج السلع المختلفة بحسب المواصفات المحددة وذلك من أجل ضمان الجودة المناسبة للمنتج، كما أنه يشرف على إتمام إنتاج السلع في الوقت وبالجودة والكمية المطلوبة، وتتكون مؤسسة مون جرجرة من ثلاث ورشات إنتاجية ، تختص كل واحدة منها بمنتج معين، فالورشة الأولى مختصة في إنتاج المشروبات المعدنية ذات سعة 1.5 لتر و 5 لتر، والورشة الثانية مختصة بإنتاج المشروبات المعطرة، ذات النكهات المختلفة (العصائر)، أما الورشة الثالثة تختص في إنتاج المشروبات المعدنية ذات سعة 19 لتر.

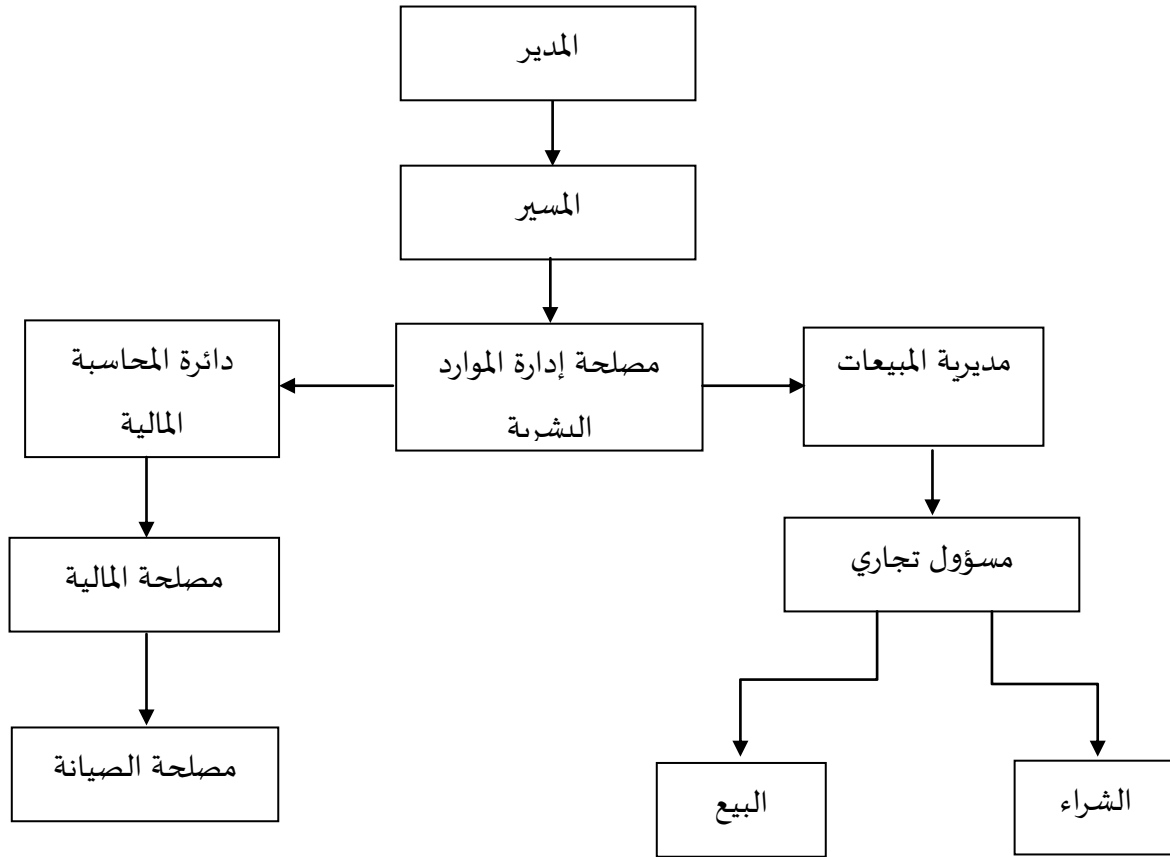
✓ قسم الإعلام والتسويق:

يختص هذا القسم بتطبيق الخطط والبرامج التي تهدف إلى التعريف بالمؤسسة وبمنتجاتها المختلفة ، داخليا وخارجيا وذلك من أجل الزيادة في مبيعاتها وتوسيع مكانتها في السوق، كما أنه يهتم بالدعاية للمنتجات المختلفة وعرضها للبيع، فهذا القسم يعمل على كشف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم، ما يضمن لمؤسسة زيادة في الأرباح، بعبارة أخرى يتكفل هذا القسم بوضع المبادئ والتسعير والدعاية للمنتجات المختلفة للمؤسسة من أجل إرضاء كلا الطرفين : المشتري والبائع.

