

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل



عنوان المذكرة :

## توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة

دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة. فرع "متيجي لنقل البضائع mtm"  
. مستغانم .

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة :

أ/عزوز نوال .

رئيسا

مشرفا و مقرا

مناقشا

لجنة المناقشة



السنة الجامعية

2019/2018

إعداد الطالبة :

شرقية فاطمة.

أ/ مناد سميرة

أ/ عزوز نوال

أ/ كرابية أمينة

## شكر و تقدير

بعد الحمد و الشكر لله على نعمه و ارزاقه التي لا تنضب و لا تنقطع ، أتقدم بأرقى عبارات الشكر و العرفان لأولئك الذين لم يبخلوا في تقديم يد العون و المساعدة بخصوص هذا العمل العلمي المتواضع ، بدءاً من أستاذتي الفاضلة "عزوز نوال " على هذه الدراسة و حاحبة الفضل في توجيهي و مساعدتي في جمع المادة البحثية ، جزاها الله كل خير . دون أن أنسى شكري لكل أساتذة الجامعة .

و لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى مجمل المبحوثين من مسؤولين و موظفين في المؤسسة ميدان الدراسة على حسن الإستقبال و على مساعداتهم لي أثناء التبرص .

كما أتقدم بالشكر و العرفان إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة ، الذين سأنال شرف مناقشتهم لدراستي هذه .

مع أسمى عبارات الشكر و التقدير إلى كل من مد لي يد العون و لم يبخل علياً لإتمام هذه الدراسة

## الإهداء

أهدي عملي هذا إلى أمي و أبي  
حفظهما الله لي و رعاهما تعظيماً  
لهما و تقديرً  
إلى كل أفراد العائلة كبيراً و  
صغيراً

إلى صديقاتي و زميلاتي  
إلى كل من دعا لي بالتوفيق و  
تمنى لي النجاح

إلى كل هؤلاء أهدى ثمرة هذا الجهد  
المتواضع ، آملتاً في أن يعود  
بالخير و المنفعة على الجميع .

## فهرس المحتويات

المقدمة.....

أ

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

03.....

04..... 1 . الإشكالية

05..... 2 . أسباب اختيار الموضوع

06..... 3 . أهداف الدراسة

06..... 4 . منهجية الدراسة

09..... 5 . صعوبات الدراسة

10..... 6 . تحديد المفاهيم و المصطلحات

15..... 7 . الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

20..... المبحث الأول : ماهية ادارة الموارد البشرية

22..... المطلب الأول : تعريف ادارة الموارد البشرية

24..... المطلب الثاني : التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية

- 28.....المطلب الثالث :أهداف إدارة الموارد البشرية
- 30.....المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية
- 34.....المبحث الثاني : المقاربات النظرية لإدارة الموارد البشرية
- 36.....المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية
- 39.....المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية
- 41.....المطلب الثالث : مدخل الموارد البشرية
- 44.....المبحث الثالث : توظيف الموارد البشرية
- 46.....المطلب الأول : تعريف عملية التوظيف
- 47.....المطلب الثاني : أهمية التوظيف و أهدافه
- 49.....المطلب الثالث : مراحل التوظيف
- 68.....المبحث الرابع : ماهية القطاع الخاص
- 70.....المطلب الأول : تعريف القطاع الخاص
- 72.....المطلب الثاني : مقومات القطاع الخاص و أهميته
- 74.....المطلب الثالث : القطاع الخاص في الجزائر
- الفصل الثالث : الإطار الميداني للدراسة
- 83.....المبحث الأول : تعريف المؤسسة ميدان الدراسة
- 84.....المطلب الأول : نشأة المؤسسة
- 85.....المطلب الثاني : فروع المؤسسة

المبحث الثاني : توظيف الموارد البشرية في مؤسسة "متيجي لنقل البضائع" ..... 89

المطلب الأول : عملية التوظيف في مؤسسة متيجي لنقل البضائع ..... 91

المطلب الثاني : اجراءات التوظيف في مؤسسة متيجي لنقل البضائع ..... 100

المطلب الثالث : معيقات عملية التوظيف في مؤسسة متيجي لنقل البضائع ..... 124

خاتمة ..... 129

قائمة المراجع ..... 132

قائمة الملاحق ..... 136

## المقدمة :

لقد أفرزت التحولات العالمية التي شهدتها القرون الأخيرة من الزمن تطورات و تغيرات في مختلف جوانب الحياة ، من بين هذه التغيرات ظهور القطاع الخاص في الجانب الاقتصادي للدول ، حيث أصبح دعم هذا القطاع توجهاً عالمياً و ذلك لما يحمله في طياته من مضامين ايجابية تساهم في التطوير و التنمية و تحقيق النمو الاقتصادي ، هذا ما دفع الجزائر إلى تبني هذا القطاع و تشجيعه من خلال حوصصة المؤسسات العامة و منح المستثمرين الحرية في إنشاء مؤسسات خاصة تساهم في تطوير استثماراتهم و ذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة من تبني هذا القطاع لذلك فإن هذه المؤسسات الخاصة تسعى بدورها إلى تحقيق النجاح في أعمالها و أنشطتها و تحسين أدائها لضمان استمراريتها ، و لا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون المورد البشري الذي أصبح يعد من أهم الاستثمارات و يمثل أحد العوامل الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات . فالمورد البشري هو المحرك الوحيد لباقي عناصر المؤسسة و ذلك لما يحمله من قدرات ذهنية و امكانيات في الإبداع و التجديد ، فهو يمثل ثروة حقيقية يجب العناية بها و تنميتها و جلب الأفضل من الموارد المتاحة لتشكيل رأس مال بشري قادر على التطوير و الرقي بالمؤسسة .

و نظراً لهذه الأهمية التي يحظى بها العنصر البشري في المؤسسات استدعى الأمر إلى ضرورة وجود إدارة خاصة ترعى شؤونهم و تسهر على توفير الظروف الملائمة لهم ، و هي ادارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الوظائف الموجودة داخل المؤسسة و الهدف منها هو وضع كل فرد في المكان المناسب له و تحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة و خصائص الفرد المرشح لشغل الوظيفة ، و الإدارة تحقق هذه الغاية من خلال الاعتماد على أساليب حسن الانتقاء و التوظيف ، و حتى يكون هناك اختيار أفضل للموارد البشرية المؤهلة يتطلب من المؤسسة وضع سياسة توظيف فعالة .

تحتل عملية التوظيف في المؤسسات بالإهتمام ، إذ بدأت تتجسد فكرة تبني سيرورة فعالة في اختيار الموارد البشرية ، و الاعتماد على مجموعة من الخطوات و الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة ، و هذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على عملية التوظيف ، التي تمثل أهم خطوة من خطوات العملية الادارية في المؤسسة . و هنا تظهر أهمية موضوع هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة واقع التوظيف في المؤسسة الخاصة و التعرف على اجراءات التوظيف التي تعتمدها هذه المؤسسات و الطرق و التقنيات التي يتم من خلالها اختيار اليد العاملة المناسبة ، فعملية إيجاد الشخص المناسب القادر على تحمل مسؤوليات منصبه على أكمل وجه تعتبر من النقاط المؤدية إلى النجاح و تحقيق الأهداف سواء للفرد أو المؤسسة .

في تناولنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول ، تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة و ذلك من خلال طرح الإشكالية و التساؤل العام متبوع بأهداف الدراسة و المنهج المتبع ، مع الإشارة إلى المفاهيم و المصطلحات الأساسية و عرض مختصر لبعض الدراسات السابقة .

فيما تعرضنا في الفصل الثاني للإطار النظري للدراسة ، الذي تفرعت منه أربعة مباحث ، تناول المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية و التطور التاريخي الذي مرت به و كذا أهدافها و وظائفها داخل المؤسسة . أما المبحث الثاني فخصصناه لإلقاء الضوء على أهم نظريات التنظيم و شمل هذا المبحث نظرية الادارة العلمية، نظرية العلاقات الإنسانية و نظرية الموارد البشرية . أما بالنسبة للمبحث الثالث فهو يدور حول عملية توظيف الموارد البشرية و فيه تم التطرق لمفهوم هذه العملية و أهميتها في المؤسسة ، مع عرض لمختلف مراحلها . أما المبحث الرابع فقد عمدنا فيه إلى التعرف على القطاع الخاص و أهميته ، مع الإشارة إلى مكانته في الجزائر و مدى مساهمته في التنمية .

أما الفصل الثالث فقد حاولنا فيه التعريف بميدان الدراسة مع تحليل النتائج المتحصل عليها ، للتوصل إلى واقع عملية التوظيف في المؤسسة ميدان الدراسة .

# الفصل الأول :

## الإطار المنهجي للدراسة

1. الاشكالية :

تعتبر ادارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية هامة داخل أي مؤسسة مهما كان نشاطها و نوعها ، فهي تشكل محورا ضروريا هاما نظرا لدورها المتميز و المتمثل في صناعة مجموعة متكاملة من الموارد البشرية ، و السهر على المحافظة عليها و تنميتها ، و تسييرها، وهذا ما يساعد في تحقيق رسالة المؤسسة و ضمان البقاء و الاستمرار و النمو. من خلال أهمية هذه الادارة تتجسد أهمية المورد البشري الذي أصبح يمثل المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية ، فتحقيق التميز في أداء المؤسسة الحديثة لا يمكن أن يكون نتيجة لإمتلاكها الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية فحسب ، بل يعتمد في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الإستفادة من هذه الموارد .

و من هذا المنطلق يظهر دور ادارة الموارد البشرية في توفير هذا المورد الهام من خلال عملية التوظيف التي تعتبر من المهام الأساسية لهذه الادارة و إحدى وظائفها الجوهرية ، حيث تعمل هذه الوظيفة على توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات كفاءات و مهارات عالية و لها القدرة على الإبداع و الابتكار و التطوير ، حيث تقتضي هذه العملية دراسة مسبقة للوظائف و كذلك التعرف على الموارد البشرية المتاحة ، فهذه العملية تعتبر أول مرحلة من مراحل المسار المهني للعنصر البشري الذي له ميزة تميزه عن باقي الموارد ، و لذلك تكتسي عملية التوظيف أهمية بالغة و ذلك من حيث قدرتها على التأثير على مستوى اداء المنظمة و كذا على تحقيق الأهداف المرجوة .

وعليه فنجاح المؤسسة مرتبط بمدى فعالية عملية توظيف الموارد البشرية و المتمثلة في توفير أهم عنصر داخل المؤسسة و الذي أصبح يمثل أحد العوامل الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية ، و حلقة رئيسية في تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن خلال ما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تطرح اشكالية عملية توظيف الموارد البشرية ، حيث ستكون دراستنا بإحدى أهم المؤسسات التابعة للقطاع الخاص . كان اختيارنا لهذا النوع من المؤسسات نظرا للأهمية التي يحظى بها هذا القطاع الذي جاء كنتيجة لبعض التغيرات التي مست الجانب الاقتصادي ، وعلى رأسها التوجه نحو اقتصاد السوق ، و من هنا أصبحت

المؤسسات الخاصة تحظى باهتمام كبير نظرا للدور الذي تؤديه من الناحية الاقتصادية ، و ذلك من خلال العمل على تنمية القدرة التنافسية و الزيادة في معدلات التطوير و تحقيق التنمية ، و تبقى الموارد البشرية السبيل لتحقيق ذلك

و من هنا هذا جاء تركيزنا على جانب الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة باعتباره الجزء الأهم في التنظيم ، محاولة لمعرفة الأساليب الإدارية المتبعة في عملية توفير و توظيف هذا المورد الهام ، حيث كان اتجاهنا إلى المؤسسة الخاصة المعروفة باسم " مجمع متيجي " الواقعة بمدينة مستغانم ، بالتحديد فرع نقل البضائع المعروف بإسم " متيجي لنقل البضائع " .

ومن خلال الطرح السابق فإننا نحاول الاجابة عن التساؤل التالي :

● كيف تقوم هذه المؤسسة بعملية التوظيف ؟

و تندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي كالتالي :

● فيما تكمن أهمية التوظيف ؟

● كيف تسير عملية التوظيف في هذه المؤسسة ؟

● فيم تتمثل المصادر المتاحة ؟

● ماهي الإجراءات المتبعة في عملية الاستقطاب و الاختيار و التعيين ؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع :

يعود سبب اختياري لهذا الموضوع إلى النقاط التالية :

● طبيعة التخصص المدروس .

● مدى أهمية المورد البشري و دوره الفعال في نجاح المؤسسة و بقائها .

● محاولة توضيح مدى أهمية التوظيف داخل المؤسسات .

- التقرب من القطاع الخاص لمعرفة كيفية سير عملية التوظيف داخل هذا النوع من المؤسسات .

### 3. أهداف الدراسة :

من المعروف أنه لا يخلو أي بحث اجتماعي من أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال اهتماماته و اطلاعاته ، و تتلخص أهداف دراستنا في النقاط التالية :

- إبراز أهمية التوظيف كنشاط هام في ادارة الموارد البشرية .
- التقرب من القطاع الخاص و معرفة مدى اهتمام هذه المؤسسة بعملية التوظيف .
- التعرف على مختلف المراحل التي تمر بها عملية التوظيف .
- الكشف عن مختلف مصادر الاستقطاب وكذا التقنيات و الأساليب المتبعة في اختيار و تعيين الافراد .

### 4. منهجية الدراسة :

• **المنهج المتبع :** يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة ، لإكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث .<sup>1</sup>

بمعنى آخر هو مجموعة من الاجراءات و الخطوات التي يضعها الباحث عند دراسته لمشكلة البحث . و من هنا فقد اعتمدنا في دراستنا على **المنهج الكيفي** الذي يعتبر أحد انواع البحوث التي يتم اللجوء اليها في سبيل الحصول على فهم متعمق ووصف شمولي للظاهرة المدروسة ، و يمكن تحديد مفهوم هذا المنهج بأنه البحث عن الطبيعة الجوهرية للظواهر كما هي في الواقع .

<sup>1</sup> عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط6، 2011 ،ص99.

كما يعرف أنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية أو دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة علمية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".<sup>1</sup>

يهدف هذا المنهج إلى جمع بيانات غير إحصائية كما يهدف إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة و عليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات الملاحظة .

● **التقنية المعتمدة في جمع المعلومات** : تعتمد البحوث العلمية على استعمال أدوات منهجية مختلفة حسب أهداف البحث و هذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة للدراسة ، و التقنية التي اعتمدنا عليها تتمثل في :

● **المقابلة** : تعتبر تقنية المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية ، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.<sup>2</sup>

كما عرفها موريس أنجرس " أنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي".<sup>3</sup>

تتجلى أهمية المقابلة في كونها توفر لنا جملة من المعطيات الكيفية التي تساعدنا في عملية التحليل الخاصة بالدراسة ، و تجيبنا على المسائل المطروحة في اشكالية البحث .

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على تقنية **المقابلة نصف موجهة** باعتبارها اداة مناسبة تسمح لنا في التعمق أكثر في الموضوع ، و الوصول إلى هدف الدراسة وذلك بإعطاء المبحوث الحرية في الاجابة عن الأسئلة الموجهة له .

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون ، البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، دار وائل للنشر، الأردن ، ط 2، 1989 ، ص 46.

<sup>2</sup> محمد زياد عمر :البحث العلمي ،مناهجه و تقنياته ،القاهرة ،مطابع الهيئة المصرية ، د/س ، ص 154

<sup>3</sup> محمد شفيق :البحث العلمي ،الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ،المكتبة الجامعية،مصر، 2001، ص 106

اعتمدنا في إنجاز المقابلات مع المبحوثين على دليلين قمنا بإنجازهما بطريقة تسمح لنا بالحصول على المعطيات الكيفية اللازمة لموضوع البحث .

في البداية قمنا بمقابلات مع مصلحة التوظيف التابعة لإدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة ، لكن هذه المقابلات كانت قليلة العدد و كذلك المبحوثين كانت اجاباتهم محدودة (لا تعطي الفرصة للفهم الكافي ) ، و رسمية لأنها كانت تمس الجانب القانوني والإداري لعملية التوظيف ، أي كانوا يجيبوننا بما ينص عليه القانون و تتطلبه الادارة في هذا الموضوع و لم تكن هناك أمثلة توضح أكثر . لذلك ارتأينا أن نقوم بمقابلات أخرى مع مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة (تختلف مستوياتهم المهنية و الوظيفية ) كتدعيم للمقابلات الأولى و للتقرب أكثر من مجريات عملية التوظيف من خلالهم و للإستفادة من معطيات و معلومات أخرى لم نحصل عليها في المقابلات الأولى ، و هذا ما يبرر اعتمادنا على دليلين في المقابلات .

تضمن دليل المقابلة الأول المحاور التالية :

**المحور الأول :** التعريف بعملية التوظيف

**المحور الثاني :** اجراءات التوظيف

أما دليل المقابلة الثاني فتضمن يا يلي :

**المحور الأول :** عملية التوظيف

**المحور الثاني :** مرحلة ما بعد التوظيف

● اجراء المقابلات :

بدأت الدراسة الميدانية من أواخر شهر مارس إلى غاية 10 أبريل 2019 حيث دامت أسبوعين ، اعتمدنا فيها على

تقنية المقابلة ، التي ساعدتنا على معرفة كيف تسير عملية التوظيف في المؤسسات الخاصة و التي كنا نجهلها نظراً لندرة الدراسات التي تناولت موضوع التوظيف في المؤسسات ذات الطابع الخاص .

أجريت المقابلات الأولى مع جملة من المسؤولين في المؤسسة و هم كآآتي :

مدير عام مساعد ، مسؤولة الموارد البشرية ، منسق الموارد البشرية ، مسؤول النقل ، و مسؤول النقل و اللوجستيك .

أما المقابلات الثانية فكانت مع :

. موظفة في مصلحة الصيانة ( مستقبل تقني ) ، مساعدة ادارة عامة ، موظفة في مصلحة الفوترة ، مراقب النقل ، و مسير مخزون الوقود و الزيوت .

كانت فترات المقابلات تتراوح ما بين نصف ساعة إلى ساعة و نصف ، و كان هناك تحفظ في الاجابة من طرف بعض المبحوثين حيث كانت اجاباتهم محصورة و محددة حسب السؤال ، كذلك كانت هناك معلومات اضافية من المقابلات الثانية مع الموظفين حول التوظيف و التي لم نحصل عليها من موظفي مصلحة التوظيف ، و كان هناك اختلاف بين المبحوثين في الإجابة على بعض الأسئلة .

بالنسبة للغة المستعملة في المقابلة ، هناك من أجاب عن الأسئلة باستعمال اللغة العربية ، وهناك من كانت إجابته بالدرجة ، بحيث قمنا بترجمة هذه الاخيرة الى اللغة العربية في التحليل .

بالنسبة لأوقات اجراء المقابلات ، لم تكن هناك أوقات محددة و ذلك حسب المبحوثين ، هناك من قام باستقبالي أثناء عمله ، و هناك من اختار فترات الاستراحة .

## 5 . صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات و العوائق ، و من أهم الصعوبات التي واجهتها ما يلي :

. نقص المراجع المتعلقة بموضوع التوظيف على مستوى المؤسسات الخاصة ، سواء من حيث الكتب أو الدراسات الميدانية في هذا المجال .

. صعوبة الحصول على الموافقة من طرف المؤسسات لإجراء الدراسة التطبيقية باعتبارها مؤسسات خاصة ، لكن بإصرارٍ مني لم أفشل و حاولت مع هذه المؤسسة إلى أن تم قبولي .

## 6 . تحديد المفاهيم :

### 1.6. مفهوم إدارة الموارد البشرية :

باعتبار هذا المفهوم يتكون من مصطلحين أساسيين ، الإدارة و الموارد البشرية ، سنقوم بتعريفهما ، ثم نعطي تعريف شامل للمفهوم .

#### • الإدارة :

تعرف الإدارة بأنها " إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة بواسطة العاملين أو من خلالها ، ولكي تحقق الإدارة أهدافها تحتاج إلى تنسيق الجهود بين العديد من الوظائف الأساسية المتمثلة في التخطيط من أجل وضع الأهداف و التنظيم من أجل تحديد الأنشطة التي ستقوم بتحقيق هذه الأهداف ، و القيادة من أجل ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة أو العمل الذي ينسجم مع قابلياته و مؤهلاته العلمية وخبراته العملية ، و كذلك من أجل تحفيز العاملين ليؤدوا أعمالهم بدرجة عالية من الإبداع و التميز ، و الرقابة لمتابعة و استعراض الأداء الفعلي للعاملين و التأكد من أن الأهداف تم تحقيقها على أحسن وجه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مويد سعيد سالم :إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي تكاملي ،اثرأ للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 25 .

تعرف الإدارة كذلك أنها " مجموعة من الأنشطة المتميزة ، الموجهة نحو الاستخدام الفعال للموارد البشرية و ذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف " <sup>1</sup>.

### • الموارد البشرية :

هناك كم هائل من التعريفات حول الموارد البشرية سوف نحاول تقديم بعض التعاريف على النحو التالي :

تعريف الموارد البشرية في قاموس علم الاجتماع :

"هي العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل، ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر ، أو الذين لا يعملون و لكنهم قادرون على العمل و يبحثون عنه " <sup>2</sup>.

تعرف أيضا أنها : " مجموعة الافراد المشاركة في تحقيق أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسة " <sup>3</sup>.

وفي تعريف اخر سميت هذه الموارد البشرية باسم " الأصول الذكية " وتم تعريف هذه الأصول على أنها "الإجمالي المتجمع من المعرفة و المهارات و القدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات و توجهها نحو الإنتاج البناء " <sup>4</sup>.

وفي تعريف اخر " يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة بما يحملوه من طاقات و استعدادات و مهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية ، هم المدراء و القادة و الإداريين ، هم الموظفين الدائمين و غير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة " .

<sup>1</sup> علي الشريف : الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، د/بلك ، 1999 ، ص 17 .

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 25 .

<sup>3</sup> حسن ابراهيم بلوط : ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط 1 ، 2002 ، ص 17 .

<sup>4</sup> أشوك شاندا و شلبي كوبرا ، تر : عبد الحكيم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2002 ، ص 20 .

وتعرف كذلك أنها " الأصول التنظيمية والعنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة ".<sup>1</sup>

من خلال الطرح السابق يمكن أن نتطرق الى مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي تعرض الى الكثير من التعريفات من حيث الصياغة و وجهة نظر الباحثين ، الا أنها تتفق في معناها و رسالتها و مضمونها و سنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف :

" ادارة الموارد البشرية هي احدى الوظائف أو الادارات الأساسية في المنظمة ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية ".<sup>2</sup>

تعرف أيضا بأنها : " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة ".<sup>3</sup>

و يعرفها الدكتور بو الشرش نور الدين : " هي جهاز أو مصلحة مهمة في المؤسسة تقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها التخطيط ، الاختيار ، التعيين ، التدريب ،.... الخ".<sup>4</sup>

وفي تعريف اخر : " إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم ، و كذلك الطرق التي تستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشمل على الوظائف التالية :

تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الادارية ، العلاقات الصناعية ، مكافأة و تعويض الموارد البشرية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ، ثم أخيرا تقديم المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية ".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 26 .

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 25 .

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شوايش :ادارة الموارد البشرية ،دار الشروق ، عمان ، 2007 ،ص27 .

<sup>4</sup> بو الشرش نور الدين : واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ،مجلة العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة عنابة، ع/27ديسمبر2016 ،ص 271 .

<sup>5</sup> عشوي نصر الدين :ادارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2015 ،ص13 .

من خلال التعاريف المقدمة نستطيع استنتاج تعريف شامل و هو أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة و كيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الاخيرة ، و من ثم الاشراف و التوجيه لهذه القدرات و تعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها .

## 2.6. توظيف الموارد البشرية :

نقصد بما تلك العمليات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية حسب ما تتوفر عليه المنظمة من موارد بشرية و توقعاتها المستقبلية على أساس احتياجاتها ، ثم إتباع كل الإجراءات المتعلقة بتوفير الموارد البشرية للمنظمة ، و فيما يلي سنقوم بتقديم تعريف لمختلف هذه العمليات :

تتمثل في جملة من الاجراءات اللازمة و المتعلقة بجمع المعلومات من أجل وضع وصف خاص بكل وظيفة ، مع الاخذ بعين الاعتبار المتطلبات اللازمة لكل عامل من أجل النجاح في أداء المهام المنوطة به في هذا المنصب .

### ● تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هو تحديد احتياجات المؤسسة من الافراد ، أي تحديد أعداد و نوعيات الموارد البشرية المطلوبة .

### ● التوظيف، الاستقطاب و التعيين :

بعد القيام بعملية التخطيط تأتي عملية التوظيف التي تتضمن عمليات فرعية هامة تشمل استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المؤسسة أو داخلها (مصادر داخلية و مصادر خارجية) و اختيار أفضل المرشحين وذلك اعتمادا على الأساليب المختلفة للاختبارات ثم تعيينهم في الأماكن الموافقة لقدراتهم وخبراتهم<sup>1</sup>.

و من خلال التعاريف السابقة، نستخلص أن التوظيف بصفة عامة هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة و الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة .

<sup>1</sup> عشوي نصر الدين ، مرجع سابق ، ص 17 .

### 3.6. المؤسسة الاقتصادية :

#### ● المؤسسة:

تعرف بانها: "كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها الى القيام بمهام اجتماعية معينة ، وتحقيق أهداف محددة و هي تنظيمات معقدة ذات وظائف متعددة وذات أهداف معينة وواضحة".<sup>1</sup>

أي أن المؤسسة نظام اجتماعي تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض إشباع حاجاتهم من جهة و تحقيق أهدافها من جهة أخرى .

و يعرفها عمر صخري فيقول: " هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم البعض ، و المؤسسة جهاز عمل و أجهزة العمل تشتمل على تركيبات و نظم و أدوات ،....".<sup>2</sup>

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف للمؤسسة و هو " أنها عبارة عن تنظيم له هيكل و قوانين معينة يعمل كل أعضائه بشكل فعال لتحقيق الأهداف المخطط لها ".

