



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية وعلوم المالية والمحاسبة

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية

عنوان المذكرة:

آليات توظيف الرأس مال البشري في المؤسسات

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بنمورة - غليزان -

إعداد الطالب: تحت إشراف الأستاذة:

- مقداد نادية

- بقدر محمد حبيب

لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	دباحي يمينة	أستاذة محاضرة -ب-	جامعة مستغانم
مقرا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة -ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	قصاص زكية	أستاذة محاضرة -ب-	جامعة مستغانم

2018/2017

السنة الجامعية:

كلمة شكر

أتقدم وبالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد كما أشكر

الأستاذة المشرفة "مقداد نادية" وكذا كل عمال وإيطارات المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية بزمورة :

• رجال عبد القادر

• بن عيسى سليمان



الإهداء

إلى الذي لا تحلو الدنيا إلا به من هنائي رهين رضاه، وأدعيتته

جنتي ووقائي.

أبي.....

إلهوحي أمي الطاهرة التي أرضعتني حليب الرحمة، ومسحت على رأسي بيدها السخية

ودعت لي بالتوفيق ونور الإيمان أسأل الله أن يجعل قبرها روضة من رياض الجنة.

أمي.....

إلى روح أخي الطاهرة شهيد الوطن أسأل الله العظيم أن يتغمده برحمته الواسعة

وإلى كل العائلة الكريمة من قريب وبعيد.

وأخيرا كل الحب والتقدير والتحية لكل طالب وطالبة تحت سقف جامعتنا

دفعة 2017-2018.



فهرس المحتويات

العنوان

الصفحة

I	كلمة شكر.....
II	الإهداء.....
III	فهرس المحتويات.....
IV	قائمة الجداول والأشكال.....
أ-ث.	مقدمة عامة.....
06	الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....
06	تمهيد :.....
07	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
07	المطلب 01: تعريف وأهمية الموارد البشرية.....
08	المطلب 02: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
09	المطلب 03: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
11	المطلب 04: تقييم أداء الموارد البشرية.....
14	المبحث الثاني: مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية.....
14	المطلب 01: مفهوم تنمية الموارد البشرية.....
15	المطلب 02: مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية.....
18	الفصل الثاني : آليات التوظيف داخل المؤسسة.....
19	تمهيد :.....
20	المبحث الأول : آليات التوظيف المتبعة في المؤسسة.....
20	المطلب 01: مفهوم عملية التوظيف و مراحلها.....
26	المطلب 02: مبادئ عملية التوظيف وأهدافها.....

28	المطلب 03: خطوات عملية التوظيف.....
33	المبحث الثاني : تعويضات الراسمال البشري.....
33	المطلب 01 :الأجور و المكافآت
34	المطلب 02: نظام الحوافز.....
34	المطلب 03: سياسة التكوين.....
37	الفصل الثالث : دراسة ميدانية.....
38	تمهيد :.....
39	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة.....
39	المطلب 01 : نشأة وتعريف المؤسسة.....
41	المطلب 02 : الهيكل التنظيمي.....
42	المبحث الثاني : توظيف المستخدمين
42	المطلب 01 : مهام مصلحة المستخدمين.....
42	المطلب 02 : إستراتيجيات التوظيف.....
47	المطلب 03 : استبيان حول واقع التوظيف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة.....
61	الخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.....
	ملخص الدراسة.....

قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان	الشكل
30	وصف الوظيفة ومواصفاتها	1
31	علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المؤسسة	2
32	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	3
40	التنظيم الوصفي للعيادة المتعددة الخدمات	4
41	الهيل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية – زمورة-	5
47	الدائرة النسبية لتوزيع الأفراد	6
48	الأعمدة البنائية لتوزيع الافراد حسب السن	7
49	الأعمدة البنائية لتوزيع الافراد حسب مستوى التعليمي	8
50	الأعمدة البنائية لتوزيع الافراد حسب المستوى المهني	9
51	الأعمدة البنائية لتوزيع الأفراد حسب الطرق المعتمدة في التوظيف	10
52	الاعمدة البنائية لكفاية وسائل الاختبار المهني للاختيار الجيد	11
53	الاعمدة البنائية نجاح المناهج و الطرق المعمول بها في التوظيف بالمؤسسة (الداخلي والخارجي)	12
54	أعمدة بيانية توضح المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف(الكتابي) التي وظفت بها هل هي مناسبة للطرح؟	13
55	الاعمدة البنائية للسؤال هل الاسئلة المطروحة في المقابلة ترقى للمستوى المطلوب؟	14
56	نجاح الجوانب البسيكولوجيا في عملية الاختبارات	15
57	الاعمدة البنائية اعتماد المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحده في المسابقات والامتحانات	16

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
39	عدد موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة	01
47	توزيع الأفراد حسب الجنس	02
48	توزيع الأفراد حسب السن	03
49	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	04
50	توزيع الأفراد حسب المستوى المهني	05
51	توزيع الأفراد حسب الطرق المعتمدة في التوظيف	06
52	توزيع الأفراد حسب كفاية وسائل الاختيار الجيد	07
53	المناهج و الطرق المعمول بها في التوظيف بالمؤسسة (الاستقطاب).	08
54	المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف (الكتابي) التي وظفت بها هل هي مناسبة للطرح	09
55	هل الاسئلة المطروحة في المقابلة ترقى للمستوى المطلوب؟	10
56	11 فيما يخص نجاح الجوانب البسيكولوجيا في عملية الاختبارات بغية التوظيف	11
57	اعتماد المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحده في المسابقات والامتحانات	12

المقدمة العامة

لقد عرف العالم عدة تغيرات في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية وغيرها، وهذه التغيرات أثرت على المؤسسة بشكل عام، فأصبحت تواجه العديد من المشاكل والتحديات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، لذلك أصبح على هذه الأخيرة التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية ومن أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية هي العنصر البشري الذي يعتبر من أهم موارد المؤسسة، ونعني بالميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة من خلال هذا المورد أن يكون هذا الأخير أكثر كفاءة، مهارة، قدرة، معرفة والتزام ولتحقيق المزايا السالفة الذكر، يجب توفر هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد وباحتياجاتهم، وتنمية قدراتهم وطاقاتهم، ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل، والاهتمام بالعامل وتحفيزه ليبذل أقصى طاقاته ومجهوداته، ويساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة، ولذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية كافيا في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة من تقدم تكنولوجي، عولمة، وتنوع المهارات، فأصبح من الضروري على هذه الإدارة أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، حيث أن المؤسسات المتطورة تعمل جاهدة على تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الأفراد، وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أكمل وجه، وهذا لن يكون إلا بتطبيق سياسة فعالة لتوظيف عمال أكفاء متخصصين.

وفي ظل التغيرات السريعة التي حدثت في السنوات الأخيرة والتي كان من نتائجها زيادة وتطور العمل، جعلت المسؤولين عن هذه الإدارة يهتمون أكثر بتوظيف عمال أكفاء قصد بلوغ أقصى حد من الأداء الوظيفي، ويعتبر التوظيف مرحلة هامة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، ولا يتحقق نجاحه إلا بعد مروره بتقييم فعال يبين مدى تحقيق أهداف المؤسسة من خلاله، وهذه السياسة التوظيفية عبارة عن عمليات يتم بموجبها اكتشاف أبرز وأجدر العناصر، وترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفاعلية، وهذا العمل الإداري مستمر وواعد بتلبية وإشباع رغبات الأفراد، وتنمية شعورهم بالانتماء والولاء، كل هذا سيؤدي حتما إلى ازدهار المؤسسة وتقدمها من الحسن إلى الأحسن مما يولد لها قدرة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق

إشكالية الدراسة :

وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

- ما هي الإجراءات المتبعة في توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ؟
- وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على إشكالية البحث تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:
- كيف تتم إجراءات التوظيف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية زمورة ؟
- ما هي العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في المؤسسات الصحية ؟
- كيف يمكن تطبيقها في ظل التطورات التكنولوجية ؟

الفرضيات:

وقصد الإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية :

- 1- يتم التوظيف في المؤسسات الصحية وفق الطرق القانونية الواردة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي
- 2- إن نجاح المؤسسة يرتكز أساسا على نجاح العملية التوظيفية.
- 3- الاعتماد على الامتحانات الشفاهية لتسير عملية التوظيف بشفافية ونزاهة.

أسباب إختيار الموضوع:

- ✓ باعتبار التوظيف له دور و أهمية كبيرة في حياة الفرد و المجتمع.
- ✓ لمعرفة مدى قيام المؤسسات بالإجراءات المتبعة، المنصوص عليها في القانون الأساسي للتوظيف العمومي.
- ✓ لإعتبار التوظيف مرحلة هامة و أساسية في حياة الفرد .
- ✓ الرغبة و الحاجة في التعرف على مختلف الإجراءات القانونية التي تحكم عملية التوظيف بالجزائر.
- ✓ الرغبة في دراسة الموضوع و التخصص فيه أكثر.
- ✓ بالإضافة إلى أن هذا الموضوع يدخل في إطار تخصصي الجامعي.

اهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراسة الموضوع إلى كون عملية التوظيف تمثل المرحلة الأساسية في حياة العامل حيث تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مستمرة ومكلفة ومن خلال الدراسة نقوم بإظهار مدى أهمية التوظيف بالنسبة للفرد و المؤسسة، و محاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف داخل المؤسسات الصحية و معرفة الدور الذي تقوم به فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف اجدروا كف العناصر، ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية ودراسة وفهم سياسات التوظيف تمكن الراغبين بالتوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية الامام بالطرق والمؤهلات التي تمكنه من الترشح للتوظيف، وكذا الامام بهذه العملية .

الهدف من دراسة الموضوع :

- 1 - تسليط الضوء على واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصحية
- 2 - التعريف بمدى مساهمة سياسات التوظيف في توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات والكفاءة العالية.
- 3 - لابرزان التوظيف في الجزائر يقوم على اساس (مؤهلات، كفاءة، مستوى علمي، شهادة).
- 4 - الوقوف عند النقائص التقنية والقانونية لطرق التوظيف في الجزائر.
- 5 - لفت الانتباه الى ان مسألة اختيار الموظفين من اعقد المسائل التي تواجه الإدارات، وهذا من ناحية اختيار الطريقة او الوسيلة ، وكذا من ناحية الشروط التي يجب ان تتوفر في الموظف لاختياره .

الدراسات السابقة :

بعد الاستطلاع حول موضوع التوظيف تبين انه هناك العديد من الدراسات حول هذا الموضوع والتي نوجزها في:

- ✓ دراسة حمداش شهيرة التي كانت بعنوان : سياسة التوظيف في الادارة العمومية الجزائرية دراسة حالة الادارة المركزية الجزائرية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، فرع التنظيم السياسي والإداري والتي نوقشت سنة 2002 اهتمت في دراستها بموضوع التوظيف بالجانب القانوني ، السياسي والاقتصادي وعلاقة التأثير والتأثير بين هذه الجوانب حيث قامت الباحثة بتبيين اهم النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف على مستوى الادارات العمومية الجزائرية ، واقترحت بعض الحلول من اجل تفادي تلك النقائص و تطرقت الى اهم التطورات التي عرفتها الساحة الوطنية من تحولات سياسية

واققتصادية وما يتبعها من قوانين ، فسياسة التوظيف تعتبر اجراء سياسي لما له من ارتباط بسياسة الدولة ، وإجراء اقتصادي لما له تأثير على خزينة الدولة وسياستها المالية

✓ دراسة خوجة مراد " دراسة لوظيفة التوظيف وأساليب تفعيلها في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات " مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية فرع تسيير المنظمات 2008 وقد تم التطرق الى اهمية التوظيف في المنظمة الاقتصادية كما اشار الى الاساليب التي يمكن ان تعتمدھا المنظمة لتفعيل هذه الوظيفة وتوصل الى الدور الكبير لادارة الموارد البشرية في هذه المنظمات لضمان تحقيق فعاليتها ونجاحها وتطورها

✓ الدراسة التي قام بها الكالب مناصري والطالب غراف اسماعيل " التوظيف في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة المدية " مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال 2006_2005 والتي تهدف الى دراسة التوظيف وكيفية اجراءه داخل المؤسسة اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على منهج دراسة حالة من أجل الدراسة التطبيقية والنظرية على واقع مؤسسة نفضال وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد دراسته التطبيقية أن: الإنتاجية هي محصلة لمفهوم الكفاءة والفعالية وهي تكون نتيجة لتفاعل عوامل عديدة داخلية وخارجية، أي بين الموارد المتاحة في المؤسسة والمحيط الخارجي وتوصل كذلك إلى أن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي وتشتد الحاجة إلى هذه الموارد لرسم الخطط و الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، كما تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة ووظائفها المختلفة.

مجال الدراسة :

1- الحدود الزمانية : خلال الفترة الممتدة 2017 و 2018.

2- الحدود المكانية : مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة ولاية غليزان .

المناهج المتبعة في الدراسة :

للقيام بالبحث تم اتباع المنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة، يعرف منهج دراسة الحالة بأنه منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية بأي وحدة، فردا أو مؤسسة او نظاما اجتماعيا، بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، وبغيرها من الوحدات فمن مقاصده الرئيسية الوصول إلى تعميمات، فهو المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية بموقف واحد، فهو مناسب لدراسة حالة اساليب التوظيف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة يمكن تعميمها على كافة المؤسسات العمومية الصحية على المستوى الوطني لاشتراكهم في عدة خصائص منها ينتمون إلى نفس الوصاية، ويسير وينظم مواردھم البشرية نفس القانون والمتمثل في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ويتبعون نفس طرق التوظيف المنصوص عليها في القانون الاساسي للتوظيف العمومي بالجزائر.

الأدوات المنهجية لجمع البيانات :

حيث يقوم منهج دراسة الحالة على جمع البيانات المتعلقة بوحدة معينة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظام في مرحلة معينة من تاريخها أو في جميع المراحل التي مرت وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات التي اعتمدت في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ميدانيا الوثائق : تعتبر الوثائق من بين أهم المصادر المستعملة في مثل هذه الدراسات لما توفره للباحث من بيانات ومعلومات تساعده على اكتشاف الكثير من الحقائق حول الظاهرة المدروسة وتكشف له الكثير أيضا من الحقائق الخاصة بالقوانين التنظيمية حول التوظيف. على الأدوات التالية :

- الاستبيان : من أجل معرفة بعض الحقائق عن طرق وإجراءات التوظيف، وكذا جمع المعلومات حول التوظيف في سنة 2017 و 2018 في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة والتي على الباحث الاطلاع عليها من خلال توزيع إستمارة تحتوي على بعض الأسئلة على موظفي المؤسسة، من أجل كشف الحقائق حول موضوع الدراسة، والتي تساعدنا دون شك في الدراسة .

تقسيمات البحث:

ولمعالجة الاشكالية المطروحة، وللإجابة على الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على ثلاثة فصول وهي موضحة كالتالي :

الفصل الأول : يتعلق حول مدخل إلى ادارة الموارد البشرية وينقسم الى مبحثين، يهتم المبحث الاول بدراسة ماهية الموارد البشرية، اما المبحث الثاني فقد تم التطرق الى تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته.

الفصل الثاني : اما الفصل الثاني فيتعلق بسياسة التوظيف وينقسم الى مبحثين، وقد تم التطرق في المبحث الاول لسياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة من خلال مفهوم التوظيف ومبادئه وعملية التحليل الوظائف وخطواته و المبحث الثاني تعويضات الأفراد.

الفصل الثالث : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية زمورة وتم التطرق فيه الى انماط التوظيف من خلال التطرق الى اساليب التوظيف المتبعة وتم إعداد إستبيان لتشخيص واقع تطبيق توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصحية.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق ومن بين أهم الصعوبات والعوائق التي واجهتنا نذكر ما يلي :

نقص المراجع المتعلقة بموضوع التوظيف على مستوى المؤسسات الصحية في بلادنا سواء من حيث الكتب أو الدراسات الميدانية في هذا المجال وكذا عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير نظرا للخصوصية والطابع الذي يتميز به موضوع دراستنا.

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتوي عليها المؤسسة، حيث أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف الإدارة في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الحاصل في حجم المؤسسات، وتنوع أنشطتها، وهذا ما يستدعي بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة التي تتوافق مع متطلبات العمل، وتعتبر أيضا حلقة وصل بين الإدارة والعمال من ناحية، والإدارة وال نقابة من ناحية أخرى.

وفي فصلنا هذا سنتطرق في البداية إلى مفهوم المورد البشري في حد ذاته، وأهميته الكبيرة بالنسبة لنجاح وتطور المؤسسة، فالاستثمار في هذا الرأسمال البشري هو نقطة تحول بالنسبة للمؤسسة ومن ثم ماهية الإدارة التي تهتم به، وصولا إلى وظائفها وأهدافها وطرق التنمية لهذا المورد والموقع الذي تحتله من الهيكل التنظيمي من خلال الدفع بالمؤسسة إلى الأمام نحو الأفضل.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

عندما نتطرق إلى تعريف أو مفهوم إدارة الموارد البشرية نجد من الضروري علينا أن نتعرف على معنى هذه الموارد، ذلك لأنها تمثل المحور الرئيسي لهذه الإدارة ومحل اهتمامها، وفي البداية سنعمد إلى تعريفها ومن ثم تعريف إدارتها.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الموارد البشرية.

1- تعريف الموارد البشرية.

لهدف الوصول إلى تعريف موحد للموارد يمكن استخراج العديد من التعاريف من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

- تعرف الموارد البشرية على أنها جميع الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم لأداء كافة وظائفها وأعمالها في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية. فالموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها¹.

- يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية⁽²⁾.

- تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد، لا إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة في الأفراد إلى اعتبار الأفراد مورد من موارد المؤسسة، وهذا بالرغم من كلمة أو اصطلاح المورد، لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق الإيرادات⁽³⁾.

2- أهمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة، لما لها من دور متميز وحاكم في تحديد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها مقارنة بالموارد الطبيعية والمادية الأخرى، فبالرغم من انعدام قيمتها المادية إلا أن بعض الباحثين يرون أنها المورد الوحيد والحقيقي لأية مؤسسة. حيث تعرف بأنها: أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع بها مورد وحيد حقيقي هو الإنسان⁽⁴⁾.

¹ كُتب المدير ورجال الأعمال، خلاصات "الزبون يدير الشركة"، السنة الأولى، العدد الأول، أكتوبر 1992، ص: 06.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص 25

³ - راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 04.

⁴ - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، 2004، ص 26

كما أضاف آخر ثان محور اهتمام الإدارة يجب أن تكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء لأن سوء إدارة البشري يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المؤسسة.

