

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

قسم العلوم الاقتصادية



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكر تخرج مقدم ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: اقتصاد

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة

سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مقدمة من طرف الطالبة:

طيب عمريوسف

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	وهراني مجدوب	دكتور	عبد الحميد بن باديس
مقررا			عبد الحميد بن باديس
مناقشا			عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2021 – 2022

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



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكر تخرج مقدم ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة

الشعبة: اقتصاد

سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مقدمة من طرف الطالبة:

طيب عمريوسف

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	وهراني مجدوب	دكتور	عبد الحميد بن باديس
مقررا			عبد الحميد بن باديس
مناقشا			عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2021 – 2022

المحتويات

المحتويات	الصفحة
الفهرس	
قائمة الاشكال	
الاهداء	
جملة الشكر والتقدير	
المقدمة العامة	ا-ج
الفصل الاول : الإطار العام لسياسة التوظيف	
تمهيد	2
المبحث الاول : ماهية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية	3
المطلب الاول: ماهية التوظيف	4
المطلب الثاني: شروط التوظيف واهميته	5
المطلب الثالث : مصادر التوظيف ومبادئه	6
المبحث الثاني : الاستقطاب	8
المطلب الاول : تعريف الاستقطاب	9
المطلب الثاني :اهمية الاستقطاب واهدافه	9
المطلب الثالث: مصادر الاستقطاب	10
المبحث الثالث : الاختيار والتعيين	12
المطلب الاول : مفهوم عملية الاختيار	13
المطلب الثاني : خطوات الاختيار	13
المطلب الثالث : التعيين و اصدار قرار التعيين	20
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني : سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
تمهيد	
المبحث الاول : سياسة التوظيف والعوامل المؤثرة فيه	24
المطلب الاول : سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	26
المطلب الثاني : العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف	27
المطلب الثالث : اجراءات عملية التوظيف	28
المبحث الثاني : تحليل الوظائف وتصميمها	31
المطلب الاول : تحليل الوظائف وكيفية تحديد مواصفات شاغل الوظيفة	32
المطلب الثاني : اهمية تحليل الوظائف و خطوات تحليلها	34

40	المطلب الثالث: تصميم الوظيفة
42	المبحث الثالث : تدريب وتنمية العاملين
43	المطلب الاول : ماهية التدريب واهميته واهدافه
46	المطلب الثاني : تصميم عملية التدريب
47	المطلب الثالث 0: معايير تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي وطرق تدريب العاملين
52	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ولاية مستغانم
	المبحث الاول:
55	المطلب الاول : تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
55	المطلب الثاني : تطوير المؤسسة عبر مختلف المحطات التاريخية
56	المطلب الثالث : التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز ولاية مستغانم
	المبحث الثاني :
58	المطلب الاول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز ولاية مستغانم
60	المطلب الثاني : شرح مصالح المؤسسة
62	المطلب الثالث : نشاطات المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ولاية مستغانم
64	المطلب الرابع : سياسة التوظيف في المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز ولاية مستغانم
65	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل
14	خطوات عملية الاختيار (1-1)
16	نموذج لطلب التوظيف (2-1)
34	محتويات تحليل الوظيفة (3-2)
36	خطوات تحليل الوظائف (4-2)
39	نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة (5-2)
42	مراحل عملية التدريب (6-2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى اللذان خفقا قلميما انشراحا لكل خطوة خطوتها
وغرسا فيا قدسية حب العلم والتعلم أُمي العزيزة وأبي العزيز.
إلى من ساعدوني وساهموا في تشجيعي إخوتي وكل عائلتي.
إلى كل من كان لي عوناً وسنداً ومشرفاً على عمل الأستاذ وهراني مجدوب.
إلى كل من قدم لي يد العون ولو بكلمة شكر الى كل من أبدي لهم الاحترام والتقدير.

طبيب عمر يوسف

جملة الشكر والتقدير

نتوجه بالحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الموفق والمعين على إنجاز هذا العمل المتواضع الذي لولاه لما تزودنا بالعلم والمعرفة واكتسبنا رداء الصبر للإمام بالموضوع.

نتقدم لخالصي الشكر والعرفان إلى مدير مؤسسة سونلغاز " لتفضلها بالإشراف على العمل والذي كان عوناً كبيراً لنا ولم يخلوا علي بمساعدتهم الكبيرة.

ونصائحهم القيمة وتوجيهاتهم لي.

ونتقدم بالشكر إلى كل ما تقدم بإعطائنا المعلومات من قريب أو بعيد

المقدمة العامة:

مع التطور الفكري في مجال تسير الموارد البشرية برزت أهمية العنصر البشري بصفته مورد حساس ، فكلما زاد الاهتمام به كلما كانت المؤسسة في تقدم ورقي و تحقيق الارباح و الاهداف المسطرة من طرفها ، وهذا يتجسد عن طريق استغلال الموارد البشرية المتاحة لها من كفاءات و قدرات و مهارات . ان الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو وضع كل فرد في المكان الذي يلائمه و شغل كل وظيفة بالعامل الذي يصلح لها ، وللوصول الى هذه الغاية يتحتم على ادارة الموارد البشرية عمل دراسة تفصيلية للمواصفات الخاصة بكل وظيفة موجودة بالمؤسسة و دراسة المواصفات الواجب توافرها في القوى العاملة المطلوبة و بناء على هذه المواصفات يتوقف نجاح هذه الادارة في القيام بوظائفها الاخرى كالاختيار و التعيين و التكوين و الترقية في غيرها ، يمثل التوظيف احدى الوظائف الجوهرية في ادارة الموارد البشرية باي مؤسسة اقتصادية بحيث تتمثل مهام هذه الوظيفة في توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الذي يمتلكون القدرة على تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة تحصل المؤسسة الاقتصادية على مواردها البشرية من خلال عملياتي التوظيف الخارجي و الداخلي التي تقوم بها و التي تهدف من ورائها الى توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة و تحقيق التوافق بين متطلباتها و خصائص الفرد المرشح لشغل المنصب عاملة بذلك على تحقيق مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . من هنا يأتي هذا البحث كمحاولة للوقوف على واقع عملية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اين تكسب هذه العملية القطاع صبغة خاصة تميزه عن القطاع الخاص ، لأنها تخضع لتشكيلات معقدة و اجراءات قانونية صارمة و محددة مسبقا اين تسهر المديرية الفرعية للمورد البشرية لمؤسسة سونلغاز على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية سواء في الجانب الاداري و المالي و لكن رغم ذلك يبقى الاساس ان تختار من بين المترشحين الكفاءة و القادرين على خدمة المؤسسة سونلغاز ولاية مستغانم بإخلاص و فعالية طيلة مساهمهم المهني و السعي الى تحقيق اهدافها و بناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية .

الاشكالية : ماهي الطرق و اليات التوظيف بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ماهي سياسة التوظيف ؟

ولتسهيل الدراسة و الاجابة على الاشكالية البحث قمنا بتقسيمها الى الاسئلة الفرعية التالية :

- كيف تتم عملية التوظيف بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- ماهي الشروط و مصادر التي تتبعها سياسة التوظيف ؟
- ماهي العراقيل التي يتلقاها مسؤول المؤسسة سونلغاز من خلال الاطار القانوني للتوظيف ؟

الفرضيات :

قصد الاجابة على الاسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية :

- ان نجاح المؤسسة يعتمد على نجاح عملية التوظيف .

- تقييد عملية التوظيف على مستوى مؤسسة سونلغاز لولاية مستغانم بنص قانوني و جعله خاضعا لإجراءات و التعليمات التي تحددها المديرية العمامة للتوظيف العمومي يحول دون قيام المسير باي مبادرة من شأنها ان تساهم في فعالية التوظيف .
- تخضع عملية التوظيف المؤسسة سونلغاز بمستغانم خضوعا تاما للإجراءات القانونية و التنظيمية الواردة في القانون الاساسي العام

اسباب اختيارالموضوع :

يمكن تحديد الاسباب التي دفعتنا الى اختيار الموضوع الاسباب الموضوعية وهي :

- الرغبة في تناول الموضوع و تغير معارفنا الشخصية خلال البحث الميداني حول عملية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- الرغبة في التعرف على مختلف الاجراءات القانونية و التنظيمية التي تحكم عملية التوظيف بالمؤسسات الاقتصادية سونلغاز مستغانم .
- التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند القيام بمهمة اختيار و توظيف الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية .

اهداف البحث :

نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

- التعرف على مدى سهر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية الواردة في القانون الاساسي العام هذا من جهة و من جهة اخرى معرفة مدى نجاعة هذه النصوص و مدى مواكبتها للتطورات التي شهدها العالم اليوم .
- ابراز مدى مساهمة عملية التوظيف المطبقة في المؤسسات الاقتصادية في توفير الموارد البشرية لتحقيق اهدافها .
- هدف هذه الدراسة هو التأكد اهمية التوظيف كنشاط هام في ادارة الموارد البشرية .

المناهج المتبعة :

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي و هذا يوفر ادوات التحليل عن طريق وصف الموضوع المدروس و طبيعته و الاحاطة بمختلف جوانبه وفقا للخطة المطروحة .

صعوبات البحث :

لا يخلو اي عمل او بحث يقوم به من الصعوبات و العوائق و من اهم الصعوبات و العوائق التي وجدها نذكر ما يلي :

- تقصد المراجع المتعلقة بموضوع التوظيف على مستوى الوظيفة في بلادنا سواء من حيث الكتب او الدراسات الميدانية في هذا المجال. وكذا عدم امكانية الاعتماد على المراجع الاجنبية .

الدراسات السابقة :

بعد الاستطلاع حول الموضوع التوظيف بين ان هناك العديد من الدراسات حول هذا الموضوع

- بوراس شافية التي كانت بعنوان سياسة التوظيف في ظل اصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال فترة (2005-2007) مذكرة ماجستير في العلوم السياسية جامعة
-
- الجزائر سنة 2008 والتي قامت الباحثة للتطرق حول مرحل التوظيف في الجزائر و اهم العراقيل التي واجهت سياسة التوظيف
- مذكرة بولمناجل عبد العالي التي كانت بعنوان سياسة التوظيف على مستوى الاداري العمومية لأنها تخضع الى اجراءات صارمة و منها تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية .
- مذكرة تونزة باسمية التي كانت بعنوان عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقليلة خلال فترة 2010-2011 والتي كانت سنة 2012 حيث ان الباحثة قامت بتحليل المعمق لإجراءات التوظيف على المؤسسات الصحية و اهم الاساليب و الطرق التوظيف على المؤسسة و مع العراقيل التي تواجه المسير في القطاع و اعطاء الحلول الممكنة .

الفصل الاول : الاطار العام لسياسة التوظيف

تمهيد :

مع زيادة الوعي بأهمية المرد البشري اصبحت مسألة توظيف تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات و تبرز الحاجة الى هذه الموارد مع ازدياد الطلب عليها . اما البحث عن الموارد البشرية فإنه مكلف و متقلب في آن واحد ، و بما ان الحاجة اليه دائما موجودة و النوعية الافضل دائما مرغوبة فلا بد اذا من تبرير تلك الحاجة و تحصيل تلك النوعية عن طريق اكتشاف الافراد و محاولة جذبهم و وضعهم في الوظائف الشاغرة او المتوقع شعورها ثم تأتي عملية الاختيار و تعيين الموارد البشرية بطريقة عقلانية بهدف اتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه او برفضه مع المفاضلة بين الافراد المتقدمين للوظائف الشاغرة ثم انتقاء و استخدام المناسب منهم و سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث،:

المبحث الاول 0: ماهية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية 0

المبحث الثاني 0: كيف تقوم بعملية الاستقطاب .

المبحث الثالث : الاختيار والتعيين .

المبحث الاول : ماهية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية:

اصبحت مسألة توظيف المورد البشري تحضي بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات سواء كانت اقتصادية ام ادارية ، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير جميع أنشطة المنظمة من جهة اخرى لذا يجب الاعداد له بالشكل الذي يؤدي الى اجتذاب اكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف و اختيار ، و في هذا المبحث سنتطرق الى ثلاثة مطالب :

المطلب الاول: ماهية التوظيف .

المطلب الثاني : شروط التوظيف واهميته .

المطلب الثالث : مصادر التوظيف

المطلب الاول : ماهية التوظيف :

لقد تعددت التعاريف التي اعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين و المؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال و فيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعاريف

1- التوظيف لغة ،:

التوظيف اسم من فعل وظف يوظف توظيفا .يراد به استخدام او تشغيل شيء او انسان قصد انشاء قيمة جديدة منه و يستخدم العمال و الموظفون قصد انتاج سلع و خدمات جديدة¹

2- التوظيف اصطلاحا :

هو مجموعة الاعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين و هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل ، بحيث يراد بالمعنى الاول استخدام الافراد في مناصب الشغل .وفيه معنى بتكليف شخص معين مسؤوليات و واجبات محددة في المنشئة ، اما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ او سد منصب كان شاغرا

3- التوظيف عند بعض المفكرين :

التوظيف هو توفير الموارد البشرية تحتاجها المنشئة و اللجوء الى مصادر توفير هذه المورد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار و تعيين الاشخاص للعمل

هو النشاط الذي يقتضي الاعلان عن الوظائف الشاغرة و ترغيب الافراد المؤهلين للعمل في المنظمة و ذلك بغرض تحقيق الاهداف الموضوعة

التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الافراد و اختيارهم

4- استخلاص تعريف التوظيف :

هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الافراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في الادارة ثم المؤسسة من خلال جهود الاستقطاب المبدولة من طرف القائمين بهذه المهمة

¹ المنجد في اللغة و الاعلام ، الطبعة 24 بيروت لبنان دار الشرق للنشر 1973 ص 265

المطلب الثاني : شروط التوظيف واهميته :

لقد عدد الامر رقم 03-06 الشروط الواجب توافرها في من يرغب بالتحاق بسلك الوظيفة العمومية حيث نصت المادة 75 منه على : لا يمكن ان يوظف اي كان في وظيفة العمومية ما لم تتوفر فيه شروط التالية :¹

- ان يكون جزائري الجنسية
- ان يكون متمتعاً بحقوقه المدنية
- ان لا يحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى و ممارسة الوظيفة المراد التحاق بها
- ان يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية
- ان تتوفر فيه شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية و كذا المؤهلات المطلوبة للتحاق بالوظيفة المراد التحاق بها

كما نصت المادة 79 من نفس الامر على : يتوقف التحاق بالرتبة على اثبات التأهيل بشهادات او اجازات او مستوى تكوين

كما حددت المادة 78 من نفس الامر الحد الأدنى للسن القانونية : يحدد السن القانونية وظيفة العمومية بثمانى عشر (18)

سنة كاملة .

يتعين التوظيف في الوظيفة العامة بالطرق التالية :

- المسابقة على اساس الامتحان
- المسابقة على اساس الشهادة بالنسبة لبعض اسلاك الموظفين
- امتحان مهني
- توظيف مباشر من بين المترشحين الذين اكتسبوا تكوين خاص منصوص عليه في القوانين الخاصة لدى مؤسسات التكوين المؤهلة

اهمية التوظيف :

للتوظيف دور رئيسي في اي مؤسسة اقتصادية تسعى الى تحقيق اهدافها . و تظهر اهميته من خلال هذا الدور الفعال الذي يلعبه في انجاح استراتيجيات الموارد البشرية اذ نستخلص اهمية التوظيف من اهدافه التي ترمي اليها المؤسسة الاقتصادية ، و المتمثل في توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة و تعود اهمية التوظيف في التقليل من توظيف الشخص الخطأ و غير المناسب الذي سيكلف المؤسسة الاقتصادية الكثير .بالإضافة الى تكلفته عليها من

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات الاسكندرية مصر الدار الجامعية للنشر 2001

حيث الراتب الدورات التدريبية .مما يترتب خسائر عن القرارات الخاطئة تعود على المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الثالث: مصادر التوظيف ومبادئه¹:

اولا مصادر التوظيف :

تعتمد المؤسسة الاقتصادية في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية اما على المصدر الداخلي او المصدر الخارجي

المصدر الداخلي :

يقصد به ملئ المناصب الشاغرة بالمؤسسة اعتمادا على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي و ذلك من خلال نقل الوظيفي او الترقية و هذا لتحقيق مبدأ (اولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية) وهذا نظرا لما تحققه سياسة التوظيف من الداخل من مزايا و التي نذكر فيما يلي :

• يكون المورد البشري الموظف من المصدر الداخلي اكثر احتمالا للنجاح في عمله خاصة اذ سبق له و عمل في نفس الوظيفة .

• ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند التفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي الى ارتفاع مستوى ادائهم .

• تكلفة التوظيف من الداخل تكون منخفضة مقارنة مع بتكلفة التوظيف من الخارج .

• قدرة الموظف على التعاون و التنسيق مع زملائه القدامى .

• تجنب المغامرة بتوظيف موارد البشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم .

المصدر الخارجي :

يقصد به ملئ المناصب الشاغرة بالمؤسسة من الموارد البشرية الشابة من سوق العمل الخارجي و تكون هذه السوق في المنطقة محلية او سوق وطنية على مستوى الدولة .و تلجأ المؤسسة الى المصدر الخارجي في حالة عدم توفر المناصب الداخلية ، و القدرات المطلوبة لشغل مناصب الشاغرة .

ثانيا : مبادئ التوظيف :

ان التحاق بالوظيفة تسبقه مبادئ محددة لابد من اخذ بعين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية التوظيف و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

1- مبدأ المساواة في التوظيف :

يقصد مبدأ المساواة في مجال الوظيفة تحقيق العدالة بين الراغبين في التحاق بالوظيفة على ان تتوفر فيهم الشروط اللازمة و التي تتوقف و متطلبات الوظيفة الشاغرة و المعلن عليها .