#### ● المؤسسة الاقتصادية :

المؤسسة في معناها الاقتصادي هي: " نمط من النظام الذي يوفر لأفراد المجتمع خدمات و منافع مقابل أسعار معينة لتلبية أغراضهم الاستهلاكية أو الخدماتية ، أي أنها أداة بموجبها يتم تحويل المدخلات من خلال أنشطة معينة إلى مخرجات ، و هي بالتالي هيكل أو بناء اجتماعي يوضع بطريقة عقلانية و مخططة لتلبية حاجات محددة لأفراد المجتمع".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يونس ابراهيم حيدر: الاستراتيجية للمؤسسات و المنظمات ،سلسلة الرضا للمعلومات ، دمشق ، 1999 ،ص 23 .

<sup>2</sup> عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2003، ص 25 .

<sup>3</sup> شكري بالعلوي :واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية ،مذكرة ماجستير في علم اجتماع الموارد البشرية، جامعة قسنطينة،2008 ،ص33 ،

## 7. الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسولوجي ، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكتسبه من أهمية في تدعيم و توجيه مسارات البحث .  
وعليه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي لها علاقة بدراستنا :

### الدراسة الاولى :<sup>1</sup>

. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل بجامعة الجزائر بعنوان " التوظيف في المؤسسة الأجنبية و آثاره على تكيف العمال الجزائريين، دراسة ميدانية بمؤسسة TOUDINI الإيطالية " للباحث أحمد مرزوق و المنجزة

في السنة الجامعية : 2008 . 2009 .

التساؤل الذي تدور حوله هذه الدراسة هو محاولة معرفة ما إذا كانت سياسة التوظيف في المؤسسة الأجنبية تساهم في تسهيل التكيف المهني للعامل الجزائري فيها ؟

وهل يساهم السلوك التنظيمي الإداري في المؤسسة الأجنبية في رفع مستوى الرضا المهني للعمال ؟

### أدوات الدراسة :

<sup>1</sup> أحمد مرزوق :التوظيف في المؤسسة الجزائرية و آثاره على تكيف العمال الجزائريين ،رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل ،جامعة الجزائر ،2008-2009 .

لدراسة هذه الظاهرة دراسة علمية اعتمد الباحث على المنهج الكمي ، مستعينا بالاستبيان الذي يعتبر تقنية أساسية لجمع المعلومات ، حيث وزع الاستبيان على مجتمع البحث الذي تكون من 437 عامل .

### نتائج الدراسة :

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة هي :

. هذه المؤسسة الأجنبية تولي اهتماما بالغا للتوظيف و ذلك من خلال استغلالها لكل الإمكانيات المتاحة لاستقطاب أفضل اليد العاملة ،بداية من الإعلام و الإعلان الواسع عن التوظيف ، ثم اعتمادها أسس و قواعد موضوعية في الانتقاء ، بعيدا عن الذاتية و المؤشرات السلبية ، كما بينت الدراسة أن العمال الموظفين وفقا لمعايير موضوعية ، تكون لهم فرص الاندماج و النجاح في عملهم و يتجاوبون إيجاباً مع التنظيم و محتوى العمل ، و أن انتقاء العمال عن طريق أسس علمية هو أحسن السبل للحصول على أفضل الأفراد و هذا في صالح المؤسسة و الفرد في آن واحد .

### الدراسة الثانية :<sup>1</sup>

. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ،بجامعة بسكرة بعنوان " اجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق ، دراسة ميدانية بمركب هنكل بالجزائر " للباحث بالخيري مراد المنجزة في السنة الجامعية 2005 . 2006.

انطلق الباحث في دراسته من محاولة الكشف عن الطرق و الممارسات التي يتم بها التوظيف في المؤسسات الوطنية ، و ذلك من خلال اختبار الاجراءات العلمية التي وضعها المنظرون و أكدتها نظرية الموارد البشرية ، منذ اكتشاف الاختلالات الناجمة عن الطرق الكلاسيكية المختلفة ، و كان التساؤل كالاتي :

<sup>1</sup> بالخيري مراد ، اجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق ،رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ،جامعة بسكرة ، 2005-2006

. ماهي الاجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ؟

وتضمن هذا التساؤل في طياته مؤشرات عديدة يمكن ابرازها بالتساؤلات الفرعية التالية :

. هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية ؟

. هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية الموارد البشرية ؟

. ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف ؟

### فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : هناك تعدد و تداخل في استخدام الاجراءات العلمية عند توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية .

### الفرضيات الفرعية :

. يتم توظيف الأفراد وفق النموذج الفيبري (المسابقة ،الخبرة ، الشهادة العلمية ) .

. يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التايلوري (التكوين ،التدريب و القوة الفيزيقية) .

. يتم توظيف الأفراد بناء على ما تقترحه نظرية الموارد البشرية .

. للاعتبارات غير الموضوعية الدور الأهم في عملية التوظيف .

### أدوات الدراسة :

ارتأى الباحث في هذه الدراسة أن يطبق المنهج الوصفي بهدف الوصف الدقيق و الشامل لإجراءات التوظيف ، معتمدا

على :

الملاحظة : لملاحظة سلوكيات الافراد و تصرفاتهم و الظروف الفيزيقية السائدة ، حيث شملت الملاحظة كل الفئات المهنية

المقابلة : كانت هناك 80 مقابلة مع مختلف الفئات المهنية ، بهدف معرفة السياسة المنتهجة بالمؤسسة ، و طرق الانتاج و التوزيع و خاصة التوظيف .

الاستمارة : قام بتوزيع استمارات على 15 فرد من عمال المؤسسة .

### نتائج الدراسة :

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

. هناك استخدامات متعددة للإجراءات الواردة في نظريات التنظيم المختلفة و هذا راجع الى السياسات و الانماط التسييرية

العديدة التي شهدتها المؤسسة ، فقد كانت تعمل بالنموذج البيروقراطي ، و في نفس الوقت هناك تجليات النظرية التaylorية في

ممارسات الافراد .

. التدخل الفاذح للإعتبارات الشخصية في عملية التوظيف .

. تعدد الاستخدامات العلمية في عملية التوظيف .

# الفصل الثاني :

## الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول :

ماهية إدارة الموارد البشرية

## تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة و بمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، صغيرة أو كبيرة عامة أو خاصة ، فلا يمكن أن تحقق أهدافها بدون موارد بشرية ، فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة و فعالية مواردها . لهذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية و استثمار هذه الموارد ، و الأمر يتطلب إدارة مختصة تتكفل بهذه الموارد بحيث نجد مهمتها تدور حول إعداد سياسات و برامج جديدة لإدارتها بفعالية حتى تكون صامدة أمام التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات ، و محاولة البحث عن أنسب الأشخاص و أكفئهم للعمل في المؤسسة و ترغيبهم في البقاء فيها ، و نظرا لأهمية وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة سوف نتناول في هذا المبحث عرضا شاملا لمفهوم هذه الإدارة و مدى أهميتها .

## المطلب الأول :

## مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي مجموع الوظائف و البرامج التي تسعى إلى تحسين اداء الفرد و المؤسسة ، كما تعتبر أهم ما تملكه المؤسسة لأنها أكثر العوامل تأثير في نجاح و تحقيق أهداف المؤسسة و زيادة الانتاجية و إشباع حاجات الأفراد العاملين ، كما تحدد المهارات المطلوبة التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية و التفوق .

لقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم و في ما يلي سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف :

. تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم مورد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها و مصلحتهم ، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم<sup>1</sup>.

. كما يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية بالقول أنها احدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية ، كما يمكننا القول أن ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها<sup>2</sup>.

هناك من عرفها بالقول أن ادارة الموارد البشري هي وحدة تنظيمية ، و المقصود هنا بالوحدة أي المصلحة أو الهيئة أو...الخ، و هي تختص بتكوين و تربية و صيانة الموارد البشرية من خلال الإجراءات و النظم و اللوائح و التي تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل و هي تعتبر بمثابة جهة استشارية تؤدي خدماتها إلى جميع العاملين بقصد تكوين قوة عمل راضية و منتجة و ذلك من خلال قيامها بإعداد و تنفيذ مجموعة من السياسات الإدارية .

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان : ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2010 ، ص 20.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي : ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 13 .

تتمثل في تخطيط القوى العاملة ، تحليل و وصف الوظائف ، اختيار و تعيين العاملين ، تنفيذ برامج التدريب ، تنمية المهارات و تهيئة الظروف المناسبة للعمل لرفع الروح المعنوية .<sup>1</sup>

ادارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين ، و ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم و يتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة و برامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية و تنميتها و توظيفها و تقويم ادائها و صيانتها و الاحتفاظ بها بشكل فعال ، و هي من هذا المنطلق تعد إدارة هامة لا يمكن الاستغناء عنها و تعمل في إطار المفاهيم الآتية:<sup>2</sup>

1. إن ادارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى كوظيفة الانتاج و وظيفة التسويق .

2. إن ادارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة .

3. إن ادارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري (الموظفين) على أساس أنهم أصولا استثمارية يجب ادارتها و تطويرها بفاعلية و كفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل ممثلا في زيادة الإنتاجية و تفوق الاداء .

4. ادارة الموارد البشرية تصمم البرامج و تعد السياسات بشكل يتوافق و احتياجات العاملين الاقتصادية و العاطفية .

5. ادارة الموارد البشرية تهيء المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم و مهاراتهم في العمل .

6. تصميم و إعداد أهداف و سياسات و نشاطات ادارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم و التناسق فيما بينها و بما يضمن التكامل مع بقية أهداف و سياسات و نشاطات الادارات الأخرى في المنظمة .

<sup>1</sup>أسامة كامل و محمد الصيرفي : ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ،البحرين ، 2006 ، ص 09 - 10 .  
<sup>2</sup>مؤيد سعيد سالم و حرحوش صالح : ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2006 ، ص 05 - 06 .

## المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة ، إنما جاءت نتيجة لتطورات متداخلة ، فقد مرت بمخاض تاريخي استجابت فيه لتغيرات البيئة الخارجية ، و بيئة المؤسسة و تركيبة الموارد البشرية فيها .

كانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره و مبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية ، اقتصاد العمل ، علم النفس الصناعي و علم الاجتماع الصناعي ، علم السلوك التنظيمي و الإدارة العامة ، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد فإدارة الموارد البشرية .<sup>1</sup>

## المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن 19 حتى الآن :

سنعرض أهم المراحل التي استمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها و خصائصها الحديثة في الآتي :

## 1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على طرق الانتاج اليدوية ، حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة و في بيت صاحب العمل ، ففي نظام العبودية اعتبر العامل احدى ممتلكات صاحب العمل ، يبيعه و يشتريه ، شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية و لا إنسانية ، و كانت السلطة المطلقة بيد المالك ، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية ، و فيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة ، بدأت تعمل مقابل أجر ، إلى أن جاء نظام الطوائف ، به شكلت كل طائفة قانونها الخاص يضع شروط الدخول للمهنة و أجور العاملين و مستويات انتاجهم ، و يمثل هذا احتكار للحرفة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2003 ، ص 20 .  
<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي ، عمان ، د/س ، ص 10 .

## 2. مرحلة الثورة الصناعية :

ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، و صاحب ظهورها عدة عوامل :

. التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمل مع ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .

. انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة و تجمع عدد كبير من العمال فيها .

لقد سببت هذه العوامل الاستغناء أحيانا عن العمال و الحاجة إلى عمالة متخصصة ، كما أدى ذلك أيضا إلى سوء ظروف العمل و ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين ، فالعامل أصبح ضحية هذا التطور ، حيث اعتبر مجرد سلعة تباع و تشتري بعد اعتماد الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العمال ، بالإضافة لما سبق فقد أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية، رقابة تعسفية ، روتينية العمل و سأم العاملين و لقد أظهرت هذه الفترة الحاجة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين<sup>1</sup>.

## 3. مرحلة القرن العشرين :

أ. ظهور حركة الادارة العلمية : ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية ، فقد شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية و من أبرزها انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك وينسلو تايلور ، و قد حدثت هذه الحركة منذ عام 1880 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى<sup>2</sup>

و قد توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة هي :

. التطوير الحقيقي للإدارة : بمعنى استبدال الطريقة التجريبية (المحاولة و الخطأ) في الادارة بالطريقة العلمية ، التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة، و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة و الاعتمادا على أغلى المواد و المعدات المستخدمة .

<sup>1</sup> أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ، الدرا الجامعية ، مصر ، ط2 ، 2006 ، ص 35 .

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 22 .

. الاختيار العلمي للعاملين : يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد التأكد من قدرات العاملين و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم .

. الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين تعليمهم : فالعامل لن ينتج بالطريقة المطلوبة منه إلا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل و تدريب مناسب على العمل و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

. التعاون الحقيقي بين الادارة و العاملين : يؤكد تايلور أنه يمكن التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره ، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و ذلك يكون بزيادة انتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع انتاجيته .

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد ، إلا أنها و بتركيزها على معيارية العمل ، مطالبة العمال بزيادة معدلات الإنتاج ، و التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع العامل و إهمال الجانب الإنساني ، كل ذلك نتج عنه التذمر و انخفاض الرضا عن العمل .<sup>1</sup>

ب . نمو المنظمات العمالية : في بداية القرن العشرين ، نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية ، حيث استخدمت نقابات العمال أساليب القوة ، كالأضراب عن العمل و المقاطعة من أجل زيادة الأجور و إيجاد الظروف المريحة للعمل .

ج . الحرب العالمية الأولى: ظهرت الحاجة الى استخدام طرق جديدة لاختيار العاملين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف تفاديا لفشلهم بعد توظيفهم ، كما تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمل ، وأنشأت المراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية و التعليمية و الإسكان ، و هذا ما يمثل ظهور أقسام شؤون

<sup>1</sup>محمد قاسم القزبوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2 ، 2000، ص 50 .

الموارد البشرية في احدى الكليات الأمريكية المتخصصة عام 1915 ، و بحلول عام 1920 أصبح مجال ادارة الموارد البشرية متواجد على نحو ملائم<sup>1</sup> .

**د . مرحلة ما بين الحربين العالميتين :** لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من القرن العشرين تطور في

مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجريت تجارب هاوثورن في الولايات المتحدة الامريكية بقيادة التون مايو ، و قد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل<sup>2</sup> .

**هـ . ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر :** لقد نمت و تطورت ادارة الموارد البشرية و اتسع نطاق

أعمالها ، إلى أن شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل ، و يتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث .

ادارة الموارد البشرية في الوقت الحالي لا تنظر إلى الفرد لا تنظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط ، بل تنظر إليه كأحد الموارد و الأصول التي يمكن أن تضيف لها ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ، و تعتبر الثروة البشرية و الرأس مال البشري مدخلا من مدخلات العملية الانتاجية ، إذ من خلال فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية مختلف الأنشطة الانتاجية و التسويقية و المالية و التطورية .

مستقبلا يمكن النظر إلى ادارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد نظرا لأهميتها في كافة المنشآت ، و من جانب آخر إن هناك تحديات كبيرة و عميقة يجب أن تتصدى لها مثل : الاعتماد المتزايد على الكمبيوتر في إنجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل ، و التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي مرجع سابق ، ص 301.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 25 .

والتخصصات ، هذه التحديات و غيرها من شأنها أن تؤثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و تفرض أهميتها و جدواها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أهداف ادارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الصغيرة منها و الكبيرة ، العامة و الخاصة ، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطويرا يلي رغباتهم و احتياجات المنظمة و ينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

#### 1. الأهداف الإجتماعية :

تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من خلا تحقيق احتياجات الأفراد الاجتماعية ، و يمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي :<sup>2</sup>

- . تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- . تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة .
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية و الأجور و التدريب و التطور .
- . رعاية العاملين و تقدير الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية .

#### 2. الأهداف التنظيمية :

تعتبر ادارة الموارد البشرية نظاما في المنظمة و هي جزء من النظام الأشمل ، فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة و تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد القحطاني : مهارات النجاح للتنمية البشرية ، دار لبنان للنشر ، لبنان ، 2007 ، ص 129 .

<sup>2</sup> الوليد يزيد بشار : الادارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، د/س ، ص 16 .

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس و علي حسن : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 3 و 2007 ، ص 23 .

. **الاهداف الوظيفية** : تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتها .

من خلال ما تم ذكره من أهداف تسعى لتحقيقها ادارة الموارد البشرية في المنظمة تبرز أهميتها و بصورة خاصة للمنظمات الكبيرة التي تتطلب اعداد و تهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة و بالتخصصات و المؤهلات المتنوعة و لذلك فيمكن القول أن ادارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة للمنظمة من الجوانب الآتية :<sup>1</sup>

1 . تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و ادارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين .

2 . تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء و معدلات الغيابات و التأخرات و معدلات الحوادث في العمل و معدلات الشكاوي و التظلمات .

3 . تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الاساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المنظمة.

4 . توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الانتاجية الأفضل و الأداء الأعلى و من هذه الاجراءات و الخدمات توصيف العمل و اعداد و تهيئة الأفراد العاملين و اعداد البرامج التدريبية و ادارة الأجور و الرواتب و الحوافز التشجيعية .....إلخ.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس و علي حسن ،مرجع سابق ، ص 24 .

5. ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الادارية في المنظمة من خلال مناقشة الادارات التنفيذية حول هذه النشاطات .

### المطلب الرابع: وظائف ادارة الموارد البشرية و هيكلها التنظيمي في المؤسسة

#### أولاً : وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية ، كالتخطيط و التنظيم و التحفيز ، الرقابة و لكن تركيز اهتمامها يكون في الأنشطة المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة و التي تتضمن ما يلي :<sup>1</sup>

**1. تخطيط الموارد البشرية :** و يتعلق هذا النشاط بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة .

**2. تحليل و تصنيف و توصيف الوظائف :** و يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف و تصنيفها و توصيفها ، و تحديد الواجبات و المسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة .

**3. نظام الاختيار و التعيين :** و يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار و التعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختبار و المقابلات و الشوط اللازمة لذلك .

**4. تصميم نظام الأجور و الحوافز :** و يتم ذلك من خلال تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين إضافة لتحديد الحوافز المادية و المعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم .

<sup>1</sup> خضير كاظم و ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 13 - 32 .

5. اعداد خطة التدريب : و يتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين و تطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية و التطويرية الملائمة لهم .

6. تصميم نظام تقييم الأداء : و يتم ذلك وفق وضع ضوابط إدارية و تنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين ، وفق قواعد و ثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقييم العام للأداء الفردي الجماعي للعاملين لديها.

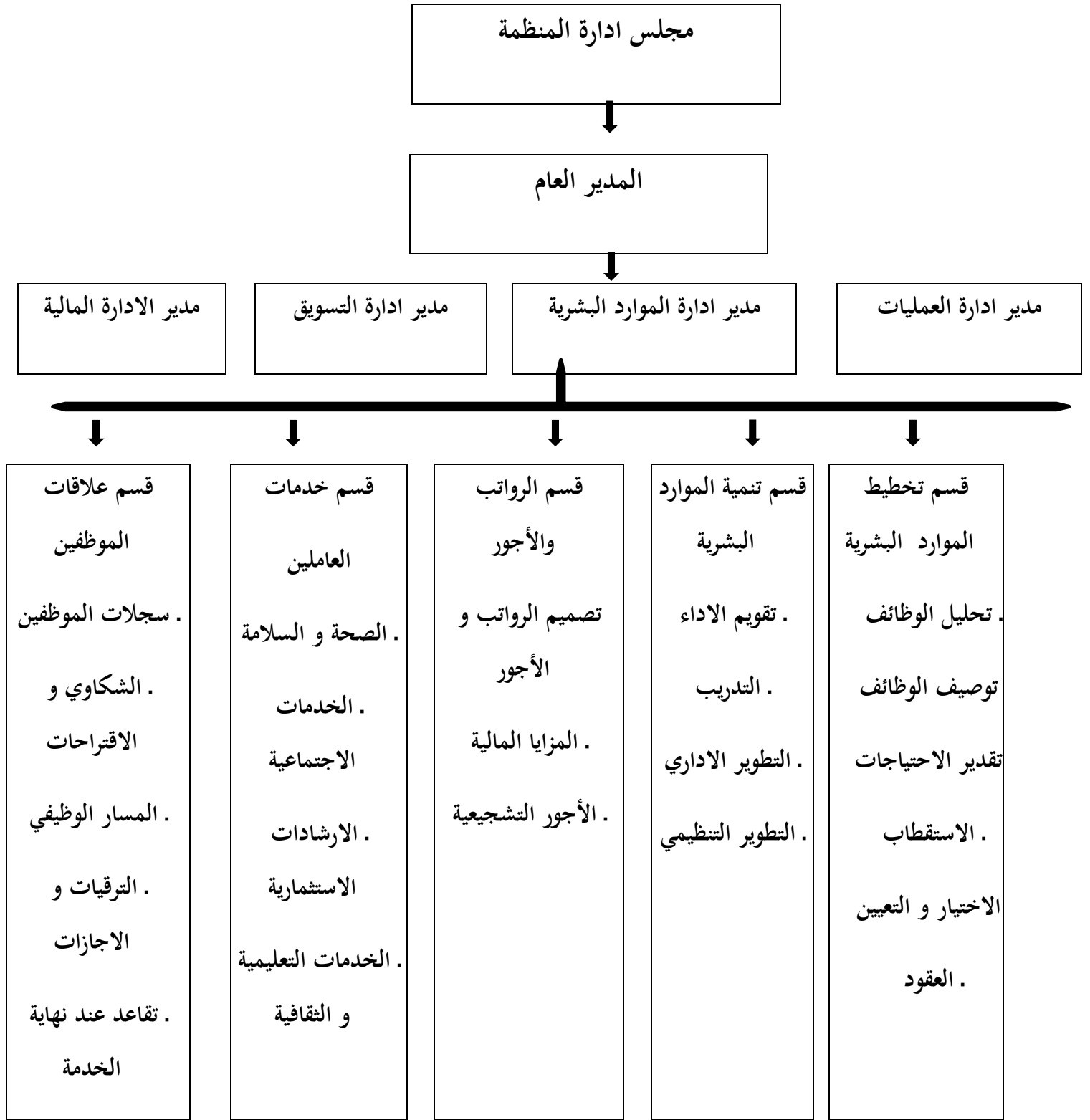
7. وضع نظام الترقيات و النقل : و تقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات و النقل للعاملين في المنظمة .

8. صيانة و رعاية العاملين : و تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية ، و كافة التسهيلات التي تسهم في أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة و المودة و الإيحاء و غيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء و الانتماء للمنظمة .

و يتضح من خلال ذلك بأن ادارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار و التعيين وفقا للإحتياجات التخطيطية للمنظمة مرورا بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء و الانتماء للمنظمة و انتهاءا بالتقاعد أو انتهاء الخدمة من المنظمة ، و كلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة و فاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق أهدافها بجدارة أكبر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم و ياسين كاسب الخرشة ،مرجع سابق ، ص 32 .

ثانياً : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>



الشكل (1) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup>خضير كاظم و ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 30.

## خلاصة :

و في الأخير نستنتج أن الاهتمام بالموارد البشرية و إنشاء ادارة خاصة تهتم بشؤونهم و تلبية احتياجاتهم يعود على المنشآت بالفائدة ، بحيث نرى أن جميع المنشآت الناجحة أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري ، و ذلك لما له من دور فعال فيها ، فقد رسخت فكرة عن ادارة الموارد البشرية أنها من أهم الادارات في المنشآت و ذلك لما لها من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية .

## المبحث الثاني :

المقاربات النظرية لإدارة الموارد البشرية

## تمهيد :

النظرية و البحث بينهما علاقة تكامل و اندماج في الآن عينه ، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر و الأنساق التي تعينه على اعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان . كما أن البحث يعطي النظرية مجالاً للاختيار و التوسع ، إن جدية البحث السوسولوجي تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه .

و من خلال هذا المبحث سنعرض بعض النظريات التي نراها مناسبة لموضوعنا ، حيث سنحاول الإلمام بعناصرها الأساسية فقط مع التركيز على مكانة العنصر البشري في كل منها .

## المطلب الأول :

## نظرية الادارة العلمية (فريدريك وينسلو تايلور )

نشأت حركة الادارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الامريكية في الفترة ما بين 1900 و 1920 ، و ذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها ، فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا كبيرا شمل التوسع في طرق و وسائل المواصلات الحديثة ، وزيادة و تركيز عدد السكان في المدن و التوسع في التصنيع و استخدام الآلات الباهضة التكاليف ، واتسعت الأسواق الداخلية و ازدادت أسواق التصدير ، و من العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت ، ظهور الاختراعات العلمية الحديثة و تطور التكنولوجيا من ناحية ، و ظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة و التنظيم .<sup>1</sup>

و كان فريدريك تايلور الرائد الأول للإدارة العلمية أو أب الإدارة العلمية ، نشر في عام 1911 كتابه الشهير

" مبادئ الإدارة العلمية " ذكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها و للعاملين .

و الإدارة العلمية هي عملية استخدام المبادئ و الأسس العلمية فقط من أجل زيادة فاعلية الوظائف و انتاجيتها .<sup>2</sup>

و قد استندت الادارة العلمية الى المبادئ العلمية التالية :<sup>3</sup>

ا . استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات .

ب . اختيار الموارد المادية و البشرية بطريقة علمية .

ج . تقسيم العمل .

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004 ، ص 53 .  
<sup>2</sup> رونالد ريجيو ، تز : فارس حلمي ، المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 1999 ، ص

19

<sup>3</sup> أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، ط 2 ، 2003 ، ص 12 .

د . الفصل في التصميم و التنفيذ (العمال في للتنفيذ و الادارة للتصميم).