✓ قسم الإدارة المالية:

يختص هذا القسم بإدارة الموارد المالية بالمؤسسة وذلك بمتابعة الصرف من الميزانية العامة للمؤسسة وإعداد التقارير والكشوف المالية الشهرية ، الفصلية والسنوية، كما يقوم بإعداد توقعات الصرف المستقبلية ويسعى إلى تحقيق الموازنة بين البيع والشراء.

- الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة:



3- الهدف من تأسيس مؤسسة مون جرجرة:

بعد التصريح الذي قدمه مسير المؤسسة للطلاب أثناء المقابلة اتضح أنه من خلال هذه المؤسسة يهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية بحيث يتمثل الهدف الأول والأساسي في تحقيق احتياجات الأفراد من المشروبات المعدنية المعطرة، سواء على المستوى المحلي أو الجهوي، وكذلك توفير مناصب عمل والمساهمة في التقليل من حدة البطالة في المنطقة، أما الأهداف الاقتصادية تتمثل في تحقيق زيادة في الأرباح من خلال زيادة الإنتاج وتسويقه عبر كامل القطر الوطني والدولي.

4- مجالات الدراسة: تتمثل في ثلاث مجالات وهي كما يلي :

المجال البشري: إن المجتمع الأصلي للدراسة يتمثل في 137 عامل، وأخذ منهم 70 عامل وهذا راجع كون أن الطالبة تمكنت من استرجاع 70 استمارة فقط.

المجال المكاني: ويشمل ميدان الدراسة في مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المشروبات.

5- خصائص مجتمع البحث: قامت الطالبة بتحديد خصائص عمال مؤسسة جرجرة البالغ عددهم 70 عاملا.

الجدول رقم (3 - 1): توزيع الأفراد حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
65.72 %	46	ذكر
34.28 %	24	أنثى
100 %	70	المجموع

لاحظت الطالبة من خلال الجدول رقم (3 - 1) المبين أعلاه أن كلا الجنسين متواجدين في مؤسسة مون جرجرة، ولكن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، بحيث بلغت نسبة الذكور 65.72 % بينما بلغت نسبة أفراد عينة البحث من الإناث 34.28 %، أي أن نسبة معتبرة من شاغلي المناصب هم ذكور، وهذا نتيجة لطبيعة نشاط المؤسسة "ذات طابع صناعي"، بحيث نجد أن أغلبية المناصب المتواجدة في المؤسسة تتطلب مجهود عضلي وتحتاج إلى قدر كبير من الجهد، وهذا ما سمح بإقبال الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم (3 - 2): توزيع الأفراد حسب السن:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
% 47.14	33	[30-24]
% 40	28	[45-31]
% 12.86	09	[52-46]
% 100	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (3 - 2) اتضح للطالبة أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 24 سنة و30 سنة يمثلون أعلى نسبة، بحيث تقدر نسيتهم بـ: 47.14 %، بينما 40 % من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 31 سنة و45 سنة، في حين نجد أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و52 سنة يمثلون اقل نسبة وتقدر بـ: 12.86 %، ويعود ارتفاع نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 24 و30 سنة لكون هذه الفئة العمرية الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل، كما تتسمن هذه الفئة بالنشاط والحيوية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، فهذا يسمح لهم بمزاولة عملهم بشكل جيد وهذا يضمن للمؤسسة الاستمرار ورفع الإنتاج وتحقيق الجودة.

الجدول رقم (3 - 3): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
% 11.42	8	ابتدائي
% 24.29	17	متوسط
% 31.43	22	ثانوي
% 32.86	23	جامعي
% 100	70	المجموع

لاحظت للطالبة من خلال الجدول رقم (3 - 3) أن أعلى نسبة من الأفراد عينة البحث سجلت لدى الذين يحملون شهادات جامعية بنسبة: 32.86 %، وتليها مباشرة نسبة: 31.43 % من المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي، ونسبة 24.29 % من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي متوسط، و 11.42 % من الأفراد مستواهم التعليمي

ابتدائي. وبما أن المؤسسة لم توظف عمالا بدون مستوى تعليمي فإنه لم تسجل في الجدول أي نسبة لهذه الفئة من الأفراد.