¹ لوان بلان الوظيفة العامة ترجمة انطوان عبده . الطبعة الاولى بيروت ، لبنان مطبعة عويدات ، 1980 ص 21

2- مبدأ الديمومة :

اي ان التوظيف هو عملية ادارية مستمرة

3- مبدأ الجدارة في التوظيف :

يقتضي الرفع عن مستوى اداء المؤسسة الاقتصادية اختيار افضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها ،لدا لابد من وضع نظاما يكفل هذا الاختيار و يدعمه فكان مبدأ الجدارة و الاستحقاق الافضل لتحقيق ذلك

ان تطبيق هذا المبدأ بشكل سليم يؤدي الى تحسين الاداء و يحقق المصلحة العامة و هذا ما يعنيه البعض بقوله : ان الاداء الفعال لوظائف الادارة لا يعتمد على كفاءة أولئك الذين يعيد اليهم بتنفيذها ،لأنه بدون موظف كفء تظل المؤسسة الاقتصادية عاجزة عن تحقيق اهدافها حتى و ان احسن وضع انظمتها . ويزكي البعض الاخر تلك النظرة بالقول : انه يجب ان يحسن اختيار الموظف لضمان اعمالهم ،و الالباءة كل خطط الدولة بالفشل و انهيار بناؤها تبعا لذلك .

فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا فمن ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الاداء الاداري عن طريق اختيار الاجدر ،و من جهة ابعد المحسوبة في التعيين

المبحث الثالث : مراحل عملية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية (الاستقطاب)

يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الافراد الصالحين لملاء الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم و اختيار الافضل منهم بعد ذلك للعمل او هو استمالة و جذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار او انتقاء اصالح الافراد لملاء الوظائف الشاغرة و سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب

المطلب الاول : تعريف الاستقطاب

المطلب الثاني : اهمية الاستقطاب

المطلب الثالث: مصادر الاستقطاب

المطلب الاول : تعريف الاستقطاب¹

هو اكتشاف الافراد او القوى العاملة و جذبها لملاء الوظائف الشاغرة الحالية او المتوقعة او المستحدثة ،ومنه تشير عملية الاستقطاب الى مجموعة نشاطات المؤسسة الاقتصادية الخاصة بالبحث و جذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها ،و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و المرغوبة في نفس الوقت المناسب .

هو عملية اكتشاف الافراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات الاقتصادية هو البحث و الجذب لوعاء الافراد لوعاء من الافراد المؤهلين لشغل هذه الوظائف الشاغرة و الاكفاء لشغل هذه الوظائف

استخلاص التعريف :

نستخلص من التعاريف السابقة ان الاستقطاب هو عملية اكتشاف الافراد و جذبهم من اجل الشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات الاقتصادية بمن هم مؤهلون و اكفاء لسد هذه الشواغر الوظيفية .

المطلب الثاني : اهمية الاستقطاب واهدافه :

تعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها فمؤسسات المبدعة و الناجحة هي التي تمتلك ناس مبدعون و عليه فإن عملية الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو امر على مبدأ بالنسبة للمنظمات و خاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تتكون كفاءتها

يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة

اعتقد ان اللعبة الوحيدة الان هي لعبة الأفراد ،فإذا تمكنت من حصول على شخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد و لكن اذ فشلت في ذلك اي وضعت رجلا غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعته اي ادارة على وجه الأرض ان تنفذ الموقف .

و يؤكد هذا الاتجاه احد المدراء التنفيذيين لشركة Sony اليابانية حيث يقول : (ان مستقبل منظمته في الابد البعيد هو في يد من تستأجر هم بل لا ابالغ اذا قلت ان مصير المنظمة قد يكون في يد اصغر موظفها سنا

و تبرز اهمية الاستقطاب في الفوائد التالية :

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع ابواب و مصادر العمل المتاحة امام المنظمة و كلما ازداد عدد المتقدمين للعمل اصبحت الخيارات واسعة في اختيار الاكفاء و الافضل من بين المتقدمين
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و لبناء و تطوير حياتهم الوظيفية
- ان نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة
- اهداف وظيفة الاستقطاب²:

كما تهدف وظيفة الاستقطاب الى تحقيق ما يلي:

¹ منصور احمد منصور المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة (الكويت وكالة المطبوعات 1979) ص 157

² منصور احمد منصور مبادئ العامة في ادارة القوى مرجع سبق ذكره ص 158

- حصر عمليات الاستقطاب التي يقضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات و الشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة) . و تخطيط الموارد البشرية (حيث تحدد الاعداء و النوعيات المطلوبة من العاملين)
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف باقل تكلفة ممكنة
- السهام في زيادة عملية اختيار من خلال التركيز على استقطاب و اجتذاب الافراد المناسبين الذين يتم اختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف
- الاسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة و تكوين قوى عاملة ذات تأهيل و كفاءة عالية

المطلب الثالث : مصادر الاستقطاب :

سوق العمل هو المكان الذي يتضمن المصادر المختلفة الذي تستقي منه المنظمات احتياجاتها من العاملين ، و يشتمل سوق العمل على العمال المتاحة (المعروضة) من أولئك الذين يملكون المهارات و القدرات و الاستعداد للعمل سواء كانوا يعملون فعلا و يتطلعون لفرص افضل و متعطلين عن العمل و يبحثون عنه و هناك مصادرين اساسين لاستقطاب العمالة هما : المصدر الداخلي و المصدر الخارجي .

1- المصدر الداخلي لاستقطاب Internal Source of Recuitment :

و تتمثل المصادر الداخلية في الافراد المتوقع ترقيةهم ان نقلهم من وظيفة الى اخرى اما على شكل ترفيع او تغيير ، و كذلك الافراد المجازين و الزائدين عن حاجات العملالخ
ان لجوء المنظمة اولا الى هذه الكفاءات في شغل الوظائف الشاغرة لهذا يحقق لها مزايا عديدة كارتفاع الروح المعنوية للموظفين ، و تقليص كلف الاستقطاب و التهيئة المبدئية و التدريبية قياسا بالمعيين من الخارج ، اصف الى ذلك توفر المعلومات الدقيقة و الصحيحة عن الموظف الى جانب سرعة تكيف الموظف على الوظيفة الجديدة لمعرفته بالمنظمة لسياسة الاستقطاب من الداخل عيوبها ايضا تلك لان قفل الابواب امام تعيينات الخارجية يحرم المنظمة من الدماء الجديدة و يجعلها تدور في ملك واحد معتقدة انها افضل .ان هذا الأسلوب قد يسمح ايضا بتحليل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة و عدم المساواة بين العاملين و قد يشير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين و قد يوصف بانه من (رجال الادارة) او المتحلقين حولها

ومن اجل زيادة فعالية الاستقطاب الداخلي يفضل الاعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة الاعلانات في شركة job posting او الاستفادة من مخزون المهارات في ان واحد او في وسائل النشر الداخلية بها حتى لا تتهم الادارة بالتحيز في عملية التعيين و يجب ان تحرص

الادارة ايضا على ان تشرك في اختيار الشخص المطلوب مندوبا من الادارة التي سيعمل بها . و من اهم مصادر الاستقطاب الداخلية لوحة الاعلان و توصيات المشرفين

2- المصدر الخارجي للاستقطاب:¹

تلجأ الشركة الى مصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل او عندما ترغب في اضافة و تنوع الكفاءات فيها و تتيح هذه المصادر فرصا اكثر لاختيار نضرا لتعدددها و تنوعها لكفاءات فيها و تتيح هذه المصادر فرصا اكثر لاختيار نضرا لتعدددها و تنوعها و بالتالي امكانية الوصول الى قطاع عريض من المرشحين و اختيار افضلهم ، كما تتيح هذه المصادر امام المنظمة الفرصة لدخول دماء جديدة فيما الامر الذي يساعد على تطوير المنظمة و حيث موظفيها على الاهتمام بعملهم و حفزهم الاكتساب معارف جديدة نظرا لوجود منافسة من المصادر الخارجية .

¹ منصور احمد منصور مصدر سابق ذكر ص 159

المبحث الثالث : الاختيار والتعيين :

تعرف عملية الاختيار على انها عملية قياس و اتخاذ قرار و تقييم الافراد و الهدف منها الوصول الى تعيين الافراد و سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب :

المطلب الاول : مفهوم عملية الاختيار

المطلب الثاني : خطوات الاختيار

المطلب الثالث : التعيين و اصدار قرار التعيين

المطلب الاول : مفهوم عملية الاختيار¹

الاختيار هو عملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب ،و يمكن تعريفه بانه : عملية انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة او هو عملية التي يتم بمقتضاها فحص الطلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات و شروط الوظيفة ثم مقابلتهم و تعيينهم في نهاية الامر و تهتم المنظمات الناجحة (او التي تريد النجاح بشكل نتواصل) بعملية اختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة و نموها و في حياة الفرد و تطور ايضا .

انها مرحلة تطوير و كشف عن المؤهلات الافراد المتقدمين للعمل و هي في الوقت نفسه ،فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة و الفرد انتهازا ليتعرف كل منهما على الآخر .و يجب ان لا يتصرف الذهن الى ان التركيز الاساسي لهذه العملية ينصب على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل ان تؤدي الى فشل الفرد وظيفيا اذ ان اتجاه العلمي الحديث يركز مباشرة على الجوانب المشرقة او ايجابية في الفرد و التي يمكن استثمارها مستقبلا .بتعبير اخر ،ليس الهدف هو تحديد مدى مناسبة ذلك الفرد للعمل الحالي في المنظمة و انما على ضوء امكانية الاستفادة منه و من قدراته في المنظمة مستقبلا .اي انه لا ينطلق من نظرة ضيقة و على ضوء المتطلبات الحالية لوظيفة معينة ،و انما على ضوء امكانية الاستفادة و من قدراته في المنظمة مستقبلا .

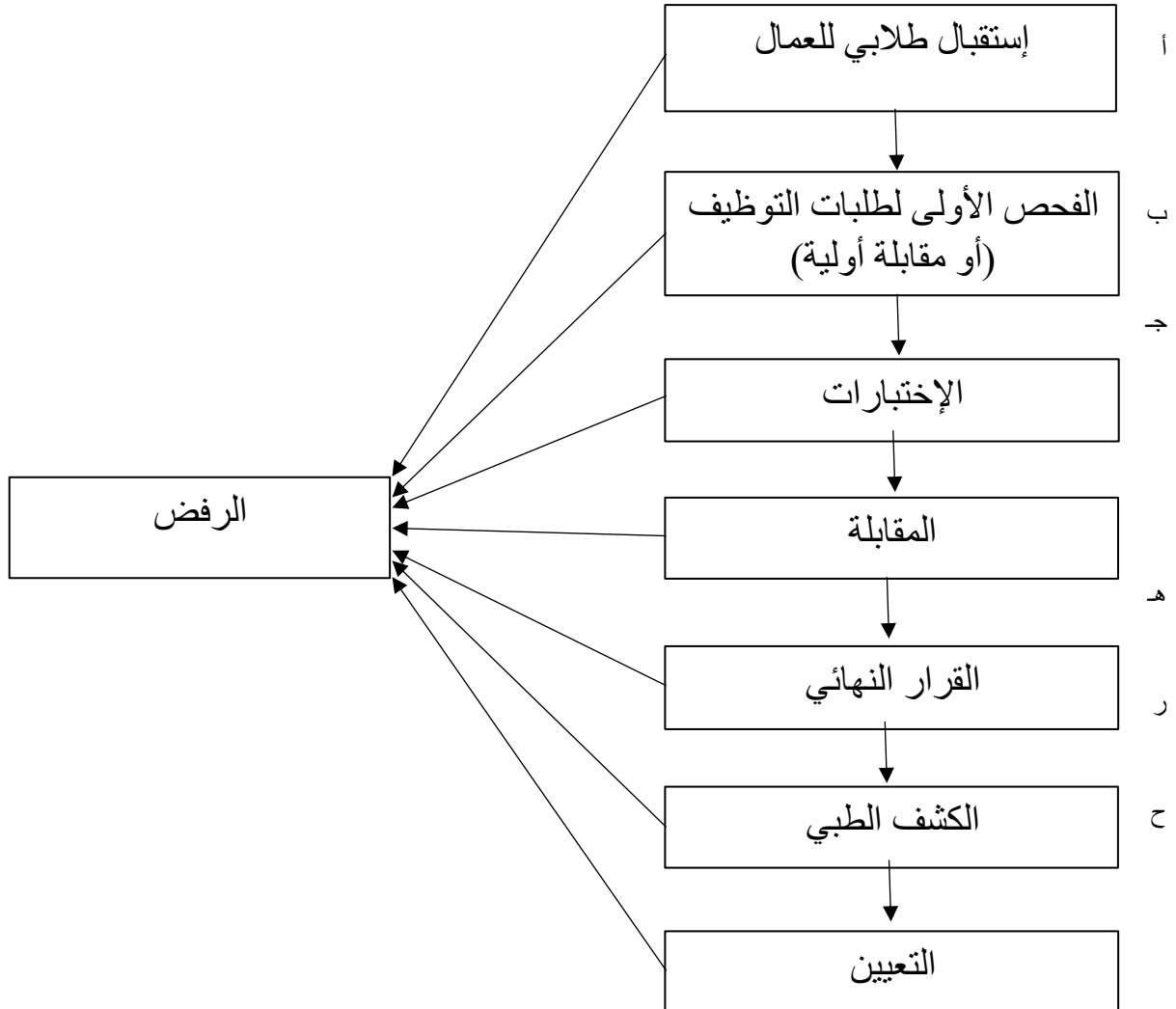
المطلب الثاني : خطوات الاختيار:

بعد انتهاء من عملية الاستقطاب و اصبح لدينا اعدادا من المتقدمين لشغل وظائف شاغرة تبدأ عملية الاختيار .و يمكن تصوير مراحل عملية الاختيار بشكل رقم (1-1) وفيما يلي شرح لهذه المراحل

¹ احمد ماهر ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية : مركز التنمية الادارية 1998) ص 80

الشكل رقم (1_1): خطوات عملية الاختيار:

شكل رقم (1-1) خطوات عملية الاختيار



استقبال طالبي العمل :¹

بعد ان تتم عملية الاستقطاب تبدأ عملية استقبال طالبي العمل الذي يتوافدون الى المنظمة و ذلك بفرص تزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل و شروط الازم توفرها في من سيشغل هذه الوظيفة و الميزات التي سيحصل عليها و الاشياء المطلوب توفيرها و غيرها من معلومات التي تقوم ادارة الموارد البشرية بتزويدهم بها و على ضوء هذه المعلومات يقرر طالبي العمل الذين لا تتوفر فيهم شروط الازمة للعمل عدم مواصلة في استكمال الاجراءات لاختيار و بذلك يتم تصفية الذين لا يميلون للعمل في منظمة الامر الذي يزيد من فرص اختيار اصالح الافراد من جهة ،وتقليل اعباء نفقات الاختيار من جهة اخرى

- الفحص الاول لطلبات التوظيف :

طلبات التوظيف هي انما خطابات من المتقدمين او نماذج استثمارات طلب التوظيف او السيرة الذاتية لهم Résumé ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات و التأكد من مطابقتها لشروط و المواصفات المعلقة الوظائف الشاغرة و من قم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط

و يوضح الشكل رقم (1-2) نموذج

¹ مهدي حسن زوليف ادارة الافراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية (عمان دار المجدلوي للنشر و التوزيع 1993) ص

الشكل رقم (2-1) نموذج طلب توظيف

صورة شخصية	<u>طلب التوظيف</u>	الشركة العامة للصناعات
تعليمات:		
مأ الطلب بخط واضح وكن دقيقا في إجابتك:		
<u>أولا: بيانات عامة:</u>		
الاسم محل وتاريخ الولادة الجنس		
العنوان الحالي:		
تلفون المنزل: تلفون المكتب:		
الحالة الاجتماعية: عدد من تعولهم:		
الجنسية:		
<u>ثانيا: المؤهلات والخبرة والتدريب:</u>		
المؤهل العلمي التخصص:		
البرامج التدريبية التي إلتحقت بها:		
الخبرة في مجال العمل:		
<u>ثالثا: بيانات عن العمل:</u>		
الأعمال التي سبق وأن مارسستها:		
أسباب تركك لآخر عمل:		
اسم وعنوان صاحب العمل الأخير:		
نوع العمل الذي تفضله:		
أذكر أسماء وعناوين ثلاثة أفراد يمكن الإتصال بهم كمرجع لك:		
.....		
.....		
التوقيع:	التاريخ / /	

- 1- ان الاختبارات تمثل جزء من عملية المفاضلة و لا يصلح الاعتماد عليها فقط في اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم او عدم صلاحيته
- 2- تتوقف نتائج الاختبار على طريقة التي يعد بها و على امانة المشرفين عليه و مدى المامهم بأبعادهم
- 3- تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على اداء عمل معين لكنها لا تضمن انه سيؤدي ذلك لعمل على الوجه الاكمل في المستقبل هذا و تعدد هذه الاختبارات و تختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح و من بين هذه الاختبارات ما يلي :

ا- اختبارات الذكاء Intelligence tests:

الهدف من هذه الاختبارات هو التعرف على القدرات العقلية للمتقدمين لشغل الوظائف و تقيس هذه الاختبارات المجالات التالية :

- القدرة على تركيز الانتباه
- القدرة على ادراك العلاقات بين الاشياء و الاشكال
- الذاكرة
- القدرة اللفظية و القدرة على التعبير و الحكم المنطقي
- حل الاسئلة الحسابية

ب- اختبارات القدرات والاستعدادات Aptitude tests:

و تهدف الى اختبار امكانية المقدم للنجاح و النمو داخل المنظمة .و من بين هذه الاختبارات الذاكرة ،التنسيق ،اتخاذ القرار ،الفهم ،الابتكار ،و هكذا

ج- اختبارات شخصية : Personality tests

تحتاج الوظائف القيادية الى مقومات معينة في شخصية شاغلها من حيث طريقة معالجتها للمشاكل التي يواجهونها و اساليب معاملتهم الاخرين او فلسفتهم في الحياة و مدى توافق تركيبهم الشخص ،و تبني هذه الاختبارات على فرض اساسي هو ان السلوك المستقبلي للشخص بالإمكان التنبؤ به في ضوء المعلومات التي تجمع عن سلوكه الماضي ،و تهدف الاختبارات الشخصية الى قياس بعض ابعاد شخصية للفرد كالدافعية و علاقته الاجتماعية و اهم هذه الاختبارات ما يلي :