هـ . استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الافراد على العمل ..

كما أضاف تايلور مبادئ أخرى مهمة مثل : ضرورة اختيار العاملين على أساس قدراتهم .

وعليه إن اقصى ما يهتم به التنظيم من صفات العامل حسب هذه النظرية ما يأتي:<sup>1</sup>

**الطاقة :** و تتمثل في الحد الاقصى لما يستطيع الفرد انتاجه .

**السرعة :** و تتمثل في الوقت الذي يستغرقه الفرد لإنجاز عمل معين (من خلال أسلوب الحركة و الزمن عن طريق

تحليل و تصنيف واجبات العمل الى حركات تفصيلية و معرفة مقدار الوقت الذي يستغرقه أداء كل واجب أو حركة

على حدى).

**الاستمرارية :** وتعني قدرة الفرد على الاستمرار في بذل كل الجهود في مواجهة الشعور بالتعب .

يبدو من خلال العرض أن اهم ما ركزت عليه هذه النظرية فيما يخص العامل هو وضع الحد الأقصى للإنتاج

وفق مدة زمنية محددة مستعملة في ذلك مقاييس معينة لمراقبة الحركة و الوقت بالإضافة الى اعتبار الفرد العامل مجرد آلة

، له القدرة على الاستمرار في العمل رغم التعب .

اذن أرادت الإدارة العلمية أن تجعل التنظيم يسير بطريقة آلية خصوصا في جانبه البشري ، فتناولت المورد

البشري كمورد اقتصادي مثله مثل باقي الموارد المادية الاخرى ، و ذلك بغرض زيادة الانتاجية و الربح مهمة في ذلك

الجانب الاجتماعي للفرد .

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، عين مليلة ، 2002 ، ص 36 .

رغم الجانب السلبي لهذه النظرية إلا انه نجدها قد مست جانب التوظيف و أعطته أهمية داخل التنظيم من خلال مبدأ اختيار العاملين على أساس قدراتهم حيث كان تايلور يؤكد على ضرورة أن تكون قدرات الفرد و مهاراته مناسبة لطبيعة العمل الذي يؤديه ، فتايلور من أوائل من رفع شعار "الفرد المناسب للوظيفة المناسبة"<sup>1</sup>.

و هذا ما نجده في عملية التوظيف من خلال التحليل الوظيفي و اختيار العامل الأنسب لشغل الوظيفة .

---

<sup>1</sup> رونالد ريجيو ، تر : فارس حلمي ، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 20 .

المطلب الثاني :

نظرية العلاقات الإنسانية ( إلتون مايو )

أدى النقد الموجه إلى نظرية الإدارة العلمية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، عكس المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج و أغفلت تماما جوانب العلاقات الانسانية ، فعلى نقيض نظرية الإدارة العلمية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ، يسعى الى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين ، و أن أفضل سمة إنسانية هي التعاون و ليس التنافس ، فالدراسات التي جاء بها إلتون مايو قدمت أدلة كافية على أن المصنع يؤلف نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا حيويا ، و يجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا انسانيا اجتماعيا ، له حاجاته و رغباته و اتجاهاته و مشاعره التي تؤثر في أدائه لعمله .<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية :<sup>2</sup>

1. يتأثر الناس داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية .
  2. يشعر الناس بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .
  3. إن التخصص و تقسيم العمل و التوجه إلى الآلية و الروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين به .
  4. يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الادارية و الحوافز المادية .
- و يمكن تعريف العلاقات الانسانية في مجال عملها بأنها : مجال من مجالات الادارة يعنى بإدماج الافراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم الى العمل معا بأكبر انتاجية مع تحقيق التعاون بينهم و اشباع حاجاتهم الاقتصادية ، النفسية و الاجتماعية .

<sup>1</sup>الفضيل رتيبي : عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، جامعة البليدة ، ع/10 ، جوان 2013 ، ص16  
<sup>2</sup>علي عربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 46 .

و يتضح من هذا التعريف أن لهذه النظرية أهدافا ثلاثة هي<sup>1</sup>:

1. تحقيق التعاون بين العاملين .

2. الانتاج .

3. إشباع حاجات الافراد الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية .

و من خلال ما سبق يبدو ان مدرسة العلاقات الانسانية ركزت على ضرورة اشباع الرغبات الانسانية للأفراد كوسيلة لتحسين العمل و الانتاجية ، و هي بذلك نادت بالفرد الاجتماعي و ليس الفرد الاقتصادي ، و في هذا الصدد اشارت الى بعض الوسائل التي تساعد على توفير ذلك : كتشجيع تكوين الجماعات ، تنمية الاتصالات بين الادارة و الافراد ، باختصار يمكن القول أن مدرسة العلاقات الانسانية في إطار ادارة الموارد البشرية تدعو الى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد ، كما اهتمت بالعناصر غير الرسمية للتنظيم و الاهتمام بظروف العمل و الحاجات الاجتماعية للعمال و التي هي في صميم ادارة الموارد البشرية ، الا انها تبقى قاصرة لأنها تغافلت عن الجانب الرسمي للتنظيم .

<sup>1</sup> بالقاسم سلاطينية : العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، ع/5 ، ديسمبر 2003 ، ص 40 - 41 .

## المطلب الثالث : مدخل الموارد البشرية

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في ادارة الأفراد ، ولقد تبلورت أفكاره الأساسية في بداية سنوات السبعينات ، بمعنى أنه واكب التطور الكبير الذي عرفه الاقتصاد العالمي من خلال التطور الذي عرفته المؤسسات بكل أشكالها في وسط يطبعه التنافس الشديد ، مما أدى بكل المنظرين و المفكرين في مجال الفكر التنظيمي إلى التركيز على الهدف الرئيسي لكل هذه المؤسسات و هو أعلى مستوى فعالية و ذلك من أجل التميز و الامتياز .

إن مدخل الموارد البشرية ليس نظرية واحدة ، بل هو مجموعة من الاجتهادات النظرية المشكلة من تراكمات فكرية متعددة التخصصات من العلوم السلوكية الى العلوم التنظيمية الى العلوم القانونية و الادارية ،أدى كل ذلك الى بروز التوجه أي مدخل الموارد البشرية ، الذي يؤكد على اعتبار الفرد العامل كمورد و ليس كمجرد وسيلة انتاج أو مجرد انسان يخضع لمشاعره و عواطفه .

إن هذا المدخل يركز بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية ، و ذلك نظرا لأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية و هو يزاوج و يدمج نتائج كل النظريات السابقة ، بحيث أسس فلسفة جديدة في التعامل مع الأفراد خلال العمل و يقوم على ما يلي<sup>1</sup>:

- 1 . الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت ادارته و تنميته ،يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة .
- 2 . لا بد أن توجه السياسات و البرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية للفرد .
- 3 . لا بد أن تهيئ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- 4 . برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و اهداف

المؤسسة

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 47 .

و نظرا لتوفر المورد البشري بالكم و النوع المطلوبين في مختلف التخصصات ، أصبح التركيز عند توظيف الموارد البشرية في مختلف الأعمال ، يتم عن طريق المفاضلة بين المترشحين انطلاقا من وصف الوظائف و تحليل العنصر المترشح ، و معرفة خصائصه التي تتمثل في القدرات الذهنية ، قدرة الإبداع و الابتكار ، القدرة على تحمل المسؤولية، المشاركة في حل المشكلات ، و التجديد و التطوير ، و هذا ما يمثل مدخل الموارد البشرية.

كما يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية ، و اعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة ، فالموارد البشرية هي العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم .

و يمكن توضيح الفرق بين الفلسفة القديمة و الجديدة لإدارة الموارد البشرية في الجدول التالي : جدول رقم (1)<sup>1</sup>

فلسفة القديمة	فلسفة الجديدة
اهتمت بالقوة العضلية للإنسان ، و بقدراته البدنية و المادية ( البناء الجسمي للإنسان )	تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية، و امكانياته في التفكير و الابتكار والإبداع ، و المشاركة في حل المشاكل و التجديد و التطوير.
لذلك فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل ، من أجور و مكافآت ، و مكان و بيئة العمل المادية .	لذلك تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل و ما يثيره من طاقات الفرد الذهنية و ما يمثل من تحديات تستفز فكر الإنسان و عقله .
و عليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساسا شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان .	و من ثم فإن التنمية البشرية أساسا هي شحن لقدرات الإنسان الفكرية و توظيفها في العمل .

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون ، مرجع سابق، ص 53 .

## خلاصة :

لقد تعرضنا في هذا المبحث إلى بعض النظريات التي تناولت موضوع الموارد البشرية و إدارتها ، انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية التaylorية التي رغم كونها أول نظرية تتطرق إلى المنظمة بطريقة علمية ، إلا أنها أثبتت محدوديتها في اعتبارها للإنسان كوسيلة إنتاج ، من جهة أخرى مدرسة العلاقات الإنسانية التي أفرطت في الاهتمام بالإنسان من حيث أحاسيسه و عواطفه مهمة جوانب الإنتاجية و العمل . تبعا لذلك أتى مدخل الموارد البشرية كنظرة شمولية و محاولة للجمع بين احتياجات الفرد كعامل و احتياجات المؤسسة ، على اعتبار أن الاستجابة لكل منهما يؤدي إلى زيادة في الفعالية و الإنتاج .

## المبحث الثالث :

توظيف الموارد البشرية

**تمهيد :**

تتولى ادارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة و الوظائف المتعلقة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، بحيث نجد أن هذه الادارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة و توزيعها في مختلف أقسام و فروع المؤسسة . و عملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة و المتسلسلة فيما بينها و التي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية . و في هذا المبحث سوف نتطرق لعملية التوظيف من خلال تعريفها و تحديد أهميتها و أهدافها ثم التطرق لمراحلها و اجراءاتها .

## المطلب الأول :

### تعريف عملية التوظيف

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

. عملية التوظيف هي : " الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، و الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام  
الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية و التعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لآداء العمل  
و تحمل المسؤولية على أكمل وجه ، و تتضمن هذه العملية ثلاث عناصر أساسية هي الاستقطاب ، الاختيار  
و التعيين ."<sup>1</sup>

تعرف كذلك على أنها : " مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل و الذين  
لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة " .<sup>2</sup>

و في تعريف آخر: " التوظيف هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، وترغيب الأفراد المؤهلين  
للعمل في المنظمة ، و ذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية " .<sup>3</sup>

كما يعرفها كمال بربر : " هي عملية تبدأ من تحليل الوظائف و المناصب ، ثم البحث عن مصادر الإمداد ، ثم  
الترتيب و اختيار العناصر المتميزة و استقطابها " .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، مرجع سابق ، ص 81 .

<sup>2</sup> فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ' الأردن ، ط 1 ، 2007 ، ص 65 .

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 241 .

<sup>4</sup> كمال بربر : ادارة الموارد البشرية ، اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني للنشر ، بيروت ، ط 1 ، 2008 ، ص 132 .

و في تعريف آخر: " التوظيف أحد الممارسات الأكثر أهمية في وظيفة الموارد البشرية ، لأنه يتكون من مجمل القرارات التي ستؤثر بصورة فعالة و دائمة على المؤسسة ".<sup>1</sup>

كما تعتبر عملية التوظيف " العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل ، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها للعمل في المؤسسة ، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و إعداد هؤلاء و حثهم و ترغيبهم في العمل ".<sup>2</sup>

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل لعملية التوظيف و هو كالتالي :

التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال عملية استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة ، ثم اختيار الأنسب من بين المستقطبين ، ليتم قبولهم و تعيينهم في المناصب الشاغرة .

## المطلب الثاني :

### أهمية التوظيف و أهدافه

#### أولاً : أهمية التوظيف

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة و ذلك من خلال سعيها إلى استقطاب و اختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها ، و الأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح عمل ادارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية عملية التوظيف من الأهداف التي

<sup>1</sup>دومنيك رو ، تر : وردية واشد : المائة كلمة في الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، ط 1 ، 2008، ص 97 .  
<sup>2</sup>تيشات سلوى : أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس 2009 - 2010 ، ص 12 .

تسعى لتحقيقها ، فهدفها الأساسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة<sup>1</sup> ، لهذا نجد أن المؤسسات تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم و تساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة ، و هذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات و الاجراءات لضمان الاستخدام الأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات و المهارات من أجل تحقيق أكبر انتاجية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

و تعود أهمية التوظيف على ادارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ و غير المناسب ، و الذي سيكلف المؤسسة الكثير ، فبالإضافة الى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب و الدورات التدريبية ، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك و التي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة و قد تصل إلى خسارة المؤسسة<sup>2</sup> ، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

### ثانياً : أهداف التوظيف

تتمثل أهداف هذه العملية فيما يلي<sup>3</sup> :

. الحصول على موارد بشرية بأقل تكلفة .

. وضع الفرد في منصب عمل يلائمه بطريقة يستعمل فيها استعداداته و خبراته بأحسن طريقة ممكنة .

. تحقيق الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد البشرية في المنظمة .

. تطوير قدرات العاملين في المنظمة و مهاراتهم .

<sup>1</sup> فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 65 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 66

<sup>3</sup> عبد الباري ابراهيم و زهير نعيم الصباغ : ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، دار وائل للنشر ، الاردن ، ط 2 ، 2010 ، ص

. اشباع حاجات العاملين الشخصية و ربط ذلك بأهداف المنظمة .

. الوصول الى الحد الاقصى من مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة .

### المطلب الثالث : مراحل التوظيف

تعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها ادارة الموارد البشرية و ذلك بكفاءة و فاعلية عالية حيث يتوقف عل ذلك مسار كافة النشاطات الاخرى بالمنظمة ، و تتضمن عملية التوظيف ثلاث عمليات فرعية و هي : الاستقطاب ، الاختيار و التعيين .

#### أولا : عملية الاستقطاب

#### 1 . تعريف عملية الاستقطاب :

يقصد بالاستقطاب: " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن و جذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها ، و ذلك بالعدد و النوع المطلوبين و في الوقت المناسب " .<sup>1</sup>

و يعرف كذلك أنه : " عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة " . و تهتم هذه العملية " بجذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة " .<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه : " البحث عن الأفراد الصالحين لملاأ الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل ، أو هو استمالة و جذب مجموعة كافية من الافراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملاأ الوظائف الشاغرة " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أسامة كامل و محمد الصيرفي : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 28 .

<sup>2</sup>حمداوي وسيلة : ادارة الموارد البشرية ، مديريةية النشر لجامعة قالمة ، 2004، ص 88 .

<sup>3</sup>مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 81 .

و في تعريف آخر : " عمليات البحث و الدراسة و التحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة و التأهيل لملاّ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية و العمل على جذبها و انتقاء الأفضل من بينها " <sup>1</sup>.

## 2. المهام التي يتضمنها الاستقطاب :<sup>2</sup>

- تحديد و تسجيل كافة المعلومات عن الأعمال و الوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة ، و ذلك يتطلب الاطلاع على مواصفات و خصائص الوظائف الشاغرة و نوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة في اختيارهم و تعيينهم .
- وضع برنامج استقطاب منظم و متكامل و ذلك بالتنسيق مع أنشطة ادارة الموارد البشرية الأخرى .
- تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن للمنظمة أن تلي احتياجاتها منها .

## 3. أهمية الاستقطاب :

تكتسب عملية التوظيف أهمية من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية :<sup>3</sup>

- توفير عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف في المنظمة و ذلك بأقل تكلفة ممكنة.
- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي .
- الاسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين و الاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف .

<sup>1</sup> عشوي نصر الدين : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، 116.

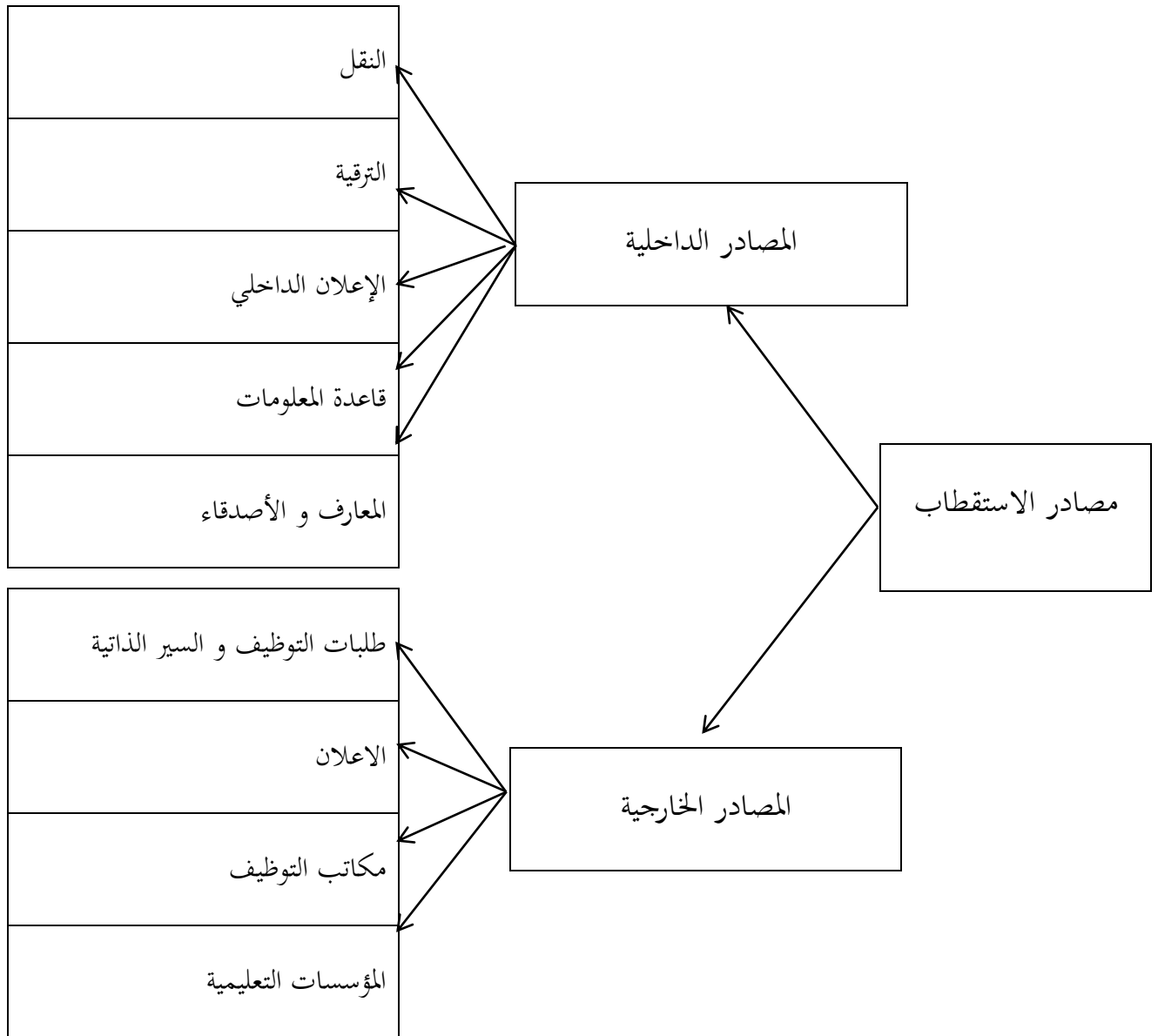
<sup>2</sup> أسامة كامل و محمد الصيرفي : ادارة المارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 29 .

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 29-30 .

4. مصادر الاستقطاب :

إن سياسة استقطاب الأفراد للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري ، حيث هناك مصدرين تلجأ إليهما المنظمة ، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل (2) : مصادر الاستقطاب<sup>1</sup>



<sup>1</sup>يوسف حجيم الطائي و آخرون : ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، 2006، ص 186.

## أ. المصادر الداخلية :

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة و التي تتوفر فيهم شروط و متطلبات الوظيفة ، و يتم ذلك من خلال عدة طرق ( حسب ما جاء في الشكل ) :

• النقل : تتم عملية النقل من قسم إلى آخر في حالة عدم امكانية ترقية فرد معين من نفس القسم ،

و تقوم المنظمات بهذه الخطوة عندما يحصل شغور وظيفي ينبغي توفيره بصورة سريعة ، مثلا عندما يترك موظف الاستقبال وظيفته فإنه لا بد من إحلال موظف آخر يقوم بعملية الاستقبال .

• الترقية : تلجأ بعض المنظمات إلى سد شواغرها عن طريق ترقية العاملين في المؤسسة إلى وظائف

شاغرة و التي تكون ذات مستوى و مسؤوليات أعلى .

و الترقية تعتبر وسيلة مهمة لشغل بعض الوظائف ، حيث غالبا ما تكون مؤهلات هذا الفرد معروفة مسبقا للمنظمة .<sup>1</sup>

و من مزايا هذا المصدر :<sup>2</sup>

. تحفيز العاملين برفع قدراتهم بهدف الترقية .

. رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي و أن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى في المستقبل .

. يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل و لا تحتاج لتدريب .

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 195 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ط 2 ، 2006 ، ص 225 .

- الاعلان الداخلي : عادة ما تقوم المنظمة بوضع اعلان في لوحة الإعلانات داخل المنظمة ، لتحديد الوظائف الشاغرة و نوعها ، و كذا المتطلبات و المؤهلات و شروط شغلها لإعلام العاملين بتلك الوظائف و تحديد فترات معقولة لهم للتقدم .
- قاعدة المعلومات : من المعروف لدى الجميع بأن في كل منشأة نظام معلوماتي ، و من أحد هذه الأنظمة نظام المعلومات البشرية ، حيث تستطيع المنظمة من خلال قاعدة المعلومات المتوفرة لديها في الحاسوب من التعرف على مهارات و مؤهلات الأفراد ، سواء الذين تقدموا في طلب للتعين أو الأفراد الحاليين الذين يعملون في المنظمة أو آخريين كالذين أحالو على التقاعد .<sup>1</sup>
- المعارف و الأصدقاء : عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة ، يطلب من العاملين بها في نفس المهنة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم الشروط<sup>2</sup>
- مزايا و عيوب المصادر الداخلية : للمصادر الداخلية عيوب و مزايا و هي كالتالي :<sup>3</sup>

المزايا	العيوب
رفع الروح المعنوية للعاملين مما يحقق الولاء و الرضى الوظيفي .	حجب خبرات و أساليب عمل جديدة .
خفض تكلفة الاستقطاب .	قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية .
المحافظة على القوى العاملة من التسرب .	عدد الموظفين المتقدمين يكون قليل و محدود .
تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم .	قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة .

### جدول رقم (2) يمثل مزايا و عيوب المصادر الداخلية

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 196 .  
<sup>2</sup> أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 227 .  
<sup>3</sup> فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية ، ص 66.

## ب . المصادر الخارجية :

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في الاستقطاب ، مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية و التي تتمثل فيما يلي :

. طلبات التوظيف و السير الذاتية : حيث يقوم الاشخاص الراغبين في العمل بالتقدم بطلبات التوظيف أو ارسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الأنترنت و البريد الالكتروني، بحيث إذا احتاجت المنظمة لعاملين جدد يمكنها العودة إلى هذه الطلبات .<sup>1</sup>

الاعلان : يعتبر الاعلان المصدر الشائع للبحث عن العاملين و الذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة و كلفة محددة ، و تلجأ المنشآت للإعلان عن احتياجاتها لملاً الوظائف الشاغرة ، و يتمثل ذلك في وسائل الاعلام المرئية و المسموعة و حتى المقروءة ( كالصحف ، المذياع ، التلفاز ، الأنترنت ، .... ) و يجب مراعاة المصدقية في الاعلان و اتباع أساليب اعلان مميزة و عدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية و اختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الاعلان الذي يتم اختياره بعناية .

. مكاتب التوظيف : المصدر الآخر للحصول على العاملين هو أن تلجأ المنظمات الى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد و الانواع و المؤهلات المطلوبة ، و تعتبر هذه المكاتب من المصادر التي تسهل على كل من العاطلين و على المنشآت تحقيق غاياتهم .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 66 .  
<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، مرجع سابق ، ص 197 .

المؤسسات التعليمية : تلعب المعاهد و الكليات و الجامعات دور فعال في توظيف الخريجين ، حيث هناك علاقة وثيقة بين هذه المؤسسات التعليمية و المنظمات ، و ذلك لاستقطاب الخريجين و خاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات و تتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة .<sup>1</sup>

. مزايا و عيوب المصادر الخارجية :<sup>2</sup>

المزايا	العيوب
<p>المحافظة على تكاليف التدريب فالموظف الداخلي قد يحمل المنظمة أعباء كبيرة .</p> <p>الحصول على الأفكار و المقترحات و الأفكار الجديدة .</p> <p>استقطاب الكفاءات و المهارات النادرة التي تحتاجها المؤسسة .</p>	<p>ارتفاع تكاليف الحصول على الأفراد نظرا لتعدد الاجراءات .</p> <p>تضييع الكثير من الوقت و الجهد للوصول إلى ما تطمح إليه المؤسسة .</p> <p>خفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين في المؤسسة .</p>

جدول رقم (3) يمثل مزايا و عيوب المصادر الخارجية

<sup>1</sup> فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ،ص 67 .

<sup>2</sup> عشوي نصر الدين : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ،ص 121 .

## 5. العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فاعلية الاستقطاب للقوى البشرية ، و هي :<sup>1</sup>

. سمعة المنظمة : إن سمعة المنظمة و ما تتسم به من مزايا جاذبة و مغريات مجدية غالبا ما تحقق استقطاب الموارد البشرية بالشكل المطلوب و بأكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية و الإغراء و من الأمثلة على ذلك :

الرواتب و الاجور الجزية ، التقدم و الترقيات المناسبة و السريعة في الوظيفة ، الضمان الصحي و الاجتماعي للعاملين ، الموقع الملائم و السليم ، الخدمات و التسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد و العجز ، استمرارية العمل و عدم الفصل أو الطرد و كذا عدم خطورة العمل .