ونتائج الجدول توضح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة البحث هم من خريجي الجامعات وهذا راجع لكون المؤسسة تحتاج إلى كفاءات علمية ومهنية قادرة على مواكبة التكنولوجيا وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (3 - 4): توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
52.86 %	37	أعزب
41.43 %	29	متزوج
5.71 %	4	مطلق
100 %	70	المجموع

وضح الجدول رقم (3 - 4) للطالبة أن أكبر نسبة من المبحوثين هم عزاب وقدرت نسبتهم 52.86 %، ثم تأتي فئة المبحوثين المتزوجين الذين يمثلون نسبة أقل من الأولى وقدرت نسبة هذه الفئة بـ 41.43 %، كما نجد أن نسبة العمال المطلقين قد قدرت بـ 5.71 %، ويعود ارتفاع نسبة العمال العزاب في المؤسسة لارتفاع نسبة الطلب على العمل من طرف فئة الشباب، الذين يبحثون عن وظيفة دائمة ومستقرة تمكنهم من إثبات أنفسهم وتحقيق ذاتهم في المجتمع من جهة، ومن جهة أخرى ليتمكنوا من تحقيق الاستقرار المادي والمعنوي، الذي يسمح لهم بالتخطيط لمستقبلهم الشخصي.

الجدول رقم (3 - 5): توزيع الأفراد حسب المنطقة:

النسبة المئوية	التكرارات	المنطقة
71.42 %	50	نفس المنطقة
28.58 %	20	من منطقة أخرى
100 %	70	المجموع

لاحظا الطالبين من خلال الجدول رقم (3 - 5) للطالبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث ينتمون إلى نفس المنطقة بنسبة 71.42 %، في حين تقدر نسبة المبحوثين الذين جاء من مناطق أخرى بنسبة 28.58 %، فأغلبية أفراد عينة البحث ينتمون إلى نفس المنطقة لان من بين الأهداف الأساسية من إنشاء المؤسسة هو التقليل من مشكلة البطالة في المنطقة.

الاستنتاج:

في الأخير وبعد الدراسة الشاملة لخصائص العينة والمتكونة من سبعين عاملا في مؤسسة مون جرجرة توصلت الطالبة إلى أن أغلب العمال الذين وظفتهم المؤسسة هم من الذكور بنسبة 65.72%، كون النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة يتطلب جهدا بدنيا وعضليا، وأعمارهم تتراوح ما بين 24 سنة و30 سنة بنسبة 47.14%، وأغلبهم من مستوى تعليمي جامعي بنسبة تقدر بـ: 32.86% وتم توزيعهم في المناصب الإدارية وأغلبية عمال هذه المؤسسة عزاب بنسبة 52.86%، كما توصلت الطالبة أيضا إلى نتيجة أن معظم عمال هذه المؤسسة ينتمون إلى نفس المنطقة بنسبة 71.42%.

المطلب الثاني: معياري الخبرة والمستوى التعليمي:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي نجدها في المؤسسة ، وذلك لدورها المهم والفعال في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات التي يتم من خلالها انتقاء وتوظيف الموارد البشرية حتى تكون لها مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي هذا الفصل سنقوم بتحليل نتائج الفرضية الثابتة والتي تنص على أن إدارة الموارد البشرية تعتمد غي عملية التوظيف على معياري الخبرة والمستوى التعليمي.

الجدول رقم (3 - 6): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية:

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
لا	24	% 34.29
نعم	46	% 65.71
المجموع	70	% 100

لاحظت الباحثة من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد عينة البحث الذين يتمتعون بخبرة مهنية يمثلون أعلى نسبة وتقدر بـ: 65.71% في حين سجلت نسبة عند الذين يفتقدون إلى الخبرة المهنية نسبة 34.29%، ويرجع هذا بسبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين يتمتعون بخبرة مهنية لكون أغلبية يحملون شهادات جامعية وتكوينية ويتمتعون بمؤهلات علمية وهذا راجع لكونهم مارسوا نشاطات أخرى في مؤسسات أخرى سواء كانت خاصة أو عامة في التحاقهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (3 - 7): توزيع الأفراد حسب الجنس والتحاقهم بالمؤسسة:

المجموع	الأهل والأقارب	مكاتب التوظيف	عن طريق الإعلان	الالتحاق الجنس
46 % 100	9 % 19.56	31 % 67.40	6 % 13.04	ذكر
24 % 100	2 % 8.33	18 % 75	4 % 16.66	أنثى
70 %100	11 % 15.71	49 % 70	10 % 14.29	المجموع

من خلال الجدول رقم (3 - 7) لاحظت الطالبة أن 70 % من أفراد عينة البحث التحقوا بمناصب عملهم عن طريق مكاتب التوظيف وهذا ما تؤكد نسبة الذكور المقدرة بـ 67.40 % والإناث 75 % ، ثم تليها نسبة أفراد العينة الذين التحقوا عن طريق الأهل والأقارب بنسبة: 15.71 % ، وتمثل نسبة 14.29 % أدنى نسبة مسجلة في الجدول وهي تشمل الباحثين الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق الإعلان، والملاحظ في الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث التحقت بالمؤسسة بواسطة مكاتب التوظيف، هذا يدل أن المؤسسة مون جرجرة تعتمد في استقطابها للموارد البشرية على مكاتب التوظيف.