- الاعتماد على ذات
- الالتزام النفسي
- الثقة في النفس
- التكيف الاجتماعي (القدرة على التعامل مع الاخرين)
- حب القيادة او زعامة على الاخرين
- التكيف العاطفي

و- المقابلة :¹

¹ رفعت محمد جاب الله ادارة الافراد و السلوك التنظيمي (القاهرة : بل برنت 1988) ص 60 – 62

تعتبر المقابلة من اكثر وسائل اختبار استخداما في المنظمات و يمكن تعريفها بانها محادثة شفوية تتم بين

شخصين او اكثر (مثل ممثل ادارة الموارد البشرية و ممثل عن الادارة المعنية و المرشح للتوظيف) و ذلك من

اجل تحقيق ما يلي :

- هل يستطيع المرشح المتقدم اداء الوظيفة فعلا ؟
- هل لدى المرشح الدافعية لاستمرار في العمل لوقت طويل ؟
- هل يستطيع الموظف ان يتكيف مع العاملين في المنظمة ؟

و رغم شيوع استخدام المقابلات في عملية الاختيار الموظفين الا ان الدراسات و البحوث قد اوضحت ضعف مصداقية المقابلات في التنبؤ بإدارة الموظفين مستقبلا و ذلك لأسباب عديدة كعدم امكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع المرشح اما بسبب جنسه او مظهره و شكله العام الى جانب اختلاف النمط المقابلات مع اختلاف اطراف المقابلة من وقت الى اخر و كذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة اكثر فاعلية يتوجب الاهتمام بمكان المقابلة و الوقت المخصص لها ، و تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة و تسلسل في توجيه الاسئلة و تقويم المقابلة و توزيع الدرجات على فقراتها بموضوعية هذا الى جانب ضرورة اطلاع المقابل على المعلومات الموجودة في طلب الوظيفة لمعرفة نقاط القوة و الضعف في المواصفات المتقدم للوظيفة

الاسئلة المتوقعة في المقابلات :¹

تكثر في المقابلات و خاصة المقابلات الاولى اسئلة عديدة يوجهها مسؤول ادارة الموارد البشرية للموظف المرشح للوظيفة الشاغرة من بينها الاسئلة التالية :

- لماذا تركت اخر وظيفة ؟
- لماذا تريد هذه الوظيفة ؟
- يلاحظ التغيير المستمر في مجال عملك – لماذا ؟
- ماهي في رأيك اهم الجوانب قوتك و ضعفك ؟
- كيف تما الى علمك وجود وظيفة لدينا ؟
- هل يمكنك الانتقال الى مدينة اخرى اذا طلب منك ذلك ؟
- ماهي الجوانب التي تتعامل معها بكفاءة الناس ، المعلومات ، ام الاشياء ؟
- ماهي طموحاتك المستقبلية ؟
- متى تستطيع ان تبدأ العمل ؟

¹ رفعت محمد جاب الله ادارة الافراد و السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره ص 64

- هل تمانع في ان تقوم بالاتصال بمرجع السابق في العمل ؟

أنواع المقابلات :

تتعدد انواع المقابلات باختلاف الهدف منها ، و ما يهمننا هنا هو الانواع الخاصة بالاختيار و التعيين و من بين هذه المقابلات ، المقابلة الموجهة و المقابلة غير الموجهة و المقابلة الموقفة و سنعرضها تباعا :

المقابلة الموجهة :

تتميز بالتخطيط الدقيق و العناية في اختيار المرشحين ، و يحدد مسبقا الهدف المطلوب من المقابلة و نوع المعلومات المطلوب الحصول عليها و تترك للمقابل حرية توجيه الاسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة ، وكما نلاحظ على حرية المرشح للوظيفة تكاد تكون معدومة نظرا لخضوعه الى اسئلة محددة مسبقا من جانب المنظمة .

المقابلة غير الموجهة :

وهي عكس المقابلة الموجهة تماما حيث يقوم المقابل هنا بتقديم و عرض الاسئلة كيفما اتفق دون سابق تنظيم او تحديد كما يترك للمرشح الحرية للإجابة على الاسئلة الموجهة اليه بالطريقة او الاسلوب الذي يراه مناسباً و بهذا فهي تحقق قدرا اكبر من الحرية و العدالة مقارنة مع المقابلة الموجهة .

المقابلة الموقفة :

و يهدف هذا النوع من المقابلات الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلا . فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل ، و لكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل ، على سبيل المثال قد يسأل احد اعضاء لجنة المقابلة المرشح عن كيفية تصرفه ازاء موقف معين يعترضه في العمل و على ضوء اجابته تستطيع اللجنة الحكم على خبرته و تجاربه و ما اذا كان بإمكانه مواجهة ظروف العمل مستقبلا .

هـ- الاختبار الاول :

و هنا تقوم ادارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة و متعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة الشاغرة . و تستند هذه العملية الى فرضية اساسية خلاصتها ان نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلا كافيا على احتمال نجاح الفرد مستقبلا في العمل المعلن عنه .

و- القرار النهائي :

بعد تحديد و تحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار او المقابلة بنجاح و بعد اخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة تقوم ادارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين الى رئيس المنظمة او الى جهة المحولة بالتعيين بغية اصدار الامر الاداري الخاص بتعيين المرشح و اعلامه بذلك .

ز - تلك هي المرحلة الاخيرة في عملية الاختيار و التي يتم فيها تأكد الادارة من ان المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من اداء العمل ، و انه خال من الامراض المعدية لذلك فان المرشح بحاجة الى اختبار طبي كخطوة اخيرة قبل صدور قرار التعيين .

المطلب الثالث : التعيين واصدارقرار التعيين :¹

التعيين هو الخطوة الاخيرة في عملية التوظيف و التي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار و اخيرا التعيين ، و قد تحدثنا في الفقرات السابقة عن الاستقطاب و خطوات الاختيار التي تنتهي عادة اما بقبول المتقدم للوظيفة او حجب القبول عنه .

و ما هو جدير بالإشارة هنا ان خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في اي مرحلة من المراحل قبل الوصول الى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين .

1- اصدارالقرارالتعيين :²

تتولى عادة الجهة المختصة اصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار و الاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب و الميزات الاخرى التي سيحصل عليها و عادة يعين الاشخاص الجدد تحت التجربة سنة او اقل يجوز تمديدھا فترة اخرى اذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله

2- التهيئة المبدئية :

3- يقصد بتعريف الموظف الجديد بالمنظمة و يتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات و متطلبات الوظيفة و بأهداف المنظمة و سياستها الرئيسية و علاقته بها و يمكن ان يحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب و النشرات و ادلة العمل و الافلام و التسجيلات و زيارات ميدانية

و في الكثير من المنظمات الصناعية تقوم ادارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه و تحت اشرافها و متابعتها لتقدم الذي يحرره فيما يتعلق بإعداد و تكيفه بالعمل

و من اجل ان تؤدي عملية الاعداد و التوجيه نتائجها الايجابية و تحقيق الاهداف و من المضل عند تصميم برنامج توجيه الموظف مراعاة النقاط او الخطوات التالية

- استقبال الموظف الجديد و الترحيب به من قبل رئيس المباشر و اعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به و الاجابة على الاسئلة التي يثيرها
- تحديد المعلومات التي يجب اعطاؤها له و كيفية تزويد بها .
- تقديم الموظف الجديد الى زملائه في مكان العمل من اجل التعارف

¹ منصور احمد منصور مصدر سابق ذكر ص 109

² مدني عبد القادر علاقي ادارة الموارد البشرية (جدة مؤسسة المدينة للصحافة 1996) ص 166

- تقويم و متابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة و قد تتم هذه العملية عن طريق اجراء مقابلة و بين رئيسة المباشرة و ممثل الادارة و الموارد البشرية و يجب ان تكون المقابلات موضوعية و بعيدة عن التحيز الشخصي .

3 - متابعة و تقويم الفرد خلال فترة التجربة :

سبق القول بان الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل الى السنة و يبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختيار و الملاحظة من قبل رئيس المباشر و في نهاية الفترة بعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد و يضع فيه تصوره بشأن تثبيته او فصله او تحويله الى عمل اخر .

4_ تثبيت الموظف وتمكينه :

بعد ان يمضي الموظف الجديد فترة التجريبته المحددة له بنجاح و تثبيت كفاءته و يفيد تقرير رئيس المباشر له جيد في عمله ، تنتهي فترة الاختبار و يعين بصورة نهائية و هنا يتمكن الفرد من اداء العمل من خلال منحة الصلاحية الكاملة و تهيئة الظروف المادية و المعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت في العمل دون التمكن من اداءه لا تكفي لان التمكن بعد مبدا اساسيا من مبادئ التوظيف و ان حسن اداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين و على قدرات الشخص و امانته بل و على مدى منحة صلاحية الكافية بالتصرف في الامور و تهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل¹

¹ مدني عبد القادر علاقي ادارة الموارد البشرية مرجع سابق ذكره ص 167

خلاصة الفصل :

يتمحور الفصل الاول من هذه الدراسة حول المفاهيم الرئيسية و الاساسية للتوظيف و موقعة في ادارة الموارد البشرية من خلاله قمنا بتوضيح مفاهيم التوظيف و اهميته كما تطرقنا الى الاستقطاب و الاختيار و التعيين .

التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تمكنها من اداء الهدف الذي وجدت من اجله و هو وظيفة فرعية من وظائف ادارة الموارد البشرية و يلعب دورا فعالا في نجاح استراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال العلاقة التي تربط بأنشطة ادارة الموارد البشرية التي سبقه من جهة و تليه من جهة اخرى .

تمر عملية الاختيار خطوات و اجراءات عملية متضمنة خمس مراحل اساسية و هي مراجعة طلبات التوظيف و تقييمها و المقابلة أولية و ثم للاختبارات ثم الفحص الطبي و اخير اصدار امر او قرار التعيين

اذن كانت هذه اهم النقاط التي تم استخلاصها من خلال هذا الفصل النظري الذي يتعرض فيه على عملية التوظيف و اجراءات الاستقطاب ،الاختيار و التعيين .

الفصل الثاني سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد :

احاط المشروع الجزائري التوظيف بمجموعة من القوانين التنظيمات التي يجب على الادارة احترامها عند قيامها بعمليات توظيف مواردها البشرية ، و هذا احقا لمبدأ المساواة غير ان المساواة في التوظيف لا يعني السماح لجميع المواطنين بالدخول في سلك الوظيفة بل وضع المشروع الجزائري مجموعة من الشروط التي يتوجب توفرها ، وهذا حفاظا على المصلحة العامة و تحقيق لمبدأ الجدارة و الاستحقاق تبني نظام التوظيف في الجزائر اسلوب المسابقات كأساس التوظيف الخارجي كما تبني اسلوب الترقية كأساس داخلي و هذا من اجل الاستفادة من الكفاءات البشرية التي تحوزها المؤسسات و الادارات الاقتصادية

و سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث

المبحث الاول : سياسة التوظيف والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الثاني : تحليل الوظائف وتصميمها

المبحث الثالث : تدريب وتنمية العاملين

المبحث الاول : سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية
التوظيف هو البحث عن اليد العاملة ذات كفاءة باستقطابها و الحاقها بالمؤسسة و سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب و هي

المطلب الاول : سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية
المطلب الثاني : العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف
المطلب الثالث : اجراءات عملية التوظيف

المطلب الاول : سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية:¹

مكاتب العمل الحكومية : هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هي تنشر في مختلف المناطق و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها كما انها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة و بمعنى اخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المؤسسات الباحثة عن طالبي العمل حيث نجد من اهم هذه المكاتب في الجزائر الوكالة الوطنية للتشغيل (Anm) مثلا و التي تعتبر بمثابة المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب عن العمل .

مكاتب التوظيف الخاصة : ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة الغير الماهرة و في هذه الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت ادارة الموارد البشرية في المؤسسات اذا ادت واجبها بشكل جيد

الاعلان : من اهم مصادر الخارجية للحصول على الافراد الازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم امكانية شغلها للعاملين داخل المؤسسة ، و قد زادت اهمية الاعتماد على الاعلان بعد ان انخفضت نسبة التعليم و انتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية و قد يتم الاعلان في الصحف العامة او المجالات المتخصصة لاجتذاب افضل الاشخاص .

الجامعات و المدارس : وهي تعتمد على المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس او الجامعات التي يتخرج منها الافراد بمواصفات معينة وهي تحتاج اليها المؤسسة وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل و ندرة في تخصصات معينة .

و قد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب المدارس في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم اثناء إجازتهم و قبل تخرجهم لكي يضمن الالتحاق بالعمل لديها بعد التخرج

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في التوظيف :²

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف منها الداخلية و الخارجية و هي كما يلي :

1- العوامل الداخلية :

هناك عوامل داخلية تؤثر على تكوين و تنفيذ سياسة التوظيف نذكر منها :

سياسة المؤسسة : تعرف السياسة على انها مرشدا في التفكير و العمل نحو تحقيق اهداف معينة .

ومن اهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الافراد و تعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الافراد و على اساس الاهداف ترسم و تعلن السياسات .

¹ شوقي حسين عبد الله ، سياسات الافراد (القاهرة ، دار النهضة العربية 1988) ص 108
² مدني عبد القادر علاقي ، ادارة الموارد البشرية (جدة ، مؤسسة المدينة للصحافة 1993) ص 380

ان نجاح اي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الادارة العليا لذلك فإن اعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكله المؤسسة من شأنه ان يعطي اهمية اكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث و الاختيار لأحسن القوى العاملة .

تخطيط القوى العاملة : تعتبر من العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف من خلال تحديد انواع الوظائف المطلوبة و عدد الموارد البشرية لكل نوع من انواع الوظائف

ثقافة المؤسسة : يجب على القائد ان يستعد لتهيئة ثقافة المنظمة حتى تتماشى مع رؤيته و ذلك من خلال الرموز و الطقوس و الاساطير التي تنتقل من خلالها القيم و المعتقدات التنظيمية للعاملين في المؤسسة و يشير كل من (مارثويس و جاكسون) الى اهمية التفاعل بين ثقافة المنظمة ودورة حياتها و استمرارية الموارد البشرية في التوظيف و الترقية و التدريب و على سبيل المثال في مرحلة بداية حياة المنظمة تكون ثقافة المنظمة التعليم و التمسك و ينعكس ذلك على استراتيجية الموارد البشرية في جذب افضل للأفراد الموهوبين فنيا و انشاء السلم الوظيفي في مرحلة النمو تكون ثقافة المنظمة بناء الثقة و التمسك بالمنظمة و ينعكس ذلك على استراتيجية الموارد البشرية لاستقطاب اعداد كافية من العمالة و تصنيفها و فتح مجال للترقية على اساس الكفاءة و الجدارة ، يعتقد كل من (مارثويس و جاكسون) ان الاختبار و الترقية و التقييم و الدوافع تمثل الركائز الاساسية لبناء ثقافة المنظمة

2- العوامل الخارجية : و تتمثل في :

التقدم التكنولوجي : يشكل التقدم التكنولوجي عدد من الصعوبات و التعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل لهذه التكنولوجيا ، وهذا يتعين على المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة و توظيفها لان ادخال التكنولوجيا من شأنه ان يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل ، و بالتالي في نوع المهام و بذلك على الوظيفة ككل بالمؤسسة .

الوضع الاقتصادي :¹ يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسيع السوق الذي يؤدي الى زيادة توسع نشاطات المؤسسة الشيء الذي يتطلب عدد كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات و المؤهلات المختلفة ، الامر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل

المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة و بالعكس في حالة الكساد الاقتصادي و ينقص الطلب على السلع فتقل الارباح الشيء الذي يجعل المؤسسة في بعض الاحيان تسرح عدد كبير من العمال .

التشريعات القانونية : تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي و بالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات في تحديد التشريعات القانونية و الاجراءات التي يتم بها التوظيف و هي المتعلقة بالسن ، الجنس ، الجنسية كما تفرض حدا ادنى للأجور و ظروف العمل داخل المؤسسة ، هذا يفرض على المؤسسة و مختلف سياساتها قيود .

¹ مدني عبد القادر ، ادارة الموارد البشرية مرجع سابق ذكره ص 381

اللغة : ان اللغة في المجتمعات وظيفية انتقائية اي ان الذي لا يتقن لغة معينة يعتبر مرفوض في صيرورة و تطوير المؤسسات العامة منها و الخدمية .

اما الدول المتقدمة اصبحت اداة من الادوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي و الاتصالي و بالتالي روح التفاهم و العمل من كل هذا لا يجب ان تكون لغة العامل محدد و عائق في التوظيف على حساب المعرفة التقنية و الكفاءة و الجدارة و القيم الاخلاقية .

المطلب الثالث : اجراءات عملية التوظيف :²¹

الاختبارات و خطوات اجرائها :

تعريف الاختبارات و مبادئها : لقد مضى نصف قرن على استعمال نظام الاختبارات لأول مرة في ميدان نفسياني و يعتبر هذا الاختبار النفسي ذلك المقياس الموضوعي لعينة من السلوك تختار بدقة تجري عليها عملية اختبار و هي من الوسائل الهامة لتحديد و قياس مدة توفر الخصائص المطلوبة في الفرد كالمؤهلات و الرغبات و صلاحية العمل حيث تستخدم هذه الاختبارات لانتقاء القوى العاملة لأجل مساعدة الادارة في انتقاء احسن المترشحين لوظائف الشاغرة المطلوبة .

و نظرا لأهمية اختبار بالتنبؤ لنجاح المترشحين في وظيفتهم مستقبلا و تحقيقا لفعالية الاختبار و نجاحه بالتعرف على مؤهلات الفرد المترشح و هو يقوم على مبادئ يجب مراعاتها قبل و عند البدء و من بينها

- 1- تصميم الاختبارات وفق للمتطلبات تحليل الوظيفة
- 2- الصدق و الامانة في مقياس القدرة
- 3- يجب ان تكون الاختبارات مقنعة حتى يمكن الاطمئنان الى صحة نتائجها
- 4- مستوى صعوبة الاختبارات مناسبة لمستويات الجميع
- 5- النظر للاختبارات كأداة مساعدة و ليست الوحيدة في مجال اتخاذ القرارات التعيين
- 6- تركيز على جميع العوامل التي تكون اساس في نجاح الفرد في عمله .