ويضيف رئيس جمعية الإدارة الأمريكية أن المدير الجيد هو مدير أفراد جيد، ويضيف أحد نواب رؤساء الشركات الكبرى أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.

لقد تضاربت وجهات النظر حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكننا التمييز بين وجهتين: التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرية التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني على نواحي تنفيذية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز التنفيذي الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة (1). أما الحديثة تعتبرها إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة (2).

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها على النحو التالي: - يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها (3).

- هي قانون يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين حتى يمكنهم تحقيق إرادتهم في إبراز قدراتهم وإمكاناتهم، تحقيق الكفاءة الفردية والجماعية (4).

- يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفعال للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها (5).

- إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق وهذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقه (6).

وفي ختام تعريفنا لإدارة الموارد البشرية يمكننا القول أنها إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة لكونها تستخدم قوى بشرية ملائمة للوصول إلى أهدافها وبلوغ غايتها.

¹ - نظمي شهادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 43

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001 ص 19

³ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نقلا عن اشول شاندا وشلبا اوبر، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر، 2002 ص 28

⁴ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2005، ص 28

⁵ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 14

⁶ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان الأردن، 2004، ص 3.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية : تؤكد المدارس العالمية على أهمية إدارة الموارد البشرية، باعتبار أنها تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة سواء كمورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة للوظائف الأخرى، أو كإدارة مساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فقد وجد الاستراتيجي الشهير مايكل بورت أن إدارة الموارد البشرية هي المغزى الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الصناعات¹.

فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط اليوم بمهارات الأفراد المتطورة، والثقافات التنظيمية، والأنظمة الإدارية، وهو الأمر الذي يؤكد على ضرورة الاهتمام بهذه الموارد، فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى المادية المالية والإعلامية... الخ، يجب تمييزها عن غيرها من الموارد لأنها تشكل مورد ديناميكي باستمرار وكمثال من الواقع:

- أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية الناجحة لمعرفة سبب تمييزها ونجاحها ما يلي: تهتم هذه الشركات بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كل وراءه إدارة موارد بشرية ذات فعالية وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات⁽²⁾.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة نشاطها، حجمها، ومستوى تطورها ويمكن تصنيفها إلى:

1: وظائف فنية تتعلق بتخصيص وظيفة الموارد البشرية.

2: وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

1- الوظائف الفنية⁽³⁾

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتمثل في تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافأتهما، تطويرها، حمايتها، وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه المؤسسة، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- تحليل توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.
- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

¹ راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 1.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 31.

- توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد توجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافئتهم على أدائهم.
 - المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل.
 - تقييم أداء الأفراد: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
 - نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.
- 2- الوظائف الإدارية: تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل: التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التوجيه، التحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.
- سنتعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:
- أ-التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف، ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.
- ب- التنظيم: هدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل، كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة لتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.
- ت- الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، وتتضمن الرقابة أربعة مراحل:
- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.
 - قياس الأداء الحقيقي.
 - مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.
 - القيام بالتعديلات اللازمة.
- ث- التوجيه والتحفيز: تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.
- ج- مسؤولية إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها بعيدة المدى.

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2004، ص. 33.

المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية.

إذا تطرقنا لتقييم أداء الموارد البشرية سوف نتعرف على تعريف الأداء وكيفية القيام بهذه العملية و أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية من تحليل وتسهيل وتشجيع الأداء وصولاً إلى تقييم الأداء.

1- مفهوم تقييم الأداء.

تعريف الأداء: الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة، وتقييم الأداء هو الصفة التضامنية أو الرسمية التي تعبر عن مكان من قوى ومكان من ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها، إذ عرف فيشر ورفقاءه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة⁽¹⁾.

وينظر لعملية تقييم أداء المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة إن عملية تقييم الأداء هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة.

ويقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن، هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة"، وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة².

2- أهمية تقييم الأداء.

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها أفراد متخصصون، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور فإن من الأهمية أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

وتتركز أهمية تقييم الاداء من خلال النقاط التالية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس

التي بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، 2002، ص 359

² عبد المحسن توفيق محمد، " تقييم الاداء"، دار النهضة العربية، القاهرة مصر 1998، ص 03

- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة أمامهم.
 - تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
 - إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
 - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
 - يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
 - يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسير التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى نحو الأفضل أو نحو الأسوأ ، ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
 - يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
 - يؤدي إلى كشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.
 - إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم.
 - المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
 - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- 3- مراحل عملية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الأداء، ويعتبر امتداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى فرق ومجموعات العمل شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء، إذ تمر عملية الأداء أربع مراحل هامة عند انطلاق إدارة الأداء لها وهي المراحل التالية:⁽¹⁾

- تحليل الوظائف.
 - تعريف الأداء.
 - تسهيل وتشجيع الأداء.
 - تقييم الأداء.
- اولاً : تحليل الوظائف

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، 2002، ص362.

إن الركيزة الأولى للسير بعملية الأداء هو تحليل الوظائف، بحيث أن نتائج تحليل الوظيفة تستخدم لإعداد توصيف الوظيفة ومحددات الوظيفة. إن المرحلة الأولى من مراحل تقييم الأداء هي استخدام نتائج تحليل الوظائف لتحديد عنوان وشروط الأداء¹

ثانيا: تعريف الأداء.

ثالثا: تسهيل وتشجيع الأداء:

يشكلان معا المرحلة الثالثة من مراحل عملية تقييم الأداء، يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط

التالية:

1- إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.

2- ضخ الموارد الكافية التي تحصن الأداء.

3- حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز.

أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدهم بالتعويضات والمنافع العادلة والكافية وفي الوقت

المناسب، أي مباشرة بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم.

رابعا: تقييم الأداء:

المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء هي مرحلة التقييم، أي تحديد مكان قوى ومخابئ ضعف

الأداء. يهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى، ويكشف بالتالي عن السلوكيات الايجابية وغير

الاجيابة للأفراد.⁽²⁾

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، نفس المرجع السابق، 2002، ص 436
² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، نفس المرجع السابق، 2002، ص 450.

المبحث الثاني: مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية.

أثبتت التجارب الكثيرة في العديد من المنظمات أن الممارسات الإيجابية لعمليات تطوير الموارد البشرية بشكل عام تُحسن من أداء العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمة ككل، ولعل هذه القناعة كانت مبنية على أساس أن الموظف هو المصدر الرئيس لنجاح المنظمة وتطورها، مما يسلط الضوء على أهمية انتقال دور تطوير الموارد البشرية من التمحور حول العمليات التشغيلية اليومية إلى دور أكبر وبشكل استراتيجي أكثر تُعطي عملية تطوير المورد البشري من خلاله دوراً قيادياً في تطوير المنظمة. فالحاجة ماسه لتحويل العملية من مجرد تقديم التدريب بشكله التقليدي إلى تقديم خدمات أكثر تقدماً تُساهم في تطوير المهارات بشكل فاعل يعطي لعملية تطوير المورد البشرية فعالية أكبر من خلال ما تضيفه لاستراتيجية المنظمة بشكل عام.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

إن ما تواجهه منظمات الأعمال في الوقت الراهن من تحديات هي بلا شك تعطي أهمية فائقة لعملية تطوير المورد البشري وتسلط الضوء بصورة أكبر من خلال التركيز على مهارات العنصر البشري وجدارته بشكل مُختلف عما كان عليه في السابق. مما أبرز أهمية التعامل مع عملية تطوير الموارد البشرية كشريك في النجاح إن لم يكن أحد مصادر النجاح للمنظمة. كما أنه أصبح من المهم أن يُنظر لمسؤولي تطوير الموارد البشرية بنظرة الشركاء في اتخاذ وصنع القرار الاستراتيجي والمبني على أساس احتياجات المنظمة. ومن ثم تطبيقها بشكل يعطي استدامة أمثل للمنظمة ولعملية تطوير المورد البشري. ولعل المتخصصين في هذا المجال (تطوير الموارد البشرية) هم أحد أفضل الخيارات لتمثيل دور المُحفز لعملية التغيير أثناء مراحل تحديد الحاجة للتغيير، تخطيط التغيير، عملية تقييم التغيير، وصولاً لمرحلة التأكد من تنفيذ التغيير بشكل ناجح في المنظمة من خلال تأثيرها على العنصر الأصعب في عملية التغيير ألا وهو الإنسان.

لا يخفى على المطلع على أدبيات الموارد البشرية أن تطوير العنصر البشري هو من وظائف الموارد البشرية الأساسية. حيث عرفها سوانسون وهولتون بأنها¹: "عملية تطوير المهارات التي تؤدي لتطوير كفاءة الإنسان وفريق العمل، مما يؤدي لتنفيذ أفضل لأعمال المنظمة". فهي الجهة المسؤولة عن تطوير الأفراد من خلال تطوير مهاراتهم، ومعارفهم، وقدراتهم بما يحقق الانسجام بين التعلم والعمل ، ولقد شملت عملية تطوير الموارد البشرية العديد من الممارسات التي يتم تطبيقها في المنظمات بشكل أو بآخر ولكنها في الأعم الأغلب لا تخرج عن الممارسات التالية:

•التعليم

•التدريب

•التعليم والتطوير

•التعليم في مكان العمل

¹حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي نقس المرجع السابق، 2002، ص372

·التطوير الوظيفي

·التعليم المستمر

·التطوير التنظيمي

·التعليم والمعرفة

فقد اتفقت الدراسات بأن وجود استراتيجية واضحة لتطوير الموارد البشرية هو نتيجة طبيعية لما تشهده منظمات الأعمال من تغيرات متسارعة ينتج عنها في كثير من الأحيان ضعف في الحفاظ على الاتساق في تنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولعل هذا يتضح من تعريف قرافان والذي رأى أن استراتيجية تطوير الموارد البشرية هي: ¹ " أسلوب ومنهج يقود إلى تماسك وتناسق رأسي وتكامل أفقي لمجموعة عناصر التعلم والتطوير والتي تضاف لاستراتيجية المنظمة بشكل مباشر". فهو هاهنا يُركز على أهمية أن يتم قياس كفاءة تطوير الموارد البشرية بما تقدمه من قيمة لأهداف المنظمة تحديداً وليس بالأعمال التقليدية لها. ومن خلال ما تم طرحه، يتبين لنا أن تطوير الموارد البشرية برغم النقد الذي وجه له قد أصبح حاجة وممارسة قائمة بالفعل، يقدم دوراً وقيمة واضحة لأهداف المنظمات التي تتبنى أفضل الممارسات. كما أن تحول تطوير الموارد البشرية إلى الاستراتيجية قد قدم بالفعل إدارة أفضل للموارد المتاحة وفعالية أعلى للأنشطة والممارسات.

المطلب الثاني: مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية:

بالرغم من أن مسميات التنمية تختلف في بعض الأحيان، إلا أنها تحتوي على نفس المضمون، لذلك فإن هناك ثلاثة تصنيفات لطرق تنمية وتدريب الموارد البشرية.

1- التدريب – خارج مجال العمل.

2- التدريب – داخل مجال العمل.

3- بناء المؤسسة.

فالنوع الأول والثاني من التدريب مرتبط بتنمية المعارف والمهارات، أما النوع الثالث فهو مرتبط بتنمية الاتجاهات، إلى جانب بعض عناصر المعرفة والمهارة.

أولاً: التدريب خارج مجال العمل: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات

متخصصة لتقديم البرامج والخدمات التدريبية للمؤسسات، ويتضمن هذا النوع أنشطة تنمية الموارد

البشرية التي تقدمها المؤسسات التعليمية والتدريبية سواء بصورة رسمية أو غير رسمية. ⁽²⁾

ومن أمثلة التدريب الذي يقدم خارج مجال العمل:

¹حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي نقس المرجع السابق، 2002، ص371

²-راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2001، ص13.

* المحاضرات: تعتبر المحاضرات من أسرع الطرق وأبسطها لإيصال المعلومات للمتدربين في صورة مكتوبة، إلا أنها قد تكون مكلفة كما أنها قد لا تسمح بالتفاعل.

• المحاكاة: ومن خلال هذا النوع من التدريب يتم تدريب الفرد على آلات ومعدات مماثلة للآلات والمعدات الموجودة في مكان العمل الفعلي.

ثانياً: التدريب داخل مجال العمل: وينطبق هذا المسمى على كل أنشطة التدريب داخل مجال العمل، والمصممة لتحسين مهارة وأداء الأفراد، وترتبط هذه الأنشطة مباشرة بالمهام التي يؤديها الفرد أو المتوقع أن يؤديها، وقد تقدم هذه الأنشطة في مكان العمل الفعلي أو في فترات مخصصة للتدريب.

ولابد من أن يتم التدريب داخل المؤسسة بتدريب معين وخطوات متتابعة تتضمن استفادة المؤسسة بالتدريب⁽¹⁾

ثالثاً: بناء المؤسسة: تمثل جودة الموارد البشرية عنصراً هاماً في التأثير على جودة المؤسسة ككل، فالأفراد غير المدربين سيتعرضون إلى مشاكل عديدة أهمها شعورهم بالإحباط مما يؤثر على مناخ وبيئة العمل ومن ثم على أداء المؤسسة ككل. ومن ناحية أخرى فمن المحتمل أن تشكل المؤسسة من خلال أفراد ذوي مهارات وخبرات عالية، ولكنهم لسبب أو لآخر ليس لديهم دافعية للعمل، فعلى المؤسسة أن تتجنب حدوث هذا، بمعنى أن المؤسسة يجب أن تتبنى وجهة نظر مبادرة لتحقيق أو لضمان التزام الأفراد عن المستويات المرضية.⁽²⁾

¹ - راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 14.
² - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 52.

خلاصة الفصل:

نستخلص من ما سبق الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية من خلال التسيير والإدارة الأمثل لهذه الموارد وخاصة مع تنامي دورها الكبير في وقتنا الحاضر ومدى توافقها مع متطلبات المؤسسات يعكس لنا معيار الأداء والذي يبين أهمية وظائف إدارة هذا المورد والذي ينعكس إيجاباً من حيث الإستفادة أكبر من طرق التنمية للموارد البشرية أو مجالات إستغلالها خاصة مع تنوع الأنشطة أكثر في وقتنا الحالي ونمو الكبير سواء من حيث الحجم أو الإختصاص بالنسبة للمؤسسات الحديثة فالاستثمار في العامل البشري يعد أبرز عنصر في إدارة المنظمات الحديثة .

الفصل الثاني

آليات التوظيف داخل المؤسسة

تمهيد:

يواجه العالم بشكل عام والعالم العربي بشكل خاص مشاكل، وهذا في ظل اغتراب و عدم التأكد، فهناك عدة ضغوط تستوجب على المديرين كيفية التصدي لها. ولا يكون هذا إلا بالاعتماد على سياسة توظيف واضحة ورائدة، وباستعمال الوسائل التي من بينها التنبؤ، بالتالي استخدام التخطيط الفعال السليم، فمستقبل المؤسسة مرهون بالسياسة التوظيفية المتبناة التي تحدد النجاح، التفوق أو الفشل، ولكن لا يوجد بديل أنسب لكل الحالات والظروف، فالمؤسسة بحاجة إلى تحليل وتشخيص مستمر لأن الإستراتيجية متغيرة، كما يجب التعاطي مع المفاجآت بموضوعية، إضافة إلى ذلك يجب على المؤسسة إتباع سياسة توظيف جيدة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. حيث سنتطرق في هذا الفصل الى أهم إجراءات التوظيف التي تشمل كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين وتسييرها بالإضافة إلى كيفية تنميتها من حيث الترقيات والأجور والعلاوة التكوينية .

المبحث الأول: سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة.

تعتبر عملية التوظيف من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتم بموجبها اكتشاف أبرز العناصر وأجدرها، ومن ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية، كما أنها تساعد على خلق علاقات بين الأفراد والمؤسسة.

وتعتبر عملية التوظيف أكثر تعقيدا وصعوبة ابتداء من تحليل الوظائف والبحث عن مصادر الإمداد وتنميتها، وكذا تحفيز من تتوافر فيهم المواصفات المطلوبة واستقطابهم وإلحاقهم بالمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم عملية التوظيف ومراحله.

إن لعملية التوظيف وإجراءاتها دور كبير في تنظيم المؤسسات وتسييرها هذا ما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول تعريفها، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

أ- مفهوم عملية التوظيف.

- ويمكن تعريف التوظيف على أنه: "العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء لها، وإعداد هؤلاء العمال للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة".¹
- لمصطلح التوظيف معنيين هما إدارة الأفراد أو القوى العاملة بها، مصطلح خاص: يعني شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو الترقية، مصطلح عام: يشمل كافة شؤون العمال من تخطيط وتعيين وترقية ونقل.⁽²⁾

ب-مراحل التوظيف: نميز ثلاث مراحل أساسية هي :

1- الاستقطاب.

2- الاختيار.

3- التعيين.

1 - مفهوم الاستقطاب: هو عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة و تتضمن عدد من الأنشطة.³

¹ أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار المطبوعات، الكويت، 1989 ص 28

² عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر، 1997 ص 39.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص 88.

2 1 من يقوم بعملية الاستقطاب ؟¹

*تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين.
*أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيون بأنفسهم مع الاشتراك مع مدير الموارد البشرية.

3 1 أهمية عملية الاستقطاب:²

*ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعملي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثيرا كبيرا على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فعاليتها هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة.

*توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
*الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين.

*الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

*تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

*تحقيق الوسائل الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

4-1 خطوات عملية الاستقطاب:³

المرحلة الأولى : تخطيط الاستقطاب : وتتطلب تحول الوظائف الخالية والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد إعداد ونوعية المتقدمين للوظيفة، حيث يمكن البحث عنهم وعادة ما تقوم المنظمات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفها، فكلما زاد عدد المتقدمين كلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الخالية.

تتمثل هذه المرحلة في تحليل متطلب الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من سيتم استقطابهم.
المرحلة الثانية : تحديد إستراتيجية البحث : وذلك من حيث الأماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها بالوظائف

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 141-142.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 88.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 89.

التي لا تتطلب مهارات وقدرات ومعارف عالية للمرشحين يكون أسهل نظرا لوفرتهم في سوق العمل، أما الوظائف التي تتطلب قدرات ومهارات ومؤهلات أعلى للمرشحين، فإن البحث عنهم يكون أصعب لقلتهم وندرته في سوق العمل.