الجدول رقم (3 – 8): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي والصعوبات التي صادفتهم في الالتحاق بالوظيفة:

المجموع	لا	نعم	الصعوبات المستوى التعليمي
8 % 100	2 % 25	6 % 75	ابتدائي
17 % 100	13 % 76.48	4 % 23.52	متوسط
22 % 100	15 % 68.19	7 % 31.81	ثانوي
23 % 100	21 % 91.30	2 % 8.70	جامعي
70 %100	51 % 72.86	19 % 27.14	المجموع

من الجدول رقم (3 – 8) تبين للطالبة أن 72.86 % من أفراد عينة البحث لم يواجهوا أي صعوبات في الحصول على الوظيفة داخل المؤسسة، خاصة ذوي الشهادات الجامعية الذين يمثلون نسبة 91.30% ، ومقابل هذا نجد أن 27.30% من أفراد العينة صرحوا بمجموعة من العراقيل التي صادفوها في الحصول على المنصب أو الوظيفة، وذوي المستوى الابتدائي يمثلون 75% وهي أكبر نسبة ، ينما يوضح الجدول أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي لم يواجهوا أي صعوبات في الحصول على الوظيفة، كونهم يتمتعون بمؤهلات علمية تسمح لهم بتوظيفهم دون تردد، وذلك لكي تستفيد المؤسسة من إمكانياتهم ومعارفهم ومستواهم التعليمي.

الجدول رقم (3 - 9): توزيع الأفراد حسب الجنس وإجراء المقابلة الوظيفية:

النسب	التكرارات	إجراء المقابلة الوظيفية
% 82.86	58	نعم
% 17.14	12	لا
%100	70	المجموع

لاحظت الطالبة من الجدول رقم (3 - 9) أن 82.86 % من أفراد العينة اجتازوا المقابلة الوظيفية قبل التحاقهم بالمناصب الشاغرة، بينما 17.14 % من أفراد العينة لم يحضروا المقابلة الوظيفية وذلك لكونهم ينتمون إلى نفس العائلة أي الملكية الخاصة للمؤسسة.

الجدول رقم (3 - 10): توزيع الأفراد حسب معايير التوظيف:

النسب	التكرارات	معايير التوظيف
% 65.71	46	الخبرة الواسعة
% 8.58	6	المستوى التعليمي الواسع
% 25.71	18	متطلبات بدنية
%100	70	المجموع

وضح الجدول رقم (3 - 10) للطالبة أن 65.71 % من أفراد العينة تم انتقاؤهم أو توظيفهم من خلال الخبرة الواسعة التي يتمتعون بها ميدانيا، ثم تأتي النسبة الثانية المقدره بـ 25.71% والتي تمثل أفراد العينة الذين تم توظيفهم على أساس المتطلبات البدنية التي تفرضها الوظيفة ، وأدنى نسبة سجلت في هذا الجدول هي 8.85 % وهي تمثل أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي العالي، ويعود الارتفاع لنسبة الأفراد الذين تم توظيفهم على أساس الخبرة التي يتمتعون بها لحاجة هذا النوع من المؤسسات إلى مؤهلات ويد عاملة مؤهلة.

الاستنتاج:

توصلت الطالبة من خلال النتائج المعروضة في الجداول السابقة والتي تخص الفرضية الأولى التي تنص على أن إدارة الموارد البشرية تعتمد في عملية التوظيف على معياري الخبرة و المستوى التعليمي، وتمثل النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

✓ معظم أفراد عينة البحث المتواجدين في مؤسسة مون جرجرة يتمتعون بالخبرة المهنية، بحيث يمثلون نسبة 65.71%.

✓ إن أغلبية أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة عن طريق مكاتب التوظيف ، بحيث تعلن عن الوظائف المشاغرة في مكاتب التوظيف لضمان الحصول على يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية.

✓ توصلنا الطالبين كذلك إلى أن 72.86 % من أفراد العينة لم يواجهوا صعوبات في التحاقهم بالمؤسسة.

✓ إن معظم عمال مؤسسة مون جرجرة اجتازوا المقابلة الوظيفية، إذ يمثلون نسبة 82.86%.