خطوات الاختبارات :

ان تطبيق عملية الاختبارات عملية فنية تحتاج الى كثير من البحوث و الدراسات يقوم بها الافراد متخصصون و مدربون في هذا المجال تكمن اهميتها ما يلي :

- 1- موافقة الادارة على برنامج الاختبارات
- 2- الاشراف الفتية على سير الاختبارات من طرف خبير نفسي خاص بالاختبارات
- 3- تحديد و تحليل الاعمال بتطبيق الاختبارات
- 4- ايجاد مقاييس و معايير ملائمة من خلالها يتم تقييم نتائج الاختبارات

² حمود عبد الله صالح عقلان ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل قيمي (مطابع دار الشوكاني للطباعة و النشر و التوزيع 1998) ص (34 -

5- فحص اختيار الاختبارات و التأكد من صحتها و دقتها

6- تطبيق الاختبار و اجرائها في ظروف جيدة

لكن ان وجدت بعض الاختبارات يسودها نقائص و العيوب فإن تعيين الموظفين يكون مشكوك فيه اي في امكانياتهم و قدراتهم فإنه من بين الحلول ان يتم وضعهم تحت اختبار لمدة معينة تسمى بفترة التجربة و التي عادة ما تكون فترتها ما بين 3 الى 9 اشهر و في نهايتها يتقرر صلاحية الفرد من الاختبارات من عدمها .

انواع الاختبارات والمقابلات :¹

1- الاختبارات :

تعد الاختبارات المدخل المهم لقرار التعيين و تعدد هذه الاختبارات و تنوع وفقا لفائدة المحددة لكل منها حيث ان لكل اختبار غرض معين و من انواع الاختبارات نجد :

ا- الاختبارات النفسية : psychological tests

هذه الاختبارات تقيس السمات الشخصية للأفراد و هي مقاييس لقياس الذكاء و الاستقرار النفسي و العاطفي لدى الفرد و من انواع الاختبارات النفسية نجد اختبارات الذكاء حيث تقيس القابلية او القدرة العامة للفهم و هناك اختبارات لقابليات الذهنية التي تستخدم اسئلة محددة يجيب عليها الفرد و يحدد درجة الفرد وفقا لعدد الاسئلة الصحيحة التي تم الاجابة عليها

ب- اختبارات الاستعداد : Aptitude tests

يقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة للتعلم و لذلك فان هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن امكانية و قابلية الفرد لتعلم الوظيفة و اسسها بصورة خاصة الوظائف التي تحتاج الى الدقة و الضبط كالبرمجة و معالجة المعلومات في الحاسب الالكتروني

ت- الاختبارات الشخصية : Personnalité tests

تقدم في سياق استبيان على شكل اسئلة تترجم مجموعة من السلوكات و الاسئلة المقترحة في هذا الاختبار يكون امام المترشح الاجابة عليها بنعم او لا ، و في كل الحالات الاختبارات الشخصية تعطينا معلومات صادقة عن الافراد فيما يخص الشعور وردود الافعال و التعرف على درجة التكيف العاطفي و الثقة بالنفس و التعاون مع الغير و بالتالي فإن لها اهمية خاصة فيما يتعلق بالترشح لمناصب ادارية عليا او وظائف متخصصة تتطلب خصائص شخصية معينة

ث- اختبارات الميل للعمل : Interest tests

تهدف الى قياس مدى حب المترشح للعمل او مهنة معينة و درجة انسجامة معها ماهي هواياته و طموحاته في حياته الاجتماعية و الثقافية و ما اذا كانت تتعارض مع طبيعة المهنة ، و هي اختبارات علمية و موضوعية و نتائجها تعكس الى حد كبير ما ميول الفرد .

¹ حمود عبد الله صالح عقلان ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره ص 36

ح - اختبارات التوصية :

يهدف الى حصر الاخلاق ، طباع ، مقدرة المترشح على القيادة ، و على درجة حساسيته و شجاعته و تحكمه في اعصابه .

2- المقابلات وانواعها :

ان الهدف من المقابلة هو الحصول على المعلومات حول شخص المتقدم للعمل لمساعدة الادارة في اتخاذ قرار الاختيار و كذلك في توفير المعلومات التي تعكس ضرورة المنظمة و طبيعة عملها و من ثم تساعد الافراد حول قرار الاستمرار في خطوات التعيين ، حيث يمكن تعريف المقابلة على انها حوار بين شخصين او اكثر لتبادل الرأي و المعلومات فهي وسيلة للحصول على حقائق من المترشح تتعلق بشخصيته و خبرته و مؤهلاته و ميوله و دوافعه للتأكد من ان الجوانب المصرح بها تتوفر ،وتسليط الضوء و تدقيق اكثر في الجوانب التي مازالت غامضة .

و يمكن تقسيم المقابلات الى الانواع التالية :

المقابلات الفردية ، المقابلات الجماعية ، المقابلات الموجهة ، المقابلات المرسومة او المتقنة ، مقابلات حل المشكلات ، مقابلات الضغوط.

المبحث الثاني : تحليل الوظائف وتصميمها :

لعلك تتساءل لماذا بتحليل و تصميم الوظائف كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية دون غيرها من الوظائف الاخرى لاسيما وظيفة تخطيط الاحتياجات البشرية ؟ على هذا التساؤل المهم دور الاساليب التالية :

انه من غير الممكن البدء في ترجمة اهداف المنظمة الى مهام و مسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الاهداف دون الانتهاء من تحليل و تصميم الوظائف لأنها السند الاساسي عند تحديد المسؤوليات و المهام في المنظمة .

و سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب :

المطلب الاول : تحليل الوظائف وكيفية تحديد مواصفات شاغل الوظيفة

المطلب الثاني : اهمية تحليل الوظائف و خطوات تحليلها

المطلب الثالث : تصميم الوظيفة

المطلب الاول : تحليل الوظائف وكيفية تحديد مواصفات شاغل الوظيفة :

اولا : تحليل الوظائف:¹

تحليل الوظائف job Analysis هو اسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها الى عناصرها الاولى ، و تحديد طبيعة و مهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية و المهارات و المؤهلات و القدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها .

فهو اذن عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة و التي تميزها عن غيرها من الوظائف

اذن الغاية الاساسية من عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الاجابة عن الاسئلة التالية :

- 1- ماهي الاعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة ؟
- 2- كيف يقوم بتأدية تلك الاعمال ؟
- 3- ماهي الوسائل و الادوات التي يستخدمها من اجل انجاز تلك الاعمال ؟
- 4- ما هو ناتج تلك الاعمال من سلع او خدمات ؟
- 5- ماهي المؤهلات و القدرات المطلوبة للقيام بتلك الاعمال ؟

لابد ان تحدد الادارة مسبقا مدى النجاح للعاملين بالمشاركة في عملية تحليل الوظائف اذ يلاحظ انه كلما سمح للفرد المشاركة في تحليل عمله ازداد شعوره بالانتماء للمنظمة و العمل الذي يمارسه و كلما وثق اكثر نتائج تحليل العمل لابد ان تحدد الإدارة أيضا مستويات تحليل العمل هل تحلل الاعمال بصورة عامة ام تفصيلية ، لابد ان تحدد ايضا توقيف عملية التحليل ، ومن يقوم بعملية التحلل .

يتضمن الاسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين اساسيين يعكس الحصول التي طرحناها اعلاه هذين الجانبين او القسمين هما :

1- وصف الوظيفة : job Description

هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات و المسؤوليات ، و ظروف العمل و الادوات المستخدمة

2- مواصفات شاغل الوظيفة job specifications

و تتمثل في تحديد المهارات و المعارف و القدرات و الخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة .

و من هنا يلاحظ انه بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد استمارة التوصيف معيار للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى و الملامح و المهارات و القدرات و المؤهلات المطلوب توافرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق اعلى و اكفا مستوى اداء ممكن

¹ Dale s.beach .personnel , the management of people at work (london Maemillan publishers ,5.ed 1985 p .86

و الشكل التالي (2-3) يمثل محتويات هذين الجانبين وصف الوظيفة و مواصفات الموظف شاغل الوظيفة .

ثانيا : كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؟¹

ان تحديد السليم لمواصفات شاغل الوظيفة يعطي تنبؤا جيدا بسلوك طيب و انتاجية عالية داخل الوظيفة .
وهناك اسلوبين لتحديد الموصفات او الملامح هما :

الاسلوب التقديري :

و ذلك باعتماد على تقدير و خبرة الرؤساء الحاليين و السابقين للوظيفة المراد تحديد موصفات الشاغل لها ،
و ترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية .

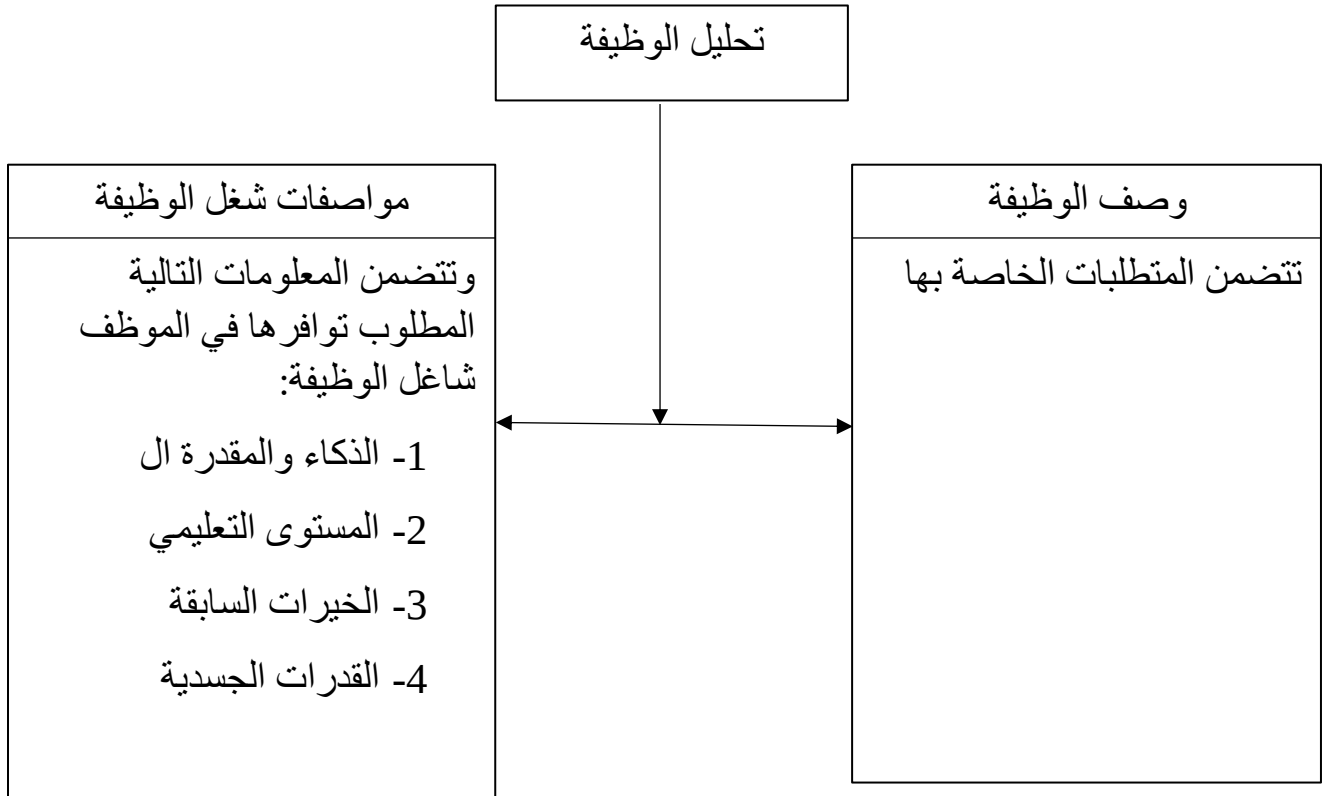
الاسلوب الاحصائي :

و يتم ذلك وفقا لخطوات التالية

- تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة و التي قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عالي
- قياس هذه الموصفات في عدد من شاغلي الوظيفة
- قياس كفاءة شاغلي الوظيفة
- حساب قوى و اتجاه الارتباط بين الفقرات و ذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين الموصفات و كفاءة الاداء

¹ عبد الباري دره تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المدني على نظرية القيم المجلة العربية للإدارة الممد (201) مجلد (5) حرير ان
1980 ص 058

الشكل رقم (2-3) محتويات تحليل الوظيفة :



المطلب الثاني : أهمية تحليل الوظائف¹:

تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق وشامل سهل علينا إجراء عملية تقييم الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً واعتمادية. وما قيل بشأن وظيفة تقييم الوظائف تطبق أيضاً على بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية وتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي :

- 1- تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستسقة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها
- 2- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف الاختبار والتعيين والترقية والنقل
- 3- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم
- 4- التدريب والتنمية الإدارية
- 5- ان تحليل الوظائف هو الأساس المباشر لوضع معدلات عادلة لأجور والرواتب
- 6- انه الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف – تقييم الأداء

¹ Date beach personnel the management of people At work (New York Macmullan publishing co 1985)p.253

- 7- كما تتجلى اهمية تحليل الوظائف باعتبارها الاساس المباشر الذي تعتمد عليه ادارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية
- 8- توضيح ظروف العمل و درجة تعرض الاعمال لأخطار و بالتالي يساعد تحليل الوظائف الادارة في اتخاذ الخطوات العلاجية و الوقائية الامن الصناعي .
- 9- اضافة الى ما تقدم فإن المعلومات التي توفرها عملية التحليل تستخدمها الادارة في اقامة علاقات افضل بين العاملين و توضيح خطوط السلطة و المسؤولية و تقديم دليل للعمل و الاجراءات للعاملين في المنظمة .

خطوات تحليل الوظائف :

تتكون عملية تحليل الوظائف من ستة خطوات اساسية هي :

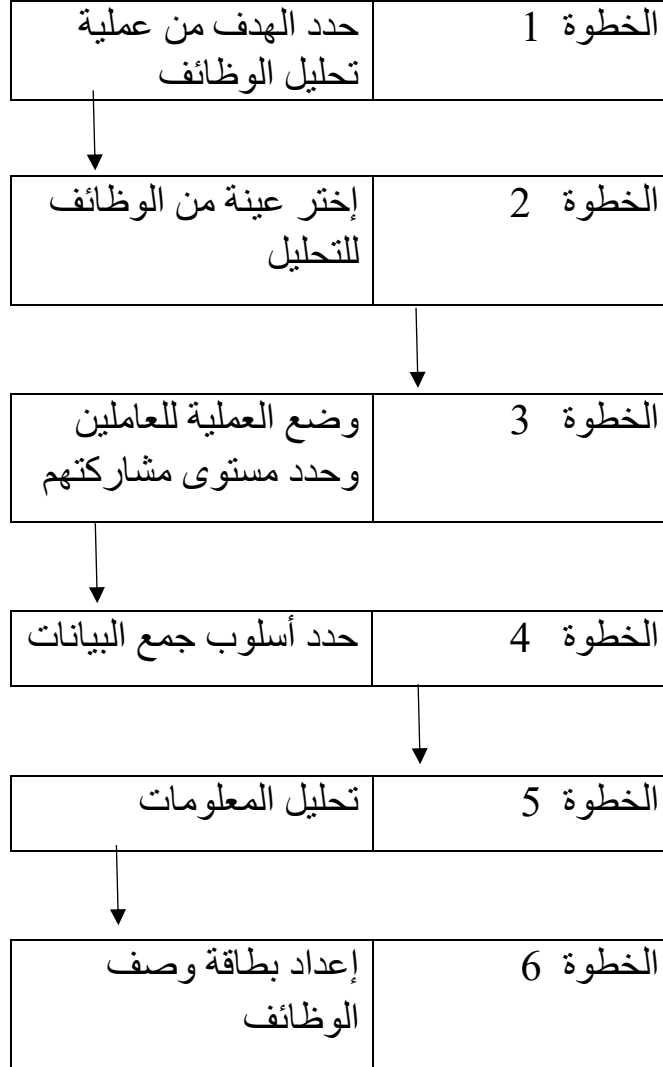
تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف و اختيار عينة من الوظائف و توضيح العملية للعاملين مع تحديد مستوى المشاركة ثم جمع البيانات و تحليل المعلومات و اخيرا مراجعة و تحديث المعلومات ، انظر الشكل (2-)

(4)

الشكل (4-2) خطوات تحليل الوظائف

الشكل (4-2)

خطوات تحليل الوظائف



تحديد الهدف :

اول قرار يجب ان يعمل عليه مدير ادارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من اجراء عملية تحليل الوظائف هل ترغب الشركة في تحليل الوظائف لأنها تنمو و تتوسع بسرعة تم لان هناك صعوبات توجهها و لابد من تقليص عدد الوظائف ؟ هل تجري عملية تحليل بسبب اندماج الشركة مع شركة اخرى او قسم مع قسم اخر في الشركة ؟ انه لا بد ان يكون الهدف من عملية التحليل واضحا و مرتبطا مع استراتيجية الشركة من اجل نجاح العملية .

اختيار عينة من الوظائف :¹

إذا كانت الشركة موجودة و تعمل منذ فترة طويلة و تحتاج الى تحليل لوظائفها فإن اختيار عينة من الوظائف تتمثل فيها جميع الوظائف و يفضل ان يتم تقييم الوظائف الى فئات محددة مثل الوظائف الكتابية و فئة الوظائف الفنية و فئة الادارة العليا و الوسطى كرؤساء الاقسام او فئة خط الاشراف المباشر كالمشرفين على العمال و هكذا اما اذا كانت الشركة جديدة فلا بد من اخذ جميع الوظائف .