المرحلة الثالثة : البحث والتصفية: تقوم المنظمات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب في البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقا لمستوى الوظائف، وظروف أسواق العمل ثم تلي عملية الاستقطاب التي نتج عنها عدد كبير من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة عملية تصفية هؤلاء المرشحين، وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين غير المستوفيين لشروط المؤهلات والخبرة و الكفاءة كما تقوم هذه العملية بتوفير الكثير من الوقت والمال.

المرحلة الرابعة : التقييم والمراقبة: وتتم لمعرفة مدى أهمية¹ عملية الاستقطاب وجدواها وتكلفتها مقارنة بالفوائد التي ستعود على المنظمة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم، وكذلك تقييم جدوى وتكلفة كل طرق البحث عن المرشحين ومعرفة أي الطرق أكثر منفعة للمنظمة من غيرها.

5-1 مصادر وأساليب الاستقطاب:²

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين : الداخلية والخارجية.

أ- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها :

***مخزون المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدتها.

***الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارههم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

***النقل الوظيفي:** تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنوع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

***المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمها .

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 89.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 90.

ب- المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي¹:

*التقدم المباشر للمنظمة: تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم، ... الخ. وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

*الإعلان: تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (الصحف، المجلات أو الراديو، ... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

*المدارس والجامعات: يتم إجراء بعض التبرصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية. وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

*وكالات ومكاتب التوظيف: هناك نوعان²:

أ- وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط لحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم. ب- مكاتب خاصة: يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبين في العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف و المجلات والدوريات المتخصصة.

*المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و بغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.

2- الاختيار (مفهوم، معايير، الإجراءات).

- مفهوم الاختيار:

- تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناوبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة.³

- الاختيار: هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير أو محصلة

¹ احمد اوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 91.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 148-149.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 155.

لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها¹.

1-2 من يقوم بالاختيار²: نجد المديرين التنفيذيين لهم مهمة هذه العملية داخل المؤسسات أو المنظمات الصغيرة، أما بالنسبة للمنظمة الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.

2-2 معايير الاختيار³: هي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة ولشغل الوظيفة وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وتستند إلى عوامل عامة و أخرى خاصة. وفي الواقع متطلبات الوظيفة (العوامل العامة) هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين لذلك تستعمل المنظمة عوامل أخرى أكثر تحديدا لاختيار أفضل المترشحين، وذلك من أجل التقليل من اختيار الأشخاص غير الملائمين، أو عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي :

- مستوى التعليم: أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.

- الخبرة: تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا لطالب الوظيفة.

- الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، ... الخ.

وتقوم الكثير من المنظمات بإجراء اختبارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة.

ومن أهم المعايير المستعملة في وظيفة المدير في أغلب الأحيان مستوى التعليم، الخبرة السابقة، القدرة على التسير والتنظيم، قدرات التحليل والاتصال، استعمال أنظمة المراقبة والتخطيط.

3-2 إجراءات الاختيار: تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي :

-المقابلة المبدئية: وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خيالاته ومواصفاته الشخصية الأساسية، ويتم في هذه الحالة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة (العوامل العامة).

- طلب التوظيف: يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن يستعمل كذلك في عملية

التصفية، ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.

- الاختبارات: تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار، وتعرف بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات المعلومات، الأداء، النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 155.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 156.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 93.

شروط الاختبار الجيد¹: الاختبار الجيد هو الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه ومدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوب قياسها وهناك معايير لنحكم على جودة الاختبار وهي :

-التأكد من ثبات الاختبار في قياس ما هو مطلوب.

-التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب.

-التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون آخرين.

-التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.

-المقابلات²: بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية وتستعمل هذه التقنية ومن طرف أغلبية المؤسسات، والغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقاً لمتطلبات الوظيفة وتوجد عدة أنواع من المقابلات : المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة، مقابلات حل المشاكل ومقابلات الضغوط.

3-التعيين (تعريفه، الترشيح للتعيين، الكشف الطبي)³.

- تعريف التعيين: هي المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين.

3-1 الترشيح للتعيين: بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة، وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية و بعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم تحضير كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعيين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين، ويتوقف لتعيين النهائي عادة على اجتياز المترشحين للفحص الطبي بنجاح.

3-2 الكشف الطبي: يهدف الكشف الطبي إلى التأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة ويقل عدد المرشحين بعد كل مرحلة من مراحل الاختبار حتى نهاية عملية التصفية حيث يتم اختيار المرشحين المقبولين و نتم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

3-3 الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين:

على أي منشأة أينما كانت أن تراعي الاعتبارات التالية :

- اعتماد سياسة تحليل و توصيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقات بذلك.

- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنشأة.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 94.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 95.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2004، ص 96.

المطلب الثاني: مبادئ عملية التوظيف وأهدافها.

أ- مبادئ عملية التوظيف:

إن عملية التوظيف تركز على عدد من المبادئ، وهذه الأخيرة لم تظهر من العدم، وإنما جاءت بعد نضال طويل من طرف القوى العاملة والتي مازالت تناضل من أجل الحرية والمساواة والعدالة في جميع مصالحتها، وانطلاقاً من هذا النضال انبعثت منها المبادئ التالية⁽¹⁾:

أ-1 مبدأ المساواة في التوظيف:

إن مبدأ المساواة في التوظيف يعني فتح أبواب وظائف الدولة لكافة الشرائح دون تمييز بين الأفراد، وهو مبدأ قانوني يستلزم أن يكون في المقدمة لشغل وظيفة ما، ويجب أن يتوفر في هذا الأخير كل ما ينص عليه القانون من شروط ومؤهلات عملية محددة سابقاً.

أ-2 مبدأ الجدارة في التوظيف:

يعتبر مبدأ الجدارة في التوظيف كمبدأ ثاني بعد المساواة، وقد عرفه توربي على أنه أسلوب اختيار الموظفين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة وليس على أساس المحاباة، ومنه يمكن اعتباره كأساس لاختيار الموظفين وكطريقة للاحتفاظ بهم وليس على أساس المحسوبية والتحيز.

وعموماً يمكن إجمال عدة خصائص تتعلق بمبدأ الجدارة فيما يلي:

- قصر التعيين في الوظيفة العامة على الأشخاص ذوي المقدرة والكفاءة كأساس لاختبار الوظيفة العامة.
- تحديد لجنة محايدة لها استقلالها تكون مهمتها انتقاء الكفاءات والأشخاص المتمتعين بالجدارة.
- أن يكون الاختيار عن طريق مسابقة مفتوحة كأسلوب على الكشف عن الكفاءات.
- وجود الفرص المتكافئة أمام المواطنين للتنافس على الوظائف الشاغرة وعدم إجراء أي تمييز بين مواطن وأخر على أساس أي ولاء حزبي أو سياسي بل يحقق العدالة بالنسبة للجميع.
- الأخذ بمبدأ ديمومة الوظيفة العامة وعدم ارتباط الوظيفة العامة بالحزب الحاكم.
- الأخذ بمبدأ الجدارة عند إجراء عملية الترقية.

¹ . زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت، 1990، ص 140

ويتضح من هذه الخصائص أن نظام الجدارة يستعمل كأساس لاختبار أكفأ العناصر ذوي المقدرة لتحمل أعباء ومسؤوليات المنصب وهي أيضا مرتبطة بإجراءات الامتحان والمسابقة عند التوظيف وهذا الأمر يحقق لنا رقابة فعالة في اختيار أكفأ العناصر لشغل الوظائف.

أ-3 مبدأ ديمومة التوظيف:

إلى جانب مبدأ المساواة والجدارة يوجد هناك مبدأ ثالث وهو الدائمة في الوظيفة، وهي أن يكرس الموظف حياته العملية لخدمة الوظيفة والمؤسسة التي نصب فيها، أي قيامه بواجباته والحقوق التي تمنح له إلى غاية بلوغ السن المحدد قانونيا للتعاقد طبقا لما ينص عليه القانون، فبالرغم من أنها تمنح الموظف فرصا كثيرة إلا أنها سوف تجعله يشغلها لصالحه بطريقة تعسفية.

ونظرا لأهمية مبدأ دائمية الوظيفة في استقرار الموظفين وتحسين مردودهم الوظيفي، فقد أخذت به العديد من الدول وخاصة الأوروبية منها، وهكذا اتجهت الدساتير المعاصرة إلى تقرير مبدأ التوظيف بصفة دائمة لضمان توفير جو الاطمئنان لرفع الموظف وزيادة إنتاجيته.

ب- أهداف عملية التوظيف.⁽¹⁾

نظرا للدور الأساسي المهم الذي تلعبه عملية التوظيف في اختيار وتعيين الموارد البشرية ومدى مساهمة المؤسسة في إشباع حاجيات ورغبات الأفراد لتحقيق مبتغاها، وعلى ضوء هذا يمكن استخلاص أهداف عملية التوظيف كما يلي:

- محاولة استخدام مهارات أو قدرات القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءات العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجيات الأفراد.
- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية إصدار واتخاذ القرارات.
- توفير مستوى عالمي من الأمان الاقتصادي للفرد والمجتمع .
- التعرف واستقطاب أفضل المرشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
- القضاء على نسبة البطالة في المجتمع .
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه على تحقيق ذاتية المؤسسة.
- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.

¹ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات، الكويت، 1978، ص 4.

- ضم أهداف المؤسسة للأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية بالاختبار والتدريب.
- **المطلب الثالث: خطوات عملية التوظيف.**

إن عملية الاهتمام بتحديد الأنشطة المتعلقة بالوظائف، لها دور كبير يبرز من خلال كل ما يتعلق بمواصفات من يستطيع شغلها ومهارته، خبراته، خصائصه الشخصية وغير ذلك من متطلبات الوظيفة لها علاقة بالموارد البشري حيث سنبدأ أولاً بتعريفها وتحليلها وأهم المبادئ والأهداف المتعلقة بالتوظيف.

1- مفهوم عملية تحليل الوظائف.

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة (العمل) أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توظيف كامل لها.⁽¹⁾

- هذه العملية تتكامل مع توصيف المناصب، حيث يلزم القيام بدراسة دقيقة وشاملة حول المهام أو الأعمال التي يتميز بها منصب معين، وهذه الدراسة تشمل عددا من العناصر التي يجب أن تقدم المعلومات الكافية حولها⁽²⁾:

- 1- تحديد الواجبات المتعلقة بالعمل مع التحديد الشامل والدقيق لمختلف المهام الجزئية التي يتكون منها.
- 2- تحديد طبيعة العمل وصنفه.

3- تحديد ظروف العمل ومتطلباته من مؤهلات ذهنية وجسمية وغيرها.

2- خطوات تحليل الوظائف.⁽³⁾ هناك عدة خطوات يقوم عليها تحليل الوظائف:

2-1 جمع المعلومات والبيانات: بعد أن يتم تحديد نوعية هذه المعلومات والبيانات المطلوبة يتم جمعها والحصول عليها باستخدام أحد أساليب جمع البيانات التالية:

أ - طريقة الملاحظة: يقوم هذا الأسلوب في جمع المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة، وكيفية قيامه بتأدية الواجبات المنوطة به والأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 55. نقلا عن: عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، 1992.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2004، ص 38.

³ مصطفى نجيب شلويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الثالث، عمان-الأردن، 2005 ، ص 72.

ب- طريقة المقابلة: ويستخدم أسلوب المقابلة عادة لتحليل الأعمال بالمنشآت الصغيرة لقلة عدد الوظائف، وبموجب هذه الطريقة يقوم المسؤول عن تحليل الوظائف (المحلل) بمقابلة كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر معاً، أو كل على انفراد بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة.

ج- طريقة الاستبيان: يقتضي أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف أن يقوم الموظف أو العامل بنفسه بتعبئة الاستبيان الذي يكون معداً مسبقاً ثم تراجع إجابته بمعرفة محلل الوظيفة بعد الموافقة عليها من قبل رئيسه المباشر.

2-2 إعادة مسودة تحليل الوظائف: بعد تجميع البيانات الكافية يقوم محلل الوظائف بتدوين هذه البيانات مستخدماً أحد النماذج النمطية لوصف الوظائف.

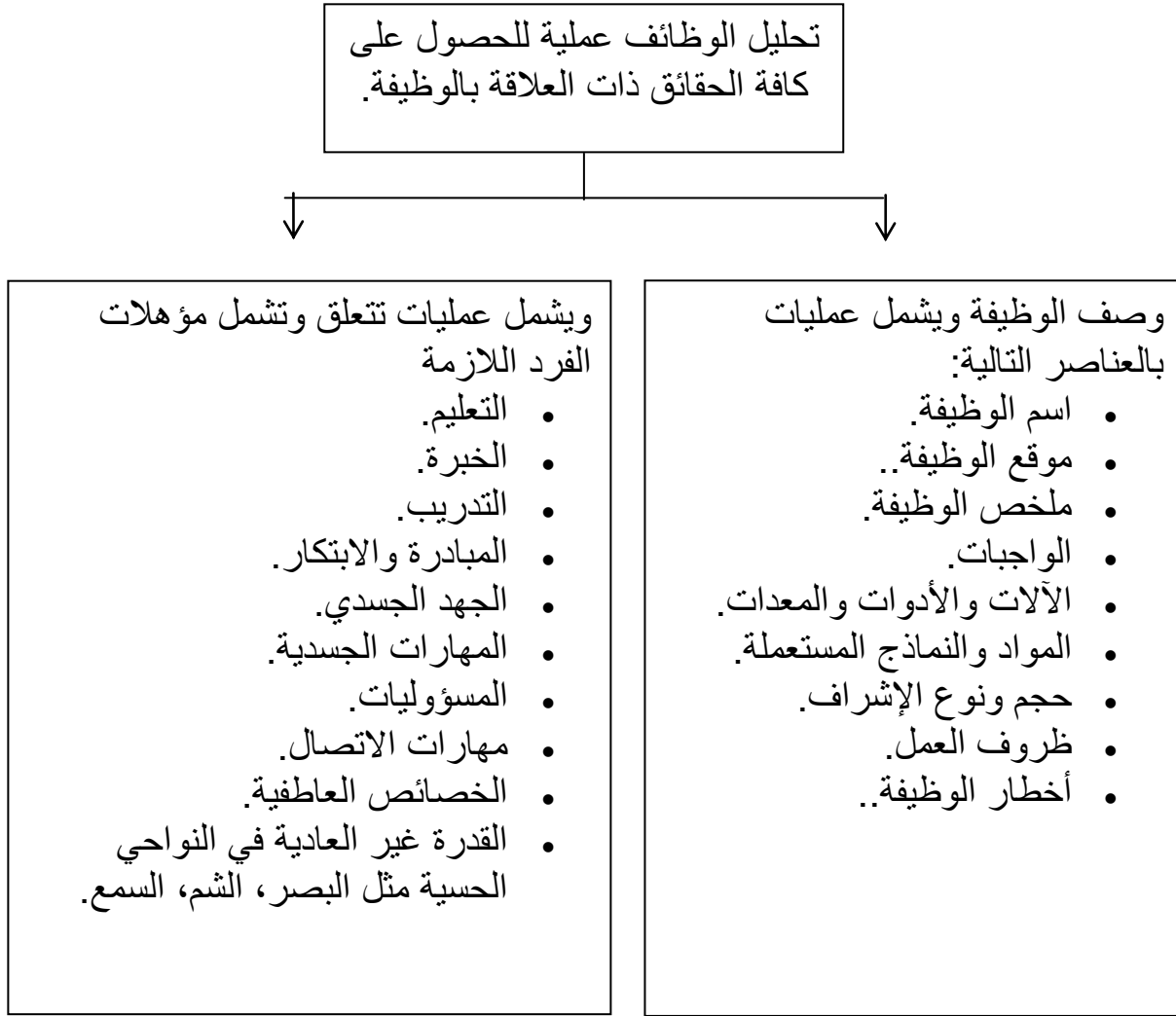
2-3 مراجعة كشوف تحليل الوظائف: يقوم محلل الوظيفة بمراجعة مسودة كشوف التحليل مع كل من شاغل الوظيفة الرئيس المباشر وأي مستوى إداري آخر إذا لزم الأمر.

2-4 إعداد كشوف التحليل النهائية: عند مراجعة كشوف التحليل مع شاغلي الوظائف ورؤسائهم قد تظهر بعض المعلومات الجديدة أو قد تظهر الحاجة لإجراء بعض التعديلات الواجب إدخالها على كشوف التحليل قبل تقديمها في صورتها النهائية لاعتمادها من الإدارة العليا.

2-5 تنسيق وتجميع كشوف التحليل: يقوم محلل الوظائف بتجميع كشوف تحليل الوظائف المترابطة في مجموعات ويعطيها أرقاماً متسلسلة.

2-6 اعتماد نظام تحليل الوظائف من الإدارة العليا: بعد الانتهاء من نظام تحليل الوظائف في صورته النهائية يقوم مدير إدارة الأفراد برفعه إلى الإدارة العليا في المنشأة للحصول على موافقتها عليه، وبعد اعتماده يتم تبليغ الإدارات المختلفة بالتحليل الخاص بالوظائف التي تضمنها وتحفظ إدارة الأفراد بمجموعة من النسخ للنظام ككل لحين الحاجة إليه.

الشكل رقم 01 وصف الوظيفة ومواصفاتها.

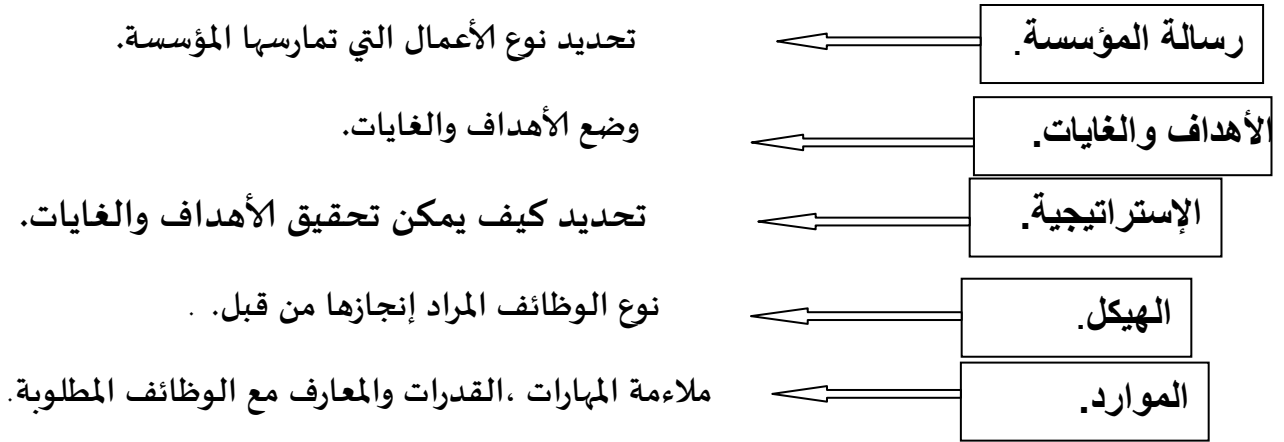


المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الإصدار الثالث، 2005، ص 74

يشير الشكل رقم 01 أن عملية تحليل الوظائف تهدف للحصول على كافة الحقائق ذات العلاقة بالوظيفة وبعد الانتهاء من تحليل كافة الوظائف يتم الوصول إلى الجانبين الأساسيين في تحليل الوظائف، وهما

وصف الوظيفة ومواصفاتها كما يعبر عنهما من خلال الشكل سواء من ناحية العمليات المتعلقة بإسم الوظيفة أو موقعها، واجباتها، الآلات والأدوات والمعدات أو الحجم وغيرها من عناصر أو من خلال ما تشمل من مؤهلات الفرد اللازمة سواء ما تعلق بالتعليم أو الخبرة، التدريب، المبادرة والابتكار، الجهد الجسدي المسؤوليات وغيرها من مؤهلات ضرورية التي يترتب عليها وصف الوظيفة ومواصفاتها بشكل دقيق وأنسب لعملية تحليل الوظائف بشكل فعال.