✓ 65.71 % من أفراد العينة تم انتقاؤهم أو توظيفهم على أساس الخبرة المهنية الواسعة التي يستمتعون بها، وهذا راجع لكون هذه المؤسسة لا تقوم ببرامج تكوينية، لهذا تحتاج إلى استقطاب يد عاملة ذات خبرة وأقدمية في المجال لتفادي بذلك الوقت الذي سوف يضيعه العامل الجديد حتى يتكيف مع المحيط الداخلي والمنصب الموكل له.

المطلب الثالث: معايير الانتقاء الوظيفي و الرضا المهني:

إن عملية التوظيف تمثل إحدى الوظائف الجوهرية في إدارة الموارد البشرية ، بحيث تهدف إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة على الابتكار والتطوير والأداء الناجح، فالإدارة تهدف من خلال عملية التوظيف إلى وضع كل فرد في المكان الذي يلائمه، مع تطبيق معايير الانتقاء، التي تولد في العمال الشعور بالرضا، وفي هذا الفصل سنقوم بتحليل الفرضية الثانية والتي تدور حول تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف ومدى شعور العمال بالرضا الوظيفي.

الجدول رقم (3 – 11): توزيع الأفراد حسب الجنس وعلاقتهم بصاحب العمل:

المجموع	لا	نعم	الاتصال بالمدير الجنس
46 % 100	9 % 19.57	37 % 80.43	ذكر
24 % 100	13 % 54.17	11 % 45.83	أنثى
70 %100	22 % 31.42	48 % 68.58	المجموع

وضح الجدول رقم (3 – 11) للطالبة أن أغلبية الذكور والمقدرة نسبتهم بـ 80.43 % لديهم اتصال مباشر برب العمل، لكن هذا لا ينطبق على الإناث، وهذا ما توضحه النسبة المنخفضة والمقدرة بـ 45.83 %، كما تبين للطالبين أن نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة الذين لديهم اتصال مع رب العمل هم من الذكور وذلك راجع لكونهم ينتمون لنفس المنطقة والجنس، في حين نجد أن الإناث ليس لديهم اتصال مع صاحب العمل وذلك راجع إلى خصوصية المجتمع.

الجدول رقم (3 - 12): توزيع الأفراد حسب الجنس و الرضا المهني:

المجموع	الرضا المهني		الجنس
	لا	نعم	
46	5	41	ذكر
% 100	% 10.87	% 89.13	
24	4	20	أنثى
% 100	% 16.67	% 83.33	
70	9	61	المجموع
%100	%12.86	% 87.14	

من خلال الجدول رقم (3 - 12) تبين للطلاب أن 87.14 % من أفراد العينة راضيين عن العمل في المؤسسة، وتؤكد هذا لدى الذكور بنسبة 89.13 % ، مقابل هذا نجد أن 12.86 % من أفراد عينة البحث عبروا عن عدم رضاهم عن العمل في المؤسسة وتؤكد هذا لدى الإناث بسنة 16.67 % ، ويعود ارتفاع نسبة أفراد العينة الراضيين عن العمل في المؤسسة من الذكور إلى كون أن المؤسسة ساهمت في توفير الإمكانيات والظروف اللازمة في العمل، كما بأنه جعلتهم يصلون إلى تحقيق أهدافهم ومتطلباتهم المادية والاجتماعية.

الجدول رقم (3 - 13): علاقة المستوى الدراسي بالرضا الوظيفي:

المجموع	الرضا عن العمل		المستوى الدراسي
	لا	نعم	
8 % 100	3 % 37.5	5 % 62.5	ابتدائي
17 % 100	2 % 11.77	15 % 88.23	متوسط
22 %100	5 % 22.72	17 % 77.28	ثانوي
23 % 100	3 % 13.04	20 % 86.96	جامعي
70 %100	13 %18.58	57 % 81.42	المجموع

من خلال الجدول رقم (3 - 13) اتضح للطالبة أن نسبة العمال الراضيين عن عملهم تمثل أكبر نسبة وتقدر بـ 81.42 % ، وتؤكد هذا لدى أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 88.23 % ، في حين نجد أن 18.58 % من أفراد العينة ليسوا راضيين عن المناصب أو المهام الموكلة إليهم داخل المؤسسة، ويعود سبب الارتفاع نسبة أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي المتوسط الراضيين عن عملهم إلى كون أن المناصب التي تشغلونها لا تحتاج إلى مؤهلات علمية أو مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (3 - 14): توزيع الأفراد حسب المنصب ومدى تناسبه مع القدرات والمؤهلات العلمية للعامل:

المنصب	التناسب مع القدرات العلمية	مناسب	مناسب إلى حد ما	لا يتناسب إطلاقاً	المجموع
مسير	1	100%	—	—	1
إطار	13	92.86%	1	7.14%	14
عامل عادي	32	58.18%	15	27.28%	8
المجموع	46	65.71%	16	22.87%	8