. الظروف الاقتصادية : تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فاعلا في عملية الاستقطاب ، ففي بعض المناطق التي يزداد فيها عرض القوى العاملة لأسباب اقتصادية كزيادة البطالة و التضخم ، فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلبا للعمل ، بينما المناطق التي يقل فيها العرض و تزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين ، فإن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات .

## ثانياً : عملية الاختيار

يعتبر موضوع اختيار الأفراد العاملين من المواضيع المهمة في عملية التوظيف ، و عملية الاختيار هي عملية تقليل عدد الموظفين و اختيار أفراد ذوي كفاءة مناسبة و عالية من بين الموظفين .

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 93 .

## 1 . تعريف عملية الاختيار :

تعرف عملية الاختيار بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف في المنظمة .

كما تعرف كذلك بأنها " عبارة عن سياسات و اجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل و أي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه " .<sup>1</sup>

كما يعرف الاختيار بأنه : " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات غل الوظيفة أكثر من غيره " .<sup>2</sup>

## 2 . أهمية الاختيار :

ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار و اعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية :<sup>3</sup>

أ . إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت و المال الذي صرف في عملية الاستقطاب و في إجراء المقابلات و الامتحانات .

ب . إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الإنتاج العام للمنشأة .

ج . إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة و المساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ، و يوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة .

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي : ادارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ، ص 203 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 92 .

<sup>3</sup> حنا نصر الله : ادارة الموارد البشرية ، دار العقل للنشر و التوزيع ، 1999 ، عمان ، ص 120 .

- د . إن اتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة و يحقق إنجازات مميزة .
- و يمكننا أن نضيف إلى ذلك كله بعض النقاط التي تؤكد على أهمية هذه العملية منها :
- . تعتبر عملية الاختيار فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف .
- . تحديد من منهم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات و القدرات و المعارف .
- . يمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب و التقييم و غيرها .

### 3 . أساليب و طرق الاختيار :

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم في عملية الاختيار أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة ، و هناك عدد من المنظمات التي تستخدم بعض هذه الوسائل و هناك منظمات أخرى تستخدمها جميعها ، و تحديد أي من تلك الوسائل يجب أن يعتمد في الأساس على طبيعة الوظيفة .

فيما يلي سنتطرق لأهم هذه الوسائل :

أ . **الاختبارات** : تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل اختيار أنسبهم ، و إذا ما تقرر استخدام الاختبارات في هذا المجال فلا بد من ادارة الموارد البشرية أن تنظر إلى نتائج هذه الاختبارات في ضوء الحقائق التالية :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 88 .

. أن الاختبارات تمثل جزء من عملية المفاضلة و لا يصح الاعتماد عليها فقط في اتخاذ القرار النهائي بصلاحيه المتقدم أو عدم صلاحيته .

. تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها و على المشرفين عليه ، و مدى المامهم بأبعاده .

. تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على اداء عمل معين لكنها لا تضمن أنه سيؤدي ذلك العمل على الوجه الاكمل في المستقبل .

### . أنواع الاختبارات :

تتعدد هذه الاختبارات و تختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح ، و من بين هذه الاختبارات ما يأتي :

#### ● . اختبارات الأداء :

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الأداء العضلي و المهارة التي يمتلكها المرشح لشغل وظيفة معينة توجد فيها معايير مادية لقياس كيفية اداء العمل ، كما هو الحال بالنسبة لوظيفة كاتبة طابعة مثلا .<sup>1</sup>

#### ● . اختبارات الذكاء :

تهدف هذه الاختبارات إلى معرفة القدرات الذهنية و العقلية للمرشح من خلال قياس مستوى الذكاء عنده ، و يمكن من خلال هذا النوع من الاختبارات معرفة طريقة تفكير و حكم الشخص على الأمور ، و قوة الذاكرة

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش ، مرجع سابق، ص 90 .

و الملاحظة ، و تستخدم اختبارات الذكاء في الوظائف التي تتطلب درجة عالية من الذكاء و التفكير ، كما يقيس هذا النوع من الاختبارات القدرة على التعلم و الإدراك و التعامل مع الأرقام و التفاعل مع الآخرين .<sup>1</sup>

#### ● اختبارات الشخصية :

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس دوافع الشخص المهنية في إحدى مجالات العمل ، كما تدرس شخصية المرشح من حيث مقدرته على القيادة ، و شجاعته و تحكمه في أعصابه و تعبيره عن رأيه . و العيب الأساسي في هذا النوع من الاختبارات يكمن في صعوبة قياس تلك المظاهر بدقة ، كذلك صعوبة تحديد نوع الشخصية الملائمة لطبيعة العمل بدقة .<sup>2</sup>

#### ● اختبارات الاستعداد و القدرات :

يقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة للتعلم و لذلك فإن هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن إمكانية و قابلية الفرد لتعلم الوظيفة و أسسها و بصورة خاصة الوظائف التي تحتاج إلى دقة و ضبط كالبرمجة و معالجة المعلومات في الحاسب الإلكتروني .<sup>3</sup>

#### ب . المقابلات :

تعتبر المقابلة من أكثر وسائل الاختيار استخداما في المنظمات ، و يمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين طرفين ، أحدهما يمثل المنظمة و الآخر هو المرشح للوظيفة . المقابلة في حد ذاتها عملية فنية تحتاج إلى خبرة و لباقة ، حيث أن الغرض الأساسي منها في مرحلة الاختيار هو تكوين حكم عن مدى صلاحية الفرد لشغل

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، مرجع سابق ، ص 234 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 235 .

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس و غلي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 88 .

الوظيفة الشاغرة من خلال دراسة شخصيته و سلوكه أثناء المقابلة ، و من هنا يجب أن يصدر هذا الحكم من شخص قادر على اصداره و لا يتأثر بأية عوامل جانبية .<sup>1</sup>

تهدف المنظمة من خلال عملية المقابلة إلى تحقيق ما يلي :

. هل يستطيع المرشح المقدم اداء الوظيفة فعلا ؟

. هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل ؟

. هل يستطيع الموظف أن يتكيف مع العاملين في المنظمة ؟

## . أنواع المقابلات :<sup>2</sup>

تتعدد أنواع المقابلات باختلاف الهدف منها ، و ما يهمننا هنا هو الأنواع الخاصة بالاختيار ، و من بين هذه المقابلات : المقابلة الموجهة ، المقابلة غير الموجهة و المقابلة الموقفية ، و هي كالتالي :

● . 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 الأسئلة

للحصول على المعلومات المطلوبة ، و كما نلاحظ هنا فإن حرية المرشح للوظيفة تكاد تكون معدومة

نظرا لخضوعه إلى أسئلة مقننة و معدة مسبقا من جانب المنظمة .

● . المقابلة غير الموجهة : هي عكس المقابلة الموجهة تماما ، حيث يقوم المقابل هنا بتقديم و عرض

الأسئلة دون سابق تنظيم أو تحديد ، كما يترك للمرشح الحرية للإجابة على الأسئلة الموجهة إليه

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم و زهير نعيم الصباغ : ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، مرجع سابق ، ص 225 .  
<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 93 .

بالطريقة أو الأسلوب الذي يراه مناسباً . و بهذا فهي تحقق قدراً أكبر من الحرية و العدالة مقارنة مع المقابلة الموجهة .

● . المقابلة الموقفية : يهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في

بعض جوانبها مستقبلاً ، فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل ، و لكنها تركز على توقعات

تصرفاته في المستقبل . على سبيل المثال قد يسأل أحد أعضاء لجنة المقابلة المرشح عن كيفية تصرفه إزاء

موقف معين يعترضه في العمل ، و على ضوء إجابته تستطيع اللجنة الحكم على خبرته و تجاربه و ما إذا

كان بإمكانه مواجهة ظروف العمل مستقبلاً

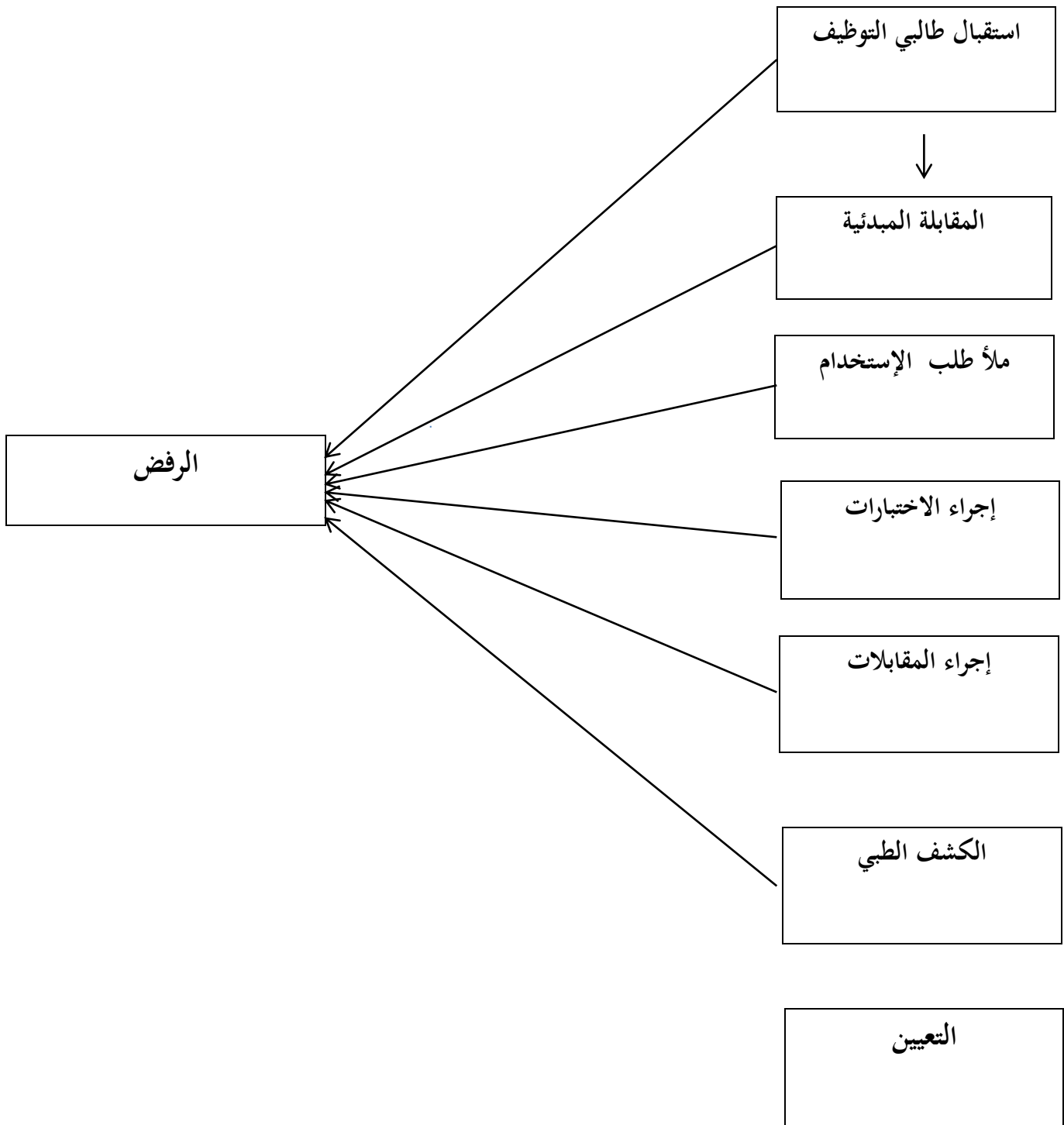
#### 4 . خطوات عملية الاختيار :

تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل محددة ، و كل مرحلة تزود المنظمة بالمعلومات اللازمة

و الضرورية حول هؤلاء الأفراد و تساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقاً للمعايير الموضوعية و معايير الأداء

المطلوبة ، و الشكل الآتي يوضح لنا أهم هذه الخطوات :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي : إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج ، عمان ، 2005 ، ص 210 .



الشكل رقم (3) : الخطوات التي تمر بها عملية الاختيار

و فيما يلي شرح موجز لهذه الخطوات :<sup>1</sup>

**أ . استقبال طالبي التوظيف :** حيث يجب أن تخصص ادارة الموارد البشرية بعض العاملين بما ممن تتوافر فيهم اللباقة و حسن التصرف ، تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة و ينبغي أن يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المنظمة و كافة أنشطتها و المزايا التي تمنحها للعاملين بها ، و وضعها الاقتصادي و موقعها بين المنظمات الأخرى . و تسهم هذه الخطوة في تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون في العمل بالمنظمة .

**ب . المقابلة المبدئية :** و هنا يقوم الموظف المختص بإدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة مبدئية مع الأفراد الراغبين للعمل في المنظمة بغية استبعاد الأفراد الذين يكون من الواضح أنهم لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية التي تتطلبها الوظيفة ، كشرط المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الجنس ، و كذا التقويم العام لمظهرهم و شخصهم .

**ج . ملاءمة طلب الاستخدام :** يتم ملاءمة هذه الطلبات في حالة توافر الشروط اللازمة للتعين .

**د . اجراء اختبارات و مقابلات التوظيف :** في هذه الخطوة يتم إجراء اختبارات و مقابلات للمرشحين ، حيث تختلف هذه الاجراءات حسب طبيعة الوظائف الشاغرة ، و يتم من خلالها الكشف عن المرشحين الذين تتوفر فيهم شروط التعيين من خلال نتائج هذه الاختبارات و المقابلات .

**هـ . الفحص الطبي :** بعد تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة بهدف تحديد الشروط الصحية التي تتطلبها ، يتم الكشف الطبي الذي يجريه طبيب أو مجموعة من الأطباء بهدف :

. حماية المتقدم : إذ تضمن وضعه في الوظيفة التي تتناسب مع حالته الصحية .

<sup>1</sup>أسامة كامل و محمد الصيرفي : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 92 - 93 .

. ضمان تحقيق أقصى استفادة من الموظف .

. حماية باقي الموظفين : إذ أن تعيين شخص مصاب قد يؤدي لإصابة البقية .

و بعد اتمام هذا الكشف الطبي ترسل صورة منه لإدارة الموارد البشرية .

### ثالثا : التعيين

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف و التي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار ، و أخيرا التعيين ، و ذلك

بعد مرور المرشح بخطوات الاختيار و قبوله ، و اتخاذ قرار تعيينه.

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي :

إصدار قرار التعيين و التهيئة المبدئية ، ثم التقويم أثناء فترة التجربة و أخيرا تثبيت الموظف و تمكينه بعد مرور الفترة

المحددة للتجربة و ثبات صلاحية الموظف .

### 1 . إصدار قرار التعيين :

يتم إصدار قرار التعيين بعد تكملة مرحلة الاختيار ، و الاتفاق مع الفرد المختار على مجموعة من النقاط

الأساسية بما فيها الأجر ، ساعات العمل و كذا المهام و غيرها ، و في أغلب الأحيان يمر الأفراد الجدد بفترة

تجريبية لمدة سنة أو أقل ، و يتم تمديدها إذا ثبت تدني كفاءة الموظف في عمله .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عشوي نصر الدين : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 128 .

## 2. التهيئة المبدئية :

يقصد بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة و بالعاملين فيها ، و السياسات المتبعة بداخلها ، و المهام و المسؤوليات المنوطة به . يمكن تحقيق ذلك من خلال عدة وسائل منها: المنشورات ، أدلة العمل ، التسجيلات و كذا عن طريق الزيارات الميدانية إلى المنشأة و مرافق العمل .

إضافة إلى ذلك إجراء مقابلات للموظف مع المشرف عليه و رئيسه المباشر .<sup>1</sup>

## 3. متابعة و تقويم الفرد أثناء فترة التجربة :

الموظف الجديد عادة ما يوضع في فترة تجربة مدتها سنة أو أقل ، يتم في هذه الفترة اختباره و ملاحظته من قبل رئيسه المباشر ، هذا الأخير الذي يحرر فيما بعد تقريراً نهائياً ، يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد و كذا قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه ، و يضع في التقرير تصوره بشأن تثبيت أو فصل هذا الموظف .<sup>2</sup>

## 4. تثبيت الموظف و تمكينه :

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح ، تثبت كفاءته في التقرير النهائي الذي يضعه رئيسه المباشر و الذي يفيد أنه جيد في عمله و أهل بتلك الوظيفة ، تنتهي فترة الاختبار و يعين بصورة نهائية . و هنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة و تهيئة الظروف المادية و المعنوية اللازمة لتنفيذ العمل .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عشوي نصر الدين ، مرجع سابق ، ص 129 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 129 .

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 96 .

## الخلاصة :

إن عملية التوظيف و الاجراءات المتبعة فيها ، تلعب دوراً هاماً في تدعيم برامج التطوير و مساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة ، و هذا من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون و القائمون على هذه المهمة في سبيل جذب الكفاءات للمؤسسة و السعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين و اخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة .

## المبحث الرابع :

ماهية القطاع الخاص

## تمهيد :

يمتلك القطاع الخاص دوراً بارزاً في غالبية المجتمعات المحلية خاصة من ناحية تنمية اقتصادها المحلي ، فهو شريك أساسي للقطاع العام ، و يعول عليه بشكل كبير في المجتمعات ذات الانعاش الاقتصادي . و عليه سنحاول في هذا المبحث التطرق لهذا الموضوع من خلال إعطاء تعريف للقطاع الخاص و ذكر أهميته مع إعطاء لمحة عن القطاع الخاص في الجزائر .

## المطلب الاول : مفهوم القطاع الخاص

يمثل القطاع الخاص قسم من الاقتصاد العالمي تعود جذوره إلى الأنظمة الرأسمالية في دول العالم المتقدم ، إلا أنه كنظام اقتصادي معتمد يعد ظهوره متأخرا نسبيا ، و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب .

## أولاً : الخلفية التاريخية لنشأة القطاع الخاص

لقد تأثر القطاع الخاص و تطور في البلدان النامية بالظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ، و كذا الأفكار العامة التي انتشرت في هذه البلدان و ببروز توجهات كانت في غالب الأحيان تسيء إلى سمعته و تحد من توسعته و من دوره ، حيث مر هذا القطاع بتطورات عديدة غيرت من دوره في الحياة الاقتصادية و في عملية التنمية الوطنية و المحلية ، و يكون ذلك بناءً على ما تميز به الميدان الاجتماعي من تغيير لأنماط المعيشة و الإيديولوجيات ، و ما يتميز به الجانب السياسي فيما يخص جانب الديمقراطية و حب الابتكار و التقدم ، و كذلك ما يتميز به الميدان الاقتصادي من اهتمام بترقية القطاع الخاص و تطويره و يعود تهميش دور هذا القطاع الخاص في الماضي إلى مجموعة من الأسباب يمكن تلخيصها كالاتي<sup>1</sup> :

. قلة الموارد الذاتية لديه تجعله غير قادر على أي نشاطات إنتاجية ، ذات متطلبات مالية و تقنية عالية و مكلفة .

. انعدام روح المبادرة الخاصة في النشاط الاقتصادي .

. عدم دعم القيادة السياسية للقطاع الخاص و عدم وجود إطار تشريعي فعال و شامل ينظم عمل هذا القطاع .

<sup>1</sup> زينة طاهري : التصورات الاجتماعية للطلبة الجامعيين حول العمل في القطاع الخاص ، مذكرة ماجستير . قسم علم الاجتماع ، جامعة أم البواقي ، 2011 - 2012 ، ص 70 .

### ثانياً : تعريف القطاع الخاص

لقد اختلفت معظم الدراسات و البحوث العلمية في تحديد تعريف القطاع الخاص ، و ذلك لوجود مصطلحات كثيرة مرتبطة بالقطاع الخاص كالمملكية الخاصة ،النشاط الخاص ،... و غيرها . و فيما يلي سنتناول مختلف هذه التعاريف :

يعرف القطاع الخاص بأنه : " كل المشاريع الاستثمارية التي تنشط في جميع المجالات الاقتصادية سواء كانت انتاجية أو خدمتية ، و التي هي ملك لشخص أو مجموعة من الأشخاص لهم حرية التصرف في توجيه مشاريعهم دون المساس بالمصالح الوطنية " .<sup>1</sup>

يعرفه محمد فاضل الربيعي أنه : " القطاع الذي يدار بمعرفة الأفراد و وحدات الأعمال ، و تتولى آليات السوق توجيه دقة الأمور بالنسبة للأنشطة الاقتصادية الخاصة و هي تسعى بالتالي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن . " <sup>2</sup>

و في تعريف آخر : " هو قطاع في الاقتصاد الوطني ، يقوم على أساس الملكية الخاصة لوسائل الانتاج ، و فيه يتم تخصيص الموارد الانتاجية بواسطة قوى السوق ، أكثر مما هو بواسطة السلطات العامة " .<sup>3</sup>

أي أنه جزء من الاقتصاد الوطني يقوم على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج و إدارتها .

و هناك من يعرفه أنه : " ذلك الجزء من الاقتصاد غير خاضع لسيطرة الحكومة و يدار وفقاً لاعتبارات الربحية المالية " .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ضياء مجيد : الخصخصة و التصحيحات الهيكلية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 18 .  
<sup>2</sup> محمد عبده فاضل الربيعي : الخصخصة و أثرها على التنمية في الدول النامية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 2004 ، ص 49 .  
<sup>3</sup> صباح لمزود : دور القطاع الخاص في إنشاء المدن الجديدة ، مذكرة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، د/س ، ص 09 .  
<sup>4</sup> عبد الرزاق مولاي لخضر : العوامل المحددة لنمو القطاع الخاص بالدول النامية ، دراسة حالة الجزائر ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، ع/09 ، 2010 ، ص 65 .

كما يطلق اقتصاد القطاع الخاص على الاقتصاد الحر الذي يتركز على آلية السوق الحرة و المنافسة التامة لتحديد أسعار السلع و الكميات المنتجة أو المستهلكة ، و يفترض وجود الاقتصاد الحر عدم تدخل أي فئة ( الدولة ) في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة .<sup>1</sup>

كما يمثل القطاع الخاص : " مجموع الأنشطة الاقتصادية القائمة على الملكية الخاصة ، الفردية و الجماعية " .<sup>2</sup>

و على غرار كل هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للقطاع الخاص و المتمثل في :

القطاع الخاص هو الاقتصاد الحر الذي يتركز على آلية السوق الحرة و المنافسة التامة لتحديد أسعار البضائع ، الخدمات و الكميات المنتجة و المستهلكة ، شريطة عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة .

### المطلب الثاني : مقومات القطاع الخاص و أهميته

#### أولاً : مقومات القطاع الخاص

لنجاح القطاع الخاص و عدم تعرضه للتهميش لابد من توفر مجموعة من المقومات أهمها :<sup>3</sup>

. وضوح الهدف للقطاع الخاص و هو هدف واحد الربح الأقصى .

. توظيف العدد الضروري من العمال لتحقيق الانتاجية .

. المنافسة و سرعة الإنجاز .

<sup>1</sup> مجيد ضياء : الخصخصة و التصحيحات الهيكلية ، مرجع سابق ، ص 18 .  
<sup>2</sup> عبد القادر يسوع : مساهمة القطاع الخاص في تفعيل البورصة ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009 - 2010 ، ص

49 .

<sup>3</sup> محمد عبده فاضل الربيعي : الخصخصة و أثرها على التنمية في الدول النامية ، مرجع سابق ، ص 55 - 56 .

. إن عملية النجاح و الاستمرار في السوق التنافسي يتوجب على رجال الأعمال ، الابداع في التنظيم الذي يؤدي إلى حسن التوفيق بين عناصر الانتاج ، و التنسيق بينها و الاختيار الأمثل للتوليفة المثلى اللازمة لقيام العملية الانتاجية من حيث الكمية و النوعية ، و بالتالي الزيادة في الانتاجية وزيادة ثروة رجال الأعمال ما يؤدي لزيادة ثروة المجتمع ككل و بالتالي تحقيق الرفاهية الاقتصادية ، و هو ما يعني نجاح القطاع الخاص .

. الاستفادة من المهارات و المعرفة ، فرأس المال البشري المعتمد على المعرفة و التكنولوجيا يعطي للشركات ميزة تنافسية في قدراتها التنظيمية ، و كفاءتها الإدارية .

### ثانياً : أهمية القطاع الخاص

للقطاع الخاص مكانة كبرى في مختلف الدول لما يقدمه من خدمات ، و هنا تبرز أهميته من خلال المساهمة في تحريك و تنشيط ، و دفع عجلة الاقتصاد المحلي ، ذلك من خلال إيجاد و زيادة فرص العمل للمواطنين المحليين و التي لن تؤدي فقط إلى زيادة فرص العمل للمواطنين المحليين و التي لن تؤدي فقط إلى زيادة مداخيلهم ، و تحسين مستوى معيشتهم و توفير حياة كريمة لهم ، بل ستؤدي أيضاً إلى خفض معدلات الفقر و البطالة .

كما أن مؤسسات القطاع الخاص توفر العوائد الاقتصادية الواسعة للاقتصاد المحلي ككل ، مثلما تحقق العوائد الواسعة للأفراد المستثمرين ، و ذلك في المجتمعات التي تتبنى في سياستها الاقتصادية حرية السوق المتسمة بالاستقلالية في الاستثمار و اتخاذ القرارات العملية<sup>1</sup>.

كما تساهم الروح التنافسية في تأسيس قاعدة الاستثمار و تطوير الفرص من خلال خلق مشاريع تنموية حيوية تعود على الدولة بفوائد اقتصادية و اجتماعية ، و تحسين البيئة الاستثمارية بجذب استثمارات القطاع الخاص و زيادة مساهمته في حفز النمو الاقتصادي في القطاعات الانتاجية و الخدمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد رياض الأبرش و نبيل مرزوق : الخصخصة ، آفاقها و أبعادها ، دار الفكر و بيروت ، 2003 ، ص 19 .