-الشكل رقم 02 علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المؤسسة



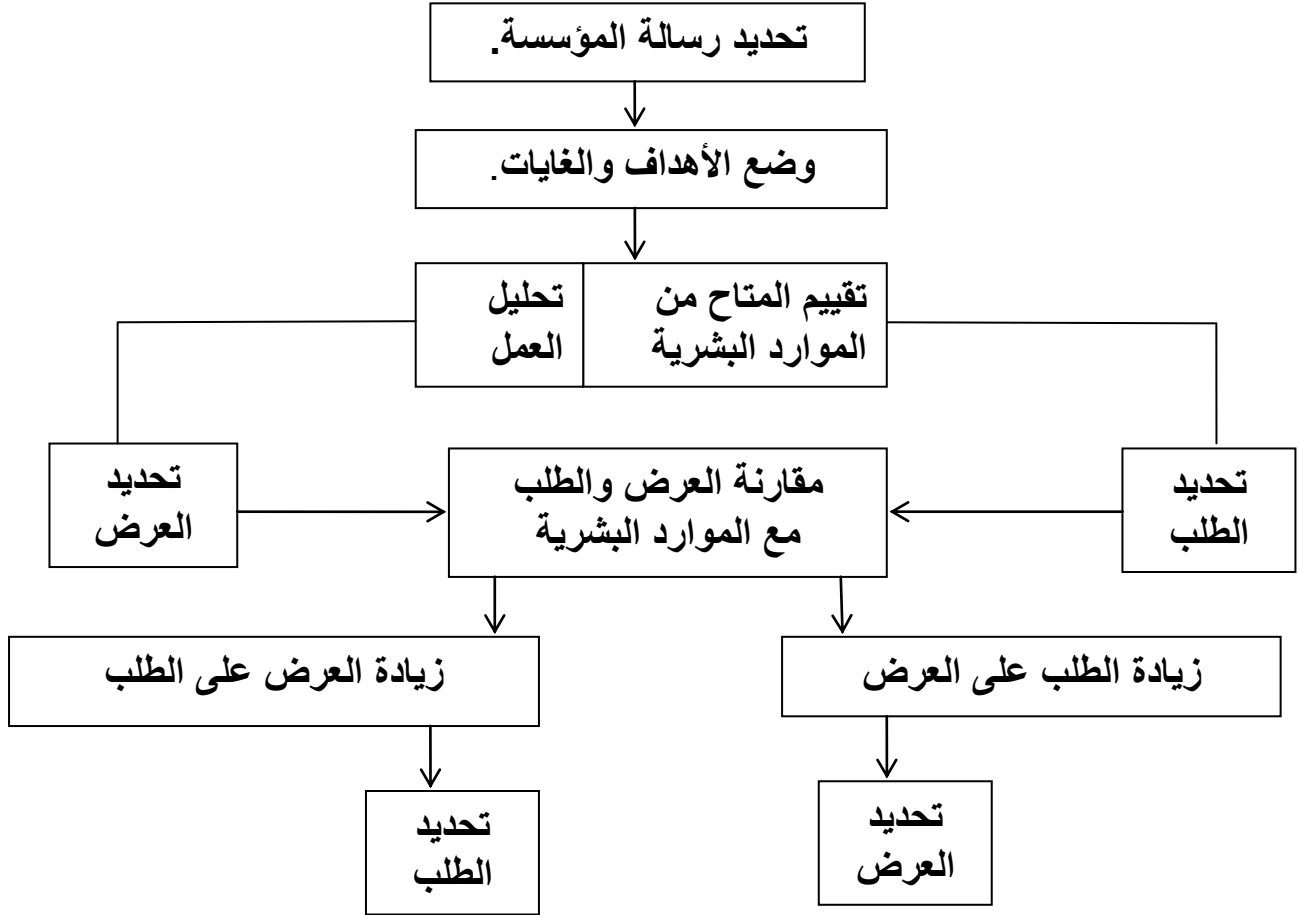
المصدر: خالد عبد الرحيم الهبيثي ، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار كائل للنشر كالتوزيع، 2005 ط2، ص41.

يشير الشكل رقم 02 أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المؤسسة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المؤسسة الحصول عليها.⁽¹⁾

فالمؤسسة التي تستهدف تحقيق النمو مثلا تحتاج إلى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو، مما يستلزم التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها.

¹ خالد عبد الرحيم الهبيثي ، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار كائل للنشر كالتوزيع، 2005 ط2، ص33.

الشكل رقم 03 إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:



المصدر: خالدعبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار كائل للنشر كالتوزيع، 2005 ط2، ص62.

يوضح الشكل رقم 03 كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون استراتيجياً، فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على الفرص والتحديات المتعلقة بوفرة وشحة الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المستقبل المتاحة للمؤسسة، ويتم تحديد الفرص والتحديات في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة وبيئة الصناعة، حيث أن تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة من استقرار إلى توسع، على سبيل المثال يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند وضع خطتها أن تبحث عن الفرص الخاصة بالموارد البشرية التي يمكن من خلالها الإيفاء بالمتطلبات الخاصة التي تهدف لها المؤسسة فتطور خطة الموارد البشرية يضع المؤسسة في موقف يمكن معه استغلال الفرص البيئية المتاحة لها و العكس صحيح.

المبحث الثاني: تعويضات الرأسمال البشري.

إن لعملية التحفيز وتعويضات الأفراد دور كبير في تنمية الموارد البشرية ينعكس أساسا على مردوديتهم و مدى إهتمامهم بالعمل و مدى إدراكهم له بإعتبار الأجر هو عنصر هام للأفراد من منطلق فكرهم حيث سنتطرق إلى الاجور و المكافآت و نظام الحوافز وصولا إلى سياسة التكوين.

المطلب الأول: الأجر و المكافآت.

تشمل الأجر و المرتبات الأساسية، ما يدفع للأفراد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل، و عادة ما تمثل الأجر و المرتبات الأساسية الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، ولأن معظم الشركات أو المنظمات تدفع حوافز ومزايا قليلة أو لا تدفع على الإطلاق، لكن الأجر الأساسية تبقى تمثل محورا هاما لتركيز واهتمام الأفراد في العمل، وتمثل إدراك الفرد لمدى عدالة الأجر الأساسية، لذا ينبغي على المنظمة تنمية والحفاظ على نظام سليم و عادل للأجر و المرتبات.

- ويمكن تعريف الأجر على أنه كل ما ستحقه العامل مقابل تنفيذ ما كلفه به صاحب العمل وفقا للاتفاق الذي بينهما وفي إطار ما تفرضه تشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. و ينطوي تحليل الأجر مرحلتين:

أ- تقييم الوظائف: ويمثل التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة، وفقا لعلاقتها مع الوظائف الأخرى، وتحديد متطلبات كل وظيفة.

ب- تسعير الوظائف: وتعتمد في ذلك على العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل ، معدلات الأجر السائدة.

1 - مسؤولية إدارة الأفراد بالنسبة للأجر و المرتبات:

تعتبر إدارة الأفراد في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم لضمان فعالية الأداء الذي ينبغي على إدارة الأفراد ما يلي⁽¹⁾:

1-1 نظام المكافآت: يعدّ نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحضيرية فعالية، والتي يمكن للمدير استخدامها ودائما ما يخسر الأفراد واستخدام المكافآت على أنه انعكاس نية اتجاه الإدارة والتي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، وتتضمن المكافآت نوعين مكافآت داخلية ومكافآت خارجية:

1-1-1 مكافآت داخلية: هي التي يشعر بها الفرد داخليا، والتي تتولّد بطبيعة نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة ومهام معينة، وتتجسّد بالشعور بتحقيق الإنجاز، التقدير غير رسمي، الرضا عن العمل، النمو الشخصي.

¹ - ملخص عن كتاب مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2005 ، ص 62.

1-1-2 مكافآت خارجية: فإنّ معظمها تسيطر على المنظمة وعلى طريقة توزيعها في صورة مادية ملموسة، ومن أمثلة هذا النوع الحوافز، الترقية، التأمينات...

بالرغم من اختلاف المكافآت الخارجية والداخلية عن بعضها البعض إلا أنّهما مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً، فعلى سبيل المثال: إذا حصل الفرد على زيادة في الدفع (مكافأة خارجية) فإنّه قد يمارس أيضاً الشعور بتحقيقه للإنجاز (مكافأة داخلية).

المطلب الثاني: نظام الحوافز.

إنّ إمكانية مكافأة الأداء من خلال زيادة المرتب أو الأجر الأساسي قد يستغرق وقتاً طويلاً كما أنّه يحكمها كثير من القيود، إلا أنّ الحوافز ترتبط بالأداء بطريقة مباشرة من خلال إيجاد علاقة قوية بينهما وحتى يزيد شعور الفرد بهذه العلاقة فيحاول دائماً أن يحسّن من أدائه طمعاً في الحصول على مكافأة. وهذا لا يكفي لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطّط له لتحقيق الأداء المطلوب الذي يجب أن يخضع له العامل الحافز.

1-الحوافز: هي تحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تهدف إلى تحديد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته النفسية، وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الرئيسي لدوافع الفرد فإنّ الحافز هو شيء خارجي يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، وللحوافز أنواع مختلفة هي:

1.1 الحوافز الفردية: الحوافز الفردية هي التي يعتمد أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة. وعلى المستوى الإداري فهي تعتمد غالباً على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير، ومن أهم مزاياها:

- العلاوات الفردية الاستثنائية.
- العلاوات الاستثنائية للإداريين.

1-2 الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنّه من الصعب عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون هناك نظام تصميم حوافز على أساس جماعي فيحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل.

1-3 حوافز تنظيمية: يعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية على أداء المنظمة ككل، ووفقاً هذه الخطط فإنّ المكافأة عادة ما يعتمد على مرتب الفرد، وتعتمد هذه الخطط على خلق علاقات.

المطلب الثالث: سياسة التكوين.

قام J.M.Pretli منذ سنة 1986 بالبحث الذي يبيّن فيه بأنّ التكوين يصبح واحداً من المحاور الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، إذ يمكن أن يعرف التكوين على أنّه مجموعة الإجراءات البيداغوجية

المقترحة لمساعدتهم على التكيف مع التغيير الهيكلي والتصحيحات في تنظيم العمل الناتج عن تغيرات وتطورات تكنولوجية واقتصادية لتدعيم نشاطاتهم في العمل.

كما يعرف التكوين بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم. والتكوين لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن تصف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لأساليب أداء أعمالهم.

* أهداف التكوين: تتلخص فيما يلي:

رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد في النواحي الفنية أو السلوكية.

تكوين الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب.

إعداد الموظفين الجدد وتجهيزهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة.

تقليل وقت العمليات الإنتاجية من خلال تدريب العاملين على الحركات الأساسية.

زيادة إنتاجية القوى العاملة.

1- طرق التكوين: تختلف الطرق المستخدمة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف المتمثلة في اختلاف المستوى الوظيفي للمديرين، ويمكن أن تقسم طرق التكوين إلى مجموعتين:

1-1 تكوين فردي: وهو تكوين كل فرد على حدى وأهم أنواعه:

التكوين أثناء العمل في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرئيسية ومن طرف الرئيس المباشر.

نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة.

تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى من الترقية وذلك لاكتساب مهارات قيادية.

1-2 تكوين جماعي: وهو تكوين أكثر من موظف ما يكون في غير أوقات العمل الرسمية ومن أنواعه:

1-2-1 المحاضرات: ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكّنه.

1-2-2 المؤتمرات: وهي اجتماعات مشتركة لدراسة موضوع معين، وتطبق خاصة في تكوين الإدارة العليا.

1-2-3 الندوات أو حلقات الدراسة: يشترك فيها مجموعة من الدارسين في موضوع بحث معين، ثم يقوم كل مشترك بكتابة تقرير على جانب معين من الموضوع.

1-2-4 المناقشة: وهي تعرض فيها حالة أو مشكل، وتوضيح الطريقة التي اتبعت لحلها عن طريق المناقشة وإبداء الرأي.

خلاصة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل الدراسة النظرية لسياسة التوظيف من خلال التطرق إلى أهم الإجراءات المتعلقة بكل نمط من أنماط التوظيف سواء الداخلي أو الخارجي و من خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن المصلحة العامة تقتضي ألا يتولى الوظائف العمومية إلا الأشخاص القادرين على أداء وظائفهم فهم بالتالي مطالبون بالاستجابة على وجه الخصوص إلى عدة شروط كالجنسية و السن و اللياقة البدنية ... و غيرها.
- يرتكز نظام المسابقات أساسا على انتقاء أفضل المترشحين الذين تتوفر فيهم الإمكانيات المطلوبة لممارسة وظائفهم.
- يخضع تنظيم مسابقات التوظيف الخارجي إلى جملة من الإجراءات و الشروط المحددة من طرف القانون المعمول به و أي مخالفة لها تؤدي إلى عدم مشروعية المسابقة مما يضمن تحقيق ديمقراطية التوظيف و الرفع من مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية.



دراسة ميدانية
واقع التوظيف المؤسسة العمومية
للصحة الجوارية بزمورة

تمهيد:

تعتبر مهمة للعنصر البشري تساعد على العيش و التغلب على مصاعب الحياة وللمحافظة على سلامتها و الوقاية من جملة الأمراض التي قد تصيبها , فلا بد من الوقوف على عينة من هذه الأطرو المؤسسات الإستشفائية التي يحتاجها المرء في الفحوصات الخاصة بالصحة عامة .
بعد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى الدراسة النظرية للتوظيف، سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة حيث أقيمت الدراسة الميدانية في مصلحة المستخدمين (Bureau de DRH) لإدارة الموارد البشرية العمومية تحت إشراف المدير العام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ب: زمورة ولاية غليزان.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة.

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية مديرية الصحة والسكان لولاية- غليزان - حيث أن المؤسسة منوطة ب: العلاج والاستشفاء والإستعجالات الطبية لفائدة سكان دائرة زمورة وبعض البلديات المجاورة التابعة لها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة

إثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 تحولت القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية استشفائية عددها 192 ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية ويبلغ عددها 271 مؤسسة. وحسب الدراسة فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة تحتوي على: عدد الموظفين الاجمالي هو 288 عامل وهذا باختلاف نوعية الجنس: الذكور 130 أما الاناث 158 موظفة .

الجدول رقم: 01: عدد موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة حسب التخصص¹

المجموع	الأسلاك المشتركة	عدد الاداريين	عدد الطبي	عدد الشبه	أخصائي نفسي	صيدلي	جراح أسنان	طبيب مختص	طبيب عام
288	30	26	169	03	01	10	02	47	

وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية Etablissement publique de santé proximité من عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج، حيث عرفت هاتان الأخيرتان عدة تغيرات بهدف إعادة تكييفهما ومتطلبات الخريطة الصحية الجديدة. وسيتم في هذا العنصر التعرض إلى كل من قاعة العلاج والعيادة المتعددة الخدمات من خلال تعريفها ومهامها.

1- قاعة العلاج: تتمثل قاعة العلاج الوحدة الطبية الأقرب من المواطن، باعتبارها المعلم الأساسي للصحة العمومية، أين يتم فيها تلقي العلاجات القاعدية أو الأولية. ولتمكين المواطن من الحصول على هذه الخدمات الصحية، يجب تكثيف شبكة قاعات العلاج، بحيث يتم تجهيز على الأقل قاعة علاج واحدة في كل حي في الوسط الحضري وكذلك في الأحياء القروية والريفية.

يمكن توضيح المهام التي تقوم بها قاعة العلاج في النقاط أدناه:

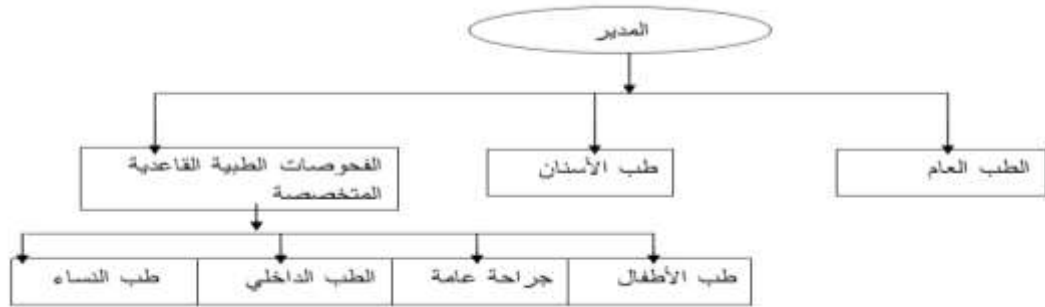
- تأمين فحوصات الطب العام وذلك بالتواجد الدائم لطبيب عام وممرض.
- ضمان تواجد قاعة للعلاجات العامة كتغيير الضمادات، الحقن.
- ضمان وظائف الوقاية الآتية:

¹بناء على وثائق مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة.