توضيح العملية للعاملين و تحديد مستوى مشاركتهم :

يجب ان لا يكون هدف تحليل الوظائف سريا بالنسبة للعاملين و المديرين بل على العكس يجب اخبارهم بمن يقوم بعملية التحليل و لماذا تحتاج الشركة الى تحليل الوظائف ، و بمن عليهم الاتصال اذا كانت لديهم اسئلة معينة بخصوص اوقات عملية التحليل ، و ما هو دورهم في عملية التحليل ذلك لان اخفاء هذه المعلومات او عدم تزويد العاملين بها سيجعلهم يحسون ان وظائفهم في خطر و بالتالي ستزداد مستويات القلق لديهم .

مرحلة تجميع البيانات المطلوبة :

ان عملية تحليل الوظائف هي بدرجة الاولى عملية تجميع للبيانات و معلومات و الحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف الامر الذي يدعى على مرحلة التجميع هذه الاهمية الخاصة ليس فقط لتأثيرها على موضوعية مرحلتين التاليتين بل ايضا لتأثيرها على موضوعية عملية تحليل ككل و تجميع بيانات التحليل ميدانيا من شاغلي الوظائف و رؤسائهم المباشرين توجد ثلاثة طرق رئيسية هي

- طريقة الملاحظة الشخصية
- طريقة الاستقصائيات
- طريقة المقابلات الشخصية

ووفقا لطريقة ملاحظات الشخصية فان المدير او محلل الوظائف يقوم بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة و هو يؤدي عمله ثم يقوم بتدوين ملاحظات التي تصف مهام ووجبات الوظيفة و البيئة التي فيها انجاز هذه المهام و الوجبات اما طريقة الاستبيان فبمقتضاها يجب شاغل الوظيفة و رئيسية المباشر على اسئلة محددة كتابة ثم تجري مراجعة لهذه الاجابات من قبل خبير التحليل

و تقوم فكرة المقابلات الشخصية على اساس قيام عدد من المقابليين (محليي الوظائف) المديرين بمقابلة الفرد شاغل الوظيفة و من المفضل ان يتم ذلك بحضور رئيسية المباشر حتى يتم التأكد من صحة البيانات التي قدمها الفرد شاغل الوظيفة .

¹ Angelo S DeNisi And Rieky w , Giriffin human managements (boston : houghton Mifflin co 2001) p268

مرحلة تحليل المعلومات :

بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراجعتها و ازالة التضارب بينها ،ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعيا بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف و مستوى صعوبتها و المسؤوليات التي يحملها شاغلها و المؤهلات اللازم توافرها فيه .

مرحلة اعداد بطاقات الوصف :

و تهدف هذه المرحلة الى اعداد بطاقات او نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها و مراجعتها و تصنيفها في المراحل السابقة ولا بد ان تقوم ادارة الموارد البشرية بمراجعة البيانات و تحديث المعلومات باستمرار .(2-5) نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة .

شكل رقم (2-5) نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة

بطاقة تحليل الوظيفة

اسم الوظيفة: رقم الوظيفة:
 الإدارة التابعة لها: القسم / الشعبة:
 المرتبة الوظيفية : الدرجة:
 بداية راتب الوظيفة: نهاية راتب الوظيفة:
 المشرف المسؤول عن الوظيفة:

أولاً: وصف الواجبات الوظيفية

- أهمية هذه الوظيفة في القسم والشركة.
- الأعمال التي تنفذها يوميا وتحتمها طبيعة العمل اليومي.
- الأعمال التي تقوم بها بين حين وآخر.
- عدد الموظفين الذين ترأسهم حدد أعمالهم ووظيفة كل واحد منهم.
-

ثانياً: المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة

- حدد بالتقريب النسبة المئوية الوقت الذي تقضيه
 حالسا واقفا منتقلا
- ماهي الآلات أو المعدات التي تعمل عليها.....
- ماهي تقريبا عدد الساعات العمل على كل آلة؟.....
- هل يتطلب عمالك شروط عضلية أو بدنية معينة في الشخص الذي يقوم
 به؟.....

ثالثاً مسؤوليات الوظيفة

المسؤوليات المالية المسؤوليات الفنية المسؤوليات الإدارية.....

رابعاً: ظروف العمل

إضاءة..... تهوية رطوبة
 حرارة..... أخطار.....
 مؤثرات أخرى..... عدد ساعات العمل.....

خامساً: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:

- ❖ المستوى التعليمي.....
- ❖ الخبرات السابقة.....
- ❖ المهارات.....
- ❖ السمات الشخصية.....
- ❖ أخرى.....
- ❖ هل تعتقد أن هذه الوظيفة تفودك إلى وظيفة أعلى في الشركة؟.....
- ❖ ماهي هذه الوظيفة ومن يشغلها حالياً وماهي سنوات خدمته؟.....
- التوقيع.....
- محلل الوظائف.....

المطلب الثالث : تصميم الوظيفة :¹

1- المفهوم والابعاد :

تقوم فكرة تصميم الوظيفة على حقيقة خلاصتها انه طالما ان لكل عمل اكثر من طريقة لأدائه و ان هذه الطرق تتباين من حيث الجودة فيما بينها فانه من الممكن اختيار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم وظيفة معينة و ذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب فيها مثل خفض التكاليف او تحسين مستوى الجودة او زيادة درجة الرضا الوظيفي و الرغبة في الاداء لدى العاملين و على اساس هذه الفكرة يصبح بالإمكان تعريف تصميم العمل بانه :

- العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لها و الحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات و احتياجات العاملين و المنظمة
 - او هو العملية التي تهدف الى تحديد محتوى الوظيفة و طريقة ادائها و علاقتها بما يؤدي الى المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة اخذا في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الانتاج او اداء من ناحية و الاهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي و الرغبة في النمو من ناحية اخرى
- و كما هو واضح من التعريفين السابقة ، هناك ثلاثة ابعاد اساسية يجب على رجال الادارة العليا و خبراء التصميم اخذها بالحسبان عند تصميم الوظائف او عند اعادة تصميمها و هذه الابعاد هي اهداف المنظمة ، و نوع التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج او الاداء ، و احتياجات و توقعات الافراد نحو الوظائف التي يودون شغلها و قدرتها على اشباع حاجاتهم و طموحاتهم و فيما يتعلق بالبعد الاول فإنه من الضروري ان يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع اهداف المنظمة من حيث الكفاءة و الفاعلية اما بخصوص الاعتبارات و البعد الثاني فمن الضروري ان يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا و الموارد البشرية معا و في نفس الوقت و لتحقيق ذاك يجب اسناد الاعمال التي لا يمكن انجازها بكفاءة و فاعلية بواسطة الآلات الى الافراد ، و في نفس الوقت اسناد الوظائف التي يمكن للآلات ادائها بشكل اسرع و بمستوى جودة اعلى من المستوى الذي يمكن ان يحققه الافراد الى عنصر التكنولوجيا اما بخصوص الاعتبار او البعد الثالث فمن الضروري ان يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح للأفراد بتحقيق الرضا الوظيفي و التحفيز من خلال اتاحة الفرص امامهم لأداء الاعمال التي يرغبون في ادائها و بالطريقة التي تلائمهم .

2- اساليب تصميم الوظائف :

تخضع عملية تصميم الوظيفة او العمل الى فلسفة الادارة العليا في المنظمة و في هذا الاطار يمكن عرض الاساليب التي تتبع في هذا المجال كما يأتي :

- اسلوب حركة الادارة العلمية
- اسلوب العلاقات الانسانية
- اسلوب الاثراء الوظيفي

¹ p.75 (Englwed Cliffs , N j : prentice – Hall Inc. 1989) Mark D Dorio , personnel Management Desk book ,

- الأسلوب الاجتماعي – الفني

و فيما يأتي شرح مختصر لهذه الأساليب الثلاثة :

أ- أسلوب الإدارة العلمية¹: تقوم فلسفة هذا الأسلوب تجاه تصميم الوظائف على فكرة تبسيط الوظيفة الى أقصى حد ممكن و تنميط الاعمال و تقسيمها و جعلها مخصصة ، و كذلك تقليص الحركة و الزمن اللازم لأداء العمل ، و التقليل من العلاقات الاجتماعية في موقع العمل الى جانب تحديد طريقة اداء العمل و الادوات المستخدمة بكل وضوح بحيث لا يترك لشاغل الوظيفة حرية في هذا الشأن و هذا الأسلوب كما ترى يغالي في الاهتمام بالجوانب المادية لتصميم الوظيفة و اهمال الجوانب الانسانية .

ب- أسلوب العلاقات الانسانية : يهتم هذا الأسلوب بالعنصر الانساني عند تصميم الوظيفة حيث يراعي الاداء الجماعي للعمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة و يقلل في الوقت نفسه من الاهتمام بالجوانب الفنية . ان هذا الأسلوب لم يحل لنا مشاكل التنظيم الناتجة عن سوء تصميم العمل وذلك لمغالاته في التركيز على الجانب الانساني فقط .

ج- أسلوب الاثراء الوظيفي : و يركز هذا الأسلوب على اعطاء الموظف حرية واسعة و استقلالية و رقابة ذاتية على نفسه من اجل ايجاز الاعمال التي تستطيع استغلال قدراته و مهارته افضل استغلال و بشكل يسمح له بتحدي امكانياته الكاملة و بما يؤدي في النهاية الى احساس هذا الموظف بانه يؤدي عملا ذا معنى الى درجة يصبح العمل نفسه نوع من الحافز او المكافأة لهذا الموظف .

د- الأسلوب الاجتماعي – الفني : و هو أسلوب يجمع بين الادارة العلمية و العلاقات الانسانية . من حيث تركيزه على الجوانب الفنية للعمل و الاحتياجات الانسانية و هنا يصمم العمل على اساس فرق العمل و يتم في هذا الأسلوب اعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمان تحقيق الهدف المطلوب و عدم الاخلال بالمعايير المحددة الى جانب تبادل المسؤولية و الواجبات بين اعضاء الفريق لكن هذا الأسلوب يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي ، و درجة عالية من الخذر في تشكيل فرق العمل .

¹ محمد محمد علي مويلم ؛ نظام الانتقاء الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الاسلامية ادارة الموارد البشرية 0(جدة)،الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية(1982)ص 144- 133

المبحث الثالث : تدريب وتنمية العاملين :

ان التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الادارة من اجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو المنظمة و ازدهارها و مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية و الخارجية ، و تواجه ادارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها ، منها مثلا :

• هل تدرب الافراد من اجل تحقيق اهداف المنظمة فقط ام اهداف الافراد ايضا ؟

• هل ندرب الافراد داخل المنظمة ام خارجها ام الاثنين معا ؟

• من المسؤول عن التدريب في المنظمة ؟

- و من اجل ان يكون لنظام التدريب و التطوير فاعلية جيدة لابد ان يتكامل مع الاستراتيجيات الاخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة و تتفق المنظمات الفعالة اموالا طائلة على تدريب العاملين و تحسين قدراتهم و كفاءتهم الانتاجية لأنها تدرك ان استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على اداء اعمالهم من جهة و على مدى رغبتهم في اداء تلك الاعمال من جهة اخرى . و سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب و هي

المطلب الاول : ماهية التدريب واهميته واهدافه

المطلب الثاني : تصميم عملية التدريب

المطلب الثالث : معايير تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي وطرق تدريب العاملين .

المطلب الاول : تعريف التدريب وتحديد اهميته وفوائده¹

- 1- تعريف التدريب : كما هو الحال في كل المصطلحات الادارية ،تعدد تعريفات التدريب الاداري و اليك الامثلة :
 - التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات و مشاعر العاملين من اجل زيادة و تحسين فاعليتهم و ادائهم .
 - التدريب هو اجراء منظم الذي يستطيع افراد من خلاله اكتساب مهارة او معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق اهداف محددة .
- و بهذا يتضح ان التدريب يركز على اكتساب معارف و مهارات جديدة من اجل احداث التغيير في سلوك الفرد و تحسين ادائه في العمل .
- و مما يلاحظ ان بعض الباحثين يفرق كثيرا بين مفهوم التدريب الموارد البشرية و بين مفهوم تنمية تلك الموارد .فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل المهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي او الحركي الى المتدربين و توجيههم لإتقان تلك المهارات الى مستوى اداء مقبول .اما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها التطوير المهارات العامة للعاملين ليصبح اكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة انيطت بهم .
- كما يحاول البعض التفرقة بين مفهومين على اساس مدى الزماني فالتدريب يهتم بالوظائف او الاعمال الحالية ، اي ان هدف منه هو تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من مهارات و مؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي و يكون اسهامه فعالا قدر الامكان .اما التنمية فتهم بالوظائف او الاعمال المستقبلية ، اذ تسعى الى توسيع مهارات الفرد و تنميتها و اعداده لعمل اعلى مرتبة من عمله الحالي بتغيير اخر ان اعداد الفرد هنا لا يرتبط بالوظيفة التي يشغلها حاليا قدر الاهتمام بوظيفة مرتقبة يؤهل لها كما و هناك الذي يرى ان التدريب مخصص للعاملين من غير مدبرين ايضا التنمية فمخصصة للمدبرين فقط و يضيف البعض ان التدريب بأنواعه المختلفة يركز على مبدأ التخصص ، بمعنى انه يمد الفرد بمعلومات او ارشادات او تعليمات محددة لأداء عمل معين .و قد تشتمل هذه المعلومات او ارشادات او تعليمات ، النواحي النظرية و العملية و الفنية و السلوكية في الاداء و تأسيسا على ذلك فإن التدريب اصطلاح يشمل أولئك الذين علمهم تنفيذ القرارات الصادرة من المدبرين .و يفهم من ذلك ان البرامج الخاصة بتدريب المدراء يطلق عليه اصطلاح برامج تنمية المدراء .Mnnagers Development و هي برامج تزود مدراء بالمفاهيم النظرية و الفكرية .لانهم ليسوا في حاجة الى التعليمات او الارشادات التخصصية كما هو الحال في التدريب .انه في حاجة الى تنمية دائرة معارفهم و تطوير افكارهم و اعادة صياغة سلوكهم و امدادهم بأنماط جديدة من المعرفة و التطبيقات حديثة في المواقف و النواحي الاقتصادية او الاجتماعية او السلوكية ذات علاقة بطبيعة عملهم و دورهم في المنظمة .

¹ William P Anthony, pamela L .prrew and k .Micheie Management Astrategic Approach (New York the Dryden pek 1999) pp 244 – 245

و هناك الذي يرى ان التنمية المديرين عملية مستمرة سواء كان التطوير داخليا او خارجيا و يجب ان لا تتوقف بينما عملية التدريب قد تكون بفترات متقطعة و لتحقيق هدف معين ..كما ان التطوير المديرين و تنميتهم لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخليا او خارجها و لكنهم بالإضافة الى ذلك مسؤولين عن تنمية قدراتهم الذاتية بأنفسهم .

و لعله من المفيد الإشارة هنا الى ان التفريق بين تدريب العاملين و تنمية قدراتهم يعكس التطور التاريخي لحركة التدريب و التنمية البشرية كما ان هذا الفريق يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين في المقام الاول ، غير انه لا يعني الكثير بالنسبة للموظف او للمدير

و نحن نرى انه في العالم اليوم ، العالم الذي نحرص فيه على استثمار عامل المعرفة لم يعد مقبولا قول اننا ندرب هذا الشخص او ذاك المدير في المنظمة لان المنظمة في حاجة ماسة الى ان يتمتع جميع العاملين بغض النظر عن لعناوينهم الوظيفية .بقدره على تنمية مهارتهم الذاتية الحالية و المستقبلية بما يضمن دفع المنظمة الى التطور المتواصل وان تكون المنظمة متعلمة و كليهما ثمرة لتعليم و قد تكون ثمرة التعليم اكتساب الفرد معارف و اتجاهات و ميول جديدة و قدرات و مهارات عامة تجعله صالحا لمزاولة عمل معين

و من هنا فإننا سنستخدم لفظ (التدريب) كمصطلح مرادف لتنمية و التطوير العاملين تأسيسا على ما سبق فإن التدريب او التنمية يعني ما يلي : الجهد المخطط و المنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة و تحسين و التطوير مهارتهم و قدراتهم و تغير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء

اهمية التدريب : ¹

و تتضح اهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا اهمها :

- ان التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الادارية فبدون القوة البشرية مطورة و قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها
- و حيث ان التدريب يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته فإنه و من هذا المنطلق يساهم مباشرة الى تحسين مستوى الاقتصادي و اجتماعي للفرد و يزيد من درجة امانة الوظيفي .
- ان كل عاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون اخر او وظيفة دون اخرى .فالموظف الجديد يحتاج اليه لضمان اتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها .ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهارته و ادارة عمله بشكل افضل

فوائد التدريب :

سواء كان التدريب على استخدام مكائن جديد او على الاساليب و الاشراف ، او من اجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض و عقد صفقات الشراء و البيع ، و سواء كان التدريب للمدير او الموظف

¹ Michael carrell , frank kuzmits , and Norbert Albert , Personnel Human Resource Management (New York : Macmillan publishing co .1992)p 205

للمحاسب او المهندس ، داخل المنظمة از خارجها فلا بد ان يقترن بفوائد واضحة و محددة بالنسبة لجميع العاملين و سنحاول حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد و المنظمة :

- فوائد التدريب للمنظمة :¹

يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي :

- تحسين ربحية المنظمة
- تحسين معارف و مهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة
- تحسين معنويات العاملين
- يساعد العاملين في التعرف على اهداف التنظيمية
- تحسين نوعية الانتاج و زيادة كمياته
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية و الادارية
- تنمية مناخ مناسب لنمو و اتصالات بين العاملين في المنظمة
- تخفيض حوادث و اصابات العمل
- فوائد التدريب للأفراد :

كما يحقق التدريب فوائد عديدة لأفراد الراغبين منها :

- يساعد الأفراد على اتخاذ قرارات الاحسن ، كما يزيد من قابلياتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المنظمة
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهارتهم القيادية و الاتصالات و اتجاهات
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي
- يقلل التدريب من اخطاء العاملين و من حوادث العمل
- ينهج الفرد تكوين المهارات الجيدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع
- يعمق الاحساس برضاء الوظيفي و الإنجاز
- يقلل من دوران العمل نتيجة ازدياد الاستمرار و الثبات في الحياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الاخلاص لها