كما تبرز أهمية القطاع الخاص في تنمية و تقدم الدول ، فكثير من تجارب الدول المتقدمة تشهد كيفية تحول المؤسسات و المراكز من يد الحكومة إلى يد القطاع الخاص ، و ذلك لقدرة هذا الأخير على الابتكار و بذل الجهد في الادارة و في تحسين و تنمية أمواله .

و على العموم يمكن تلخيص أهمية القطاع الخاص في النقاط التالية :

. زيادة النمو الاقتصادي و تشجيع فرص الاستثمار .

. رفع فعالية الاقتصاد و تحسين أدائه .

. تحقيق الفعالية في عملية التنمية .

### المطلب الثالث : القطاع الخاص في الجزائر

بعد استقلال الجزائر تبنت عدة برامج تنموية لأجل النهوض بالمجتمع المحلي الذي عان من ويلات الاستعمار ، هذا الأخير الذي خلق الكثير من المشاكل والتي واجهتها الجزائر ببرامج اقتصادية وثقافية واجتماعية مختلفة ، فكان الخيار الاشتراكي في ذلك باعتبار ان هذا الخيار يشكل القاعدة الصحيحة في عملية تحقيق التنمية المحلية .

إلا أن هذا الخيار تصادم بعدة عراقيل و مشاكل ، فلجأت الدولة حينها إلى اصلاحات انطلاقا من اعادة الهيكلة للاقتصاد ثم الاستقلالية . لكن هذه الأخيرة لم تحقق أهدافها ، لذا ارتأت الجزائر توجيه سياستها إلى إعادة الاعتبار للقطاع الخاص ، متبنيه في ذلك الخوصصة من خلال إعطائه مجالا أوسع في التنمية المحلية .

و من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم الاجراءات التي ساهمت في بروز القطاع الخاص في الجزائر و كذا أهداف هذا القطاع ، مع إبراز مساهمته في التنمية المحلية .

<sup>1</sup>محمد رياض الأبرش و نبيل الأزرق ، مرجع سابق ، ص 19 .

## أولاً : الاجراءات التي اتخذتها الجزائر لتعزيز مكانة القطاع الخاص

أدركت الجزائر ابتداءً من سنة 1986 الدور الذي يمكن يلعبه القطاع الخاص في تنمية الاقتصاد الوطني ، و خلق مناصب شغل . لذا عمدت إلى اتخاذ عدة اجراءات بهدف تحسين استثماراته . و من هذه الاجراءات ما يلي :

### 1. القوانين و التشريعات :<sup>1</sup>

. قانون النقد و القرض 1990: ظهر قانون 10.90 مع نهاية الثمانينات حيث شكل أهم أدوات تنمية و ترقية الاستثمار الخاص في الجزائر ، حيث تدعم هذا القانون بجملة من القوانين و التشريعات التنظيمية التي كانت تساهم في توجيه الاقتصاد نحو الانفتاح ، من خلال فتح المجال لكل أشكال الاستثمارات الخاصة التي تساهم في تنمية الاقتصاد الجزائري .

. قانون الاستثمار 1993 : صدر هذا القانون قصد توفير البيئة القانونية و التنظيمية لجلب و استقطاب الاستثمار الخاص المحلي و الأجنبي إلى الجزائر ، فبعدما كانت هذه الاستثمارات حكرًا على القطاع العام جاء هذا القانون الذي أقر مبدأ الحرية الكاملة للإستثمار ، فالقطاع الخاص محليا كان أو أجنبيا حر في الدخول في أي مشروع استثماري تحت أي شكل عدا النشاطات الخاصة بالدولة ، كما جاء هذا القانون بجملة حقوق و واجبات المستثمرين .

عبد الحفيظ عيسى : مساهمة القطاع الخاص في النمو . ص 71 . <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/7259> ،<sup>1</sup> الاقتصادي ؛ تاريخ الإطلاع 10 جوان 2019 .

2. هيئات دعم القطاع الخاص:<sup>1</sup>

في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي تهدف إلى تحسين الاستثمار الخاص ، عمدت الدولة إلى إنشاء عدة هيكل مؤسساتية لمساعدة المستثمرين ، و من بين هذه المؤسسات :

APSI : الوكالة الوطنية لدعم و ترقية الاستثمار

تتم هذه الوكالة بمتابعة الاستثمارات و ترفيتها ، و كذا التكفل بكل أو بعض النفقات المتعلقة بها ، و كذا مراقبتها و متابعتها لتتم في إطار الشروط المحددة ، مع منح امتيازات و تسهيلات للمستثمرين .

ANDI : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، تتمثل مهمتها الأساسية في تسهيل شروط الاستثمار و تبسيط الاجراءات الادارية إلى أقصى الحدود ، و كذلك التعريف بفرص الاستثمار ، من أهم المهام الموكلة لها : ضمان ترقية الاستثمارات و تطويرها و متابعتها ، مع منح المزايا المرتبطة بهذه الاستثمارات .

## 3. الخصخصة :

تبرز عملية الخصخصة كأحد أهم العوامل الرئيسية في الحد من دور القطاع العام و تزايد مكانة القطاع الخاص ، و تفعيل دوره في الحياة الاقتصادية ، إذ أنه من خلال الخصخصة يمكن فتح المجال أمام توسع الملكية الخاصة لتشمل المزيد من الأنشطة الاقتصادية ما يزيد من المنافسة في النشاط الاقتصادي ، بتطوير فعاليته و الابتكار و التجديد ، مما ينعكس إيجاباً على عمليات الاستثمار و الإنتاج و بالتالي على النمو الاقتصادي .

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 73 .

. تعريف الخصخصة : هي السياسة أو الأداة التي يتم عن طريقها نقل الملكية لبعض المنشآت من الملكية العامة

إلى الملكية الخاصة ، و تتضمن هذه العملية اسناد عمليات الإنشاء و التمويل و التنمية و التشغيل و ادارة الإنتاج

و نقل و توزيع السلع و الخدمات إلى القطاع الخاص ، و هذا من أجل تحسين نوعية الإنتاج.<sup>1</sup>

. دوافع الخصخصة في الجزائر: تبنت الجزائر الخصخصة بعد فشل القطاع العام الذي عجز عن الوصول إلى

المردودية و تحقيق فائض ، حيث أن الأداء السيء و السليبي لمؤسسات القطاع العام سواء على مستوى الأداء

المالي أو على مستوى الإنتاج و التسويق ، كلف الدولة موارد مالية ضخمة تسببت في هدر طاقات هائلة دون

الوصول إلى تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية ، تتناسب مع حجم الاستثمارات في القطاع العام ، بالإضافة

إلى ذلك فقد عانت مؤسسات القطاع العام مشكلة تدني العائد من رأس المال المستثمر إلى درجة أن الكثير من

هذه المؤسسات كان قائماً على حساب الخزينة العمومية ، مشكلاً عبئاً مالياً لم تتحمله الدولة.<sup>2</sup>

## ثانياً : أهداف القطاع الخاص

بناءً على الإصلاحات التي قامت بها الجزائر لصالح القطاع الخاص ، فإن هناك عدة أهداف تسعى لتحقيقها

، نذكر أهمها فيما يلي :

1 . تبني أو مواكبة الإصلاحات الدولية .

2 . الدخول في الاقتصاد العالمي .

3 . تحقيق مستوى معيشي يخدم المستهلك .

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد : السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط 1 ، 2003 ، ص 217 .

<sup>2</sup> خباياة حسان : الخصخصة في الجزائر و مبرراتها و عوائقها ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، ع/6 ، جامعة سطيف ، 2006 ، ص

4 . تدعيم القطاع العام عن طريق مساهمة القطاع الخاص بالتقليص من الضغوط على القطاع العام ، مثل : الصحة ، النقل ، ... .

### ثالثاً : مساهمة القطاع الخاص في التنمية المحلية في الجزائر

يؤثر القطاع الخاص على عملية التنمية المحلية في الجزائر و التي تغطي مجموعة واسعة من المجالات .

#### 1 . دور القطاع الخاص في مجال التشغيل :

يلعب القطاع الخاص دوراً رئيسياً و هاماً في عملية التشغيل، بحيث يعمل على توفير فرص العمل للمواطنين المحليين ، فمن منطلق أن القطاع الخاص يقوم بالاستثمار الخاص ، فهو يؤدي دوراً في خدمة المجتمع المحلي و المواطن المحلي و ذلك من خلال المشاركة الفاعلة في توفير فرص العمل ضمن ظروف مهنية مناسبة .

كما أن التشغيل يعد من أهم التحديات التي تواجهها الجزائر إزاء كثرة البطالة التي تعاني منها ، فكان اللجوء إلى القطاع الخاص الذي ساهم في حل مشكلة البطالة و هنا تظهر أهمية هذا القطاع من خلال دوره في تشغيل و تنمية الموارد البشرية من خلال تشغيل الكثير من الأيدي العاملة في مشاريعه و أنشطته .

#### 2 . دور القطاع الخاص في مجال التعليم :

يشهد قطاع التربية و التعليم في الجزائر كغيره من القطاعات الأخرى انفتاحاً بدخول القطاع الخاص في العملية التعليمية ، و ذلك بلجوء الدولة الجزائرية للسماح بإنشاء مدارس خاصة ، بعدما كان ذلك حكراً على القطاع العمومي منذ الاستقلال ، ليبدأ عهد جديد اقترن ظهوره مع مجموعة الاصلاحات التربوية التي طبقتها الحكومة ، فوزارة التربية منذ سنة 2003 شرعت في تطبيق الاصلاح الذي يركز على محاور عديدة من بينها إعادة تنظيم المنظومة التربوية ، حيث أحدث هذا الاصلاح جملة من التغيرات على رأسها فتح المجال أمام الخواص لإنشاء

مدارس خاصة للتعليم ، لكن المدارس الخاصة في الجزائر جد قليلة ، ذلك لأن هناك الكثير من يؤكدون على ضرورة إبقاء التعليم مجاني ، لضمان حق الفئات الهشة في التعليم .<sup>1</sup>

### 3. دور القطاع الخاص في مجال الصحة :

يعتبر قطاع الصحة من أهم القطاعات التي لهل أثر على المجتمع ، بحيث أن الرعاية الجيدة تجعل الدولة في قوة من حيث هيكلها السكاني الذي يلعب دور في اقتصادها ، إلا أن الجزائر لم تستطع لوحدها القيام بالرعاية الصحية ، لذا سنت قوانين و مراسيم تشجع و تنظم القطاع الخاص في هذا المجال . طرأت تغيرات جذرية في المجال الصحي من حيث عدد الهياكل ، الامكانيات و العاملين في هذا المجال ، و ذلك مع ولوج القطاع الخاص في مجال الصحة ، أصبح سندا داعمًا لجهود الدولة لترقية المستوى الصحي في الجزائر .

و أصبح دخول القطاع الخاص في هذا المجال يشكل عاملاً هاماً في تخفيف الضغط القائم على المؤسسات الصحية العامة ، و على الميزانية العامة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زينب رحمانى : دور القطاع الخاص في التنمية المحلية ، مذكرة ماستر ، قسم العلوم السياسية ، جامعة أم البواقي ، 2014 - 2015 ، ص 63 .  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 64 .

الخلاصة :

يعد القطاع الخاص جزءاً من الاقتصاد العالمي ، و هو يمثل محور عملية التنمية المحلية نظراً لما يتمتع به من مزايا و امكانيات تمكنه من القيام بدور كبير في شتى المجالات ، و من هنا أدركت الجزائر أهمية هذا القطاع و دوره في تنمية و تطوير الكثير من المجالات خاصة مجال التشغيل حيث يساهم هذا القطاع في توفير مناصب شغل ، و عليه بدأت بسن القوانين و التشريعات و تنفيذ املاءات الهيئات المالية الدولية من برامج الخصخصة و غيرها ، و التي تهدف كلها إلى فتح باب واسع أمام القطاع الخاص من أجل الاستثمار و النشاط أكثر أملاً بتحقيق ما عجزت عنه مؤسسات الدولة .

## الفصل الثالث :

### الإطار الميداني للدراسة

## تمهيد :

بعد التطرق للجانب النظري لهذه الدراسة و المتمثل في الفصل السابق ، سوف نحاول في هذا الفصل التطرق للجانب الميداني و ذلك من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة خاصة و هي " مجمع متيجي " الذي يعتبر أحد أقطاب الصناعة الغذائية في إفريقيا ، و بالتحديد فرع " متيجي لنقل البضائع mtm " حيث تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى معرفة كيف تسير عملية توظيف الموارد البشرية في هذه المؤسسة و ما هي الاجراءات التي يتم اعتمادها في ذلك . و لقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين ، في المبحث الأول قمنا بإعطاء تعريف للمؤسسة ميدان الدراسة ، أما المبحث الثاني فخصصناه لتحليل نتائج الدراسة و ذلك بعرض مختلف الاجراءات و الممارسات التي تتبعها المؤسسة في عملية التوظيف .

## المبحث الأول :

تعريف المؤسسة محل الدراسة

تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة "متيجي لنقل البضائع" و التي تعتبر من أهم فروع المجموعة الصناعية "متيجي"، و من خلال هذا المبحث سنقدم تعريف عام لهذا المجمع مع التركيز على فروعها التي من بينها فرع "متيجي للنقل".

### المطلب الأول : نشأة المؤسسة

تعتبر مؤسسة متيجي من بين المؤسسات التي حققت و تحققت الريادة في مجالات عملها ، ليس على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني . لكن الحفاظ على ذلك الأداء هو ما شكل أكبر تحديات المجموعة ، م مالكها السيد "حسين متيجي" الذي بدأ في التفكير بذلك و تنفيذ أول توجهاته في عام 2002 ، كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكنة الارتكاز عليها و خطواتها التالية ، لكن كان من صميم قناعته أن الشيء الذي بإمكانه تحقيق إرادته هي الموارد البشرية و المعارف التي تحملها ، و بذلك لم يبق إلا إيجاد من يتبنى و يسهر على تنفيذ هذه التوجهات .

فحرص على أن توفر المؤسسة على أشخاص ذوي قدرات و مهارات ، و بعد مدة تمكن من استقطاب مجموعة من الأشخاص ذوي كفاءات عالية بالإضافة إلى روح المبادرة و العمل الجماعي .

أسس السيد "حسين متيجي" المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه "متيجي" ، إذ دخل ميدان صناعة الحبوب في التسعينيات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت إسم الوكالة المغربية ، و قد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكاً لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الزراعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل الإدارة الرشيدة و التتبع الدقيق للأسواق العالمية .

ثم تدعمت مجموعة "متيجي" بصفة أكبر بالإستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب و إنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم و هي "المطاحن الكبرى للظهرة" و ذلك في شهر فبراير من سنة 2002 .

هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد من أحدث طراز يتمتع بقدرة عالية ، مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعله من أهم و أكبر المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد .

و مع بداية سنة 2005 اقتحمت مجموعة " متيجي " ميداناً جديداً في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجمع " الرياض " بسيدي بالعباس بعد مفاوضات طويلة و هما : " مصنع النشاء " بمغنية و " مطاحن سيق " ، وذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة .

أثبتت مجموعة " متيجي " يوماً بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر ، بفضل العمل الدؤوب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية .

كما أنها تحصلت على جائزة الإيزو للجودة و النوعية ISO/9001:2000 من طرف الدولة سنة 2006 .

و نظراً لأهمية هذه المؤسسة من حيث طاقة الإنتاج فإنها تلي حاجات و متطلبات معتبرة من السوق للجهة الغربية من الوطن ، و تطمح في المستقبل أن تكون في صدارة المتعاملين الاقتصاديين على المستوى الوطني لتغطية نسبة كبيرة من متطلبات السوق الوطني .

### المطلب الثاني : أهم الفروع لمجمع " متيجي "

بعد مدة من النشاط حققت الدولة إنجازات هامة و أداء عالي الجودة و هو ما أدى إلى توسيع نشاطها و تكثيف عملياتها ، فكان من الضروري إنشاء وحدات أخرى مساعدة لتلبية الحاجات غير كامل الغرب الجزائري ، و من أهم فروع المؤسسة ما يلي :

#### 1 . الوكالة المغاربية :

هي مؤسسة للاستيراد و التصدير أسست منذ أكثر من عشر سنوات ، يوجد مقرها في مدينة مستغانم بالغرب الجزائري و هي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية .

الوكالة المغاربية معترف بها الآن في أكبر الموانئ الدولية مع حجم التعاملات التجارية ، تستخدم الوكالة اشخاص مختصين في التجارة و القانون الدولي و هي مزودة بوسائل تقنية معتبرة ، برهنت الوكالة عن عزمها على الاستقلالية التامة في مجال أعمالها و بتطوير قدراتها إلى أقصى حد ، تعد الوكالة المغاربية من بين أهم الشركات للتصدير و الاستيراد في المغرب العربي و حتى في إفريقيا الشمالية .

تكفلت الوكالة عند تأسيسها في تعاملاتها بشريحة عريضة من المنتجات الغذائية منها : الفول السوداني ، الحليب ، العجائن ، المارغارين و الخميرة . أما الآن فهي تركز نشاطها على ثلاث أصناف من المنتجات :

الحبوب بما فيها ( القمح اللين ، القمح الصلب و الأرز ) ، بالإضافة إلى البن و الشاي .

## 2. مصنع النشاء بمغنية :

يعد " مصنع النشاء " بمغنية المختص في تحويل الذرة و مشتقاتها الأساسية مجمعاً صناعياً فريداً من نوعه في الجزائر ، يقع مصنع النشاء لمغنية في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري ، و يعد هذا المصنع المجمع الوحيد لتحويل الذرة في بالجزائر ، يتربع هذا المصنع على أكثر من 10 هكتارات و يعمل به حوالي أكثر من 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل و متخصص للغاية .

يوفر مصنع النشاء لمغنية مجموعة من المنتجات الغذائية و التي يمكن استعمالها في المجالات الصناعية و المنزلية ، و تتمثل هذه المنتجات فيما يلي : النشاء ، شراب الغلوكوز ، الدكستيرين و المنتجات الثانوية .

تفي المنتوجات المصنوعة بالمصنع بالحاجيات المتزايدة للصناعات المستعملة لها ، و هي متوفرة عبر كامل التراب الوطني بفضل شبكة التوزيع المهيأة .

تتمثل الامكانيات الانتاجية للمصنع في قدرته على تحويل 200 طن من الذرة في اليوم لإنتاج النشاء ، شراب الغلوكوز و الدكستيرين ، كما يتوفر على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع تخزين الذرة و التي تتسع ل 12000 طن ، بالإضافة إلى مساحات تخزين الموارد الكاملة بسعة 5000 طن .

## 3. مطاحن سيق :

تقع " مطاحن سيق " في المنطقة الصناعية لمدينة سيق ، و تمثل فرعاً هاماً لمجمع " متيجي " ، إذ أن قدراتها الإنتاجية تجعلها تلعب دوراً هاماً في إمكانياتها الصناعية الهائلة و التي تتمثل في :

. مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل للقمح اللين تقدر ب 400 طن في اليوم .

. مصنع السميد لإنتاج الأسمدة .

مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين عالية ، كما تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكنها من التزود بالمواد الأولية و من تسويق منتجاتها على الغرب الجزائري .

يعمل أكثر من 200 شخص بمطاحن سيق مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية و إلمام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها .

#### 4. المطاحن الكبرى للظهرة :

هي منشأة لها طابع صناعي و تجاري ، وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاتها في الغرب الجزائري .

و في المجال التجاري تقوم بشراء حبوب القمح و الذرى و إعادة بيعها على حالها إلى الزبائن و المؤسسات الأخرى دون إدخال أي تغيير عليها .

تستعمل المؤسسة حبوب القمح كمادة أولية ذات جودة عالية تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الإنتاج و ذلك لتلبية طلبات المستهلكين و توفير لهم مختلف أنواع الدقيق ذات جودة عالية .

. لمحة جغرافية عن هذا الفرع :

يتمركز موقع شركة " المطاحن الكبرى للظهرة " في ساحل مستغانم بالتحديد في صلامندر بالغرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية .

• ينتمي لهذه المؤسسة فرع آخر من فروع مجمع " متيجي " و هو فرع متيجي للنقل المعروف بإسم "متيجي لنقل البضائع mtm" (ميدان الدراسة ) .

هو شركة تجارية تقع في مستغانم و هي تابعة لشركة " المطاحن الكبرى للظهرة " تأسست سنة 2008 ، تشرف على عملية نقل و توزيع البضائع لمجمع " متيجي " ، تقوم بنقل المنتوجات إلى مجموعة من الزبائن من أهمها : بائعي الجملة ، الصناعيين ، تجار التجزئة و المخازن . كما تتكفل بجلب المواد الأولية للمؤسسة ( مثل القمح ) .

يمارس هذا الفرع نشاطه من خلال مجموعة من القوى العاملة يبلغ عددها 268 عامل ، يتوزعون على

مجموعة من المصالح و الأقسام و هي كالآتي :<sup>1</sup>

- الإدارة العامة : 11 عامل .
- مصلحة التشغيل : 199 عامل .
- المصلحة التقنية : 23 عامل .
- مصلحة الموارد البشرية : 03 عمال .
- مصلحة التموين : 07 عمال .
- قسم المالية و المحاسبة : 03 عمال .
- قسم الأمن : 23 عامل .

<sup>1</sup> الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، لسنة 2017

## المبحث الثاني :

توظيف الموارد البشرية في مؤسسة

" متيجي لنقل البضائع "

## تمهيد :

إن عملية التوظيف تمثل إحدى الوظائف الجوهرية في إدارة الموارد البشرية ، بحيث تهدف إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة على الأداء الناجح ، فالإدارة تهدف من خلال عملية التوظيف إلى وضع كل فرد في المكان الذي يلائمه.

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها و المعطيات و النتائج التي تحصلنا عليها سنحاول تحليل هذه الأخيرة في هذا المبحث ، و ذلك لتقديم صورة كاملة حول عملية التوظيف بكل تفاصيلها في مؤسسة "ميتيجي لنقل البضائع" .

سنتناول في هذا المبحث ثلاث عناصر أساسية تلم بمختلف اجراءات التوظيف الخاصة بالمؤسسة ،

و هي كالتالي :

. عملية التوظيف في المؤسسة ، اجراءات عملية التوظيف ، و كذا معيقات هذه العملية .

## المطلب الأول :

## عملية التوظيف في مؤسسة " متيجي لنقل البضائع mtm " :

تتركز عملية التوظيف على معرفة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن طريق تخطيط الموارد البشرية ، وتحديد الكفاءات المطلوبة بالكم والنوع المناسبين ، و ذلك بهدف توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة ، و التي تساعد في الوصول إلى الأهداف <sup>1</sup>.

## 1. التغييرات التي طرأت على عملية التوظيف :

من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة " متيجي " و بالتحديد في فرع " متيجي لنقل البضائع mtm " ، حاولنا التعرف على عملية التوظيف في هذه المؤسسة ، حيث تبين لنا أن هذه العملية تختلف حاليا عن السابق ، لذلك ارتأينا التحدث أولا عن التوظيف في ما سبق ، ثم الانتقال إلى التحدث عنه حاليا .

في السابق كانت هناك مصلحة واحدة تهتم بمختلف عمليات التوظيف لمختلف فروع ووحدات هذا المجمع ، كما هو معروف هذا المجمع لديه الكثير من الفروع و الوحدات التابعة له و من بينها " المطاحن الكبرى للظهرة GMD " (التي تمثل قطب هام في الصناعة الغذائية ) و كذا الوكالة المغربية (مؤسسة استيراد و تصدير متخصصة في العلاقات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية ) ، بالإضافة إلى وحدات أخرى . كل هذه الوحدات كانت تحصل على احتياجاتها من الموارد البشرية من طرف مصلحة إدارية مشتركة بينها، بحيث كانت هذه الأخيرة هي التي تحمل مسؤولية البحث و الاستقطاب لتوفير ما تحتاجه تلك الوحدات من الموارد البشرية ، لكن سرعان ما تطورت هذه الوحدات و تضخم المجمع ، و زادت كمية الموارد البشرية المطلوبة ، زاد الضغط على مصلحة الموارد البشرية التي كانت تزود الفروع بالعمال ، مما أدى إلى مشاكل في عملية التوظيف حيث كانت

(<sup>1</sup>) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 85.

اجراءات هذه الأخيرة لا تسير بالشكل المطلوب ، و لاتبلي متطلبات الفروع ، و هذا كله بسبب مركزية مسؤولية التوظيف . و هذا ما أفادنا به المبحوث رقم 05 (مدير عام مساعد): "التوظيف في السابق كان مركزي ، كان كايّن مصلحة وحدة هي لي تقوم بالتوظيف و مسؤولة على كل الإجراءات و توفر الخدما للفروع هاذا المجمع ، بصح كي كبرت الفروع و كثرّت المسؤوليات زاد الطلب على الخدما ، في هاذك الوقت بانّت بزاف مشاكل و تعقيدات ، ولات هاديك المصلحة ماتوفرش واش لازمنا خدما ، و حتى دوصياتهم ماكانوش يوصلونا كاملين ، و المعلومات عليهم كانت ناقصة ....".

ترجمة : " التوظيف في السابق كان مركزي ، كانت هناك مصلحة واحدة هي التي تقوم بعملية التوظيف ، و هي المسؤولة عن كل الاجراءات ، و توفر العمال لكل فروع هذا المجمع ، لكن بتطور هذه الفروع و تعدد المسؤوليات زاد الطلب على الموارد البشرية ، و في ذلك الحين ظهرت الكثير من المشاكل و التعقيدات ، و أصبحت تلك المصلحة لا توفر ما نحتاجه من العمال ، و حتى ملفاتهم لم تكن تصلنا ، و المعلومات عنهم كانت ناقصة ....".