- متابعة البرامج الوطنية للصحة.
- متابعة الوظيفة الوقائية الخاصة بالأم والطفل مثل متابعة الأمهات الحوامل، التطعيم.
- مكافحة الأمراض المتنقلة وغير المتنقلة.
- مراقبة نظافة الوسط.
- ويهدف ضمان المناوبة المستمرة للطبيب والمساعد، تم تحسيس البلديات بضرورة توفير إقامتين سكنيتين لكل واحد منهما.
- 2- عيادة متعددة الخدمات: تمثل العيادة متعددة الخدمات الوحدة الأساسية للعلاجات الجوارية، وهي مرتبطة إداريا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ويمكن أن تكون في نفس الوقت المقر التقني الإداري لها. تغطي هذه الوحدة الصحية في الوسط الحضري 25000 مواطن، و3000 إلى 4000 مواطن في الوسط القروي. ويرجع هذا التفاوت في التقسيم إلى عدة أسباب منها (احتياجات السكان، القيود الاجتماعية الاقتصادية، الجغرافية، التضاريس، وكذا عزلة بعض المناطق).
- باعتبار العيادة متعددة الخدمات وحدة خارج الاستشفائية يجب عليها تنظيم وضمان الوظائف الموالية:
 - وظائف الطب العام.
 - وظائف طب الأسنان.
 - الفحوص الطبية المتخصصة القاعدية وتشمل:
 - الجراحة العامة.
 - الطب الداخلي.
 - التوليد.
 - طب الأطفال.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي للعيادة متعددة الخدمات.

الشكل (4): التنظيم الوظيفي للعيادة المتعددة الخدمات



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على التقرير

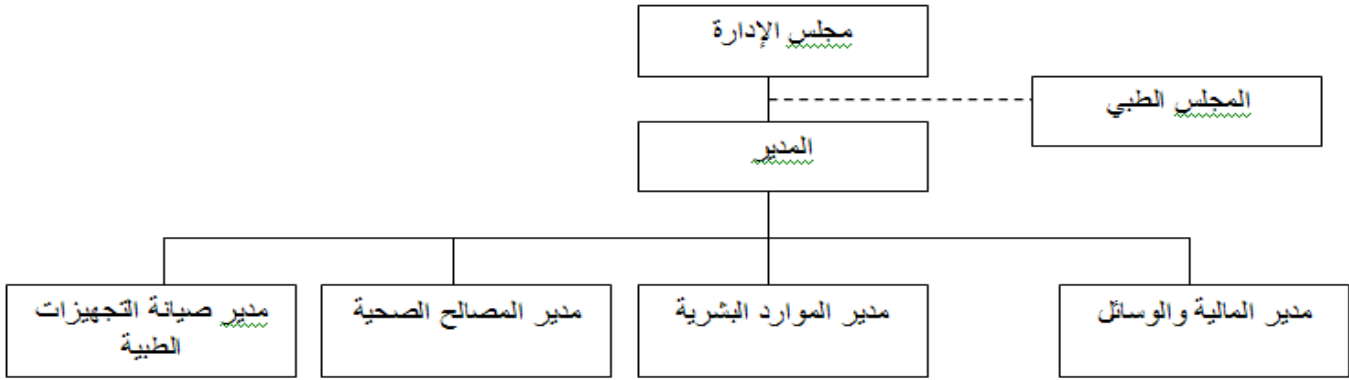
Application de la nouvelle carte sanitaire, élaboré par le ministère de la population et de la réforme hospitalière, 12/01/2008, p7.

من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتضح أن العيادة المتعددة الخدمات تقوم بالمهام الموالية:

- توفير الفحوصات المتخصصة على حسب الأطباء المتخصصين المتاحين وذلك بالتنسيق مع المؤسسة العمومية الإستشفائية الأقرب إليها.
- ضمان الأنشطة شبه الطبية مثل تغيير الضمادات، الحقن... إلخ
- التكفل بالاستعجالات الطبية الجراحية وذلك من خلال ضمان المناوبة الدائمة أي 24 سا/24 سا وتوفير على الأقل سيارة إسعاف وكذا توفير أسرة من أجل مراقبة المريض أو في حالة بقاءه للاستشفاء، وهذا الإجراء يكون بقرار من الوزارة الوصية في حالة ما إذا كانت المنطقة بعيدة أو معزولة.
- تأمين الأنشطة الوقائية من خلال:
 - . تطبيق ومتابعة البرامج الوطنية والمحلية للصحة العمومية.
 - . تطبيق ومتابعة الأنشطة المتعلقة بالأم والطفل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - زمورة-



المصدر: تم إعداد الشكل بناء على التقرير

Application de la nouvelle carte sanitaire, élaboré par le ministère de la population et de la réforme hospitalière, ,12/01/2008, p10.

- من خلال الشكل المبين أعلاه يتضح لنا تكوين الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة بناءا للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المذكور أعلاه، الذي يتضمن كل من المجلس الإداري و المجلس الطبي و إلى أربع مديريات فرعية وهي :
- مديرية المالية و الوسائل.
 - مديرية الموارد البشرية.
 - مديرية المصالح الصحية.
 - مديرية صيانة التجهيزات الطبية.

المبحث الثاني: توظيف المستخدمين.

إن تنمية العنصر البشري، ومحاولة التحسين من أدائه والرفع من كفاءاته من خلال عملية التوظيف تعتبر الدعم الحقيقي للمؤسسة من أجل الإستمرار في عملها على أكمل وجه وبالتالي يقدم أرقى الخدمات وأفضلها ولا يكون هذا إلى بإختيار الشخص المؤهل والمناسب في المكان المناسب وسنحاول التطرق إلى مهام مصلحة المعنية بذلك.

المطلب الأول : مهام مصلحة المستخدمين:

تتمثل مهام مصلحة المستخدمين من الجانب الإداري في:

1. القيام بإجراءات التوظيف كتحضير عقود العمل وجمع ملفات وطلبات التوظيف والاتصالات بالأفراد المرشحين سواء كانت نتائج اختبار المرشحين سلبية أو إيجابية.
2. تحديد ووضع الأجور والمرتبات الخاصة بكل موظفين.
3. مراقبة الحضور وتخطيط العطل.
4. إعداد الوثائق الإدارية كشهادة العمل، قرارات الفصل عن العمل، كشف الأجور وتحضير المعلومات المحاسبية المرتبطة بالتكاليف الإدارية.
5. تحضير ملفات التقاعد وإرسالها إلى DSP.
6. متابعة الملفات الطبية مثل: عطل الأمومة، حوادث العمل، العطل المرضية طويلة المدى، تعويضات على النفقات الطبية، المنح العائلية.
7. تزويد المصالح بالمعلومات الداخلية اللازمة كما لها دور في تفتيش العمل.
8. الاهتمام بالحالة الاجتماعية للأفراد.
9. التعويضات على تكاليف النقل والتنقل في حالة مهمات العمل (Ordre Mission).

المطلب الثاني: إستراتيجية التوظيف:

وصف الوظائف: يساعد وصف الوظائف في توضيح المهام الرئيسية في الوظيفة، فنجاح أو ترقية يعتمد على هذا الوصف، فيلزم تقديم معلومات هادفة وكاملة، يجب أن تكون قائمة على ما هو واقعي فعلا وهذا يعتمد على تحليل وظيفي.

التحليل الوظيفي: يعتمد على تشكيلة واسعة من الاستخدمات:

- تحديد احتياجات الأفراد.

• التوظيف والاختيار.

• إرضاء الأفراد **Appréciation du personnel**.

• تكوين الأفراد.

• إعداد خطط الحياة المهنية.

• تحديد حواجز التعويضات والمكافآت.

• تنظيم المؤسسة **Organisation de l'entreprise**.

• تحسين شروط العمل.

1- أغلب الطرق المستخدمة: الملاحظة، المقابلة الاستجواب.

1.1 الملاحظة: يقوم المختصون بملاحظة دقيقة لتنفيذ المهام المتعلقة بوظيفة معينة.

1-2 المقابلة: تعتمد في ذلك على:

• جمع المعلومات على الوظيفة والمكلفة بها (اسم، المنصب، المدّة، المهنة، درجة، ومرتبة).

• التطوير المهني (أقدميه، ترقية...).

1-3 الاستجواب: يقوم الموظفون المعنيون بتقديم المعلومات الرئيسية عن مواصفات الوظيفة على شكل

استجابات.

2- التوظيف: في حالة احتياج المؤسسة إلى الأفراد فإنّها تقوم بالطلب الذي يؤهلها لاختيار أفراد القوى العاملة

وتعيينهم في المناصب الشاغرة التي يجب أن تبنى على أسس إلى المبدأ الكفاءة والتأهيل لوضع الشخص

المناسب في المكان المناسب، وهناك مصدران أساسيان لاختيار القوى العاملة:

1 - المصدر الداخلي.

2 - المصدر الخارجي.

2-1 المصدر الداخلي: وهذا يعني أنّ المؤسسة تعتمد على تعبئة المناصب الشاغرة عن طريق العاملين

المتوافرين داخل المؤسسة والذي تتوافر فيهم المتطلبات والمؤهلات المطلوبة. وقد يستخدم لذلك أساليب

كترقية، أي إعلامهم بوجود وظيفة شاغرة، وتعود عملية الاختيار لإدارة الأفراد.

2-2 المصدر الخارجي: تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد، وأهم هذه المصادر الإعلان

من خلال وسائل الإعلام كالصحف والملصقات والأنترنت...

3- إجراءات ومراحل اختيار القوى العاملة:

هناك بعض الإجراءات تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند اختيارها للقوى العاملة اللائمة من أهمها:

3-1 الطلب على التوظيف: عند احتياج المؤسسة إلى أفراد تقوم بإبداع الحاجة إلى مدير الصحة فتح مقرر ممضي من قبل التوظيف العمومي والذي بدوره يدرس المقرر ويقم بإعطاء القبول وهذا للحصول على عدد معين من خريجي الجامعة المحصلين على شهادة ليسانس في العلوم التجارية الاقتصادية أو الطلب باعتبارها مؤسسة صحية استشفائية.

فيقوم هؤلاء الأفراد بترشيح أنفسهم عن طريق تقديم ملف للتوظيف و CV وشهادة التخرج Diplôme ويمكن أن يكون المرشح داخل الولاية أحسن، ويعتبر طلب التوظيف كأول مصدر معلومات متاح للمؤسسة الذي يقدم معلومات سريعة عن مؤهلات الفرد وخبراته العلمية ومعلوماته الشخصية ومن أهم هذه البيانات: - الاسم، - العنوان الشخصي، - المؤهلات والشهادات، - الحالة الاجتماعية.

3-2 اختبار التوظيف: يتم جمع الطلبات المتقاة ويتم إرسالها لإجراء الاختبار Teste وهذا الأخير عبارة عن إجراء يهدف إلى طلب الموافقة على التوظيف وذلك باختبار خصائص الفرد ومؤهلاته التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة عن طريق قياس قدراته ومعلوماته الشخصية ومهاراته، وتكون أسئلة الاختبار: - الثقافة العامة، - الاختصاص (الشهادة)، - اللغة الأجنبية (الفرنسية، الإنجليزية).

وفي معظم الأحيان تكون الأسئلة كتابية وأحيانا كتابية ثم ترسل النتائج عن طريق محضر إعلان من طرف اللجنة المكلفة بإعداد قائمة الناجحين نهائياً.

3-3 المقابلة: عند حصول الفرد على أعلى درجة التي تؤهله لشغل الوظيفة المطلوبة يتم استدعاؤه لملء ملف إداري خاص بالتوظيف، كما تقوم إدارة الأفراد باستجوابه لأخذ فكرة على شخصية من خلال طريقة الكلام، المظهر،... وهذا لتقييم مدى ملاءمة الفرد للوظيفة.

3-4 التحري: الهدف الرئيسي منه هو معرفة علاقات وسلوك الفرد وذلك بطلب ملف حول سلوكه أو تصرفاته أو سوابقه.

3-5 التعيين والإدماج:

- قبول من التوظيف العمومي (وثيقة).

- مقرر فتح على أساس الانتقاء للالتحاق بمنصب شغل.

- التسجيل في سجل خاص بالتوظيف العمومي.

1-الأجور: كل موظف يتقاضى أجراً أساسياً ويختلف هذا الأخير حسب المستوى الوظيفي وطبيعة المنصب، كما يؤخذ في عين الاعتبار الدرجة والرتبة لتحديد مجموع النقط التي يحدّد عن طريقها مقدار الأجر القاعدي ويكون ذلك مدوناً في سجّل على حدى.

فيتمّ حساب الأجر القاعدي من خلال جدول لتحديد الجور حسب المناصب والدرجات حيث: 1 نقطة = 45 دج.

كما أنّ هناك نسبة في زيادة الأجور حسب الأقدمية تتراوح بين 25% إلى 50% في بداية كل سنة.

2-المكافآت: زيادة على الأجور والمرتبّات الأساسية يحصل عمّال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مزايا ومكافآت لتحفيزهم.

رئيس القسم والمدير يحصلون على مكافآت من المسؤولين.

كما يحصل موظف درجة 3 رتبة 3 على تعويضات على تكاليف النقل في حالة مهمات العمل، وبعد ذلك حسب المسافة المقطوعة بالكيلومترات حيث يعوض الكيلومتر الواحد: 1 كلم = 15 دج ويتمّ تدوين جميع تكاليف التنقل والتعويضات الخاصة في الاستمارة.

بالإضافة إلى ذلك هناك أنواع أخرى من التعويضات والمزايا المضافة مثل مكافأة أو تعويض نهاية الحياة المهنية والتي تكون عبارة عن منحة تقدّم في حالة التقاعد أو الفصل الجماعي (في حالة وجود ضغط على المؤسسة) وتقدم دفعة واحدة وتكون مساوية للأجر القاعدي مضروب في 12.

3-الترقية: الحياة المهنية للعامل تكون محدّدة بحجم الكفاءات الظاهرة خلال فترة عمله والتي تؤهّله لشغل منصب أرقى من منصبه السابق، أي أن سياسة الترقية تعمل على تحفيز العامل ودفعه لتحسين أدائه ومضاعفة مجهوداته، كما تخلق جواً من التنافس بين الموظفين ليتم ترشيح الأكثر كفاءة لشغل المنصب المتاح للترقية، وتتمّ هذه الأخيرة بإجراء مسابقة داخلية لقياس خبرة الأفراد المرشحين.

كما تكون هناك ترقية حسب الأقدمية والخبرة، وتؤثر هذه السياسة على العائد المادّي للفرد حسب الدرجة والرتبة التي يتمتع بها المنصب الجديد.

4-التدريب والتكوين: أي موظف له الحق بالمشاركة في الأنشطة التكوينية، التكوين، التدريب، أي الأنشطة الخاصة بتحسين الأداء من أجل تثقيف وتعميق معارفهم العامة المهنية والتكنولوجية.

ويتم ذلك حسب برنامج يقوم بتنظيمه قسم خاص تابع لمكتب الأفراد (Bureau du personnel) وعلى المنظم أن يفرض العملية التكوينية والتدريبية، ومن حق المعني أن يستفيد من عطلة خاصة أو يقوم بالتنسيق بين وقت عمله والتكوين كما يحتفظ بمنصبه خلال هذه الفترة التكوينية، وتكون هذه الأخيرة مدفوعة الأجر.

4-1التكوين الخارجي: في حالة احتياجات المؤسسة إلى ترقية موظفيها فإنها تقوم بإعدادهم عن طريق إرسالهم لتلقي التكوين اللازم في مستغانم خاص بالتكوين شبه الطبي، والإداريين في معهد التكوين المهني بالشلف. التكوين الخاص بالأفراد العاملين في مصلحة تسيير الموارد البشرية يتلقون دورات تكوينية في البلدة وعين الدفلى.

4-2التكوين الداخلي: في حالة احتياج الفرد لتحسين أدائه وتطوير معارفه يقوم المدراء أو رؤساء الأقسام بتكوينهم.

ويتناول التكوين الداخلي التدابير اللازمة حتى يتمكن الفرد من إتقان وظيفة معينة وإنجاز المهام التي يتطلبها وجعله قادراً على مزاولة ومتابعة العمل تحت أعين المشرفين، فهو عبارة عن نقل مباشر للمعارف وتطوير القدرات.

5-شروط وبيئة العمل:

- خلال مدة العمل اليومية التي تتراوح بين 8 سا إلى 9 سا يحصل الموظف على فترة راحة لا تتعدى ساعة واحدة.
- يستفيد الموظف من العطل القانونية المدفوعة الأجر مثل عطلة آخر الأسبوع (الجمعة) بالإضافة إلى يوم آخر متفق عليه وطنياً (السبت) والعطل المرضية قصيرة المدى التي لا تتعدى شهراً.
- من حق الموظف أن يستفيد من عطلة مرة كل سنة وتكون مدفوعة الأجر.
- كما يستفيد الموظف من فترات تكوينية وتدريبية، الغيابات الخاصة والمسموحة، عطل الأمومة، العطل المرضية (أقل من شهر)، حوادث العمل تكون هذه العطل مدفوعة الأجر.

المطلب الثالث: استبيان حول واقع التوظيف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة

- منهجية الدراسة :

اعتمدنا في الجانب التطبيقي من بحثنا على منهج التحليلي لدراسة حالة محاولين إسقاط ما جاء به الجانب النظري من بحثنا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة.

- الأدوات المنهجية لجمع البيانات :

حيث يقوم منهج دراسة الحالة على جمع البيانات المتعلقة بوحدة معينة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظام في مرحلة معينة من تاريخها أو في جميع المراحل التي مرت وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات التي اعتمدت في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ميدانيا على الأدوات التالية :

-الاستبيان : من أجل معرفة بعض الحقائق عن طرق وإجراءات التوظيف، وكذا جمع المعلومات حول التوظيف في سنة 2017 و 2018 في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة والتي على الباحث الاطلاع عليها من خلال توزيع إستمارة تحتوي على بعض الأسئلة على موظفي المؤسسة، من أجل كشف الحقائق حول موضوع الدراسة، والتي تساعدنا دون شك في الدراسة .

حيث قمنا بإعداد استبيان لتشخيص واقع تطبيق توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصحية الجزائرية، دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة.

- مجتمع الدراسة : موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة.

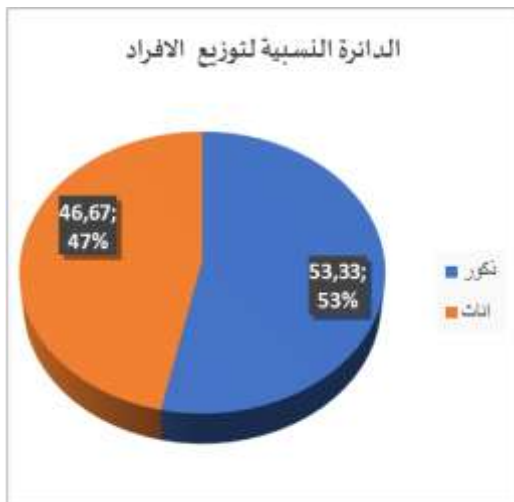
- عينة الدراسة : شملت دراستنا في مجالها البشري فئة الموظفين الإداريين و الطبيين و الشبه بالمؤسسة الصحية محل الدراسة حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من:

• 20 عامل اداري

• 20 موظف من الطاقم الطبي.