بين الجدول رقم (3 - 14) أن 65.71% من أفراد عينة البحث يقرون أن مناصب عملهم تتناسب مع قدراتهم العلمية والعملية وتؤكد هذا لدى المسير بنسبة 100% وفئة الإطارات بنسبة 92.86%، بينما سجلت نسبة 22.87% لدى أفراد العينة الذين يرون أن مناصب عملهم تناسب إلى حد ما مع قدراتهم العلمية والعملية وتؤكد لدى العمال العاديين نسبة 27.28% وسجلت أدنى نسبة وهي 11.42% لدى أفراد العينة الذين يرون أن مناصب لا تتناسب إطلاقاً مع قدراتهم العلمية والمهنية، والملاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن مناصبهم تناسب مع قدراتهم العلمية والعملية وذلك لأنها تراعي ظروف عمالها وتعمل على وضع كل فرد في المكان المناسب له لضمان اندماجه وتأقلمه في المؤسسة، وهذا يولد فيهم الشعور بالرضا ويحفزهم على تحسين أدائهم.

الجدول رقم (3 - 15): توزيع الأفراد حسب العدالة في توزيع المناصب:

المجموع	توزيع غير عادل	توزيع عادل	التناسب مع القدرات العلمية المنصب
1 % 100	—	1 % 100	مسير
14 % 100	2 % 14.29	12 % 85.71	إطار
55 %100	14 % 25.46	41 % 74.54	عامل عادي
70 %100	16 % 22.86	54 % 77.14	المجموع

تشير نتائج هذا الجدول إلى نسبة 77.14% من إجمالي عينة البحث، ترى أن توزيع أعباء العمل يعتبر توزيعاً عادلاً، ونجد فئة الإطارات قد حققت أعلى نسبة في ذلك بحيث تقدر بـ 85.71%، في حين نجد أن أفراد العينة الذين أجابوا بأن توزيع أعباء العمل غير عادل يمثلون نسبة 22.86%، وحسب النتائج التي يوضحها الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن أعباء العمل قد وزعت عليهم توزيعاً عادلاً وهذا يرجع أساساً إلى فعالية عملية التسيير، التخطيط، والتوظيف، وهذا يولد لدى العمال الشعور بالرضا عن أدائهم والوظائف التي يشغلونها.

الجدول رقم (3 - 16): توزيع الأفراد حسب رأيهم بعملية التوظيف المتبعة ومدى رضاهم عن هذه

السياسة:

المجموع	غير موضوعية	موضوعية	سياسة التوظيف المتبعة
			مدى الرضا عن هذه السياسة
55 % 100	3 % 5.46	52 % 94.54	نعم
15 % 100	12 % 80	3 % 20	لا
70 % 100	15 % 21.42	55 % 78.58	المجموع

من خلال الجدول رقم (3 - 16) تبين للطالبة أن نسبة 78.58% من افراد عينة البحث يقرون أن السياسة التي تتبعها المؤسسة في التوظيف موضوعية وبعيدة كليا عن التحيز والذاتية، وهذا تؤكد فئة من العمال الراضيين عن السياسة المتبعة حاليا، إذ يمثلون نسبة 94.54% من المجموع الكلي، في حين نجد 20% من افراد العينة ليسوا راضيين عن السياسة التي تتبعها المؤسسة في التوظيف، اما نسبة افراد العينة الذين يعتقدون أن السياسة المتبعة في التوظيف من طرف المؤسسة ليست موضوعية بلغت 21.42% وهذا ما يؤكد 80% من أفراد العينة الذين عبروا عن عدم رضاهم لهذه السياسة التوظيفية غير الموضوعية، ويعود ارتفاع نسبة الأفراد الراضيين عن هاته السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة في تحديدها لاحتياجاتها من اليد العاملة، وأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له، حسب قدراته الفكرية والعلمية.

الاستنتاج:

بعد قيام الطالبين بتحليل لجداول الفرضية الثانية التي تنص على أن تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف ساهم

في شعور العمال بالرضا الوظيفي وتوصلا إلى النتائج التالية:

- إن أغلبية أفراد عينة البحث لديهم اتصال بصاحب العمل، إذ يمثلون نسبة 80.43 %، بحيث نجد أن التفاهم القائم بين العمال ورب العمل يولد فيهم الشعور بالرضا.
- أغلبية أفراد عينة البحث راضيين عن المهام الموكلة إليهم من طرف المؤسسة، بحيث يمثلون نسبة 87.14 %.
- أغلبية الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط راضيين عن عملهم في مؤسسة مون جرجرة.
- أغلبية أفراد عينة البحث يقرون أن المناصب التي يشغلونها تتناسب مع قدراتهم العلمية والعملية وهم يمثلون نسبة 65.71 %.
- إن معظم أفراد العينة يقرون أن أعباء العمل في مؤسسة مون جرجرة قد تم توزيعها بين العمال توزيعا عادلا ، ويمثلون نسبة 77.14 %.
- أغلبية أفراد العينة يرون أن السياسة التي تتبعها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية هي سياسة موضوعية، والمبحوثين الذين قدموا هذا الإدلاء يمثلون نسبة 78.58 % من العدد الإجمالي.