من خلال هذا الخطاب ، يتبين لنا أن عملية التوظيف سابقا و بالشكل الذي كانت تسير عليه نتج عنها مشاكل عديدة بسبب ضغوطات الفروع و طلباتها المتزايدة للموارد البشرية ، مما أثر بالسلب على تنظيم هذه العملية ، و أصبحت مختلف الفروع لا تحصل على ما يلزمها من الموارد البشرية ، حتى و إن تحصلت عليها كانت تنقصها المعلومات عنها . هذا ما يكشف لنا أنه في السابق كانت عملية التوظيف لا تسير بالشكل المطلوب و تفتقر للتنظيم . و يعود ذلك إلى مركزية القرار التي أثرت بالسلب على عملية توظيف و توفير الموارد البشرية ، فالمركزية تحول دون تفويض السلطات و توزيع المهام و يعود هناك مشاكل في الاتصال و في إيصال المعلومات ، ذلك أن

الإدارة المركزية تولد ببطء في سير العمل و الإدارة مما ينتج عنه البطء في الانجاز خاصة عند تطور فروع و قطاعات العمل ، و هذا ما يبرر المشاكل و التعقيدات التي حالت دون السير الحسن لعملية التوظيف .

لكن حاليا تحولت مسؤولية التوظيف من مركزية تحت مسؤولية مصلحة واحدة إلى لامركزية ، بحيث أصبحت كل وحدة من المجموع و كل فرع له مصلحة و إدارة للموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التوظيف و هي التي تشرف على كل اجراءات توظيف الموارد البشرية ، بحيث لم تصبح هناك مشاكل كما في السابق و أصبحت عملية التوظيف تسير بشكل منتظم ، مما ساعد في توفير اليد العاملة المناسبة ، هذا حسب ماجاء في تصريح المبحوث رقم 05 ( مدير عام مساعد ) :

" .....بَصَحَ دَرُوكُ تَنْظَمَتِ الْحَالَةِ بَعْدَمَا رَجَعَ كُلُّ فَرْعٍ عِنْدَهُ إِدَارَةٌ هِيَ لِي تُوفِّرُهُ الْخَدَامَا ، وَ كُلُّ فَرْعٍ رَأَهُ عِنْدَهُ كُلَّ الْمَعْلُومَاتِ عَلَى عُمَّالٍ تَأْوَعَهُ وَ لِي كَانَتْ نَاقِصَةً فِ السَّابِقِ " .

ترجمة : " لكن حاليا تنظمت الاوضاع ، بعدما أصبح لكل فرع إدارة هي التي توفر له العمال ، و كل فرع لديه الآن كل المعلومات الخاصة بالعمالين لديه و التي لم تكن متوفرة سابقا " .

و لقد أفادتنا المبحوثة رقم 01 ( مسؤولة الموارد البشرية ) بالفترات الزمنية الخاصة بالتغيير الذي مس مسؤولية عملية التوظيف ، و ذلك من خلال تصريحها :

" فِي السَّابِقِ التَّوْظِيفُ فِي هَآذِ الْمَوْسَسَةِ مَكَانُشْ مُنْظَمٌ ، مَكَانُشْ التَّوْظِيفُ يَمْشِي كَيْمَا لَازِمٌ ، بَصَحَ فِي الْعَشْرِ سَنَوَاتِ الْأَخِيرَةِ ، كَيْ تَطَوَّرَ هَآذِ الْمُجْمَعُ وَ زَادَ عَدَدُ الْخَدَامَا ، وَ لَآتِ الْمَوْسَسَةُ تَهْتَمُ بِهَآذِ الْخُطْوَةِ وَ وَلَا كَآيُنْ إِدَارَةٌ مَسْئُولَةٌ عَلَى التَّوْظِيفِ وَ تَحَاوُلُ تُجِيبُ خَدَامَا عَلَى حَسَابِ الْحَاجَةِ ، وَ رَجَعَ كَآيُنْ تَنْظِيمِ فِي التَّوْظِيفِ ، وَ هَآذِ التَّغْيِيرِ بِالتَّحْدِيدِ بُدَا مِنْ عَامِ 2014 "

ترجمة : " في السابق ، عملية التوظيف في المؤسسة لم تكن منتظمة ، و لم تكن تسيير كما يلزم ، لكن في العشر سنوات الأخيرة و مع تطور هذا المجمع و ارتفاع عدد العمال فيه ، أصبحت المؤسسة تهتم بهذه العملية و أصبحت هناك إدارة مسؤولة عن التوظيف و تعمل على توفير العمال حسب الاحتياجات ، و أصبح التوظيف يسير بشكل منتظم ، و هذا التغيير بالتحديد بدأ منذ سنة 2014 ."

و كنتيجة لما سبق ، توصلنا إلى أن عملية التوظيف في هذه المؤسسة مرت بمرحلتين ، في المرحلة الأولى كانت هناك مصلحة و إدارة واحدة تقوم بعملية التوظيف و توفر متطلبات الفروع من الموارد البشرية ، لكن بعد توسع المجمع و تطور فروعها ، أصبح ذلك يمارس ضغط على تلك المصلحة ، بحيث لم تكن تستطيع أن توفر متطلبات كل فرع مما خلق مشاكل ، و أثر بالسلب على مجريات عملية التوظيف و على الأهداف المرجوة منها ، و هذا إذا دل على شيء إنما يدل على فشل الإدارة المركزية التي كانت تنفرد بعملية توظيف و توفير العمال مما جعل العمل معقد و خلق مشاكل للمؤسسة . لكن توسع و تطور الفروع و الوحدات ألزم المؤسسة إعادة النظر في عملية التوظيف مما أدى إلى التغيير ، بحيث أصبح كل فرع مسؤول عن توفير ما يحتاجه من الموارد البشرية من خلال تخصيص إدارة لديه ، تعمل على السير الحسن لعملية التوظيف ، و يمثل هذا التغيير المرحلة الثانية التي عرفتتها عملية التوظيف داخل هذه المؤسسة و التي بدأت منذ سنة 2014 ، و هذا التغيير يبين لنا أن المؤسسة تسير التغييرات و تكيفها حسب ما يحقق أهدافها .

## 2. أسس عملية التوظيف :

الحديث عن عملية التوظيف يؤدي بنا إلى محاولة معرفة الأسس التي تنظم هذه العملية ، حيث تبين لنا أن عملية التوظيف في هذه المؤسسة تتم وفق مبدأ قانوني ، أي هناك قانون منظم لعملية التشغيل ، حيث تقوم

هذه المؤسسة بعملية التوظيف وفق ما جاء فيه ، و هذا ما أكدته المبحوثة رقم 01 ( مسؤولية الموارد البشرية ) في تصريحها :

" في هَآذِ الْمُوَسَّسَةِ نَعْتَمِدُوا فِي التَّوْظِيفِ عَلَي الْقَانُونِ رَقْم 19.04 وَ هُوَ قَانُونِ خَاصٍ بِالتَّشْغِيلِ وَ التَّنْصِيبِ ، هُوَ لِي يَسِيرَ هَآذِ الْعَمَلِيَّةِ وَ يُنظَمَهَا ، وَ حِنَا نَتَّبَعُو كُل مَا جَاءَ فِيهِ حَوْلَ التَّوْظِيفِ ، خَاصَّةً الْمَادَّةِ 18 وَ 19 مِنْ هَآذِ الْقَانُونِ ، وَ مَانْخَلْفُوشْ شَاكَايِن فِيهِ بَاشْ مَا تَتَّعَرَّضُشْ الْمُوَسَّسَةُ لِلْمَشَاكِلِ "

ترجمة : " في هذه المؤسسة نعتمد في التوظيف على القانون 19.04 ، و هو خاص بالتشغيل و التنصيب ، هو من يسير هذه العملية و ينظمها ، و نحن نتبع كل ما جاء فيه حول التوظيف ، خاصة المادتي 18 و 19 من هاذ القانون ، و لا نخالف ما جاء فيه ، لكي لا تتعرض المؤسسة للمشاكل ."

من خلال خطاب المبحوثة رقم 01 ، توصلنا إلى أن هذه المؤسسة تخضع في عملية التوظيف إلى قانون خاص بالتشغيل ، بحيث هو الذي ينظم هذه العملية ، و تحاول الادارة دائما تطبيق ما جاء فيه ، لتفادي المشاكل الناتجة عن مخالفته ، و هو القانون رقم 19.04 المؤرخ في 13 ذي القعدة 1425هـ الموافق ل25 ديسمبر 2004، المتعلق بتنصيب العمال و مراقبة التشغيل<sup>1</sup>.

كما أشار نفس المبحوثة إلى مادتين مهمتين من هذا القانون يتم الرجوع إليهما في عملية التوظيف ، و هما المادة 18 و المادة 19 ، و اللتان يتضمنان ما يلي<sup>2</sup>:

**المادة 18 :** "يجب على كل مستخدم أن يبلغ الوكالة المؤهلة أو البلدية أو الهيئة الخاصة المعتمدة بالمناصب الشاغرة لدى مؤسسته و التي يريد شغلها ."

<sup>1</sup>(1)الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 83 ، تاريخ 2004.12.26 ، ص 08 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 10

**المادة 19 :** " يتعين على المستخدمين إرسال المعلومات المتعلقة بالاحتياجات من اليد العاملة و بالتوظيفات التي قاموا بها إلى الوكالة المؤهلة حسب فترات و خصائص تحدد عن طريق التنظيم ."

هاتين المادتين السابقتان الذكر يشرحان ما يجب على المؤسسة القيام به عند شغور المناصب لديها ، بحيث تؤكدان على ضرورة اعلام الوكالات الخاصة بالتشغيل باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و المعلومات الخاصة بها ، و كذا مختلف التوظيفات التي تقوم بها المؤسسة .

كذلك يتضمن هذا القانون مختلف العقوبات و الاحكام الجزائية الناتجة عن مخالفة ما جاء فيه و منها المادتين 24 و 25 اللتان تتضمنان العقوبات الناتجة عن مخالفة ما جاء في المادتين 18 و 19، و هذا ما يفسر خضوع المؤسسة لهذا القانون ، لكي تتجنب العقوبات التي يمكن أن تمس بكيانها و تنظيمها .

بعد أن تعرفنا على ما تعتمده هذه المؤسسة في قيامها بعملية التوظيف و على القانون الذي يحكم هذه العملية ، تقرنا من مصلحة التوظيف لمعرفة مختلف الأقسام التي تشارك في هذه العملية ، و توصلنا من خلال ذلك إلى ما يلي :

### 3. الأقسام المساهمة في عملية التوظيف في مؤسسة متيجي فرع Mtm

تتضمن عملية التوظيف عمليات فرعية أخرى ، حيث تبدأ بتحديد الاحتياجات ، أي البحث عن موارد بشرية ، ثم الإنتقاء ، فالاختيار و التعيين ، لهذا فإن عملية التوظيف ليست مسؤولية قسم واحد فقط بل تختلف الأقسام المساهمة فيها باختلاف اجراءاتها .

و في المؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن عملية التوظيف تقع تحت مسؤولية ثلاث أقسام من ادارة الموارد البشرية و هي كالآتي :

3. 1. مسؤول القسم : أي رئيس المصلحة ، و الذي يحتاج إلى موارد بشرية ، بحيث يقوم بتحديد احتياجاته من الموارد حسب المناصب الشاغرة لديه ، و حسب متطلبات هذه الوظائف ، و يقوم بإعلام ادارة الموارد البشرية بهذه الحاجة ، و كذلك هو المسؤول عن إجراء الاختبارات الخاصة باختيار المرشحين للتوظيف في قسمه .

3. 2. مسؤول الموارد البشرية : و هو الذي يبحث عن الموظفين و المسؤول عن عمليات الاستقطاب وكذلك هو من يقوم بدراسة السير الذاتية المودعة في المؤسسة من طرف الراغبين في التوظيف ، و كما يقوم بالمقابلات الأولى مع المتقدمين للتوظيف ، كذلك هو المسؤول عن اجراء مقابلات و اختبارات التوظيف مع فئة الإطارات ، و صاحب القرار الأول فيما يخص قبول أو رفض المترشح . و هذا حسب ما جاء في خطاب المبحوثة رقم 01 : " ..... بَعْدَ مَا يَعْلَمُنِي رَئِيسُ قِيسِمْ مِنْ أَقْسَامِ هَآذِ الْمَوْسَسَةِ بِحَاجَتِهِ لِمَوْظِفِينَ ، يُجِي دَوْرِي فِي الْبَحْثِ ، وَ تَبَعَتْ طَلَبَاتُ لَوْكَالَاتِ التَّشْغِيلِ وَ تَانِي نَدْرُسُ الطَّلَبَاتِ لِي يُحْطَوْهَا الْخَدَامَا عِنْدَنَا بِأَشْ نَحْتَارُ مِنْهَا وَآشْ نَحْتَاغُ ، وَ كِي يُجُو لِيكُونْدِيدَا نَدِيرِ مَعَاهُمْ مُقَابَلَاتٌ عَلَي الْعَمَلِ إِذَا قَبَلْتَهُمْ نَبْعَثُهُمْ لِلْقِيسِمْ لِي كَانَ خَصَّهُ وَ هُو يَدِيرُهُمْ دِيْتَاسْتُ بِأَشْ يَشُوفُ إِذَا كَانُو قَدْ هَادَاكَ الْمَنْصَبُ الشَّاعِرَ ..... ، بَصَحَ الْخَدَامَا تَعَّ الْمَنَاصِبِ الْعُلْيَا وَ الْإِطَارَاتِ أَنَا لِي نَدِيرِ مَعَاهُمْ مُقَابَلَاتٍ وَ دِيْتَاسْتُ عَلَي الْوُظَيْفَةِ ..... "

ترجمة : " ..... بعد أن يعلمني رئيس قسم من أقسام هذه المؤسسة بحاجته لموظفين ، يأتي دوري في البحث بحيث أبعث طلبات لوكالات التشغيل ، و كذلك أقوم بدراسة الطلبات المودعة لدينا من طرف طالبي التوظيف لانتقاء ما نحتاجه منها ، و لما يأتي المترشحين نقوم بإجراء مقابلات عمل معهم ، و إذا قبلتهم أبعثهم للقسم الذي كان يحتاج موظفين ، بحيث يجري لهم اختبارات لمعرفة إذا كانوا مناسبين للمناصب الشاغرة ، ..... لكن فيما يخص أصحاب المناصب العليا و الإطارات أنا من أقوم بمقابلات العمل معهم و كذا اختبارات التوظيف .... "

**3.3 . مسيري الموارد البشرية :** بعد قبول الموظفين ، تأتي مسؤولية المسيرين فيما يخص كل اجراءات التعيين ، المتمثلة في تنظيم الملفات و كذا اجراءات الأجور و التأمين الاجتماعي، مع توفير بطاقات الدخول للعاملين و كذا البطاقات المهنية . و هذا ما جاء في خطاب المبحوث رقم 03: " بعد قبول الموظفين الجدد يُجى دورنا باشْ نَظْمُو دُوصِيَاتُهُمْ و نَعْطُوهُمْ بِطَاقَاتٍ مِهْنِيَّةٍ و كذلك بطاقات يَدْخُلُو بِهَيْم ، و نَهْتَمُو بِتَنْظِيمِ الأُجُور مَعَ إِجْرَاءَاتِ انْخِرَاطُهُمْ فِي مَوْسَسَاتِ الضْمَانِ الاجْتِمَاعِيِّ باشْ تُكُونُ عِنْدَهُمْ بِطَاقَاتٍ ، المُهْمُ حُنَا خَدَمْتُنَا تُنَسِّسُ الْجَانِبِ الاجْتِمَاعِيِّ لِلْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ " .

ترجمة : " بعد قبول المترشحين يأتي دورنا للقيام بتنظيم ملفاتهم ، و اعطائهم بطاقات مهنية و كذا بطاقات الدخول ، كما نهتم بتنظيم الاجور مع اجراءات التأمين الاجتماعي ، المهم عملنا يمس الجانب الاجتماعي للموارد البشرية " .

نستنتج مما سبق أن ادارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة تولى أهمية كبيرة لعملية التوظيف ، من خلال الادوار التي يقوم بها كل قسم من هذه الادارة بهدف تحقيق الابعاد المرجوة من هذه العملية ، حيث يهتم المسؤولين ( مسؤول الموارد البشرية و مسؤولي الاقسام ) بإجراءات الاستقطاب ودراسة ملفات المترشحين و كذا القيام بعمليات الاختيار التي تكون بالمقابلات و الاختبارات التي تضمن الاختيار الصحيح للموظفين ، و بعد انتهاء الاجراءات و تعيين الموظفين يأتي دور المسيرين في تنظيم ملفات الموظفين الجدد ، وضمان انخراطهم في المؤسسة ، و من هنا فإن هذه الأدوار التي تقوم بها هذه الأقسام تعكس اهتمام هذه المؤسسة بمسألة التوظيف التي تبحث من خلالها عن الحصول على الخبرات و الكفاءات اللازمة التي تساهم في تحقيق الأهداف أو بصيغة أخرى تحقيق الربح و الذي يمثل الهدف الأساسي للمؤسسات الخاصة أو القطاع الخاص بصفة عامة .

بالإضافة إلى هذه الأقسام الثلاثة التابعة لإدارة الموارد البشرية ، و التي تختلف أدوارها في عملية التوظيف ، هناك مساهم آخر بحيث يلعب دور مهم في عملية التوظيف ، لأنه هو صاحب القرار النهائي في التوظيف ، و هو المدير العام للمؤسسة ، و المسؤول عن القبول أو الرفض النهائي ، حيث أفادنا المبحوث رقم 01 ( مسؤولة الموارد البشرية ) من خلال تصريحها : " مَنْ قَبْلَ كُلِّ قِسْمٍ كَانَ هُوَ صَاحِبَ الْقَرَارِ وَ هُوَ لِي يُقْبَلُ أَوْ يَرْفُضُ لِيَكُونُ دَيْدَا ، لَكِنْ كَانُوا يَصْرَؤُا مَشَاكِلَ بِسَبَبِ سُوءِ الْإِخْتِيَارِ ، وَ عَلَاهَا ذَلِكَ الْمَدِيرُ الْعَامُ أَخَذَ هَذِهِ الْمَهْمَةَ وَ رَجَعَ هُوَ لِي يَقَرِّرَ وَ بِالنِّسْبَةِ لِكَامِلِ الْعَمَالِ ، لِأَنَّ التَّوْظِيفَ حَاجَةٌ مَهْمَةٌ وَ عِنْدَهَا أَثَرٌ عَلَى الْمَوْسَسَةِ " .

ترجمة : "من قبل كل قسم هو المسؤول عن القرار الأخير في عملية التوظيف فيما يخص القبول أو الرفض بالنسبة للمتقدمين المتقدمين لقسمه ، لكن كانت هناك مشاكل نتيجة سوء الاختيار ، لذلك أخذ المدير العام صاحب هذه المؤسسة هذه المهمة ، و أصبح هو صاحب القرار الأخير في التوظيف بالنسبة لكل الفئات المهنية ، و ذلك كله لأن عملية التوظيف مهمة و لها أثر على المؤسسة " .

كما أضاف لنا المبحوث رقم 03 ( مسيرة الموارد البشرية ) في تصريحها حول ذلك من خلال قولها :

" الْقَرَارُ الْأَوَّلُ وَ الْآخِرُ نَعْمَ مُتَبَجِّجِي لِأَنَّ هَذَا الشَّرْكَةَ خَاصَّةً ، وَ حَاجَةٌ بَآئِنَةٌ صَاحِبِ الشَّرْكَةِ وَ مُوَلَّاهَا هُوَ لِي يَخْتَارَ الْخَدَمَاتَا تَأْوَعَهُ وَ هَذَا بَاشَ يَحَافِظُ عَلَى شَرِكَتِهِ وَ رَزَقَهُ " .

ترجمة : " القرار الأول و الأخير يرجع للمدير متبجج ، فهذه الشركة خاصة ، و شيء أكيد صاحب الشركة و مالكها هو من يختار العمال ، و ذلك لكي يحافظ على شركته و أمواله " .

من خلال ما سبق نستنتج أنه رغم الأدوار التي تقوم بها مصلحة التوظيف و التي تساهم في السير المنظم لهذه العملية ، إلا أن القرار الأخير يبقى للمدير العام و المالك لهذه المؤسسة ، مما يكشف لنا أن المؤسسات الخاصة

يتحكم أصحابها في اختيار العاملين و اتخاذ القرار الأخير بالنسبة لقبول أو رفض الموظفين ، و هذا ما يجعلنا نرجع لما سبق ذكره حول تحول مسؤولية التوظيف من مركزية إلى لامركزية حيث نستنتج أنها تحولت إلى لامركزية من الناحية الادارية و المهام الادارية فقط ، لكن مازالت مركزية من ناحية القرار النهائي في التوظيف . من هنا نستخلص أن المؤسسات الخاصة تهتم بالتوظيف من خلال انفراد أصحابها بمسؤولية اتخاذ القرار و اختيار من يعمل لديهم و ذلك للمحافظة على المؤسسة و لبلوغ الاهداف المرجوة .

### المطلب الثاني :

#### اجراءات توظيف الموارد البشرية في مؤسسة " متيجي لنقل البضائع "

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الاجراءات تقوم بها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و تتمثل هذه الاجراءات في الوظائف الأساسية للتوظيف و التي تنقسم إلى أربعة مراحل أساسية و هي :

1 . تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .

2 . الاستقطاب

3 . الاختيار

4 . التعيين

في المؤسسة ميدان الدراسة حاولنا الوصول إلى فهم هذه الاجراءات و معرفة كيفية تطبيق هذه المراحل ، و توصلنا إلى النتائج الآتية ، لكن قبل أن نعرضها سنتطرق لتوضيح أو لمعرفة هل هناك وقت محدد تقوم فيه المؤسسة بعملية التوظيف :

من خلال المعلومات المقدمة من أحد الباحثين ، توصلنا إلى أن هذه العملية ليس لديها وقت محدد ، بحيث تقوم المؤسسة بالتوظيف كلما كان هناك حاجة لموظفين في مختلف الأقسام ، و ذلك بعد ابلاغ رؤساء الأقسام ادارة الموارد البشرية ب حاجتهم للموارد البشرية ، حيث صرح المبحوث رقم 05 (مدير عام مساعد ) بذلك في قوله :

" معندناش وقت محدد نقومو فيه بالتوظيف ، حنا نوظفو غير كي نحتاجو و كي يكون كاين منصب فارغ ، و كل قسم يكون عنده منصب فارغ بسبب استقالة صاحب المنصب و لا ترقية و لا تحويل ، و لا الكونترا تع العامل كملت و هنا رئيس هاذ القسم يتصل بمسؤول الموارد البشرية ، و هنا تبدا مهمة المسؤول في هاذ العملية باش يوفر له عامل "

ترجمة : " ليس لدينا وقت محدد للتوظيف ، نحن نوظف فقط كلما كانت هناك حاجة أو هناك منصب شاغر ، و و كل قسم يكون لديه منصب شاغر بسبب استقالة من كان يشغله ، أو ترقيته ، أو تحويله ، أو انتهاء الوقت المحدد لعقد العمل ، و هنا رئيس هذا القسم يتصل بمسؤول الموارد البشرية ، و هنا تبدأ وظيفة هذا المسؤول في هذه العملية لتوفير عامل لهذا القسم " .

إذا عملية التوظيف ليس لها وقت محدد و ليست مبرجة ولا تتم بصفة دورية ، بل تعتمد على حاجات القسم الآنية ، و ذلك عند شغور مناصب بسبب استقالة شاغليها أو تحويلهم أو انتهاء عقد عملهم . إلا في حالة التقاعد ، رئيس القسم في هذه الحالة يكون قد قام بالتوظيف و وفر موظف قبل خروج المتقاعد لضمان سير العمل ، هذا حسب ما جاء في تصريح المبحوثة رقم 01 (مسؤولة الموارد البشرية ) :

" قَبْلَ مَا يَتَّقَاعِدُ الْعَامِلُ بَفْتَرَةِ نَدْخُلُو مُوظَّفَ جَدِيدٍ فِي مَكَانُو مِنْ أَجْلِ تَسْلِيمِ الْمَهَامِ "

ترجمة : "قبل تقاعد العامل بفترة نوظف عامل جديد في مكانه من أجل أن يسلمه المهام".

و من هنا سوف نتطرق إلى اجراءات التوظيف التي تتبعها المؤسسة لتوفير مواردها البشرية ، و التي تكون

وفق المراحل التالية :

### أولاً : تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية :

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات أول خطوة تقوم بها المؤسسة ، حيث يتم من خلال هذه العملية تحديد الموارد البشرية التي تحتاج إليها المؤسسة بالكم و النوع المناسبين . تتم هذه العملية عن طريق تحديد عدد المناصب الشاغرة مع دراسة هذه المناصب لمعرفة ما تحتاجه من مهارات في شاغليها .

تقوم المؤسسة " متيجي لنقل البضائع " بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال عقد اجتماع يحضره مسؤول الموارد البشرية ، ومديري كل الأقسام و المصالح ، و يتم من خلال هذا الاجتماع دراسة احتياجات كل قسم و مصلحة من الموارد البشرية ، و ذلك من خلال تحديد المناصب الشاغرة ، مع تحديد مستوى المهارة و المعرفة المطلوبة بالنسبة لكل منصب و وظيفة ، و هذا ما صرح به المبحوث رقم 02 (منسق الموارد البشرية ) في خطابه :

" لتحديد الاحتياجات يقوم مسؤول الموارد البشرية بتنظيم اجتماع يلتقي فيه مع مديري الأقسام ، و يقوم بدراسة الاحتياجات و و منها يتم تحديد المناصب الشاغرة " .

كما أضاف لنا نفس المبحوث :

" بعد تحديد المناصب الشاغرة ، مباشرة نقوم بالتوصيف الوظيفي ، هذه العملية تبين لنا طبيعة المنصب و المهام و الكفاءات المهنية و الشخصية التي يحتاجها "

من خلال ما تقدم، نستنتج أن هذه المؤسسة تعتمد على عمليتين متكاملتين في تحديد احتياجاتها ، و تتمثل العملية الاولى في تحديد المناصب الشاغرة لدى كل قسم من أقسام هذا الفرع ، وذلك من خلال عقد اجتماع يحضره مسؤول الموارد البشرية مع رؤساء هذه الأقسام ، أما العملية الثانية و التي تأتي مباشرة بعد تحديد المناصب الشاغرة وهي عملية تحليل الوظائف ، أو كما أسماها المبحوث عملية التوصيف الوظيفي ، و التي يتم من خلالها التعرف على متطلبات كل وظيفة ، و المتمثلة في المتطلبات الكمية و المؤهلات و المهارات و القدرات الواجب توفرها في شاغل هذه الوظيفة .