المطلب الثاني : تصميم عملية التدريب :²

هل المقصود بعنوان سباق التصميم برامج التدريب؟ الاجابة لا ، لان تصميم برامج التدريب و موضوعاته و متطلباته هو جزء من تصميم عملية التدريب .و يعتمد نجاح هذه العملية في المنظمات على مدى التخطيط

¹ R Mathis , G Jackson , personnel contemporary Perspective and Applications (New York west publishing co , 1979.)p 173

² Fredrik foulkes and E Robert livernash , human management cases and text book (Englweood , Cliffs Nj hall ,Inc 1989)

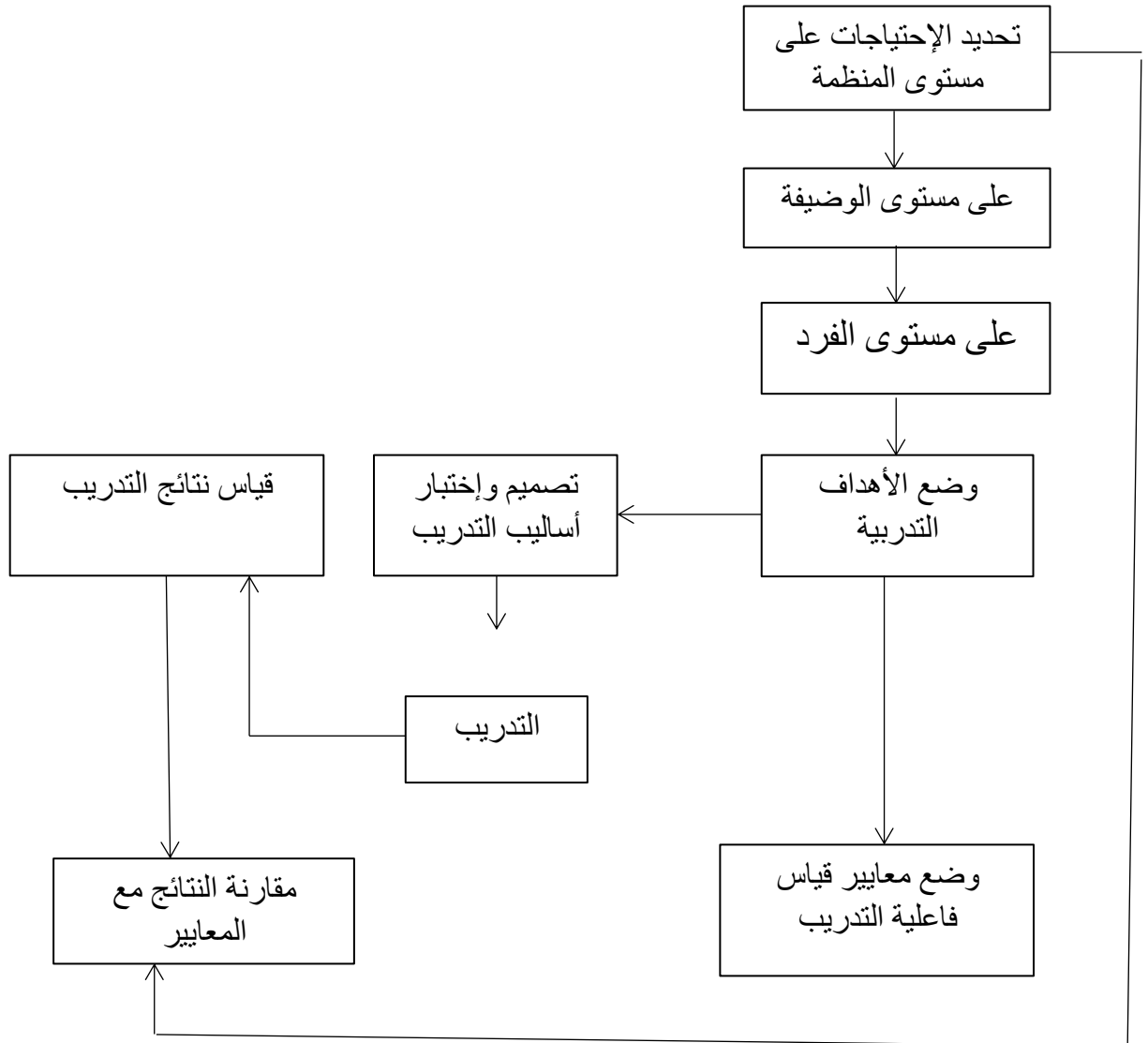
الجيد لها قبل و اثناء و بعد ان يأخذ التدريب الفعلي محله و يجب ان ننظر الى عملية التصميم نظم التدريب كعملية متعددة الواجه و متماسكة و تكمل بعضها بعضا. فماهي هذه الواجه او المراحل ؟ يوضح لنا الشكل رقم (2-6)

ان عملية التدريب تتكون من ثلاثة مراحل هي :

تحديد احتياجات التدريبية ؛ ووضع الاهداف ، ثم مرحلة التصميم و التدريب ، و تقويم فعالية البرنامج التدريبي .وفيما يلي شرح لهذه المراحل

شكل رقم (2-6) مراحل عملية التدريب

مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة التدريب مرحلة التقييم



1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية : في اطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكانها الإشارة الى ان الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات :

2- مستوى المنظمة

3- مستوى الوظيفة

4- مستوى الفرد

2_ مرحلة التدريب : تتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة متكاملة مع بعضها البعض

1- تصميم البرنامج التدريبي

2- ادارة البرامج التدريبي

3- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب

3_ مرحلة تقويم ومتابعة فاعلية التدريب :

التدريب كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، لابد من تقويمه و متابعته لغرض تحديد مدى فاعليته .ذلك لان وجود الكادر التدريبي ، او مجموعة من المحاضرات او المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب ، و عليه فإن مسؤولية ادارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة الى التدريب و من يحتاج اليه و نوعية ذلك التدريب ،بل تمتد لتثبت بأساليب عملية ان هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي ، و من المؤسف ان نجد ان اغلب المعلومات التي تحصل عليها بشأن تحقيق الاهداف و اكثر الاساليب التدريبية فاعلية في بلوغها ،وهي معلومات غير دقيقة

المطلب الثالث : معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي وطرق تدريب العاملين :

1- معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي :¹

هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي و من بينها :

✓ ردود افعال المتدربين ، والتعلم الذي اكتسبه المتدرب

✓ سلوك المتدرب في العمل ، و النتائج على مستوى المنظمة .

و فيما يلي شرح لكل منها 0:

1- ردود افعال المتدربين :

و يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج ، و يمكن قياس ذلك من خلال استنارة استقصاء تحتوي على اسئلة عديدة مثل مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة اي الجوانب و يعتبرها اكثر فائدة من غيرها و ايها اكثر صعوبة او سهولة و هكذا ؛ و ميزة هذا المعيار سهولة قياسه ،الا ان صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد او مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات او مهارات يبقى موضع تساؤل .ذلك لان تصور و ادراك الفرد لإثارة التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء ، والاثار لذلك البرنامج على معلوماته و مهاراته شيء اخر .

¹ p 77 George Milkovich and John Boudreau, Human Resource Management (Homewood111 , Irwin Inc 1991)

2- التعلم الذي اكتسبه المتدرب :

اي المبادئ و الحقائق و الطرق و الاساليب التي تعلمها او ادراكها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ، و رغم ان هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي احدثه التدريب لدى الموظف ، و رغم ان هذا المعيار اكثر موضوعية و دقة من المعيار السابق ، لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد و ليس الفعلي في العمل .

3- سلوك المتدرب في العمل :

اي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية كأن تلاحظ الادارة او المشرف المباشر عدد الاخطاء التي يرتكبها في العمل ، او نلاحظ غياباته ، او علاقاته مع زملائه في العمل ، او شكاوى المراجعين وهكذا.

ب- طرق تدريب العاملين :

تتعدد طرق تدريب العاملين بتمدد الاهداف المستوحاة من التدريب فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الاسبوع ، و قد يمتد بتجاوز الاشهر ، و قد يتطلب الامر اعتبار التدريب مستمرا او مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه يمكن تصنيف طرق تدريب الى مجموعتين اساسيتين هما :

- التدريب في موقع العمل

- التدريب خارج العمل

1- التدريب في الموقع العمل¹:

يعتبر التدريب في موقع العمل او اثناء العمل من اقدم اساليب التدريب و اكثرها انتشارا حتى يومنا هذا لاسيما في المجال الصناعي ، و سبب ذلك ان الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة و من مميزات هذا الاسلوب ان مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين ادارة الموارد البشرية و المشرف على العامل ، الامر الذي يزيد من فاعلية التدريب . كما ان هذا التركيز يؤدي الى الاقتصاد في النفقات و الافراد الازمين لإدارة برنامج التدريب . اضافة الى ذلك ان مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي ، الامر الذي يربط الفرد ماديا و نفسيا بجو العمل بعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل . و من بين اكثر الطرق تجسيدا لهذا الاسلوب التلمذة الصناعية ، التدوير الوظيفي ، التدريب الوظيفي المبرمج ، التوسيع الوظيفي .

- التلمذة الصناعية :

تهدف هذه الطريقة الى تحسين مهارة الفرد و اعداد للعمل في مهنة معينة و يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليميا نظريا و عمليا لفترة معينة يعقبه التدريب على العمل ذاته بأحد مصانع و يعرف هذا نوع من التدريب بالتدريب المهني ايضا . و قد اصبح خاضعا لتنظيم و تشريعات الحكومية في كثير من الدول و ذلك لمنع الاستغلال الذي قد يمارسه صاحب العملي للأطفال فنظمت الاجور و ساعات العمل كما حددت الاعمال التي يشغلها التدريبي

- التدوير الوظيفي :

و بموجب هذا الاسلوب ينتقل الموظف من عمل الى اخر داخل القسم الواحد او بين الاقسام . و الغرض من هذا التنقل الجغرافي هو يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة او التي يكمل بعضها البعض من اجل

¹ احد ماهر ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية مركز التنمية الادارية) مرجع سابق ذكره ص 82

التكوين صورة الشاملة عن طبيعة العملة. و قد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم واحد او خلال اسابيع او اكثر. و قد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل الة معينة ، او اعداد تقرير او ادخال برنامج الحاسوب و يحدد بعض ذلك موقع العمل الدائم عل ضوء اجادة الموظف لأي عمل من الاعمال التي تدرب عليها .

- التدريب الوظيفي المبرمج :

هناك بعض الوظائف التي تحتاج الى اتباع خطوات متلاحقة و بترتيب منطقي للعمليات. و يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات امام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك باداناه. و يتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من ان المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح و دون مساعدة .

- التوسع الوظيفي :¹

و من اجل اكساب الموظف خبرة اوسع في مجال عمله فقد تسند اليه الواجبات اضافية ، و حرية اكبر في اتخاذ القرارات. و غالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين ، او ذوي المهن الرفيعة او الموظفين المهرة في كجال معين .

2_ التدريب خارج العمل :

تلجأ المنظمة الى ارسال موظفيها لتدريب في اماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم انا لضيق الوقت او لعدم توفر الجهاز التدريبي لديها . و من مزايا هذا الاسلوب ان التدريب لا يترتب عليه اي تعطيل العملية الانتاج في المنظمة ، و لكن يعاب عليه انه باهض التكاليف و يحتاج الى درجة عالية من المهارة و الكفاءة كما يحتاج الى تجهيزات خاصة في بعض الاحيان .

و من اشكال التدريب خارج الموقع العمل ما يتبع في تدريب و تنمية المديرين و تهيئتهم لأعمال و مواقف المستقبلية. و بإمكان تحقيق هذا النوع التدريب عن طريق المحاضرات ، و ندوات و المؤتمرات ، و دراسة حالة ، و تمثيل الدور و مباريات الادارية، و الوسائل السمعية البصرية .

1- المحاضرات : من اكثر انواع التدريب الخارجي شيوعاً و من اقدم الطرق و بإمكان ان تكون الطريقة مفيدة و ناجحة عندما يتطلب الموضوع دراسة و تحليل البعض النواحي الفلسفية او الافكار و المفاهيم المستخدمة او الاتجاهات في الادارة و النظريات المعمول بها او التنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل و حلها . فالمحاضرات اسلوب فعال في العديد من الحقول الادارية و الفنية . الا ان اهم نقد يوجه اليها انها لا تمنح الدراسة فرصة التعبير عن رأي او اجراء المناقشة و التقديم المقترحات في بعض الجوانب المحاضرة ، و بإمكان تجاوز ذلك عن طريق افساح المجال للمناقشة المفتوحة و يمكن ان تزداد فعالية المحاضرات كأسلوب تدريبي اذا كانت تمثل جزءاً من طريق تدريبية اخرى .

¹ ابو زيد فهمي ، وسائل الادارة العامة الاسكندرية مصر ، دار المطبوعات الجامعية للنشر 1994

ب- الندوات و المؤتمرات و حلقات العمل : هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة و التفاعل داخل قاعة الندوة او المؤتمر بين المدرب و المتدربين ، و بين المتدربين او المشاركين انفسهم

(فهي وسيلة متعددة الاتصالات) ، و غالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية ، و سياسات الادارية ، و العلاقات العامة ، او اي موضوعات اخرى لها علاقة بالطبيعة عامة للمنظمة و اهتمامها المستقبلية . و يتوجب على قائد الندوة او المؤتمر او حلقة ان يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد لمؤتمر او الندوة او الحلقة .

ج- دراسة الحالة : و تستخدم هذه الطريقة التدريبية لقيادات الادارية العليا و الوسطى ، اذ تنتهي في المتدرب القدرة على التحليل و الاستنتاج المنطقي ، و القدرة على الحل المشكلات . و تبدأ هذه الطريقة اما بغرض الحالة بدون مقدمة ، او البدا بالمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك و غالبا ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب . و مثال ذلك ما يقوم به الاستاذ في الجامعة او المدرسة . اذ يشرح بعض المبادئ او قوانين او النظريات الرياضية و المحاسبية ثم يعطي الطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهمه لتلك المواضيع و قدرته على استخدام مهاراته لحل تلك التمارين . و من مزايا هذه الطريقة انها تنتهي عند المتدرب القدرة على البحث و التقضي على التفكير المنطقي في الامور ، كما انها توضح له التعدد الاتجاهات و الآراء حول المشكلة من بقية المتدربين .

د- تمثيل الدور : تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين او حالة او مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية او الادارية او الانسانية ثم يقوم المتدرب بإعطاء دور معين في المشكلة المطروحة و يطب منه القيام بتمثيله و اتخاذ كل القرارات الخاصة به و في الوقت نفسه يعطي المتدرب دورا اخر تتطلب المشكلة وجوده كأن يمثل الاول دور المشرف الذي ضبط موظفا لا يطبق تعليمات الادارة في عمله اليومي ، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف من خلال النقاش بينهما تبرز سلوكيات و اتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب و المتدربين .

هـ- المباريات الادارية : تشير طريقة المباريات الادارية الى استخدام موقف تدريجي يشابه الى حد بعيد المواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون . و يقوم كل عضو من اعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف و يمكن تصوير هذه الطريقة في احد صورها كما يلي : - نقسم المجموعة المشتركة في الدورة الى مجموعتين متنافستين تمثل كل منهما منظمة او قسم معين .

- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها او تحليلها في الاجتماع
- تختار كل مجموعة مديرا لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة او قسم معين ، كما محدد مراكز بقية الاعضاء .
- تقوم المجموعتان بالدراسة او التحليل الموضوعات المطروحة في الصورة المناقشة المفتوحة ، و حوار و جدل و نقد بشكل الذي يؤدي الى قرارات معينة
- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد و تحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي اصدرتها كل مجموعة

و- الوسائل السمعية والبصرية :¹

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية مثل الفيديو ، و الدوائر التلفزيونية المغلقة ، و الوسائل التقليدية مثل السبورة ، و الافلام ، الآلات عرض الشرائح . و يتأكد نجاح هذا الاسلوب التدريجي لاستخدامه جنبا الى جنب مع طرق التدريب الاخرى كالمحاضرات و ندوات.

من المسؤول عن التدريب ؟

اخيرا من المسؤول عن التدريب .هل الادارة العليا ام ادارة الموارد البشرية (ام قسم التدريب) ام المشرف المباشر ام الموظف المتدرب ؟

الواقع ان هؤلاء جميعا مسؤولين مسؤولية مشتركة عن التدريب و هذا ما سنلاحظه الان :

الادارة العليا : اذا ارادت المنظمة ان يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد ان تلتزم الادارة العليا بالتدريب و اهميته كاستثمار بشري ، و لبد ان تجسد هذا الالتزام بسياستها و قراراتها المختلفة لابد ان تتبنى الثقافة التنظيمية تشجع التدريب و تجعل منه قيمة اساسية تأكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية اساسية لتطور و النمو .

ادارة الموارد البشرية²: تقع على عاتق الادارة الموارد البشرية (او قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية و المادية الخاصة بالبرامج التدريبية و ضمان تنفيذها بشكل جيد في وقت و المكان المحددين

المشرف المباشر: لابد للمشرف المباشر ان يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي و تسهيل عملية حضور الموظف الى تلك البرامج بالوقت و المكان المحدد . ان توفير المناخ المناسب و الموارد و تشجيع على ضرورة التطوير الذاتي ، هي من بين الامور التي يجب ان يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة

الموظف المتدرب : كل المساهمات السابقة التي اشرنا اليها ، قد لا يكون لها قيمة تذكر النجاح برامج التدريبية اذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة المصادقة في التعلم و لاكتساب معارف و مهارات ، او سلوكيات جديدة . و لابد ان يشجع الموظفين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتاح لهم المنظمة .