الاستنتاج العام:

بعد أن قامت الطالبة بتحليل الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها ما يلي:

✓ تبين بد التحقق من الفرضية الأولى أن المؤسسة أعطت اهتماما بالغا لعملية التوظيف التي من خلالها تضمن المؤسسة استقطاب أجدر الموارد البشرية وانتقاء أكفئها، وتؤكد من خلال النتائج أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعتمد في انتقائها للعمال على معيار الخبرة أكثر من المعايير الأخرى، وهذا يرجع لكون المؤسسة لا تتوفر فيها برامج أو نشاطات تكوينية لتدريب العمال الجدد، لهذا نجد أن المؤسسة وفي كثير من الحالات لا توظف الذي يتمتعون بالخبرة أكثر من الذين يفتقرون إليها، وهذا لا يعني أنها لا توظف من يتمتعون بمستوى تعليمي عالي وإنما بنسبة قليلة مقارنة مع الذين تتوفر فيهم الخبرة المهنية، فهذه البرامج والمعايير التوظيفية التي تعتمد عليها المؤسسة تهدف إلى إدماج وتكيف الفرد مع المنصب الموكل إليه.

✓ كما أنه توصلت الطالبة من خلال النتائج الميدانية إلى أن أغلبية المبحوثين راضيين عن عملهم داخل المؤسسة، وأن المهام موزعة عليهم تتناسب مع قدراتهم، وهذا ما يجعلهم راغبين في مواصلة تقديم خدماتهم لهذه المؤسسة، وهذا يؤكد رضا معظم عاملي مؤسسة مون جرجرة بالسياسة الموضوعية التي تتبعها الإدارة في توظيفها للموارد البشرية.

فتوظيف الموارد البشرية وفق معايير موضوعية بعيدا عن الذاتية والمؤثرات السلبية، يولد في العمال الشعور بالرضا والانتماء إلى المؤسسة سواء كان من نفس المنطقة أو من المناطق الأخرى المجاورة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يتضح لنا من خلال دراستنا لموضوع " تطبيق الأساليب الكمية في عملية توظيف الموارد البشرية " أن هذا يعتبر من الركائز الأساسية والديناميكية للمؤسسة، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه التوظيف في تنمية المؤسسة والإنعاش الاقتصادي، كما أن عملية التوظيف لها مساهمة كبيرة وفعالة في امتصاص البطالة من خلال توفير مناصب شغل للموارد البشرية التي تعتبر أهم موارد المؤسسة ومحور النشاط الاقتصادي، وعنصرا من عناصر العملية الإنتاجية فيها، ونظرا لأهميتها البالغة داخل المؤسسة تطلب الأمر توفر الكميات الجيدة والمؤهلة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وهنا تبرز دور إدارة الموارد البشرية في توفير وانتقاء القوى العاملة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال استقطاب اليد العاملة المؤهلة وذات الكفاءات، ثم اختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة، وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم وجدارتهم.

وهذا يبين لنا أن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تنعكس آثارها إيجابا أو سلبا على المؤسسة والفرد، بحيث تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديد إجراءات التوظيف ووضع المعايير التي يتم وفقها توظيف العمال، وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية، التي أثبتت أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الخبرة التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة، وهذا بهدف الاستفادة من خبرته الواسعة والتقليل بذلك من تكاليف التعيين والتدريب والتكوين.

وعملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة تحتاج إلى الدقة والموضوعية، بداية من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، ثم انتقاء أحسن الكفاءات وأفضل القدرات والتي يمكن أن تتناسب مع أحدث التغيرات التكنولوجية التي تعمل بها هذه المؤسسات، مما يساعد على تحقيق أهم الأهداف لكلا الطرفين (المؤسسة والفرد العامل) وبالتالي فإن كل الإجراءات التي يخضع إليها المورد البشري خلال فترة توظيفه تساهم بشكل كبير في إكسابه الثقة بالنفس والشعور بالرضا اتجاه هذه الإجراءات، لكونها تسمح له باكتساب المعلومات الجديدة والمهارات والخبرات وتجعله أكثر اندماجا في عمله وتدفعه إلى الإبداع والابتكار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