و بعد القيام بهاتين العمليتين تكون المؤسسة قد قامت بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، و هنا تلجأ الى ثاني خطوة لكي توفر ما تم تحديده من احتياجات ، و تتمثل هذه الخطوة في المرحلة الثانية لعملية التوظيف و المتمثلة في عملية الاستقطاب و التي سنتطرق لها في العنصر التالي .

### ثانيا : الاستقطاب

الاستقطاب أو كما يعرف بال جذب ، و هو عملية يتم من خلالها استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ، حيث تهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد و المؤهلات المناسبة و في الوقت المناسب <sup>1</sup> . يعرف كذلك بأنه : " عملية جذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن من خلالها اختيار و انتقاء أصلح الأفراد لملاأ الوظائف الشاغرة " <sup>2</sup> .

يركز الاستقطاب على ما يلي :

- . البحث و الدراسة و التحري عن أفضل الموارد المتاحة .

<sup>1</sup> عشوي نصر الدين ، مرجع سابق ، ص 116 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 116 .

• تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة و الأكثر مناسبة للمنظمة .

هناك نوعين من المصادر لإستقطاب الموارد البشرية و هما كالتالي :

. **المصادر الداخلية** : و هو المصدر المتاح داخل المنظمة حيث يتم الحصول على الموارد البشرية من خلال :

الترقية ، النقل الوظيفي و التحويل .

**المصادر الخارجية** : تلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر عندما لاتلبي مصادرها الداخلية حاجاتها من الأفراد أو عندما ترغب في إضافة و تنويع الكفاءات فيها . و يتم ذلك عن طريق الإعلان أو باللجوء إلى وكالات التشغيل و مكاتب التوظيف ..... الخ .

أما عن المؤسسة ميدان الدراسة فقد توصلنا إلى أنها تعتمد على كلا المصدرين في عملية الاستقطاب ، فبعد تحديد الاحتياجات و توصيف الوظائف تأتي عملية تحديد المصادر التي يتم اللجوء إليها لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية ، فتقوم ادارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة بالرجوع إلى المصدرين الداخلي و الخارجي ، مع إعطاء الأولوية للمصادر الداخلية ، و هذا كما بينه خطاب المبحوث رقم 02 ( منسق الموارد البشرية ) :

" بعد تحديد المناصب الشاغرة و تحديد المهارات المطلوبة من خلال التوصيف الوظيفي ، نقوم بتحديد المصادر حيث نعلم على المصدرين الداخلي و الخارجي لكن في البداية نعطي الأولوية للمصادر الداخلية حيث يتم ذلك عن طريق التحويل ، أحيانا نقوم بتحويل ونقل العامل من مصلحة إلى مصلحة أخرى نتيجة شعور منصب و كذلك عن طريق ترقية عمال يملكون مهارات و خبرة و يتم ذلك من خلال قاعدة البيانات الخاصة بهم "

من خلال هذا الخطاب فقد شرح لنا المبحوث عملية الاستقطاب التي تتم من المصادر الداخلية حيث يتم توظيف موارد بشرية من داخل المؤسسة و ذلك بالاعتماد على ما يلي :

**الترقية :** حيث يتم ترقية الموظفين لمناصب عليا ، من خلال دراسة قاعدة البيانات الخاصة بهم و التأكد من كفاءتهم و قدرتهم على تلك المناصب الشاغرة ، أي لا تكون هناك مسابقات للترقية بل الادارة تختار من يستحق ذلك من خلال مخزون المهارات ، و بذلك يتم التوظيف .

**النقل و التحويل :** يكون ذلك بنقل موظف من مصلحة لمصلحة أخرى داخل المؤسسة ، نتيجة لشغور منصب مهم و على الادارة شغله في أقرب وقت ممكن ، و بالنسبة لهذه العملية فقد تواصلنا مع أحد المبحوثين الذي تم توظيفه عن طريق التحويل ، و هو المبحوث رقم 11 (مسير مخزون الوقود و الزيوت ) حيث صرح بذلك من خلال خطابه :

" أنا توظفت هنا منذ 2010 و كنت مسؤول المخزون في فرع " مطاحن الظهرة " و بعد أربع سنوات من العمل في هاداك الفرع تم تحويلي لفرع النقل لأنو كان هاذ المنصب شاغر و كانوا يحوسو على صاحب خبرة "

ترجمة : " توظفت هنا منذ سنة 2010 و كنت مسؤول المخزون في فرع " مطاحن الظهرة " و بعد أربع سنوات من العمل في ذلك الفرع تم تحويلي لفرع النقل ، بسبب شغور هذا المنصب و لأنهم كانوا يبحثون عن صاحب الخبرة "

من خلال هذا الخطاب نلاحظ أن هذه المؤسسة تلجأ للتحويل و الترقية لتوفير موارد بشرية ذات كفاءة و خبرة مكتسبة من العمل لديها ، و هي بذلك تستثمر كفاءاتها البشرية لتغطية حاجاتها ، و بذلك تعطي سمة للمؤسسات الخاصة بأنها تعتمد أكثر على عمالها الذين اكتسبوا الخبرة و الكفاءة داخلها ، وهذا يعد سبب من

أسباب اعطائها الأولوية في التوظيف لمصادرها الداخلية على المصادر الخارجية . و في اطار هذه النقطة يضيف لنا المبحوث رقم 01 ( مسؤولة الموارد البشرية ) :

" في التوظيف نَهْتُمُو أَوْلَاً بالتوظيف الداخلي لِأَنُّو يَدْخُلُ فِي إِطَارِ آليَاتِ التَّسْيِيرِ المهني ، و لَأَزَمَ نُقُومُو بالترقية بِأَشْ نُحَفَرُو الْعَمَالِ و نَشَجَعُوهُمْ ، و فِي نَفْسِ الْوَقْتِ تَزِيدُ الْخِبْرَةَ تَاعَهُمْ و يكون كَايْنِ رِضَى عَنِ الْعَمَلِ عِنْدَ الْمُوظَّفِينَ و نَتَجَنَّبُو خُسَارَتَهُمْ ، و الترقية تكون حسب الكفاءة و الخبرة و مَاشِي بالمسابقات ....."

ترجمة : " في عملية التوظيف نعتمد أولاً على التوظيف الداخلي لأنه يدخل في إطار آليات التسيير المهني ، و علينا القيام بالترقية لتحفيز العاملين و تشجيعهم و في نفس الوقت الزيادة في خبرتهم و يكون هناك رضى عن العمل من طرف الموظفين و بذلك نتجنب فقدانهم ، و الترقية تكون على أساس الكفاءة و الخبرة و ليس بالمسابقات ...".

من خلال ما أفادنا به المبحوث رقم 01 نستنتج ثاني سبب يجعل المؤسسة تعتمد في التوظيف على المصدر الداخلي أولاً، و هو تحفيز العاملين ، فهذه المؤسسة لا تريد أن تحسر الموارد البشرية المتوفرة لديها و تريد المحافظة عليها ، و عامل التحفيز يرفع من معنويات العاملين و من ولائهم للمؤسسة و يشكل دافع لزيادة العمل و الأداء لذلك تلجأ للترقية كمحفز لتطوير مواردها و تحقيق الرضى الوظيفي . كذلك بالنسبة للنقل و التحويل في المناصب حيث تعطي فرصة للعاملين لتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة و مختلفة ، و بذلك فهي تحافظ على المورد الذي أكسبته خبرات عديدة و ساهمت في تطويره.

أما بالنسبة للمصادر الخارجية يصرح المبحوث رقم 01 ( مسؤول الموارد البشرية ) :

" المصادر الخارجية لي نعتمدو عليها هي و كالات التشغيل ، كي نحدو الاحتياجات المطلوبة ، نرسلو عرض عمل للوكالات يتضمن هاذ الطلب شحال يخصنا عمال و الشروط المطلوبة فيه تاني الوقت لي لازم يوفرونا فيه هاذ العمال ، و اذا مارسلوناش في الوقت لي حددناه ، نرسلو لوكالات اخرى داخل الولاية و حتى خارجها مثل معسكر و تلمسان ، المهم نوفرو هاذ العمال في الوقت المناسب ."

ترجمة : " المصادر الخارجية التي نعتمد عليها هي وكالات التشغيل ، لما نقوم بتجديد الاحتياجات المطلوبة ، نبعث عرض عمل للوكالات يتضمن هذا العرض احتياجاتنا للعمال بالعدد و الشروط المطلوبة و كذلك الوقت الازم لتوفير العمال ، و اذا لم يتم تلبية الطلب وفق الوقت المحدد ، نبعث لوكالات أخرى من داخل الولاية أو خارجها مثل معسكر أو تلمسان ، المهم هو توفير العمال في الوقت المناسب ."

من خلال هذا الخطاب نكتشف أول مصدر خارجي تعتمد عليه هذه المؤسسة و هو وكالات التشغيل التي تعمل على توفير اليد العاملة لجميع المؤسسات و المنظمات . يتم الاتصال مع هذه الوكالات من خلال عرض عمل تبعته المؤسسة لها ، يتضمن احتياجاتها من الموارد البشرية بالكم و النوع مع مدة زمنية تحدها المؤسسة و يجب على الوكالة المعنية احترام هذه المهلة و توفير مترشحين للمؤسسة قبل انقضائها ، و اذا لم يتم ذلك تلجأ المؤسسة لوكالات أخرى حتى خارج الولاية ، المهم هو أن تحصل على احتياجاتها في الوقت المناسب.(أنظر الملحق رقم04)

يضيف لنا المبحوث رقم 02 ( منسق الموارد البشرية ) مصدر خارجي آخر تعتمد عليه المؤسسة من خلال تصريحه :

"لما نريد الحصول على موارد بشرية من خارج المؤسسة لا نعتمد فقط على وكالات التشغيل ، بل نرجع كذلك لطلبات العمل التي يضعها لدينا الباحثين عن وظيفة و المتمثلة في السير الذاتية الخاصة بهم ، حيث يقوم مسؤول الموارد البشرية بعملية الفرز و الانتقاء ، و عند اختيار منها ما يلزم و يناسب الوظائف الشاغرة ، نقوم باستدعائهم لاستكمال اجراءات التوظيف "

إذا تعتمد المؤسسة كذلك بعد وكالات التشغيل على طلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد الراغبين في العمل و المتمثلة في السير الذاتية المودعة لدى المؤسسة و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، بحيث تقوم مصلحة التوظيف لهذه المؤسسة بفحصها و اختيار منها المترشح الأنسب و الذي تتوفر الشروط المطلوبة للوظيفة في سيرته الذاتية ، و استدعائه للقيام ببقية اجراءات التوظيف .

بالإضافة الى المصدرين السابقين ، يكشف لنا المبحوثين رقم 06 و رقم 08 عن مصدرين آخرين غير وكالات التشغيل و طلبات العمل ، حيث يؤكد المبحوث رقم 06 ( مسؤول النقل ) أنه عندما يكون لديه منصب شاغر بالنسبة لوظيفة سائق لا يعتمد على وكالات التشغيل بل يلجأ للعاملين لديه ، و ذلك في خطابه :

" كي نَحْتَاجُ شُوفَارَ مَا نَعْتَمِدُشْ عَلَيَّ لِأَنَامَ ، لِأَنهَا تَبَعْتُ نَاسَ جَدَدٍ فِي هَازِ الْمَجَالِ وَ مَا عِنْدَهُمْشْ خِبْرَةٌ ، بَصَحْ نَشُوفْ مَعَ الْخَدَامَا لِي عِنْدِي وَ هُوَمَا يَحُوسُولِي عَلَيَّ شُوفَارَ يَكُونُ مِنْ أَصْحَابِهِمْ وَ مِنْ الشُّوفَارَا لِي يَعْرِفُوهُمْ بَلِي مَتَمَكِّنِينَ مَن هَازِ الْخِدْمَةَ ، وَ كِي يَجُوعُ عِنْدَنَا هَازِ النَّاسَ نَتَاسْتُوهُمْ وَ نُدِيرِيلَهُمْ اخْتِبَارَاتِ الْاِخْتِيَارِ وَ اِدَا لَقِينَاهُمْ قَدْ هَادِ الْمَهْنَةَ نُوظَّفُوهُمْ عِنْدَنَا بَعْدَ مَا تَوَافَقِ الْاِدَارَةُ الْعَلِيَا عَلَيْهِمْ "

ترجمة :

" لما نحتاج لسائق لا نعتمد على وكالة التشغيل و لأنها تبعث أشخاص حديثين في هذا المجال و ليس لديهم خبرة ، لكن ألجأ للعاملين عندي و هم يبحثون لي عن سائق يكون من أصحابهم و من السائقين

المعروفين لديهم بتمكنهم من هذه الوظيفة ، و لما يأتي هؤلاء الاشخاص نقوم باختبارهم للاختيار ، إذا كانوا أهل لهذه الوظيفة نوظفهم لدينا و ذلك بعد موافقة الادارة العليا عليهم "

كما تضيف المبحوثة رقم 08 ( مساعدة إدارة عامة ) مصدر آخر من خلال خطابها :

" قبل ما نتوظف في هاذ المؤسسة فَوْتُ ستاج تاعي عندهم كانت المدة تاغو 6 أشهر ، و كي كملت ستاج خليت نيميرو تلفون تاعي عند المسؤول لي كنت نفوت عندو ستاج ، باش يعطولي اذا كان خصهم خدام في هاديك المهنة لأنو خلال ستاج تاعي كنت متمكنة من هاذ الوظيفة ، و بعد مدة عيطولي و قدمولي عرض عمل و جيت ....."

ترجمة : " قبل أن يتم توظيفي في هذه المؤسسة ، قمت بتربص فيه كانت مدته 6 أشهر ، و لما أنهيت تربصي ، تركت رقم هاتفي لدى المسؤول الذي قمت بتربصي عنده ، ليتصلوا بي اذا احتاجوا لموظف في المهنة لأنه خلال تربصي كنت متمكنة من هذه الوظيفة ، و بعد مدة اتصلوا بي و قدموا لي عرض عمل و أتيت ....."

أهم المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاستقطاب هي :

- وكالات التشغيل
- الطلبات الشخصية
- توصيات العاملين في المؤسسة
- الجامعات و المعاهد ( من خلال التربصات التي يقوم بها الطلبة في هذه المؤسسة ).

إذاً تعدد في المصادر الخارجية و هذا بغرض الاستفادة من الكفاءات الخارجية ، أين يعتبر عامل الخبرة أساسياً لأنه يوفر يداً عاملة ماهرة مما يوفر على المؤسسة الوقت و ضرورة تكوين العاملين الجدد ذلك كله لتبلغ أهدافها و تحقق الربح الذي تسعى إليه المؤسسة على غرار مؤسسات القطاع الخاص .

بعد عملية الاستقطاب التي تقوم بها المؤسسة سواء من داخلها أو خارجها ، تليها عملية أخرى يتم من خلالها انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة ، و تعتبر هذه العملية ثالث خطوة في التوظيف و هي الاختيار .

### ثالثاً : الاختيار

يعتبر الاختيار مرحلة أساسية في عملية التوظيف ، يتم من خلالها انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين ، قادرين على القيام بأعباء الوظيفة .

يتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية في تصفية المرشحين من خلال اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة .

تمت عملية الاختيار طبقاً لعدة معايير تحددها المنظمة بناء على ما تتطلبه الوظيفة ، و هذا ما سنتطرق إليه في العنصر التالي :

#### **1. المعايير التي تعتمدها المؤسسة في عملية الاختيار :**

المعايير التي تعتمدها المؤسسات و تشترطها في عملية الانتقاء هي مجموع الخصائص و المواصفات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة ، و ترتبط بمتطلبات الوظيفة و تستمد من تحليل الوظائف ، و تتمثل هذه المعايير فيما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 93 .

أ. مستوى التعليم : أي نوع المؤهل الدراسي أو التخصص .

ب. الخبرة : تعتبر مؤشر لإمكانية نجاح الفرد في عمله و تستعمل في أغلبية المنظمات .

ج. الصفات الشخصية : مثل الحالة الاجتماعية ، السن ، الجنس ، .... الخ .

بالنسبة للمؤسسة ميدان الدراسة فهي كذلك لديها معايير تعتمد عليها في عملية التوظيف و تختلف هذه المعايير

باختلاف الفئات المهنية ، و هذا ما صرحت به الباحثة رقم 01 (مسؤولة الموارد البشرية ) في قولها :

" في هاذ المؤسسة عندنا ثلاث فئات ، أولا فئة التنفيذ و هوما العمال البسطاء مثل عامل ميكانيكي لازم

يكون عندهم شهادة في الميكانيك مع خبرة بسيطة في المنصب أي يكون خادم من قبل ، و ثاني فئة

هي فئة أعوان المهارة أي عمال ذات تأهيل متوسط هنا نطلبو منهم شهادة جامعية مع التأكيد على الخبرة

في المنصب ، تبقى الفئة العليا و هي فئة الاطارات نعتمدو في توظيفهم على الشهادة والخبرة الكافية و

حاجة أهم هي القدرة القيادية أي يكون عنده حكمة في التسيير و في حل المشاكل .. "

ترجمة : " في هذه المؤسسة لدينا ثلاث فئات مهنية ، أولها فئة التنفيذ و هم العمال البسطاء مثل عامل في

الميكانيك يجب أن تتوفر لديه شهادة في الميكانيك مع خبرة بسيطة في المنصب ، أي يكون قد عمل

من قبل ، ، و ثاني فئة هي فئة أعوان المهارة أي عمال ذات تأهيل متوسط ، حيث نطلب منهم شهادة

جامعية مع التأكيد على الخبرة في المنصب ، تبقى الفئة العليا و هي فئة الاطارات نعتمد في توظيفها

على الشهادة و الخبرة الكافية و شيء أهم و هو القدرة القيادية أي يكون عنده حكمة في التسيير و في

حل المشاكل .. "

تتوفر مؤسسة " متيجي لنقل البضائع " على موارد بشرية تنقسم إلى ثلاث فئات و هي : فئة التنفيذ ، فئة أعوان المهارة و فئة الاطارات ، و تختلف هذه الفئات في المعايير التي تعتمدها المؤسسة لتوظيفها ، لكن هناك معيار واحد مشترك بينهم وهو معيار الخبرة الذي تؤكد المؤسسة دائما على أن يتوفر في المرشحين المتقدمين للعمل لديها ، و هذا يبين أن المؤسسة تريد أن يكون موظفيها ذات كفاءات و مهارات مكتسبة مسبقا ، و جاهزين للعمل دون أن تتكفل بتكوينهم و تدريبهم على المهام من جديد و هي بذلك تريد ربح الوقت و الاستثمار في موظفيها الجدد مباشرة دون تضييع الوقت في إجراء تریصات لهم . هذا ما يجعلنا نعيد طرح ما قلناه سابقا عن القطاع الخاص و هو أن هذا الأخير يبحث عن شيء واحد و هو الریح ، و هذا ما يبرر اعتماده المطلق على معيار الخبرة في اختيار عاملیه .

أضافت لنا نفس المبحوثة معلومة أخرى بالنسبة لمعيار الصفات الشخصية ، مثل السن ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ..... . حيث أكدت على أنه بالنسبة للسن يشترط أن يكون سن المرشح فوق السن القانوني للعمل ، أما معيار الجنس لا توجد شروط بشأنه ، باستثناء الأعمال الليلية لا يتم توظيف النساء فيها . أما بالنسبة للحالة الاجتماعية أو مكان الإقامة أكدت نفس المبحوثة أن المؤسسة لا تهتم بهذه التفاصيل ، المهم أن يكون العامل مناسب لشغل الوظيفة من حيث مؤهلاته و بالإضافة إلى هذه المعايير ، هناك معايير أخرى يعتمد عليها المدير العام للمؤسسة تخص هيئة الشخص ، بحيث صرحت المبحوثة الأولى أن المدير أحيانا بمجرد مقابلة المرشح يرفضه بدون أن يختبر قدرته و خبرته و حتى بدون أي إطلاع على الملف و المعلومات الخاصة بهذا المرشح و ترى المبحوثة في ذلك أن المدير بمجرد رؤيته للمرشح يستطيع أن يعرف إذا كان يستحق أن يكون موظف لديه . أيضا المدير العام لا يقبل توظيف الأقارب ، فهو يرى أن توظيف الشخص على أساس صلة القرابة سيكون على حساب عاملي الخبرة و المهارة .

بعد توصلنا لمختلف المعايير و الشروط التي تعتمدها المؤسسة في اختيار موظفيها ، سنتطرق لمختلف اجراءات الاختيار التي تطبقها المؤسسة لانتقاء ما يلزمها من موارد بشرية من بين المتقدمين .

## 2 . اجراءات الاختيار :

تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة اجراءات تتمثل في :

**المقابلة المبدئية** التي تكون بين المرشح و المسؤول عن التوظيف ، الغرض منها التعرف على المرشح و على خبراته و مواصفاته الشخصية ، حيث يتم من خلال هذه المقابلة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة.

بعد هذه المقابلة يأتي ثاني إجراء و هو **الاختبارات و المقابلات** ، حيث تعتمد على هذا الاجراء أغلب المنظمات و المؤسسات ، و الغرض منه هو الحكم عن قرب عن مدى صلاحية المرشحين للوظيفة و اختيار أكثرهم تطابقا مع متطلباتها .

تعتمد مؤسسة البحث في عملية الاختيار على مجموعة من الاجراءات التي تساعد في انتقاء أفضل المتقدمين لتوظيفهم في المناصب الشاغرة لديها ، و تتمثل هذه الاجراءات فيما يلي :

### أ . المقابلة المبدئية :

عند تقدم المترشحين الذين تم استقطابهم من خلال و كالات التشغيل أو الذين تم استدعائهم بعد دراسة طلباتهم التي وضعوها في المؤسسة ( السير الذاتية ) ، يكون أول لقاء لهم مع مسؤولة الموارد البشرية لهذه المؤسسة ، حيث تقوم هذه الأخيرة بمقابلة مبدئية معهم ، و من خلالها يتم التصفية بينهم بقبول من تستوفي فيهم الشروط و رفض البقية .

قدمت لنا المبحوثة رقم 01 (مسؤولة الموارد البشرية) تصريحاً تشرح من خلاله تفاصيل هذه المقابلة و هو كالاتي :

"كي يُجُو المترشحين للمؤسسة أنا نَسْتَقْبَلُهُمْ و نُدِير مَعَاهُمْ مقابلة ، باش نعرف اذا كانوا يُؤَافِقُو الشُروط لي طلبناها ، و نسألهم أسئلة على واش كاين في السير الذاتية تَاعُهُمْ ، مثلاً على التخصص و على الخبرة ، و تاني نشوف الهيئة و المظهر و طريقة الكلام و الاجابة ، في الأخير اذا لقيت مترشحين حسب الشروط ، نبعثهم عند رئيس القسم لي خصه هاذ الموظفين ، و هو يكمل معاهم بقية الاجراءات .." .

ترجمة : " لما يأتي المترشحين للمؤسسة ، أنا أستقبلهم و أقوم بإجراء مقابلة معهم ، لكي أعرف إذا كانوا يتوافقون مع الشروط التي طلبناها ، و أسألهم أسئلة حول ما في سيرهم الذاتية مثلاً حول التخصص و الخبرة ، و كذلك ألاحظ الهيئة و المظهر و طريقة الكلام و الاجابة ، في الأخير إذا وجدت مترشحين حسب الشروط ، أبعثهم إلى رئيس القسم الذي يحتاج إلى موظفين ، و هو ينهي معهم بقية الاجراءات .." .

من خلال ما قدمته لنا المبحوثة رقم 01 (مسؤولة الموارد البشرية) توصلنا إلى أن هذه المؤسسة عند اختيارها لأفرادها تعتمد أولاً على مقابلة مبدئية تشرف عليها مسؤولة الموارد البشرية ، بحيث تكون هذه المقابلة كخطوة أولى في عملية الانتقاء ، حيث يتم التركيز فيها على :

- هيئة و مظهر الشخص المتقدم : من خلال مظهره و طريقة كلامه التي تعكس مدى رغبته في العمل و تمكنه منه .
- مستوى خبرة و مهارة المتقدم : بالنسبة للمهارة تتمثل في مدى قدرة الفرد على الأداء ، أما الخبرة فهي المعلومات و المعارف التي اكتسبها الفرد خلال حياته العملية و التي تمكنه من العمل بسهولة .

و في المقابلة المبدئية تكشف مسؤولية الموارد البشرية عن مستوى هاذين العنصرين (المهارة و الخبرة ) من خلال أسئلة تدور حول محتوى السيرة الذاتية ، وهي بذلك تختبر مستوى المترشح و تتأكد من صحة ما جاء في سيرته الذاتية .

تضيف لنا المبحوثة رقم 07 ( مستقبل تقني في مصلحة الصيانة ) تصريحاً حول ذلك في قولها :

" كي بعثني وكالة التشغيل و جيت و جبت معايا السيرة الذاتية ، و درت مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية ، كانت الأسئلة على التخصص تاعي ، و جاوبت على كل الأسئلة ، من بعد خبرني بالأجر لي غادي نديه إذا قبلوني و نوع العقد لي غادي نخدم بيه و شروط الوظيفة و سقساني اذا راني قابلة هاذ الشروط .. "

ترجمة : " لما بعثني وكالة التشغيل ، أتيت إلى هذه المؤسسة و أحضرت معي السيرة الذاتية ، أجريت مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية ، كانت الأسئلة حول تخصصي ، جاوبت على كل الأسئلة ، بعد ذلك أخبرني بأجر هذه الوظيفة ، و بنوع العقد الذي سأعمل به و شروط الوظيفة ، و سألني إذا أنا أقبل هذه الشروط .. "

من خلال هذا التصريح نلاحظ أنه في المقابلة المبدئية يتم كذلك إعطاء معلومات للمترشح حول الأجر المدفوع لهذه الوظيفة و شروطها و نوع عقد العمل ، و هذا لمعرفة هل سيرضى العامل عن عمله إذا تم اختياره ، و هذا يبين لنا أن المؤسسة لا تهدف من خلال هذه المقابلة إلى معرفة مدى كفاءة و قدرة المترشح فقط ، بل تتعدى ذلك و تحاول معرفة إذا المترشح راض عن هذا العمل من حيث الأجر و نوع العقد و كذا شروط الوظيفة .