¹ حسين ابراهيم بلوط ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي لبنان دار النهضة العربية للنشر 2003

² حسين ابراهيم بلوط ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي لبنان ، مرجع سابق ذكره

خلاصة الفصل :

ان نجاح اي مؤسسة اقتصادية و تحقيق اهدافها لا يتطلب توفر الامكانيات المادية فحسب ، بل يقتضي كذلك اختيار اسلوب فعال و توفير الموارد البشرية نوعية نقطة بعد التحديد المؤسسة لحاجاتها تشرع في عملية التوظيف التي تعتبر من اهم الوظائف الرئيسية في المنظمة ، يعتبر التوظيف من اهم المهام التي تسير الموارد البشرية ، و يعد اول مرحلة من مراحل المسار المهني ، بحيث ان التحكم في العملية السير تبدأ من التخطيط و التحكم و التوظيف الذي يتركز على اختبار الافراد الذين كلهم دافعية و الرغبة في العمل و هذا يؤدي الى التخفيض النسب الخاطئة و الحلل التوظيفية و الوظيفية .

الفصل التطبيقي دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء و الغاز ولاية مستغانم

تمهيد :

ان المؤسسات باختلاف انواعها و احجامها هي ظاهرة انسانية هادفة ، و هي وسيلة فعالية لإنتاج المواد والسلع و تقديم الخدمات . كما تسعى لتحقيق رغبات الجمهور و تحقيق التنمية بهدف التقدم و التطور والازدهار مستخدمة العلاقات العامة بمختلف انشطتها باعتبارها جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية اذ تمثل اهمية بالغة في تحفيز العمل لأداء عملهم بالشكل المطلوب للمؤسسة و من هذا المنطلق لابد من التعرض الى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ولاية مستغانم و التطرق الى مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية اضافة الى دور العلاقات العامة في مؤسسة سونلغاز .

المبحث الاول :

المطلب الاول : تعريف الشركة الوطنية الكهرباء والغاز:

تعتبر الشركة الوطنية الكهرباء و الغاز من اقدم الشركات الوطنية عمرا تم انشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947 و ذلك تكملة للمنشآت النفطية البترولية بعد اكتشاف ابار البترول تحميل كمية كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية و بعد الاستقلال مباشرة الحكومة الجزائرية اهتمامها للتأمين للاقتصاد الوطني ففي سنة 1966م اعلن عن اول عملية تأمين خصت المؤسسة الاقتصادية و قطاع البنوك ثم انتهت في سنة 1741 م بالتأمين الكلي لقطاع النفط و كان التاريخ 24 فيفري اهم تاريخ ، حيث تم تأمين كل الانابيب و المتعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي و تتمثل اعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء و الغاز ، فهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع و الشراء و هي مطالبة في اطار برمجتها القصيرة و طويلة المدى بغية التكفل بتموين السوق الوطنية بهذا المنتج

المطلب الثاني : تطور المؤسسة عبر مختلف المحطات التاريخية :

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت في ما يلي :

- من كهرباء و غاز الجزائر (ega) الى (sonlgaz) : في سنة 1947 م تم تأسيس مؤسسة غاز و كهرباء الجزائر والتي احتكرت توزيع و انتاج الكهرباء و الغاز بامتلاكها على كل المؤسسات الناشطة في هذا المجال في تلك الفترة على غرار (lebancie) و المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز (sea) تحت اطار التشريع الفرنسي لسنة 1947
- بعد الاستقلال 1962: بعد الاستقلال قامت الدولة الجزائرية بالإشراف على مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائر خاصة في مجال تكوين الاطارات من اجل التكفل بتسيير هذه المؤسسة و مساهمة تطورات العصر
- سنة 1969: تحولت مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر (ega) الى (sonelgaz) المؤسسة الوطنية الكهرباء و الغاز اين كان عدد العمال آنذاك حوالي 6000 عامل ، و كان هذا التحول يهدف الى تسخير الامكانيات التنظيمية و البشرية من اجل المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد و لتحقيق العديد من المشاريع الكبرى للسلطات العمومية مثل كهربية الارياف سنة 1983 م و هي المرحلة التي تم فيها الانتقال من فروع الاشغال الى شركات الاسهم (spa) ذات الخدمة العمومية و التجارية .
- سنة 1983: تم انشاء العديد من الفروع الخاصة :
 - ✓ كهريف (kahrif) من اجل الكهربية
 - ✓ كهركيب (kahrakib) منشآت و تركيب الكهرباء
 - ✓ كانا غاز (kana gaz) انجاز شبكات الغاز
 - ✓ اناقرا (ana gra) اشغال المدينة
 - ✓ التركيب : (ettarkib) التركيب الصناعي

- ✓ ا م س (amc) تصنيع العدادات و اجهزة القياسات و المراقبة بفضل هذه الفروع الضخمة أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز تمتلك من الامكانيات المادية ما يمكنها من تلبية و تغطية الحاجيات الاقتصادية لتنمية البلد .
- سنة 1991: في سنة 1991 م أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تحاري (epic) مهمتها الاساسية الخدمة العمومية و التسيير التجاري
- في سنة 2002 : أصبحت المؤسسة ذات اسهم حيث مكنتها هذه الهيكلية من توسيع مجال نشاطها داخل و خارج الوطن عن طريق الشراكة مع مؤسسات اخرى تعمل في نفس النشاط .
- في سنة 2004: أصبحت مجتمع اقتصادي و صناعي للعديد من المؤسسات و فروع النشاطات القاعدية :

✓ سونلغاز لإنتاج الكهرباء

✓ تسيير شبكات نقل الغاز

✓ تسيير شبكات الغاز

- سنة 2006 : في هذه السنة تم اعادة هيكلتها الى اربع فروع كبرى : منطقة الجزائر ، منطقة الوسط ، منطقة الشرق ، منطقة الغرب على غرار هذه التحولات يبقى تأمين الخدمة العمومية المهمة الاساسية لسونلغاز بالإضافة الى توسيع النشاطات و تحسين السير التجاري .

المطلب الثالث : التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم:

تغطي مديرية اقليم ولاية مستغانم حيث لا تقع ولاية مستغانم على مسافة 363 كلم غرب الجزائر العاصمة يحدها شمالا البحر الابيض المتوسط و من الغرب ولاية وهران و من الشرق ولاية شلف و من الجنوب ولايتي معسكر و غليزان ، تتربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كلم مربع و يبلغ عدد سكانها 830000 نسمة و تغطي 10 دوائر و 32 بلدية .

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم حاليا من بين المديريات التابعة لمنطقة التوزيع بالبلدية و التي ستندمج مستقبلا مع مناطق اخرى ضمن مشروع الوسط ، تأسست المديرية سنة 1977 و كانت تابعة لمركز المدينة لتستقل سنة 1980 حيث أصبحت مديرية مستقلة تغطي قطاع الولاية و تحتل موقعا استراتيجيا كونها تربط بين الشمال و الجنوب كما انها تشرف على ثلاث مصالح تجارية وهي :

- المصلحة التجارية بمستغانم الغربية

- المصلحة التجارية بمستغانم الشرقية

- المصلحة التجارية بعين الوسارة

تقوم المديرية اكثر من 120 الف زبون في شبكة الكهرباء و 65 الف زبون في شبكة الغاز سواء في الشدة المنخفضة او المتوسطة بتعداد عملي بلغ 360 عاملا في شهر افريل لسنة 2011 موزعين عبر المصالح التجارية .

تقوم المديرية بجملة من الوظائف الاعتيادية و المتمثلة اساسا :

- تسيير و متابعة منشآت توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية
- ضمان استمرارية توزيع الكهرباء و الغاز
- تطبيق السياسة التجارية للشركة
- ايصال الزبائن الجدد

المطلب الثالث : بطاقة تعريفية عن المؤسسة :

شركة الاشغال و التركيب الكهربائي تقسم بدورها مقر الولاية الى :

✓ **سبع وكالات تجارية ،:** مستغانم شرق، مستغانم غرب ، عين تادلس ،حاسي ماماش ، سيدي علي ،ماسرى ،عشعاشة.

✓ **اربع نقاط استقبال :** بوقيراط ،خير الدين ، سيدي لخضر .تجديت.

✓ **اربع مقاطعات كهربائية :** مستغانم ، عين تادلس، حاسي ماماش ، سيدي علي .

✓ **مقاطعتين غازية :** مستغانم، حاسي ماماش، و استغلال الغاز بسيدي علي .

و يبلغ عدد زبائن المديرية 166750 زبون كهرباء و 71336 زبون غاز ، و يسهر على خدمة زبائن مديرية توزيع مستغانم 437 عامل موزعين على مختلف الوكالات.

عدد زبائن الكهرباء

نوع الزبائن	2016	2017	2018
توتر منخفض	175684	183050	188032
	662	683	715
توتر متوسط	3	3	3
المجموع	176349	183736	188750

عدد زبائن الغاز

نوع الزبائن	2016	2017	مارس 2018
ضغط منخفض	63793	67307	71272
ضغط متوسط	50	58	62
ضغط عالي	2	2	2
المجموع	63845	67367	71336

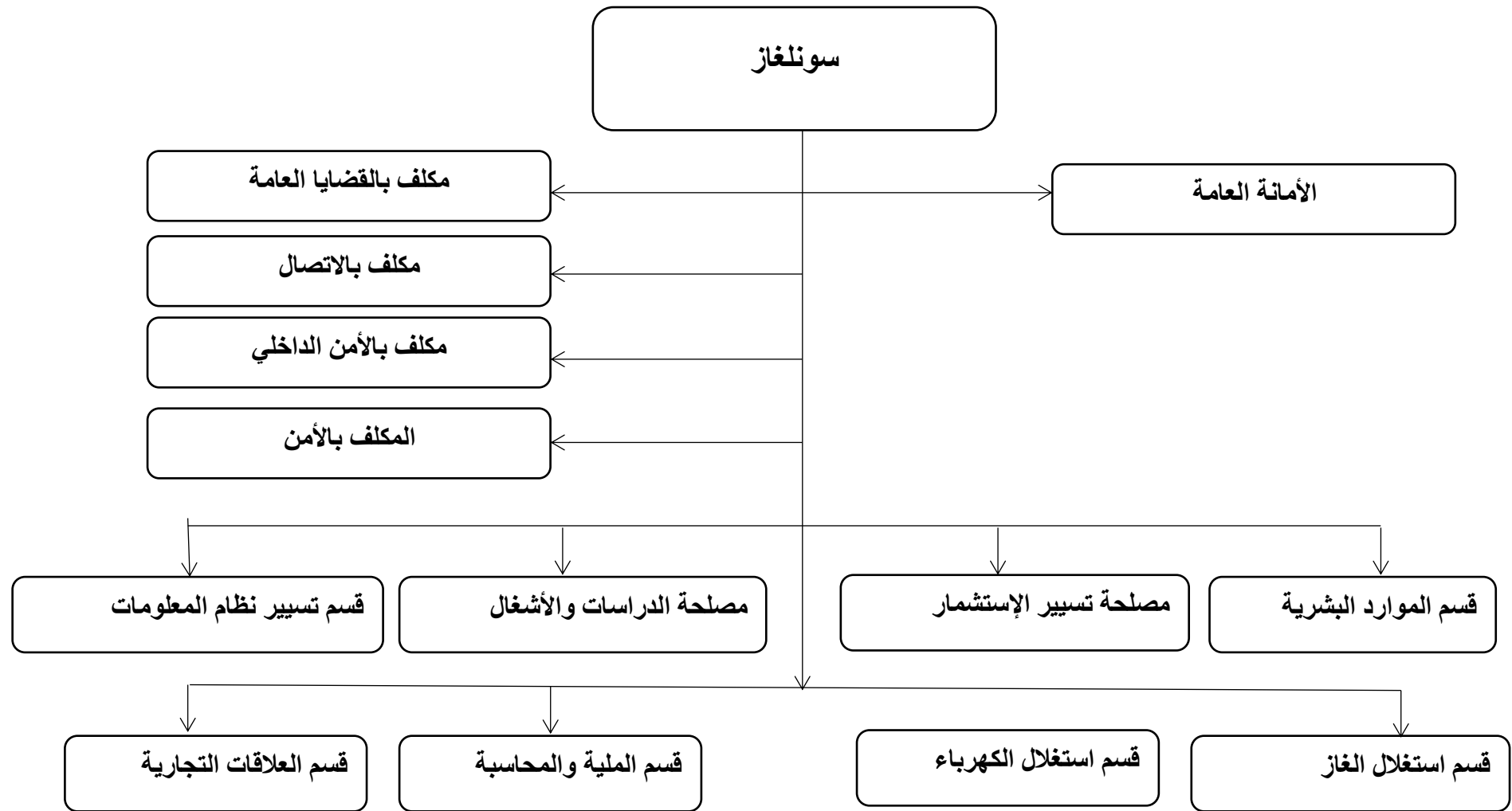
مصدر: وثائق المؤسسة .

المبحث الثاني :

المطلب الاول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز ولاية مستغانم :

يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم بالتنظيم الوظيفي و الاستقلالية بين الانظمة الفرعية التي يكون على رأس كل منها المدير ، اذ يكون مسؤول عن نتائجها و طرائق تحقيقها ضمن اطار الاستراتيجية الكلية كما يتميز بتوفير الوسائل الكافية لمتابعة اداء رؤساء المصالح و ذلك بتوفير نظام معلومات جد منظمة .

تكمن مهمة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم بوضع البرامج و المخططات و متابعة تنفيذها و سنقوم فيما يلي بعرض عام لأقسام و المصالح المشكلة للهيكل التنظيمي لهذه المديرية .



المطلب الثاني : شرح مصالح المؤسسة :

يشرف على ادارة المركز المدير العام الذي يملك كامل السلطة في اتخاذ القرارات على حسب القوانين الداخلية و الخارجية للمؤسسة

• المكلف بالاتصال : لا تعتبر مصلحة و انما تعتبر خلية تابعة لمكتب المدير مباشرة و من بين المهام الاساسية التي تقوم بها هذه الخلية

- الاعلان المباشر مع الجرائد ،المجلات و الصحافة ككل
- اعداد حملات تحسسية ضد مخاطر الكهرباء و الغاز
- استقبال الصحفيين من اجل البرامج و المشاريع

تعتبر هذه الخلية الناطق الرسمي للمديرية في الخارج لذا لها علاقة خارجية مع الاطارات المسؤولة في الولاية .

• مصلحة الشؤون القانونية : تعتبر هذه المصلحة كذلك خلية تابعة للمدير ، دورها الاساسي هو الدفاع على مصالح المؤسسة أمام الهيئات القضائية .

تعمل مؤسسة سونلغاز مع المقاولين وفق قانون الصفقات العمومية

اتباع الاطار القانوني للمؤسسة و ذلك بمراعاة القوانين و الاجراءات التي تسي عليها كل اعمال المؤسسة .

استقبال الزبائن

التعامل مع المحاسبين و الموثقين و المحضرين القضائيين

التعامل مع الشركات التأمين بحيث يوجد هناك اتفاقية بين شركة للتأمين

(La caat) و مؤسسة سونلغاز و هذا لتغطية كل الاضرار التي تعتبر المؤسسة مسؤولة عنها متمثل المصلحة القانونية همزة وصل بين شركة للتأمين و مؤسسة سونلغاز .

• قسم تسيير انظمة المعلومات: تهتم هذه المصلحة بكل الانظمة المعلوماتية الموجودة داخل هذه المؤسسة و من هذه الانظمة :

Sgc (système gestion des clients) نظام تسيير الزبائن .

نظام الشبكات المحلية

الوظيفة الرئيسية لهذه المصلحة هي انجاز فواتير الكهرباء و الغاز الزبائن لذوي التوتر و الضغط المنخفض (الاسر و الادارات) الى جانب تلبية احتياجات المركز في مجال الاعلام الالي .

• قسم المالية و المحاسبة : مهمتها الرئيسية هي :

تسديد كل ما يلزم المؤسسة من عتاد

اعداد الميزانية العامة للمؤسسة

- مراقبة حسابات المؤسسة.
- المكلف بالأمن : يتكفل ب :
 - فحوصات العمال.
 - الامن داخلي المؤسسة في اماكن العمل و الورشات و المراقبة و التحذير
 - سكرتيرة المدير: تتمثل مهامها في :
 - استقبال الاتصالات
 - تنظم مواعيد المدير العام
 - تنظم مواعيد المدير العام
 - تتكفل بتسجيل كل المراسلات الداخلية و الخارجية من المؤسسة
 - القسم التقني للكهرباء (dte) : يهتم هذا القسم بالشبكة و صيانتها و يهتم كذلك بالمحولات الكهربائية الموجودة في كل منظمة
 - القسم التقني للغاز (dtg) : يهتم هذا القسم بموزع الغاز و شبكات الغاز و صيانتها
 - مصلحة الاعمال العامة : تتكلف هذه المصلحة بشراء عتاد المؤسسة من (اثاث، ادوات التنظيف...الخ) و تصليحه ، و تقوم كذلك بشراء و تصليح سيارات المؤسسة و يمكن تلخيص مهام هذه المصلحة فيما يلي:
 - الشراء
 - التصليح
 - الصيانة
 - قسم الموارد البشرية : مع زيادة حجم المشاريع و كميات التوزيع يتعذر على صاحب العمل ان يؤدي لوحدة الوظائف الادارية و منها وظيفة ادارة الافراد لذا بدا التفكير في تحديد موقع لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي ، و هذا بأن تصبح المؤسسة بفضلها اكثر قدرة على المنافسة و مواجهة المنافسة كذلك و ان تحدد الاعمال الحاسمة التي يجب تنفيذها في المجالات التالية :
 - تسير مناصب العمل حسب العمل حسب متطلبات كل مصلحة و قسم داخل المؤسسة
 - سياسة الاجور
 - التسيير التقديري لأفراد (العمال)
 - حفظ و تطوير الكفاءات
 - الحوار الاجتماعي بين مختلف فئات العمال
 - الامن و الوقاية
 - مصلحة الامن الداخلي للمؤسسة : تتمثل هذه المصلحة في وجود شخص واحد مسؤول عن جميع اعوان الامن الموجودة بالمؤسسة و مسؤولية عن اي حادث داخل المؤسسة
 - قسم العلاقات التجارية : تكمن مهام هذا القسم فيما يلي :
 - تسيير و مراقبة الوكالات التجارية لزبائن الضغط المنخفض
 - تسيير زبائن الضغط المتوسط و اعداد الفواتير