• 20 موظف من الطاقم الشبه الطبي.

- عرض النتائج وتحليل البيانات حسب المعلومات الشخصية إنطلاقا من إستمارة الاستبيان:



شكل رقم: 06 الدائرة النسبية لتوزيع الافراد

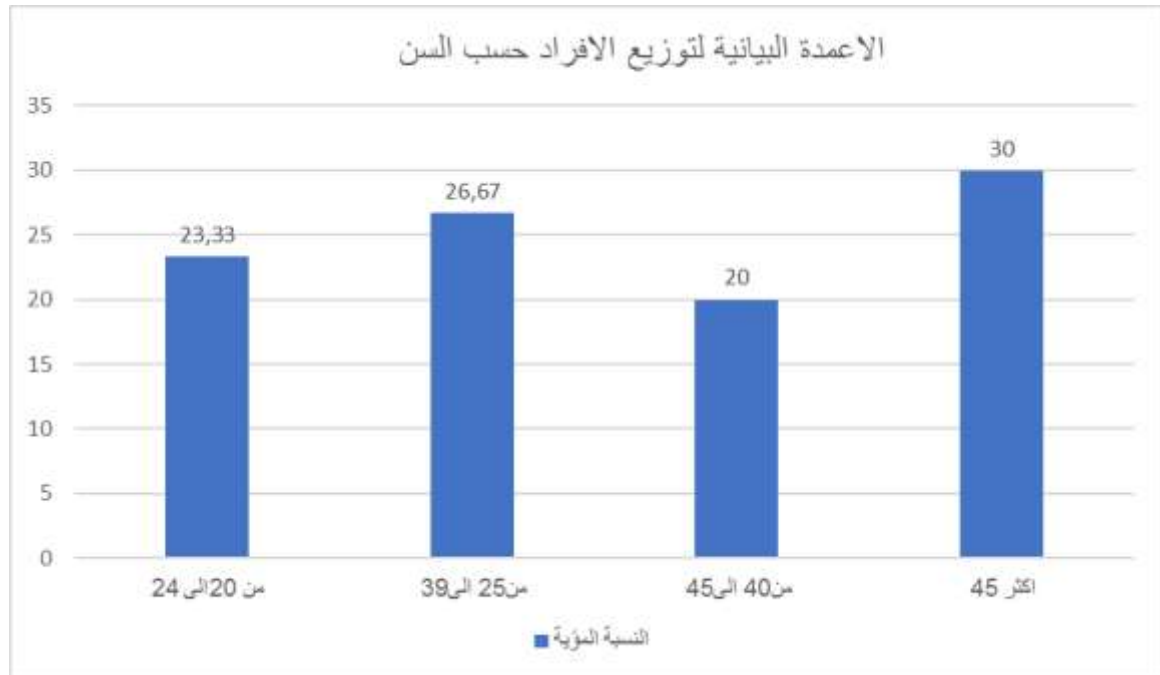
الجدول رقم: 02: توزيع الافراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	32	53.33 %
اناث	28	46.67 %

النتائج المتحصل عليها نسبة الذكور تقدر بـ 53.33 % اما الاناث فقدت بـ 46.67 % يبين هذا أن النسبتين ذكور وإناث يبدو ان فيهما تقارب ، حيث نفهم من هذا ان هناك فرصة للعنصر النسوي من خلال تكافؤ الفرص و تحقيق العدالة و هذا ما يوضح و يرجع الى اهتمام الدولة بساسة المرأة وعدم احتكار الرجال على عالم الشغل.

الجدول رقم:03 توزيع الافراد حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
23.33 %	14	من 20 الى 24 سنة
26.67 %	16	من 25 الى 39 سنة
20 %	12	من 40 الى 45 سنة
30 %	18	أكثر من 45 سنة

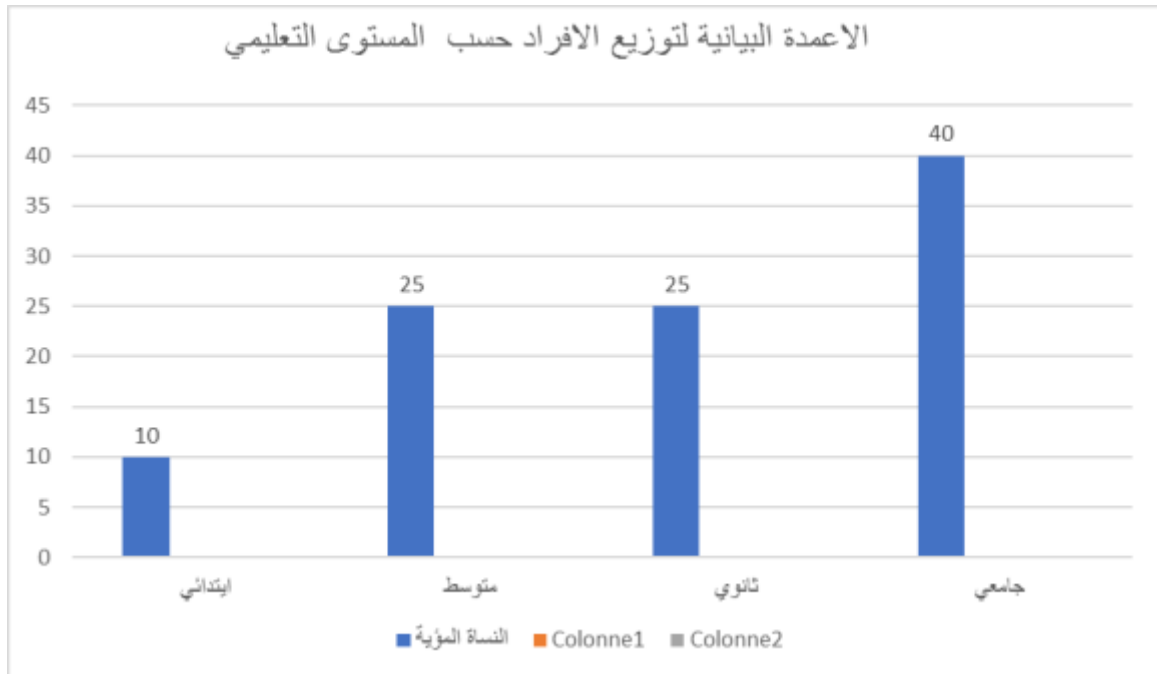


الشكل 07: الاعمدة البيانية لتوزيع الافراد حسب السن

يعود تباين السن في النسب العشوائية الى الاهتمام البالغ والعناية التي يولمها قطاع الصحة في استقطاب جميع الشرائح العمرية مما يسهل وضع وتتبع المسار الوظيفي لكل عامل وخلق التوازن في المستويات المهنية.

الجدول رقم:04 توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10 %	06	ابتدائي
25 %	15	متوسط
25 %	15	ثانوي
40 %	24	جامعي



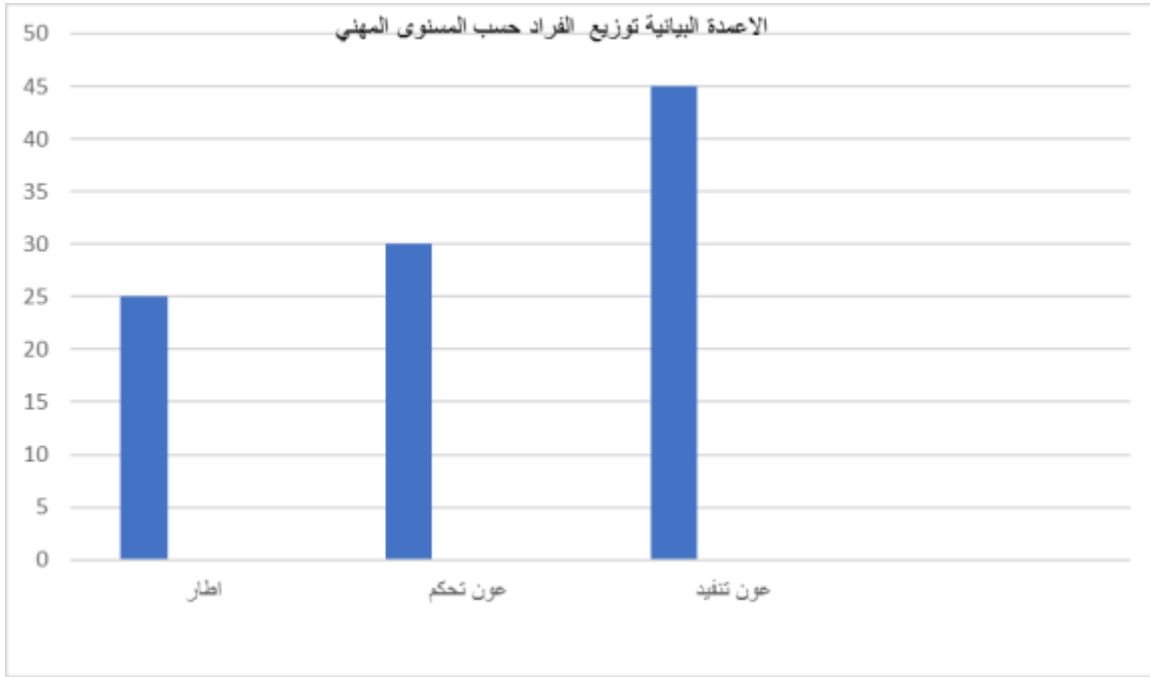
الشكل رقم 08 :الاعمة البياناتية لتوزيع الافراد حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول نستخلص النسب للمستوى التعليمي كالتالي يقدر المستوى الابتدائي بـ 10 % و المستوى المتوسط بـ 25% والمستوى الثانوي : 25 % والجامعي بـ 40 %

يدل على منح فرص التشغيل لجميع المستويات التعليمية وهذا لغرض القضاء على البطالة ، ولوحظ التركيز والاهتمام باستقطاب خريجي الجامعات من اجل استقطاب وجلب الافراد ذوي الكفاءات والخبرات المهنية نظرا لطبيعة المهام الموكلة لهم.

الجدول رقم 05: توزيع الافراد حسب المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني
25 %	15	اطار
30 %	18	عون تحكم
45 %	27	عون تنفيذ



الشكل رقم 09 : الاعمدة البيانية لتوزيع الافراد حسب المستوى المهني

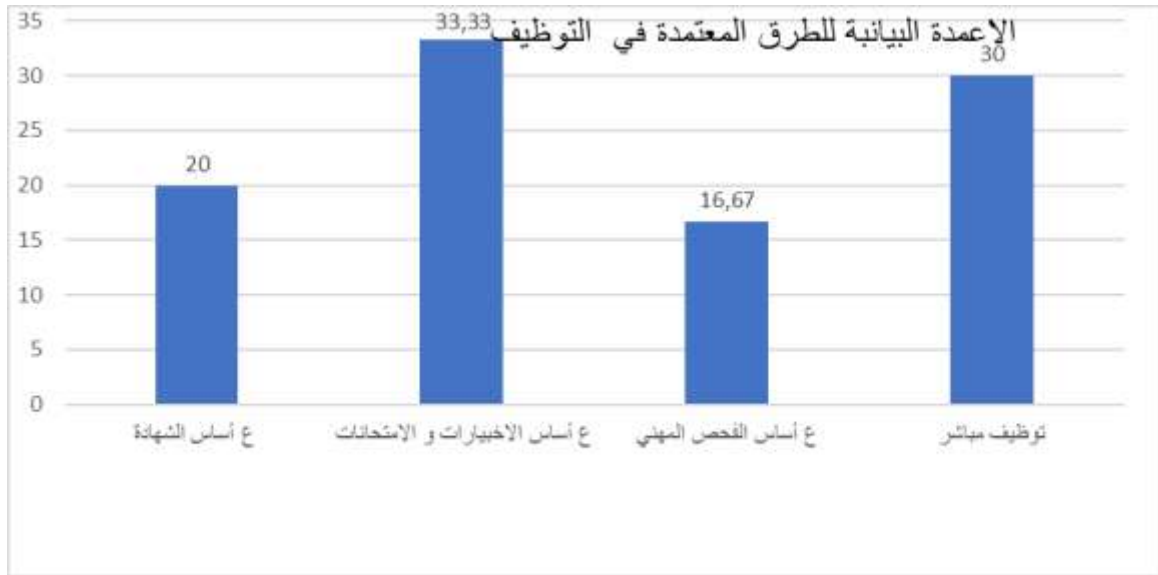
ان النتائج المعروضة في الجدول توضح نسب المستوى المهني كمايلي:

الاطارات: 25 % اما اعوان التحكم: 30 % ، واعوان التنفيذ بـ 45 %

يدل على توفر قطاع الصحة العمومية على الطاقات البشرية بمختلف المستويات المهنية لغرض سير وتسيير مؤسسات القطاع والحصول على الاداء والمردود الجيد للعمال وبالتالي تحسين مستوى الخدمات.

الجدول رقم 06 : الطرق المعتمدة في التوظيف

طريقة الاختبار	التكرار	النسبة المئوية
مسابقة على اساس الشهادة	12	20 %
مسابقة على اساس الاختبارات والامتحانات	20	33.33 %
توظيف على اساس الفحص المهني	10	16.67 %
توظيف مباشر	18	30 %



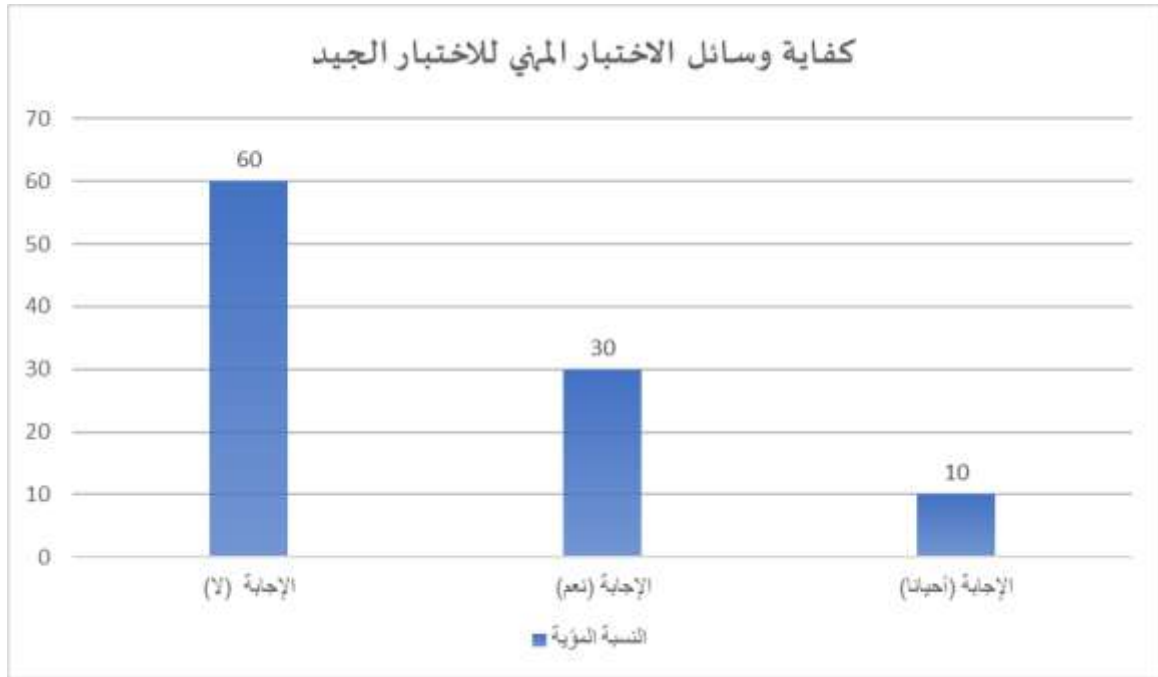
الشكل 10: الاعدمة البيانية الطرق المعتمدة في التوظيف

المسابقة على اساس الشهادة تقدر بـ 20 % و المسابقة على اساس الاختبارات والامتحانات تقدر بـ 33.33 % اما التوظيف على اساس الفحص المهني فقدر بـ 16.67 % والتوظيف المباشر بـ 30 %.

اعتمدت المؤسسة على جميع الطرق في التوظيف وهذا راجع الى فعالية هذه الطرق لمعرفة الجوانب المتعلقة بالافراد من خلال الامتحانات والمسابقات لمعرفة القدرات العقلية والمعارف الفكرية للافراد المترشحين ، بالاضافة الى المقابلات التي تعد احد الاختبارات التي تعتمد على الاختبارات النفسية لمعرفة الجوانب النفسية للافراد المتمثلة في الشخصية وتأثيرها، وهذا يدل على حرص القطاع الصحي على نجاح وفعالية عملية الانتقاء. كما ان الاعتماد على المنشور رقم: 07 المؤرخ في 2011/04/28 يتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على اساس الشهادة وبالخصوص اعوان عقود ما قبل الادماج لحاملي مختلف الشهادات ساهم في رفع نسب التوظيف على اساس الشهادات من مصالح التوظيف العمومي الى حاملي الشهادات.

الجدول رقم: 07 كفاية وسائل الاختبار المهني للاختيار الجيد

النسبة المئوية	التكرار	كفاية وسائل الاختبار المهني للاختيار الجيد
60 %	36	الاجابة بـ لا
30 %	18	الاجابة بـ نعم
10 %	06	الاجابة بـ احيانا



الشكل 11: الاعمدة البيانية لكفاية وسائل الاختبار المهني للاختيار الجيد

وردت النسب حول كفاية وسائل الاختبار المهني للاختيار الجيد كالتالي :

قدرت الاجابة بـ لا: 60 % ونسبة الاجابة بـ نعم : 30 % أما الاجابة باحيانا فقدرت النسبة بـ 10 % .
من الواضح ان نسبة الاجابة بـ لا) حول السؤال الثاني من الجدول السادس أكثر من الاجابة بـ(نعم) ومن
الاجابة بـ(أحيانا)، مما يشير الى ان هذه الوسائل(وسائل الاختبار المهني سواء الكتابية او الشفهية او
اختبارات الفحص المهني) غير كافية لضمان اختيار جيد للأفراد انطلاقا من الوظيفة المحددة. مما يعكس
انه من الواجب اتباع الطرق المناسبة واللائمة في اختيار البرامج وإعداد وسائل تتوافق وإمكانيات المناصب
المتاحة من خلال اختيار طريق الاختبار المناسبة لكل منصب.

الجدول : 08 المناهج و الطرق المعمول بها في التوظيف بالمؤسسة(الاستقطاب).