1. إبراهيم نائب وإنعام باقية، بحوث العمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
4. إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
5. إنعام علي التوفيق الشهريلي، تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. باري كشواي، إدارة المواد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
7. جلال إبراهيم العبد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
9. حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
11. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. دلال صادق الجواد وحميد ناصر الفتال، بحوث العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. ربيعي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
14. سليمان محمد المرجان، بحوث العمليات، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
15. سنان موساوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
16. صالح مهدي محسن العامري وعواطف إبراهيم الحداد، تطبيقات بحوث العمليات في الإدارة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

17. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
18. صلاح الشاوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
19. عبد الستار أحمد محمد الألوسي، أساليب بحوث العمليات (الطرق الكمية المساعدة في اتخاذ القرار)، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2003.
20. علي السلي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1985.
21. علي العلاونة وآخرون، بحوث العمليات في العلوم التجارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
22. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
23. فريد النجار، بحوث العمليات في الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
24. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
26. كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
27. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
28. ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
29. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، الناشر عبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
30. محمد راتول، بحوث العمليات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004.
31. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
32. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
33. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.
34. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

35. منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات "مدخل علمي لاتخاذ القرار"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009.
36. اليمين فالتة، بحوث العمليات، الجزء الأول، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
37. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

❖ المذكرات والرسائل:

- 1- أحمد مرزوق، التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثارها على تكيف العمال الجزائريين، رسالة ماجستير لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- 2- بلحسن محمد علي، تخطيط الإنتاج في المؤسسة الصناعية باستعمال بحوث العمليات (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2009/2008.
- 3- بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005-2007)، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.
- 4- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، 2009.
- 5- رشيد غلاب، تحسين خدمات الموانئ باستخدام نماذج صفوف الانتظار (حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة)، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007/2006.
- 6- عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع تسيير، 1997.
- 7- غرناوط سميرة، طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
- 8- قاسي أحلام، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستير، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، 2012/2011.

❖ الملتقيات والمجلات والمنشورات:

- 1- بوقرة رابح، بحوث العمليات، الجزء الثاني، منشورات جامعة مسيلة، 2012.
- 2- جمعة خير الدين و دريدي أحلام وآخرون، استخدام الأساليب الكمية لتعيين الموارد البشرية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03 عدد 01، مارس 2019.

- 3- رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997.
- 4- نسيمة لعرج مجاهد ومصطفى الطويطي، تحديد مثالية سلاسل الإمداد باستخدام البرمجة الخطية بالأهداف المرجحة (دراسة حالة شركة الأطلس كيمياء بمغنية)، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 09، 2011.

❖ المعاجم:

- المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشروق، لبنان، 1973.

الملخص:

حاولنا من خلال البحث الذي قمنا به معالجة موضوع تطبيق الأساليب الكمية في عملية توظيف الموارد البشرية، وهذا نظرا للأهمية التي تحضي بها هذه الأخيرة خاصة وأنها تسعى إلى تحقيق النفع العام. يشكل التوظيف نشاطا هاما في المؤسسات كونه المسؤول عن تزويدنا باحتياجاتها من الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة التي يتوقف عليها نجاح هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها. وقد توصلنا من خلال البحث إلى أن عملية التوظيف في المؤسسات تلعب دور هام وحساس وهو لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه الإدارات العمومية ماد ما أن الهدف من وراء القيام بهذه العملية "التوظيف" واحد. تتجسد أهمية التوظيف في المؤسسات من خلال إحاطته بمجموعة من الإجراءات والشروط، والقواعد القانونية التي تسعى إلى تحقيق مبادئ المساواة والجدارة في التوظيف وإخضاع هذه العملية في المؤسسات لرقابة صارمة.

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية. التوظيف. الاستقطاب. الانتقاء. الأساليب الكمية.

Abstract :

Through our research, we tried to address the issue of applying quantitative methods in the process of employing human resources, and this is due to the importance of the latter, especially as it seeks to achieve the public benefit.

Recruitment is an important activity in institutions, as it is responsible for providing us with their needs of human resources that have the necessary competence on which the success of these institutions depends in achieving the goals for which they were found.

Through research, we have concluded that the recruitment process in institutions plays an important and sensitive role, which is no less important than the role played by public administrations, as long as the goal behind this process is the same "employment".

The importance of employment in institutions is embodied by surrounding it with a set of procedures, conditions, and legal rules that seek to achieve the principles of equality and merit in employment and subject this process in institutions to strict control.

Key words:

Resources humane. Recruitment. polarization. Selection. Quantitative methods.