- تقوم بتلقي كل شكاوي الزبائن و معالجتها
 - تقوم بتلقي طلبات تحديد الشبكة الكهربائية و الغازية مع اعداد الفحص الكمي
 - التكلفة بكل زبائن الادارات من فاتورة ، شكاويالخ
 - اعداد الميزانية الخاصة بالقسم التجاري
- و باختصار فإن قسم العلاقات التجارية يقوم بوضع النتائج و تحديدها للمكلف صاحب المصلحة او الزبون لكي يدفع حق الشبكة الكهربائية ، و يقوم بدراسة الشبك و توصيلها مع تحديد سعر الشبكة و قبضه
- قسم الدراسات لتنفيذ اعمال الكهرباء و الغاز: يقوم بتلبية حاجيات و طلبات السكان في توصيل الكهرباء و هذا بعد الدراسات للمحصل عليها
 - مصلحة تسيير الاستثمار و العقود :
- ادارة الاشغال
 - اعلان عن المناقصات
 - اسناد الاشغال المختارة من طرف اللجان
 - تحرير العقود و متابعتها حتى تقييد الفواتير
 - مراقبة و تسيير الاغلفة المالية المخصصة للإنجازات و المبوبة فصل فرع
 - متابعة النفقات المسندة في هذه الفصول حسب التأشيرات المسلمة من طرف مصلحة الميزانية و مصلحة مراقبة التسيير و يقوم كذلك هذا القسم بخدمة توصيل
 - الغاز وفقا لطلبات السكان و يتكلف بصيانة الشبكة و الدراسات و الانجاز و الاستغلال و مراقبة التوزيع
 - يتم انجاز الاعمال المطلوبة عن طريق تقديمها للمقاولين على صياغة (سوق) و ذلك بعد الدراسات التي تم الخضوع لها .
 - مراقبة الاعمال المنجزة وفق الاتفاقية الموقع عليها ليتم تقديم تكاليفه الى ادارة المحاسبة
 - انحاز الدراسات التي تم الخضوع لها على ميدان التطبيق و ذلك عن طريق المقاولين
- المطلب الثالث : نشاطات مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية مستغانم :**
- ان مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تتمثل في شرح سياستها العامة و اختيار ما تقدمه مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم من خدمات الكهرباء و الغاز مما يؤدي الى احتفاظ المؤسسة بمكانتها و احترام جمهورها لها و من هنا نستنتج ان النشاطات التي تقوم المؤسسة تساعد على ربط علاقات مع الزبائن ، وهنا كانت المبادرة لإعطاء فكرة عن نوع الانشطة التي تقوم بها المؤسسة فوجدتها تنحصر بين القيام ب :
- ✓ **الزيارات الميدانية :** تعتبر الزيارات الميدانية احدى اكثر الوسائل الاتصالية التي تهدف الى التواصل و خلق العلاقات الطيبة و الانطباعات الحسنة لدى العديد من الجماهير التي يستهدفها الحدث و التي تريد المؤسسة من خلالها تحقيق اهداف معينة ، كان تقوم مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بتنظيم زيارة ميدانية الى احدى فروعها بمعينة الصحفيين للتعرف بمختلف نشاطاته ، او دعوة المتعاملين الى زيارة وحدات

الانتاج لإظهار الطريقة التي يصنع بها المنتج او نوعية الخدمة هو المجيب على اسئلة الصحافيين ليس ممثل المؤسسة بل متدخل حيادي يفترض فيه ان يكون ناقدًا و من ثم مصدقيه اعلى .

✓ **حلقات النقاش :** تتميز حلقات النقاش بأنها تستهدف تناول بعض الموضوعات بشكل تحليلي و بطريقة النقاش الجماعي التفاعلي تتيح للجميع المداخلة في اي وقت من النقاش من اجل تبادل الموضوعات و تطوير الافكار و بلورة المشاريع و البرامج .

✓ **المؤتمرات و الندوات :** المؤتمر هو لقاء ذو طابع علمي بحثي يشترك فيه عدد من المتخصصين في علم او حفل معرفي بحيث تعد فيه بعض الابحاث العلمية المحكمة (ذات طابع اكاديمي) بالإضافة الى اوراق عمل ذات طابع مهني غالبا ، ويتم تنظيم المؤتمرات من قبل الجامعات ، مراكز التكوين و مراكز البحث كما يمكن للوزارات و الجهات المختصة و المؤسسات ان تقوم بتنظيمها بالتنسيق مع مؤسسة علمية بحثية ، اما الندوة تغلب عليها اوراق العمل التي قد لا تخضع لتحكيم علمي دقيق كما تتضمن الندوة حسابات يشترك فيها بعض الاكاديميين او المهنيين لتناول قضية معينة مع اتسام الطرح بالبساطة ، و عدم التعقيد لمراعاة بعض المشاركين الذين قد يكونون مختصين في ذلك المجال ، وتتميز الندوة التي يشترك فيها اكثر من شخص بالتنوع في الطرح و المعالجة العديد من المسائل من خلال التخصصات و الخبرات المختلفة للمشاركين .

✓ **الحمالات التحسيسية :** القيام بتجمعات و تنظيم حملات تحسيسية من طرف المؤسسة خاصة في فصلين الشتاء (مخاطر الغاز) و الصيف من (مخاطر الاحتراق) و الاقتصاد في الطاقة .

✓ **المطبوعات :** يهدف هذا الشكل من الاتصال الى اعطاء المزيد من المعلومات عن المؤسسة او الموضوع المستهدف ايصاله ، و تأخذ اشكالا مختلفة كالكتيبات و الملفات المتكاملة و المتضمنة معلومات عن الموضوع المستهدف في مجال مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز ، وهي غير دورية تتزامن مع احداث معينة اي انها مؤقتة لدينا كذلك الملصقات و الافات

✓ **مجلة المؤسسة الخارجية :** تستقبل المجلة الموجهة للجمهور الخارجي في العديد من النشاطات و الميادين و خاصة التي يكون الهدف منها ربط و تقوية العلاقات مع الجماهير الخارجية و توزع هذه المجالات توزيعا واسعا لدعم سمعة الشركة و صورتها الذهنية .

✓ **المشاركة في المعارض :** تعتبر المعارض احدى طرق و نشاطات المؤسسة و هي احدى وسائل العلاقات العامة المباشرة مستخدم لأسباب اعلامية و ترويجية للسلع و الخدمات لإبراز انتاج المؤسسة و تحسين صورتها العمومية او لمعرفة اتجاه الجمهور ، لذلك فلا بد من اقامة المعارض العامة للالتقاء بأطراف مختلفة (موزعون ، مجهزون ، وسطاء جمهور ... الخ) قد لا يمكن الالتقاء بهم في مناسبات او اوقات اخرى ،

✓ **المشاركة في الابواب المفتوحة :** القيام بأيام دراسية داخل مؤسسات تربوية او زيارات ميدانية لمختلف القطاعات سواء بمستشفيات ، مراكز التكوين المهني ، و حتى الاذاعة من خلال تقديم بعض النصائح التوعوية للحد من مخاطر الغاز و الكهرباء و ذلك عن طريق تقديم بعض المطويات و الملصقات للتلاميذ و اولياء التلاميذ .

✓ **قيام المؤسسة بحفلات تكريمية للعمال :** تقوم مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بتكريم العمال مثلا : تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة 8 مارس و هذا تحفيزا لهم ، و كذلك لتحسين صورة المؤسسة من

طرف جمهورها الداخلي بالإضافة الى قيام المؤسسة برحلات ونزهات لعمال المؤسسة ، و هذا لإعطاء انطباع حسن عن نشاط المؤسسة و بالتالي خلق علاقة طيبة بين المؤسسة و جمهورها الداخلي و هذا راجع الى تحسين الاداء الوظيفي للعمال ،

المطلب الرابع : سياسة توظيف في مؤسسة سونالغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم

يعتبر مجمع سونلغاز sonelgaz لتوزيع الكهرباء و الغاز ولاية مستغانم من المؤسسات الوطنية التي تتبنى سياسة توظيف واضحة، حيث تمس مختلف الشرائح (من منا ليس له فرد من العائلة أو زميل يشتغل في سونلغاز) و التخصصات و الرتب و المهن، كما انه لها سياسة اجتماعية جيدة مع الموظفين التابعين لها.

التوظيف في مجمع سونلغاز sonelgaz يمر أولا عبر الوكالة المحلية للتسجيل التابعة لمحل إقامتكم، أما التخصصات المطلوبة فهي لا تعد ولا تحصى لا سيما المهندسين وحاملي شهادة الليسانس والتقنيين السامين و لعل أهمها هي: التخصصات التقنية تقريبا كلها على سبيل المثال: الكهرباء بكل تخصصاتها الإلكترونية، الالكترونىك، إلكترو. كيميائي هندسة الطرائق هندسة صناعية، الميكانيك بكل تخصصاته، الكيمياء الطاقة، نقل وتوزيع الغاز الموارد المائية، الأمن والهندسة المدنية تلحيم، الطبوغرافيا الإحصاء والتخطيط، الإعلام الآلي.....الخ

المجمع لديه موارد بشرية يجب تسييرها و كذلك صفقات Deals و مشاريع projects لذلك بالنسبة للمناصب الإدارية فالمجمع يحتاج كذلك حاملي الليسانس في العلوم القانونية والإدارية و ليسانس في العلوم الإنسانية بكل تخصصاتها، المحاسبة Accounting ، التسويق Management & Economics ، التسيير و الاقتصاد، المالية، التجارة Trade أمين مخزن، الإعلام الآلي الموارد البشرية human resources ، المالية finance أمين صندوق السكريتاريا أعوان الأمن و غيرها... الخ هاته التخصصات على سبيل المثال لا الحصر

و تركز سياسة التوظيف في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز ولاية مستغانم بخصوص التوظيف على الكفاءات المتعلقة بالمهن الرئيسية و القاعدية للمؤسسة و كون نشاط المؤسسة الرئيسي فيه مخاطر عديدة و متشعبة تولى هذه الاخيرة اهمية بالغة لسياسة التوظيف .

اما إجراءات التوظيف و التي هي ترجمة فعلية لسياسة التوظيف في مؤسسة سونلغاز فهي كما يلي :

- تحديد الكفاءات التي يجب اقتناءها
- اعداد برنامج سنوي للتوظيف بموافقة المديرية العامة
- الاعطاء الاولوية للترقية (التوظيف العمومي)
- البحث عن المترشحين عبر وكالة التشغيل ANEM
- تكوين بنك معلومات ثم انتقاء المترشحين
- القيام باختبارات تقنو-نفسية و فنية من طرف لجنة مختصة
- اعداد قرارات التوظيف للناجحين
- تكوين الموظفين الجدد لمدة 3 اسابيع

خلاصة :

و في الاخير نستنتج ان مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز ولاية مستغانم تعتبر من بين المؤسسات الاقتصادية العمومية و الاستراتيجية التي تسمع للتكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية العالمية و مدى مميزاتها و فعاليتها الداخلية و الخارجية في مجال العلاقات العامة و هذه الاخيرة بمثابة خطوة هامة وجديدة تتبعها مؤسسة سونلغاز بالإضافة خدمتها و انشطتها المتمثلة في انتاج و نقل الطاقة و توزيعها ، كما ان لها دور في خلق علاقات جيدة و صورة حسنة و تفاهم داخل المؤسسة و بين المؤسسة وجمهورها .

الخاتمة العامة :

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيدا وصعوبة ، وهي عملية مستمرة ومكلفة .

فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها ، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية ، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض .

إن دراسة وفهم سياسات التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه. كما ان لمصطلح التوظيف معنيين في إدارة الأفراد أو القوى العاملة بها

اختبار الفرضية :

الفرضية الاولى : ان فعالية الهياكل و التنظيمات الادارية لا تتحقق الا اذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها و ان هذه الكفاءة لا يتم الحصول عليها الا من خلال التكفل الموضوعي سياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب ووضعه في المكان المناسب فعملية التوظيف تكتسي اهمية خاصة و هي الدعامة الاساسية لنجاح المؤسسة لنجاح المؤسسة و هو ما بين صحة الفرضية الاولى

الفرضية الثانية : يتم اختيار و تعيين الموظفين في الادارات و المؤسسات الاقتصادية وفقا لإجراءات و خطوات المنصوص عليها في القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية و القوانين الخاصة لمختلف الاسلاك و كذا التعليمات و المناشير التي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية و ان مخالفة احد هذه الاجراءات سيؤدي حتما الى الغاء المسابقة و بالتالي الغاء عملية التوظيف التي قامت بها الادارة او المؤسسة الاقتصادية و هو ما ثبت صحة الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة : صدور المراسيم و المباشر و التعليمات ساهم بشكل كبير في فعالية التوظيف و اصبح المسير يلقي سهولة و شفافية كبيرة و هذا راجع التي تقيد المؤسسة بالتعليمات و إجراءات تحددها المديرية العامة للوظيفة العمومية

و بالتالي على مسؤول المؤسسة التقيد لهذه الاجراءات و هو ما ثبت صحة الفرضية الثالثة.

افاق البحث :

اثارت انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع اخرى للبحث في هذا المجال لمعالجتها و تتمثل بعض الاشكاليات المفتوحة فيما يلي :

لماذا لا تدرج الرقابة اللاحقة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية لمتابعة عمليات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية

لماذا لا يدرج مقياس هام ادارة الموارد البشرية لتوعية الطالب لدى ممارسة الحياة العملية بعد التخرج .

لماذا لا يتم التقيد بالآجال القانونية لإجراءات التوظيف في آجالها المحددة الى غاية نهاية السنة.

الاقتراحات :

بعد استعراضنا لاهم النتائج المتوصل اليها في الجانبين النظري و التطبيقي ارتأينا ان نقدم الاقتراحات التالية :

اعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف و عصرتها و جعلها تتماشى مع متطلبات و طموحات الادارة المؤسسة

الغاء تأثيره المراقبة المالية اصبحت عائق لدى المؤسسات الاقتصادية
تكثيف الرقابة اللاحقة للمديرية العامة للوظيفة العمومية و ذلك بتكليف الخرجات الميدانية الى المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المصادر:

- 1- المنجد في اللغة و الاعلام ، الطبعة 24 بيروت لبنان دار الشرق للنشر 1973 ص 265
- 2- ¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات الاسكندرية مصر الدار الجامعية للنشر 2001
- 3- لوان بلان الوظيفة العامة ترجمة انطوان عبده . الطبعة الاولى بيروت ، لبنان مطبعة عويدات ، 1980 ص 21
- 4- منصور احمد منصور المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة (الكويت وكالة المطبوعات 1979) ص 157
- 5- ¹ مهدي حسن زوليف ادارة الافراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية (عمان دار المجدلاوي للنشر و التوزيع 1993) ص 49 51
- 6- رفعت محمد جاب الله ادارة الافراد و السلوك التنظيمي (القاهرة : بل برنت 1988) ص 60 – 62
- 7- مدني عبد القادر علاقي ادارة الموارد البشرية مرجع سابق ذكره ص 167
- 8- شوقي حسين عبد الله ، سياسات الافراد (القاهرة ، دار النهضة العربية 1988) ص 108
- 9- حمود عبد الله صالح عقلان ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل قيمي (مطابع دار الشوكاني للطباعة و النشر و التوزيع 1998) ص (34-35)
- 10- محمد محمد علي مويلم ؛ نظام الانتقاء الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الاسلامية ادارة الموارد البشرية 0(جدة ، الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية 1982) ص 144-133
- 11- احد ماهر ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية مركز التنمية الادارية) مرجع سابق ذكره ص 85
- 12- ابو زيد فهي ، وسائل الادارة العامة الاسكندرية مصر ، دار المطبوعات الجامعية للنشر 1994
- 13- حسين ابراهيم بلوط ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي لبنان دار النهضة العربية للنشر 2003

الملخص:

تعد مؤسسة سونلغاز (شركة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز) من المؤسسات الرائدة في الجزائر ومرجعية لدى العديد منها خاصة في إدارة المورد البشري، وهذه الدراسة غايتها معرفة واقع التوظيف السائد في سونلغاز ودور القيادة الإدارية في ذلك، استعملت في الدراسة كل الخطوات المنهجية كالعينة والمنهج والملاحظة وكذا الاستمارة كتقنية لجمع المعلومات لتوضع في جداول ونقوم بتحليلها لتتوصل في الأخير إلى نتائج نوردها في هذه المداخلة. كما حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها معالجة موضوع واقع سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية بهدف التعرف على مدى سهر الإدارات الجزائرية على تطبيق النصوص التنظيمية للتوظيف الواردة في القانون الوظيفية العمومية و قد اخترنا مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز ولاية مستغانم كمنظمة إدارية خاضعة لهذا القانون كونها تسعى لتحقيق النفع العام و قد وقع اختيارنا على دراسة متغيرات التالية المراحل القانونية للاستقطاب و الممارسات البيروقراطية للاختيار و التعيين و كذا التدريب و كذلك تحليل الوظائف و كذا اجراءات مقابلات في مديرية التوظيف العمومي لولاية مستغانم و في مصلحة توظيف لمؤسسة سونلغاز

كما سمحت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات بناء على اوجه القصور التي لمسناها في دراستنا و التي يمكن ان تساهم في تحسين عملية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية على سبيل المثال مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز ولاية مستغانم.

الكلمات المفتاحية: التوظيف ، سياسة التوظيف ، المؤسسة الاقتصادية. ،

Summary: The Sonelgaz Corporation (the electricity and gas production and distribution company) is one of the leading institutions in Algeria and a reference for many of them, especially in the management of human resources. The form as a technique for collecting information to be placed in tables and we analyze it in order to reach, in the end, the results that we present in this intervention. We also tried through the study that we conducted to address the issue of the reality of employment policy in economic institutions in order to identify the extent to which the Algerian administrations are keen to implement the regulatory texts of employment contained in the law on the public service. It seeks to achieve the public interest, and we have chosen to study the following variables: the legal stages of recruitment and bureaucratic practices for selection and appointment, as well as training, as well as job analysis, as well as interview procedures in the Directorate of Public Employment in the state of Mostaganem and in the employment interest of the Sonelgaz Foundation

This study also allowed to present a set of suggestions based on the shortcomings that we noticed in our study, which can contribute to improving the employment process in economic institutions, for example, the Sonelgaz Corporation for Electricity and Gas Distribution, Mostaganem State.

Keywords: Employment, Employment policy, Economic institution