النسبة المئوية	التكرار	نجاح المناهج والطرق المعمول بها للتوظيف في المؤسسة (الداخلي والخارجي)
33.33 %	20	الاجابة بنعم
23.33 %	14	الاجابة بلا
43.34 %	26	الاجابة باحيانا



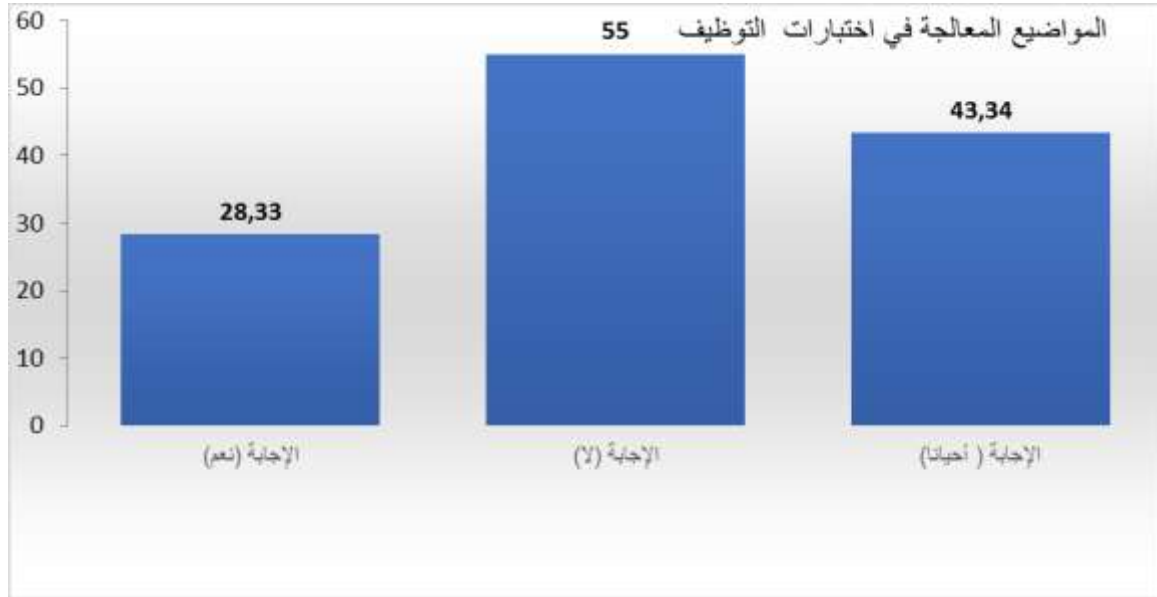
الشكل 12: الاعمدة البيانية نجاح المناهج والطرق المعمول بها للتوظيف في المؤسسة (الداخلي والخارجي)

الاجابة بنعم: 33.33 % ونسبة الاجابة بلا : 23.33 % أم الاجابة بأحيانا فقدرت النسبة بن : 43.34 %

تتجلى من ان الاجابة ب(احيانا) من السؤال الثالث أكثر من الاجابة ب(لا) و(نعم) من خلال النتائج نستنتج ان القطاع غير موفق الى حد ما في اختيار الطرق الملائمة للتوظيف سواء الداخلي اوالخارجي حسب ما ورد في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية اذ لابد من اعطاء نسبة في التشغيل لعمالها الحاليين سواء بالنقل او التحويل اوالترقية او الدمج ، ونسبة اخرى لاستقطاب عمال من خارج القطاع الصحي مما يعطي ايجابية لفعالية عملية التوظيف بالخبرات والمهارات والكفاءات المتوفرة وجلب افكار ووجهات نظر جديدة من شأنها تسيير المرفق او التنظيم تعتمد على جميع الوسائل المتاحة.

الجدول رقم 09: المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف (الكتابي) التي وظفت بها هل هي مناسبة للطرح؟

النسبة المئوية	التكرار	المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف(الكتابي) التي وظفت بها هل هي مناسبة للطرح؟
28.33 %	17	الاجابة : نعم
55 %	33	الاجابة : لا
16.67 %	10	الاجابة : احيانا



الشكل 13: أعمدة بيانية توضح المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف(الكتابي) التي وظفت

بها هل هي مناسبة للطرح؟

وردت النسب حول سؤال المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف(الكتابي) التي وظفت بها بخصوص

انها مناسبة للطرح كالتالي :نسبة الاجابة بنعم: 28.33 % ونسبة الاجابة :لا : 55 % أم الاجابة باحيانا

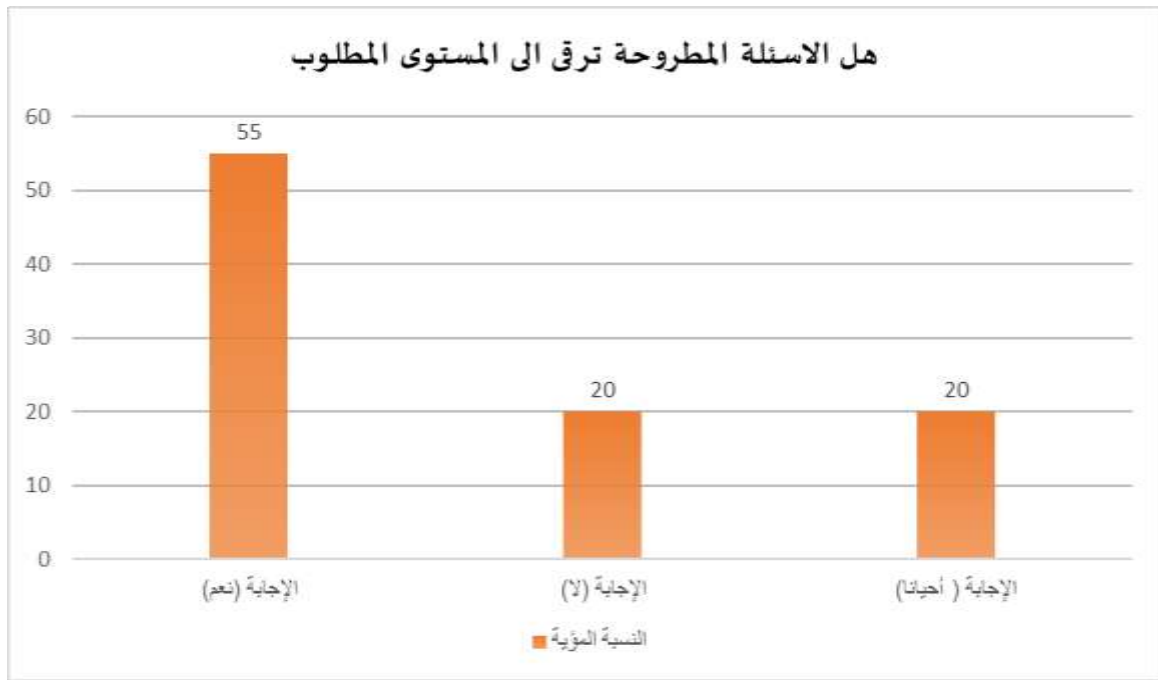
فقدت النسبة : 16.67 %.

من الواضح ان الاجابة ب(لا) اكبر من الاجابة ب(نعم) والاجابة ب(احيانا) عن السؤال الثالث فأغلبية الاجابة

تؤيد عدم ملاءمة ومناسبة المواضيع المطروحة مع المنصب المراد شغله.

الجدول رقم : 10 هل الاسئلة المطروحة في المقابلة ترقى للمستوى المطلوب؟

النسبة المئوية	التكرار	
55 %	33	الاجابة بـ: نعم
20 %	12	الاجابة بـ: لا
25 %	15	الاجابة بـ: احيانا

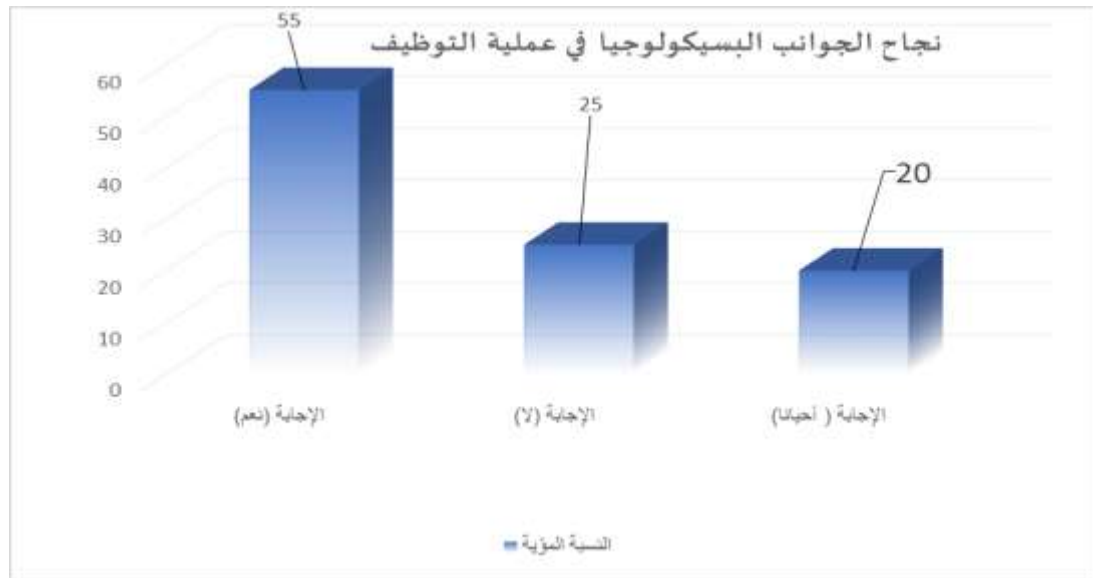


الشكل 14: الأعمدة البيانية للسؤال هل الاسئلة المطروحة في المقابلة ترقى للمستوى المطلوب؟

وردت النسب فيما يخص الاسئلة المطروحة في المقابلة ترقى للمستوى المطلوب كالتالي متباينة كالتالي نسبة الاجابة بنعم: 55 % ونسبة الاجابة بـ لا : 20 % أم الاجابة بأحيانا فقدرت النسبة بـ: 25 % الواضح ان الاجابة بـ(نعم) اكبر من الاجابة بـ(لا) و(أحيانا) عن السؤال الرابع حيث خص القطاع الصحي مقابلات التوظيف اهمية وهذا راجع الى الفائدة البالغة منها ، مما وجب وضع معايير واسس لانتقاء واختيار النقاط والاسئلة المطروحة (المبدئية والنهائية) ، فكلما كانت الاسئلة دقيقة في الطرح تكون حواراتها مفتوحة على الجانبين مما يسهل دراسة المترشح المفحوص خاصة وانها تستعمل المقابلات للكشف عن الجوانب النفسية والشخصية للفرد والتي تعد اصعب واكثر تعقيدا عن غيرها ومن خلال النتائج المحصل عليها.

الجدول رقم: 11 فيما يخص نجاح الجوانب البيكولوجيا في عملية الاختبارات بغية التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	فيما يخص نجاح الجوانب البيكولوجيا في عملية الاختبارات بغية التوظيف
55 %	33	الاجابة : نعم
25 %	15	الاجابة : لا
20 %	12	الاجابة : احيانا



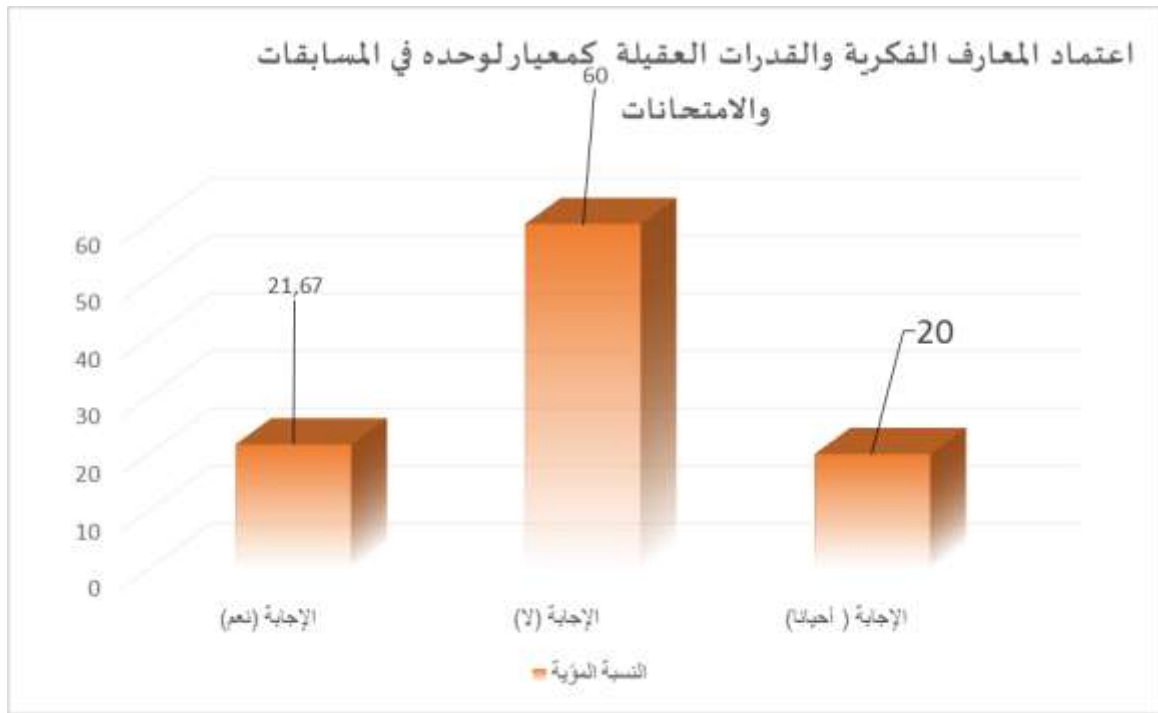
الشكل 15: نجاح الجوانب البيكولوجيا في عملية الاختبارات

وردت النسب كالتالي حول امكانية اخذ المعارف الفكرية كمييار وحيد في المسابقات والامتحانات وقدرت الاجابة بنعم: 55 % ونسبة الاجابة بـ لا : 25% أم الاجابة باحيانا فقدرت النسبة بـ 20 %.

من الواضح ان الاجابة بـ(نعم) اكبر من الاجابة بـ (لا) و(أحيانا) عن السؤال الخامس مما يدل على اهمية العناية بالجانب النفسي للمفحوص ، اذ ينعكس ايجابا من خلال حالته النفسية للحوار معه بشكل افضل ومرح أو سلبا على نتائج الاختبارات مما يؤدي لإصدار احكام خاطئة ، ولذا يجب توفير اجواء نفسية للمتشحين مما يدخل عليهم بعض الراحة.

الجدول رقم 12: اعتماد المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحده في المسابقات والامتحانات

النسبة المئوية	التكرار	اعتماد المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحده في المسابقات والامتحانات
21.67 %	13	الاجابة بنعم
60 %	36	الاجابة بلا
18.33 %	11	الاجابة باحيانا



الشكل 16: الأعمدة البيانية اعتماد المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحده في المسابقات والامتحانات

وردت النسب كالتالي حول امكانية اخذ المعارف الفكرية كمعيار وحيد في المسابقات والامتحانات وقدرت الاجابة بنعم: 21.67 % ونسبة الاجابة بلا : 60% أم الاجابة باحيانا فقدرت النسبة بـ 18.33 %.

من الواضح ان الاجابة ب(لا) أكبر من الاجابة ب(نعم) و(احيانا) في السؤال السادس حيث يؤيد عدم اخذ المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار وحده في المسابقات المهنية.

ان معيار المعارف الفكرية والقدرات العقلية مهم وضروري في جميع المسابقات والامتحانات ولجميع المستويات والأسلاك وله اهمية ملموسة على نتائج الاختبارات ،ولكن هذا لا يحول لنا الاعتماد عليه لوحده في عملية التوظيف ،مما يوجب وضع معايير اخرى كالقدرات والأداء والاستعدادات والاتجاهات والميول المهنية.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والاجوبة التي حصلنا عليها من طرف عينة البحث والتي بينت نسب متباينة ومختلفة لأراء وانطباعات عمال القطاع الصحي حيث انه وبالرغم من فتح المناصب العديدة الا ان اغلبها يستفيد منها خريجي المعاهد المتخصصة او ما يسمى بـ"منتوج التكوين" خاصة الشبه الطبي ، اما بالنسبة لموظفي الادارة فنظرا للطرق المختلفة التي تعتمد عليها ادارة المؤسسة في التوظيف بناء على مخططات تسيير الموارد البشرية والتي من خلالها تسعى الى رفع اعداد العمال من خلال فتح المسابقات الخارجية والاعتماد على الاسئلة الكتابية ، حيث ان هذه الاستراتيجية لهذا لها آثار على الموظفين الذين لهم طموحات للترقية والظفر بمنصب اعلى لتحسين الظروف المعيشية لهم وبما ان الاختبارات المهنية اداة لتحقيق مبدأ المساواة والعدالة الوظيفية ، وهذا من خلال اتاحة الفرصة لجميع المترشحين للوظائف الشاغرة او الموظفين الطامحين لشغل المناصب العليا. وهي طريقة تمكننا - حسب ما تناولنا في الفصل النظري للدراسة- من اتاحة الفرصة لأكثر المترشحين استحقاقا لشغل الوظيفة على اساس اقرب للعدالة كلا حسب مؤهلاته العلمية وكفاءته العملية والانسب للمتطلبات الوظيفية دون وساطة او محسوبية ، كما تمكننا من استبعاد من يظهر عدم صلاحيتهم للمهنة او الوظيفة بمبرر مقبول دون اقصاء عمدي وعلى الرغم من كل هذه التطلعات التي يسعى اليها الفرد والمؤسسة معا في عملية التوظيف والاستحقاق المهني ، الا ان واقع المؤسسات التي لا تعتمد على هذه الاطر والأسس والقواعد تتركها تتخبط في كثير من المشاكل مثل ضعف او سوء التسيير وفقدان الثقة في التقدم وتحقيق اهداف المؤسسة، حيث يظهر جليا على مستوى الخدمة المقدمة والرضا المهني أو الوظيفي للعمال وتلبية وإشباع حاجاتهم و رغباتهم وتحقيق ذواتهم والشعور بالمسؤولية والانتماء تجاه هذا المرفق ، ونتيجة لما سبق ذكره نقول ان استخدام الاختبارات المهنية يعد ويظل دائما هاما في المنظمات الصناعية والإدارية على الرغم من وجود حالات من الاهمية التي اشرنا اليها ولا تختصر اهمية الاختبارات المهنية في سعادة ورضا العامل بل تكون من جهة ما تحصل عليه المنظمة ذاتها من فوائد كالزيادة في الانتاج وتحسين العلاقات الانسانية الى غيرها فلنجاح عملية التوظيف في المؤسسات الصحية لا بد من تنفيذ كل الإستراتيجيات والسياسات التي تضبط عملية التوظيف بفعالية لتمكن المؤسسات من الإستمرارية والنمو وتحقيق أهدافها.

من بين أهم نتائج الدراسة الميدانية النقاط التالية:

- تعتمد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة على تسيير توقعي لمواردها البشرية كغيرها من المؤسسات العمومية الإدارية من خلال إعدادها لمخطط تسيير الموارد البشرية، والذي يتضمن في أحد جداوله المخطط التوقعي .
- تستعمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة مختلف أنماط التوظيف المحددة قانونا عند اعتمادها على المصدر الخارجي في التوظيف أو على المصدر الداخلي.
- إن أكثر أنماط التوظيف اعتمادا في المصدر الخارجي هو التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبار وهو ما ركز عليه الأمر رقم 03-06 وهذا تجسيدا لمبدأي المساواة و الجدارة في التوظيف، أما فيما يخص المصدر الداخلي فهي تعتمد بشكل كبير على الترقية عن طريق الامتحان المهني.
- إن المؤسسة محل الدراسة عند قيامها بعمليات توظيف مواردها البشرية تمر بمختلف إجراءات و مراحل التوظيف المحددة من قبل مصالح الوظيفة العمومية .

العلماء العلماء

الخاتمة العامة :

من خلال كل المعلومات المستوحاة و المنتقاة من الدراسة التي أجريناها حول توظيف الموارد البشرية ، لاحظنا أن هذه الأخيرة عبرت الزمن بعدة خطوات مهمة، كونها بدأت بفكرة بسيطة في حيز أحادي وضيق فبعدها كانت مسألة فردية يمثلها صاحب العمل إلى أن تطورت مع الوقت و أصبحت عبارة عن إدارة كاملة متكاملة لها مكانتها و ثقلها في الهياكل التنظيمية للمنشأة ، لا يمكن لأي حال من الأحوال الاستغناء عنها أو تجاهلها، تهتم بكل الجوانب الخاصة بالموارد البشرية و كيفية التعااطي معهم تقوم على أسس وقوانين مضبوطة يحركها التسيير المنظم.

وقد تجلى لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية التي تعمل جاهدا من أجل احترام المراحل التي يمر بها الموظف في حياته المهنية رغم بعض النقائص، وكإجابة على اشكاليتنا فبالرغم من التطور الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق والعمولة لا تزال المؤسسة الجزائرية تعتمد في تسيير إدارتها على الطرق التقليدية والكلاسيكية بحيث معظم الإصلاحات والمنشورات المحددة تهتم بالجانب المالي مع أنه هناك بعض المراسيم المنظمة ولوظائف تسيير الموارد البشرية، إلا أنها في بعض الأحيان تهمل ولا تأخذ بعين الاعتبار وتبقى مجرد جوانب نظرية .

نتائج عامة:

- ✓ إن فعالية الهياكل و التنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها وإن هذه الكفاءات لا يتم الحصول ، عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب ووضعه في المكان المناسب فعملية التوظيف عبر الاختبارات المهنية والمسابقات تكتسي . أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية.
- ✓ يتم اختيار وتعيين الموظفين العموميين في الإدارات والمؤسسات العمومية وفقا للإجراءات والخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام والقوانين الخاصة بمختلف الأسلاك وكذا التعليمات والمناشير التي تصدرها المديرية العامة ، ، للتوظيفة العمومية وإن مخالفة أحد هذه الإجراءات سيؤدي حتما إلى إلغاء المسابقة وبالتالي إلغاء عملية التوظيف التي قامت بها الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية.
- ✓ . سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية و هذا ما جعلها تفتقر لموظفين يتمتعون بالكفاءة والاحترافية المطلوبة لتحقيق ، أهدافها وبالتالي ساهم إلى حد بعيد في عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية فالإدارة العمومية تعاني من عدة مشاكل على رأسها فشل نظام التوظيف المطبق فيها فاعتماد نظام المسابقات مثلا كأسلوب للتوظيف الخارجي من شأنه أن يحقق مبدأ المساواة في التوظيف لكنه في المقابل لا يحقق لنا مبدأ الجدارة؛ ومن خلال المقابلات الشخصية التي قمنا بها مع بعض رؤساء مصالح التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية توصلنا إلى نتيجة مفادها أن السبب الحقيقي وراء عدم فعالية نظام التوظيف الجزائري لا يكمن فقط في مضمون القانون الذي يحكم الوظيفة العمومية في حد ذاته وإنما تكمن المشكلة أيضا في الأداة المطبقة لهذا القانون والتي لا تتمتع بالاحترافية ولا تتبالي بمصير الإدارة العمومية عند تلاعبها بالقوانين واختيار شخص لا يحمل مؤهلات ولا يتمتع بقدرات تسمح له بأن يكون في مستوى حجم وأهمية الأعباء والمسؤوليات التي سيتحملها فالفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة أن الأولى ، فيها قانون يطبق والثانية فيها قانون لا يطبق لأنه لا فائدة من إصدار قوانين وتقديسها و من ثم تكديسها.وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- ✓ ان استخدام الاختبارات المهنية يعد ويظل دائما هاما في المنظمات الصناعية والإدارية على الرغم من وجود حالات من الأهمية التي اشرنا اليها، ولا تختصر أهمية الاختبارات المهنية في سعادة ورضا العامل بل تكون من جهة ما تحصل عليه المنظمة ذاتها من فوائد كالزيادة في الانتاج وتحسين العلاقات الانسانية الى غيرها.
- ✓ وهنا لا بد من الإشارة الى الفائدة من الاختبارات المهنية السليمة لا تظهر في المدى القصير بل في بعض الاحيان تظهر خلال سنوات مثل :نسبة الغياب ، دوران العمل ، معدل الصراع بين عمال المنظمة.
- ✓ فوضع العامل في الوظيفة التي تناسبه وتلائمه يؤدي الى استمراره في عمله لفترة طويلة وهذا ينتج عنه انخفاض ملموس في دوران العمل وتقل تبعاً لذلك النفقات التي تتحملها المؤسسة او المنظمة عادة في

تعيين وتدريب العمال الجدد ، كما يقلل او يخفض الخسارة الناجمة عن توقف الانتاج الناشئ عن ترك العمال ومغادرتهم لعملهم والذي بدوره يسبب في انخفاض الانتاج.

✓ وهناك فوائد اخرى للاختبارات المهنية تتمثل في تحسين العلاقات الانسانية ويتجلى ذلك عندما يجد العامل نفسه في العمل الذي يناسبه ويتلاءم مع امكانياته وقدراته المهنية ، فهذا من شأنه ان يكسبه الثقة في النفس ويرفع من مستوى معنوياته ورضاه الوظيفي مما يدفعه للعمل ، ويجعله اكثر استعدادا للتفاهم والتعاون والعمل مع الغير وبالتالي يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة انتاجها ويضمن بقائها واستمراريتها، والعكس صحيح ففقدان هذا الشعور ينعكس بالسلب على المؤسسة واهدافها.

✓ إن الهدف من إصدار الأمر رقم 06-03 هو تشديد الرقابة على الوظيفة العمومية وتحقيق الرشادة في التوظيف ولكن ما نلاحظه أن مصالح الوظيفة العمومية تقيم أداء الأمرين بالصرف بمعدل ، استهلاك الإعتمادات ، حيث انه كلما استهلك الأمر بالصرف نسبة أكبر من الإعتمادات كلما عكس ذلك تسييرا فعلا والعكس صحيح أي العمل بمنطق الوسائل لا بمنطق النتائج وهذا ما يشير إلى وجود ، تناقض بين الأهداف فكيف من جهة نبحت عن الرشادة ومن جهة أخرى نشجع الأمرين بالصرف ، على استهلاك كامل الإعتمادات الممنوحة خلال السنة المعنية حتى ولو فاقت الاحتياجات الحقيقية للإدارة العمومية فهذا يؤدي حتما إلى تبذير وتبديد المال العام.

إختبار الفرضيات:

✓ يتم اختيار وتعيين الموظفين العموميين في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية وفقا للإجراءات و الخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و القوانين الخاصة بمختلف الأسلاك، و كذا التعليمات و المناشير التي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية و إن مخالفة أحد هذه الإجراءات سيؤدي حتما إلى إلغاء المسابقة و بالتالي إلغاء عملية التوظيف التي قامت بها الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، و هو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ إن فعالية الهياكل و التنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام و المسؤوليات الملقاة على عاتقها، و إن هذه الكفاءات لا يتم الحصول عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب و وضعه في المكان المناسب. فعملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة و هي الدعامة الأساسية لنجاح المؤسسة و هو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ إن الهدف من إصدار الأمر رقم 06-03 هو تشديد الرقابة من مصالح الوظيفة العمومية و تحقيق فعالية في التوظيف و ضمان الشفافية و النزاهة من خلال إستهلاك نسبة أكبر من الإعتمادات و ذلك حسب فعالية التسيير و العكس صحيح، أي العمل بمنطق الوسائل و الطرق القانونية المدروسة و ضمان تشجيع الأمرين بالصرف و هذا إذا تمت إجراءات التوظيف وفق خطة مدروسة تقوم على معايير و أسس دقيقة و موضوعية، و بشفافية و نزاهة و هو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات:

- ✓ بعد استعراضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي وبناء على أوجه القصور التي لمسناها في دراستنا ارتأينا أن نقدم الاقتراحات التالية:
- ✓ إعادة النظر في مسألة إلغاء التصحيح الثاني للاختبارات الكتابية.
- ✓ إعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف وعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات و طموحات الإدارة العمومية.
- ✓ ضرورة تفعيل وتنمية دور أجهزة الرقابة الإدارية بحيث لا يصبح دورها مقتصرًا على التأكد من الالتزام بالقواعد والإجراءات واللوائح الرسمية وإنما الرقابة على نتائج العمل ومؤشرات الأداء والفعالية للأجهزة الإدارية.
- ✓ خلق الوعي لدى أفراد المجتمع كمحاولة لمقاومة الفساد في التوظيف وذلك من خلال نشر ثقافة المال العام والوظيفة العمومية وهذا بالاعتماد على وسائل الإعلام.
- ✓ إصلاح نظام التعليم ذلك لأن دعم الإدارة العمومية بمراد بشرية مؤهلة يتطلب تحسين نوعية التعليم ومردودية المنظومة التربوية كخطوة أساسية في مجال الاستثمار في رأس المال المعرفي الذي يعتبر عماد النهضة الوطنية باعتباره الممول الوحيد للإدارة العمومية بالموظفين الذين تحتاجهم للقيام بمهامها.

أفاق البحث:

أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال وتمثل فيما يلي:

- ✓ مستقبل تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي.
- ✓ تلائم سياسة الرشادة المفروضة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية ومبدأ تسيير إجراءات التوظيف

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

1. أحمد منصور ،تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق ،دار المطبوعات ، الكويت 1989.
2. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،لبنان، 2002.
3. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر الجامعية ،قلمة، 2004.
4. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دارزهرا ، عمان -الأردن ، 2004
5. خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 1999.
6. رواية حسن ،مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
7. راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية -مصر ، 2001.
8. رواية محمد حسين ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،مصر، طبعة 1999/2000.
9. سعيد سالم مؤيد، اسسيات الإدارة الإستراتيجية ،عمان ، داروائل، 2005.
10. سهيلة محمد عباس ، علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الكويت ، 1990.
11. عادل جودة ، اختبار العاملين وتوجههم دراسة علمية تطبيقية على صناعة الغزل و النسيج ، مطبعة الدستور التجاري ، الأردن ، 1988.
12. عبد الرحمن توفيق ، نظم تقييم الأداء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الثالثة 2004.
13. عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، داروائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب ، 2005.
14. عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الاداء"، دار النهضة العربية، القاهرة مصر 1998.
15. محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ،الإسكندرية، 2004.
16. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.
17. محمد نبيل سعد ،د- محمد جاب الله ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، 2007.
18. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان - الأردن، الإصدار الثالث ، 2005.

19. منصور أحمد منصور ،المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات ،الكويت 1978.
20. نادية العارف،الإدارة الإستراتيجية ،الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001.
21. ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،دار المحمدية العامة، 2004.
22. نظمي شهادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان .الأردن، 2000.

قائمة الاطروحات و المذكرات :

- 1 - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الاداري من إعداد الطالب حمداش شهيرة" سياسة التوظيف في الادارة العمومية الجزائرية دراسة حالة الادارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2002 م.
- 2 - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية فرع تسيير من إعداد الطالب خوجة مراد" دراسة لوظيفة التوظيف وأساليب تفعيلها في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات المدية، 2008 م.
- 3 - مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير من إعداد الطالبات الكالب مناصري والطالب غراف اسماعيل" التوظيف في المؤسسة الجزائرية جامعة مدية 2006.

الكتب باللغة الفرنسية:

1. **Dimitriwess Pierre ,Morin, Partique De Fonction Personnel Les Ebiton , Organisation , 1982**
2. **Jeam Marie Peretti ,- Ressources Humaines, 5^{ème} Edition , Ruai Bert , Paris 1998.**
3. **Royan Vartier, Gestion De Ressources Humaines , Paris Edition Nathah , 1988.**
4. **Application De La Nouvelle Carte Sanitaire, Elaboré Par Le Ministère De La Population Et De La Réforme Hospitalière**

الاعلام حرق

ملحق رقم 1 استبيان موجه للموظفين
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية وعلوم المالية والمحاسبة
قسم علوم التسيير

إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي , لجمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الهياكل الإستشفائية تحت عنوان " توظيف الموارد البشرية في المؤسسة".

فأرجو منكم التكرم بملء هذا الإستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية و من ثم وضع العلامة (X) في المكان الذي يبدو لكم مناسباً، ولن تكون هذه المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

1 - الجنس :

أنثى

ذكر

2 - السن:

أكثر من 45

45-40

39-25

24-18

3 - المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

إبتدائي

4 - المستوى المهني:

عون تحكم

عون تنفيذ

إطار

5 - ماهي الطريقة التي إعتدتها المؤسسة في توظيفك؟

	مسابقة على اساس الشهادة
	مسابقة على اساس الاختبارات والامتحانات
	توظيف على اساس الفحص المهني
	توظيف مباشر

6 - مارأيك في وسائل الاختبار المهني (كتابي - شفهي - فحص مهني) هل هي كافية لضمان اختبار جيد؟ إذا كان نعم وضح ذلك.....

نعم لا أحيانا

7 - هل ترى في المناهج والطرق المعمول بها في المؤسسة ناجحة في التوظيف؟

نعم لا أحيانا

8 - هل ترى في المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف (الكتابي) التي وظفت بها مناسبة للطرح؟

نعم لا أحيانا

9 - هل الاسئلة المطروحة في المقابلة ترقى للمستوى المطلوب؟

نعم لا أحيانا

10 - هل الجوانب البسيكولوجية ناجحة في عملية الاختبارات بغية التوظيف؟ إذا كان نعم وضح ذلك.....

نعم لا أحيانا

11 - هل يمكن اخذ المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحده في المسابقات والاختبارات؟

نعم لا أحيانا

12 هل يمكن الاعتماد على العوامل النفسية كمعيار في الاختبارات؟

نعم لا أحيانا

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة ; حاولنا من خلال البحث الذي قمنا به معالجة موضوع "توظيف الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بزمورة" وهذا نظرا للأهمية التي تحظى بها وأنها تسعى إلى تحقيق النفع العام ويشكل التوظيف في هذا النوع من المنظمات نشاطا هاما كونه المسؤول عن تزويدها بإحتياجاتها من الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة التي يتوقف عليها نجاح هذه المنظمات في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وذلك عبر طرق التوظيف وقد توصلنا أيضا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى أن عملية التوظيف في المؤسسات تلعب دورا حساسا وهو لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه في المنظمات الإقتصادية وهذا من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في ورقتنا البحثية :

* إن فعالية الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات

* يتم اختيار وتعيين الموظفين العموميين في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وفقا للإجراءات والخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية والقوانين الخاصة بمختلف الأسلاك,

* سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية و موضوعية وهذا ما جعلها تفتقر لموظفين يتمتعون بالكفاءة والاحترافية المطلوبة لتحقيق أهدافها , * وهناك فوائد أخرى للاختبارات المهنية تتمثل في تحسين العلاقات الانسانية ويتجلى ذلك عندما يجد العامل نفسه في العمل الذي يناسبه ويتلاءم مع امكانياته وقدراته المهنية ,

تتجسد أهمية التوظيف في المؤسسات من خلال إحاطته بمجموعة من الإجراءات والقواعد القانونية التي تسعى إلى تحقيق مبدأي المساواة والجدارة في التوظيف وإخضاع هذه العملية في هذه المنظمات لرقابة صارمة. وذلك من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

كلمات مفتاحية :- التوظيف-اجراءات التوظيف -الموارد البشرية-ادارة الموارد البشرية

Résumé:

Nous avons tenté à travers notre recherche le traitement du thème portons «le recrutement des ressources humains dans les Etablissements EPSP Zemmora ». Vu leur importance et surtout leur mission qui vise l'intérêt Général

Le recrutement dans ces organisations constitue une activité importante car c'est elle qui va doter l'organisation de ressources humaines compétentes garantes de la réussite de l'organisation Nous avons également constaté au cours de notre étude que l'opération de «recrutement» a un rôle très sensible dans les établissements administratives identique à celle des organisations Économiques , C'est à travers les résultats atteints dans notre document de recherche:

* L'efficacité des structures et des réglementations administratives ne peut être atteinte que si elles sont dotées de ressources humaines très efficaces dans l'exécution des tâches et des responsabilités

* La sélection et la nomination des fonctionnaires dans les départements des institutions publiques et le personnel algérien conformément aux procédures et étapes prévues dans la Loi fondamentale et les lois de service public pour les différents fils,

* Politique de l'emploi applicable des administrations publiques algériennes ne sont pas fondées sur une base scientifique et objective, ce qui est ce qui a fait qu'il manque du personnel avec compétence et professionnalisme requis pour atteindre ses objectifs,

* Il existe d'autres avantages pour les examens professionnels est d'améliorer les relations humaines et cela se reflète quand il se trouve dans le travail de travail qui lui convient et conformément à ses capacités et ses aptitudes professionnelles,

Toute fois cette opération est conditionnée par des procédures et des règles juridiques qui réalisent les principes d'égalité d'accès et la compétence dans les administrations publiques ce qui rend cette opération sévèrement contrôlée.

Pour que l'objectif était de recruter le personnel approprié au bon endroit pour travailler.

Mots clés: -Recrutement –Procédure de recrutement- RH - Gestion des ressources humaines.