و المؤسسة بذلك تحاول أن يكون اختيارها صحيح و لا تتعرض لمشاكل استقالة العاملين بعد قبولهم و توظيفهم ، لأن ذلك سيؤثر على عمل المنظمة و نشاطها .

بعد نهاية المقابلات المبدئية مع المترشحين ، يتم رفض بعضهم نظراً لعدم توافقتهم مع متطلبات الوظائف ، أما المقبولين يتم توجيههم إلى الأقسام المعنية لاستكمال بقية اجراءات الاختيار.

### ب . الاختبارات و المقابلات :

بعد قيام الإدارة بالمقابلات المبدئية مع المرشحين يتم ارسالهم إلى رؤساء الأقسام ، حيث يتم اجراء بعض الاختبارات و المقابلات ، و التي تختلف باختلاف الوظائف .

حيث يصرح المبحوث رقم 05 ( مدير عام مساعد ) :

" بعد المقابلة المبدئية لي يقوم بيها المسؤول ، إذا قبل المترشح بيعته لمسؤول القسم لي خصه هاذ الموظف ، باش يدير معاه الاختبار ، إذا كان المنصب إداري هنا المسؤول يديرله اختبار شفوي أي مقابلة باش يعرف إذا يتلاءم هاذ الشخص مع الوظيفة ، أما إذا كان المنصب تابع للورشة مثلاً مسؤول الورشة يحتاج ميكانيكي هنا يديرله اختبار تقني باش يجربه في ذاك المجال .. " .

ترجمة : " بعد المقابلة المبدئية التي يقوم بها المسؤول ، إذا تم قبول المترشح بيعته لمسؤول القسم الذي يحتاج لهذا الموظف ، لكي يقوم باختباره ، إذا كان المنصب إداري يقوم باختباره شفوياً أي مقابلة ، لكي يعرف إذا يتلاءم هذا الشخص مع الوظيفة ، أما إذا كان المنصب تابع للورشة مثلاً مسؤول الورشة يحتاج ميكانيكي في هذه الحالة يجري له اختبار تقني لكي يجربه في ذلك المجال .. " .

من خلال تصريح المبحوث رقم 05 ، توصلنا إلى أن اختبارات الاختيار تختلف حسب طبيعة المنصب بحيث تكون هناك مقابلات و اختبارات شفوية إذا كان المنصب إداري ، و تكون اختبارات تقنية إذا كانت المناصب تخص الأعمال التقنية كالصيانة .

في هذا الصدد يضيف لنا المبحوث رقم 04 ( مسؤول النقل و اللوجستيك ) تصريحه حول ذلك كالتالي :

" كي يبعثني المسؤول المترشح لوظيفة سائق نديزله اختيار على السياقة ، و نعطيه أسئلة تقنية تخص الشاحنات لأنو ما نركزوش فقط على إذا كان يعرف يسوق و لا لا ، نشوفو تاني إذا كان عندو معلومات على الشاحنات لأنو ربما يكون في مهمة و يحبسه الكاميو و يصرفو مشكل هنا لازم يكون متمكن باش يحل المشكل و ما يتأخرش في المهمة " .

ترجمة : " لما يبعث لي المسؤول مترشح لوظيفة سائق أختبره في السياقة وأطرح عليه أسئلة تقنية تخص الشاحنات ، لأنه لا نركز فقط على قدرته على السياقة ، بل نختبر كذلك معلوماته و معرفته لهذه الشاحنات لأنه قد يكون في مهمة و تتعطل شاحنته أو يحدث مشكل و هنا يجب أن يكون متمكن من حل المشكلة و لا يتأخر في مهمته " .

من خلال التصريح السابق نلاحظ أن المسؤولين عن النقل لا يهتموا باختبار السياقة فقط بل يركزوا أيضا على إذا كان المترشح له خبرة و معلومات كافية عن هذا المجال و عن الشاحنات ، و ذلك لتفادي الوقوع في المشاكل و و التأخر في العمل مما يضيع الوقت ، يعني أن المقابلة التي يقوم بها مسؤول النقل تمس كل الجوانب التي لها علاقة بالوظيفة ،

و هذا ما يبين لنا تركيز المؤسسة على أن يكون العمل في وقته و تطبيق المهام على أكمل و جه ، و تتجنب كل ما يضيع الوقت و ينقص من الأداء .

يضيف لنا نفس المبحوث أنه في اختياره لموظفيه تكون هناك بعض الأسئلة و التي وصفها المبحوث بالأسئلة الفخية و هي :

➤ . ماذا كنت تعمل سابقاً ؟

➤ . لماذا تركت عملك السابق ؟

➤ . ما هو مقدار الأجر الذي تريده ؟

بحيث أوضح لنا المبحوث أنه من خلال هذه الأسئلة يكتشف نية هذا المترشح .

فالأسئلة المتعلقة بالعمل السابق للمترشح تكشف عن سبب تركه للعمل ، لأنه ربما تم طرده أو فصله ، هنا لا يتم قبوله حتى و إن نجح في اختبار التوظيف .

كذلك بالنسبة للسؤال الخاص بالأجر الذي يريد أن يتقاضاه المرشح إذا تم توظيفه ، أوضح المسؤول أن المرشح إذا طلب أجر زهيد لا يوافق الوظيفة يكون هناك شكوك حول هذا الشخص ، لأن وظيفة سياقة الشاحنة و نقل البضائع متعبة ، فإذا طلب القليل يمكن أن نيته هي الرقة من البضائع و تعويض أكثر من أجره ، لذلك لابد من أخذ كل الإحتياطات قبل إعطاء ثقة للموظف .

من خلال كل ما سبق حول اجراءات الاختيار نستنتج أن هذه المؤسسة تعتمد على إجراء مقابلات و اختبارات لموظفيها حسب المتطلبات الوظيفية و ذلك لضمان اختيار أكفء العناصر للعمل لديها . و هذا يبين مدى حرصها على أن توفر عمالة تتوافق مع متطلبات الأداء و تساهم في تحقيق الأهداف و ضمان الربح للمؤسسة .

● استمارة التقييم :

بعد مرور المرشح بالاختبار يقوم رئيس القسم أو المصلحة بمأ استمارة تقييم بنتائج الاختبار أو المقابلة ، و تحمل هذه الاستمارة القبول أو الرفض لهذا المرشح . تقدم هذه الاستمارة لمسؤول الموارد البشرية . حيث تتم المفاضلة بين المتقدمين من خلال الاستمارات و قبول من توفرت فيهم الشروط المطلوبة .(أنظر الملحق 06)

### ج : الفحص الطبي

بعد قبول المتقدمين للتوظيف ، يطلب منهم إجراء فحوصات طبية ، حيث تهدف المؤسسة من خلال هذا الإجراء إلى التأكد من التأكد من السلامة الصحية للمرشحين ، و تعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشح فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة

وفي هذا الصدد تصرح الباحثة رقم 01 (مسؤولة الموارد البشرية ) :

" كي يُفَوَّت المرشح التَّاسُتْ ، يَبْعَثُ لي رئيس القسم استمارة تقييم فيها النتائج ، هنا نشوف إذا كان ناجح نطلب منه يدير فحص طبي عند مصلحة طب العمل باش نشوفو إذا كان سليم و معندوش مشاكل صحية تمنعه من العمل ، و كل الفئات المهنية نطالبوها بهاذ الفحص " .

ترجمة : " لما يجتاز المرشح الاختبار، يبعث لي رئيس القسم استمارة تقييم فيها النتائج ، فإذا كان المرشح ناجح أطلب منه إجراء فحص طبي عند مصلحة طب العمل ، لمعرفة إذا كان سليم و لا يعاني من مشاكل صحية تمنعه من العمل ، و كل الفئات مطالبة بهذا الفحص " .

من خلال هذا الخطاب يتبين لنا أن المؤسسة في اختيارها للموظفين لا تركز فقط على نتائج الاختبارات و المقابلات ، بل تهتم كذلك بأن يكون المتقدم للتوظيف بصحة جيدة مما يضمن العمل و الأداء الجيد دون أي مشاكل تعرقل مسار الوظيفة ، و كذلك يضمن سلامة العامل من الوظائف التي لا تتناسب مع حالته الصحية .

كما لاحظنا من خلال الخطاب أن هذا الفحص الطبي يتم على مستوى مصلحة طب العمل ، و هذا لضمان صحة النتائج دون أي تلاعب من المرشح .

بعد قيام المرشح بهذا الفحص الطبي ، يقدم له الطبيب بطاقة تبين سلامته و قدرته على العمل ، عندها يقوم المرشح بتقديم ملف إداري إلى مسؤولة الموارد البشرية ( يحمل وثائق الخاصة به ) ، يكون هذا الملف مرفق بالبطاقة الطبية التي تثبت سلامته الصحية و قدرته على العمل .

بعد ذلك تقوم ادارة الموارد البشرية بتقديم هذا الملف مرفقاً باستمارة التقييم الخاصة باختبارات التوظيف إلى صاحب القرار النهائي .

#### د . إتخاذ القرار النهائي :

بعد اتمام الادارة لكل اجراءات الاختيار يتم تحويل ملفات المرشحين المقبولين إلى صاحب القرار النهائي و هو المدير العام للمؤسسة ، بحيث يقوم هذا الأخير بفحص هذه الملفات لاتخاذ القرار النهائي .

صرحت المبحوثة رقم 01 (مسؤولة الموارد البشرية) في هذا الشأن أن المدير بالإضافة إلى فحص هذه الملفات يقوم بإجراء مقابلات مع المرشحين من فئة إطارات ، أما الفئات الاخرى أحيانا يقوم بمقابلات معها ، لكن غالباً ما يكتفي بدراسة ملفاتها فقط ، و بعدها يتخذ القرار .

كما أكدت نفس المبحوثة أن المدير أحيانا يقبل المرشح بعد إجراء مقابلة معه دون فحص استمارة التقييم الخاصة به .

سبق و أن أشرنا إلى مسألة صاحب القرار النهائي في التوظيف ( في عنصر الأقسام المساهمة في التوظيف ) و الآن من خلال هذه المرحلة استنتجنا كيف يأخذ المدير العام قراره النهائي ، حيث يدرس ملفات المرشحين و يقرر من خلالها باستثناء المرشحين من فئة الإطارات حيث لا يكتفي بدراسة ملفاتهم بل يقوم بإجراء مقابلات عمل معهم ، ذلك لأن هذه الفئة تمثل أهم مورد بشري داخل المؤسسة و تتولى المناصب العليا التي تقوم عليها المؤسسة و هذا ما يبرر اعتماد المدير على مقابلتهم قبل اتخاذ القرار بشأنهم ، فهو بذلك سيتحقق من مدى كفاءتهم و قدراتهم و هل هم أهل بتلك المناصب و قادرين على تحمل كل المسؤوليات الخاصة بها .

من خلال مرحلة اختيار الموظفين يتبين لنا أن هذه المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لهذه المرحلة من خلال كل الإجراءات و العمليات التي تقوم بها لضمان الاختيار الأمثل للموارد البشرية ، و يظهر ذلك من خلال الأسس و المعايير التي تعتمد عليها ، و كذا طريقة الاختبارات و مضمون المقابلات بالإضافة إلى أهم خطوة و هي إتخاذ القرار النهائي و التي يتحمل مسؤوليتها المدير العام ، و هذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف موارد بشرية تتمتع بكل القدرات و الكفاءات و المؤهلات التي تساعد على الأداء الناجح مما يعود بالإيجاب على مردودية العمل و بالتالي مردودية المؤسسة و التي تبحث دائما عن الربح .

#### رابعاً . التعيين :

يعتبر التعيين آخر خطوة في عملية التوظيف ، فبعد عملية الاستقطاب التي تليها عملية الاختيار ، تأتي مرحلة التعيين و التي تتضمن ما يلي :

بعد قبول المرشح من طرف المدير العام، تقوم إدارة الموارد البشرية بالاتفاق مع هذا الفرد المختار على بعض النقاط مثل الأجر، ساعات العمل و الحقوق والواجبات و كذا إعلامه بالنظام الداخلي للمؤسسة ، و هذا ما جاء في تصريح المبحوثة رقم 01 (مسئولة الموارد البشرية) :

"كي نقبلو المترشح نتفقو معاه على الأجر و ساعات العمل و نعطوه فكرة على النظام الداخلي و واجباتو و حقوقه في العمل "

ترجمة : " بعد قبول المترشح نتفق معه على الأجر الذي سيتقاضاه و ساعات العمل و نقدم له فكرة على النظام الداخلي ، و واجباته و حقوقه في العمل " .

كما يضيف لنا المبحوث رقم 02 ( منسق الموارد البشرية ) أنه بعد الإتفاق مع الموظف الجديد حول الاجر و قانون العمل الخاص بالمؤسسة ، يقوم رئيس القسم الذي سيوظف فيه هذا العامل الجديد بإعطاء هذا الأخير وصف كامل عن الوظيفة التي سيشغلها و عن مهامها و مسؤولياتها و كذا إمتيازاتها ، هذا ما أكدته المبحوث رقم 10 ( مراقب النقل ) في تصريحه :

"كي دخلت جديد للخدمة أعطاني المسؤول معلومات على الخدمة كيفاش دايرة و على المهام و طريقة العمل ...." .

ترجمة : " لما بدأت العمل أعطاني المسؤول معلومات على الوظيفة و على المهام و طريقة العمل ...." .  
و بعدها يتم تحديد وقت ليبدأ هذا الموظف عمله ، حسب ما جاء في عقد العمل الخاص به ، و بالحديث عن عقود العمل ، فإن نوع عقود العمل الخاصة بالعاملين الجدد في هذه المؤسسة هي عقود عمل محددة المدة ، هذا ما صرح به الموظفون المعينين في هذه المؤسسة .(أنظر الملحق رقم 07)

بالإضافة إلى هذه الإجراءات ، إن الموظف الجديد لن يتعين بصفة نهائية بمجرد أن يبدأ عمله ، لأنه سيوضع في فترة تجريبية تبدأ مع بداية عقد العمل و تتراوح مدتها ما بين 6 أشهر إلى سنة و هو إجراء يطبق على كل الفئات المهنية ، هذا ما أكدته المبحوثة رقم 01 ( مسؤولة الموارد البشرية ) .

يساعد هذا الإجراء على معرفة مستوى كفاءة العامل ، و يكون هنا رئيس القسم هو المشرف و المراقب لعمل هذا الموظف .

أحياناً رغم كل اجراءات الاختيار إلا أن هذه الفترة التجريبية تكشف عن فشل العامل و عدم كفاءته في المنصب و هنا تقوم المؤسسة بفسخ العقد و فصل العامل ، أما إذا أظهر العامل جدارته و قدرته على العمل أثناء هذه الفترة ، بعد انقضاءها يتعين نهائياً كموظف داخل المؤسسة كباقي الموظفين .

من خلال اجراءات التعيين نرى أن هذه الإدارة تهتم بمجريات هذه العملية حيث تحرص على أن يكون العامل الجديد مهيباً للعمل من خلال تقديمها لمعلومات مفصلة حول طبيعة العمل ، كما تحرص على أن يكون العاملين بها ذوي كفاءة و ذلك من خلال الفترة التجريبية التي يمر بها العاملين الجدد و التي تميز بين العامل الأجدر بالبقاء و العامل العكس . إضافة إلى ذلك فإنها بهذا الإجراء تعطي فرصة للعامل بأن ينسحب و يفسخ عقد العمل إذا لم يرضى عن وظيفته و عمله .

## المطلب الثالث :

## معيقات عملية التوظيف في مؤسسة " متيجي لنقل البضائع "

تعرف العديد من المؤسسات مشاكل في عملية التوظيف ، خاصة تلك التي تحول دون توفير الموارد البشرية المطلوبة . هذا على غرار المؤسسة ميدان الدراسة التي تتعرض كذلك للعديد من المشاكل في عملية التوظيف ، حيث أنها لا تحصل أحياناً على موارد بشرية حسب متطلباتها ، و قد حاولنا من خلال دراستنا الكشف عن هذه المعوقات ، و التي تتمثل فيما يلي :

## أولاً : وكالات التشغيل

إن اللجوء إلى الوكالة الوطنية للتشغيل يعتبر إلزامياً ، حيث يفرض القانون على المؤسسات الإعلان عن احتياجاتها لشغل مناصب شغل شاغرة في هذه الوكالة لمدة 20 يوم على الأقل قبل اللجوء إلى مصادر أخرى ، و ادارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة بدورها تعمل وفق هذا القانون حيث تلجأ لهذه الوكالات كلما كان لديها حاجة إلى موارد بشرية ( حسب ما تطرقنا إليه في مصادر الاستقطاب ) ، لكن هذه الوكالات بالرغم من أنها مصدر لتوفير

الموارد البشرية إلا أنها أحيانا تكون عائق لذلك ، و هذا ما توصلنا إليه في دراستنا حيث صرحت المبحوثة رقم

**01** ( مسؤولة الموارد البشرية ) بذلك في تصريحها :

".... غالباً ما توفرش الطلبات و ترسل مترشحين دون المستوى و معندهم خبره و عكس الشروط لي

قدمناها لها في العرض تع العمل لي بعثناه...".

ترجمة :

" غالباً لا توفر الطلبات و تبعث مترشحين دون المستوى و يفتقرون للخبرة ، عكس الشروط التي قدمناها

لها في عرض العمل الذي قمنا بإرساله...".

إذاً أول مشكل أو عائق يؤثر على عملية التوظيف هو وكالة التشغيل الوطنية التي أقرت المبحوثة أنها لا تلي

متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية ، حيث توفر مرشحين غير مؤهلين و يفتقرون للمستوى المطلوب والخبرة .

كما أضافت لنا نفس المبحوثة أمثلة تبرر بما تصريحتها هذا ، و هي في خطابها التالي :

" مرة طلبنا عامل ليلي ، رسلونا قائمة فيها غي لبنات ، رغم أنو قلنا لهم خاصنا خدام يخدم في الليل و

يكون راجل ، ..... ، و مرة طلبنا عامل تكون عنده خبرة سنوات لأنو المنصب مهم ، و كالعادة

بعثولنا مترشحين متخرجين جدد و معندهم حتى خبرة..... "

ترجمة :

" مرة طلبنا عامل ليلي ، بعثوا لنا قائمة تتضمن بنات فقط ، رغم أننا أعلمناهم بحاجتنا لعامل يعمل في

الليل و يكون رجل ..... ، و مرة طلبنا عامل يكون لديه خبرة سنوات لأن المنصب مهم ، و كالعادة

بعثوا لنا مترشحين متخرجين حديثاً ، و ليس لديهم أي خبرة... "

رغم الدور الذي قد تلعبه وكالات التشغيل في توفير الموارد البشرية للمؤسسات ، إلا أنها كمصدر للاستقطاب لا تجيب على مطالب المؤسسة ، نظراً لنقص الخبرة و التأهيل لدى أغلب المترشحين كونهم خريجين جدد . لذلك تلجأ المؤسسة إلى وكالات أخرى إضافة إلى وكالات مستغانم .

### ثانياً : نتائج الفحص الطبي

أما بالنسبة للمشكل الثاني فيتمثل في نتائج الفحص الطبي ، و التي تكون أحيانا عائق بالنسبة للعامل و للمؤسسة أيضاً ، حيث تصرح المبحوثة 01 ( مسؤولة الموارد البشرية ) في ذلك قائلةً :

" أحيانا نصيبو مترشحين عندهم مهارة و عندهم خبرة و على حساب الشروط ، بصح في الفحص الطبي نصيبو عندهم مشاكل صحية ما تخليناش نوظفهم ، " .

ترجمة :

" أحيانا نجد مترشحين يتمتعون بالمهارة و لديهم خبرة و حسب الشروط ، لكن في الفحص نجد لديهم مشاكل صحية تمنعنا من توظيفهم " .

و للتوضيح أكثر عن هذه المشاكل الصحية التي يعاني منها المترشحون و التي تكون كعائق لتوظيفهم و مشكل يمنع المؤسسة من قبولهم ، قدمت لنا نفس المبحوثة مثلاً عن ذلك في خطابها :

" مرة لقينا عامل مناسب للمنصب ، بصح في الفحص الطبي لقينا عندو مشكل في السمع فل البدية تعاظينا على الأمر و قلنا أنو هاذ المشكل ما يآثرش على العمل و الوظيفة و ما بغيباش نخسروه لأنو كان عنده كفاءة ، بصح كي بدا الخدمة صراو مشاكل بينه و بين العمال لي معاه ، بسبة هاذ المشكل الصحي ، و هاد المشاكل خللونا نفسخو عقد العمل معاه " .

ترجمة: " مرة وجدنا عامل مناسب للمنصب ، لكن في الفحص الطبي تبين أنه يعاني من مشكل في السمع ، في البداية تغاطينا عن الأمر و قلنا أن هذا المشكل لا يؤثر على العمل و الوظيفة ، و لم نرد أن نخسره لأنه كان ذو كفاءة ، لكن مع بداية العمل حدثت مشاكل بينه و بين العاملين معه بسبب هذا المشكل الصحي ، و هذه المشاكل دفعتنا لفسخ عقد العمل معه "

نستنتج من خلال ما سبق أنه بالإضافة إلى المشكل المتعلق بوكالات التشغيل ، تمثل نتائج الفحص الطبي كذلك مشكل آخر ، حيث تؤثر على مجريات عملية التوظيف ، حيث تمثل عائق يحول دون توظيف بعد المرشحين حتى و إن توفرت فيهم كل معايير الاختيار و كل متطلبات الوظائف الشاغرة ، و هذه المشاكل الصحية حتى و إن كانت لا تؤثر على عمل الوظيفة فهي تؤثر على العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة ، مما ينتج مشاكل بينهم و تؤثر على المؤسسة .

## خلاصة :

من خلال التحليل المقدم يتبين لنا مدى اهتمام المؤسسة الخاصة بتوفير مورد بشري ذو كفاءة و خبرة ، و ذلك من خلال حرصها على السير الحسن لعملية التوظيف و اعتماد الدقة و الصرامة في تطبيق اجراءات هذه العملية ، فهذه المؤسسة تبحث عن الموارد البشرية المناسبة و ذلك كله سعياً منها لتحقيق أهدافها و ميزتها كمؤسسة خاصة ، رغم ما تواجهه من معيقات لتوفير مواردها .

## خاتمة

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف عن قرب على "مؤسسة متيجي" أو ما يعرف بـ "مجمع متيجي"، فيما يخص فروعها وخصائصه ومكانته باعتباره مؤسسة اقتصادية مهمة و متميزة بطابعها الخاص .

كما تعرفنا على سياسة توظيف الموارد البشرية في أحد فروع هذا المجمع وهو مؤسسة "متيجي لنقل البضائع"، و المتمثلة في ميدان دراستنا، حيث قمنا بدراسة اجراءات و خطوات التوظيف المعمول بها و المصادر التي تلجأ إليها هذه المؤسسة لتزويد مصالحها المختلفة بالموارد اللازمة، كما حاولنا الوقوف على أهم المشاكل و المعيقات التي تعاني منها في مجال التوظيف . و توصلنا من خلال ذلك إلى النتائج التالية :

. مرت عملية التوظيف في هذا المجمع بمرحلتين مختلفتين، في المرحلة الأولى كانت هناك ادارة مركزية تنفرد بعملية التوظيف لمختلف فروع المجمع، وبعدها أن تطور هذا المجمع، ارتفع معدل العمالة المطلوبة مما أثر بالسلب على السير الفعال لعملية التوظيف، وهذا ما ألزم المؤسسة إعادة النظر في هذه العملية و التغيير و ذلك بأن تتوفر كل فرع على إدارة خاصة به تقوم بتوفير ما يحتاجه من موارد بشرية، و يمثل هذا التغيير المرحلة الثانية و التي بدأت مع سنة 2014 . و هذا التغيير يبين لنا أن المؤسسة الخاصة تسير التغييرات و تحاول تغيير الأمور حسب ما يحقق أهدافها .

. تكتسي عملية التوظيف في هذه المؤسسة أهمية كبيرة و ذلك من خلال ما تقوم به ادارة الموارد البشرية من عمليات و ما تعتمد من اجراءات لتحقيق هدف هذه العملية و المتمثل في استقطاب أجدر الموارد البشرية و انتقاء أكفئها، حيث تأكد من خلال الدراسة أن هذه المؤسسة تعتمد في استقطاب مواردها البشرية على المصادر الداخلية و كذا الخارجية، مع إعطاء الأولوية للمصدر الداخلي بهدف الاستفادة من خبرة اليد العاملة الداخلية و معرفتها الجيدة للمؤسسة، كما تحاول من خلال ذلك تحفيز مواردها و توفير فرص لتطورها، هادفةً من ذلك إلى زيادة الانتاجية و تحقيق الأهداف .

. تعتمد ادارة الموارد البشرية في اختيارها للعمال على معيار الخبرة أكثر من المعايير الأخرى ، و ذلك بهدف الاستثمار في موظفيها الجدد و الاستفادة من خبراتهم ، و التقليل من تكاليف التدريب و التكوين ، و كله سعياً منها لربح الوقت و تحقيق الأهداف دون تكاليف .

. كما توصلنا من خلال المعايير إلى أن المدير العام للمؤسسة و مالكيها ، يمنع توظيف الأقارب ، لأنه يرى أن ذلك سيكون على حساب الخبرة والكفاءة ، و يؤثر على تحقيق الأهداف .

. تولى إدارة الموارد البشرية أهمية لعملية الاختيار ، و ذلك من خلال تطبيقها لمختلف الاجراءات التي تساعدنا على انتقاء أفضل اليد العاملة ، المؤهلة و المناسبة لشغل الوظائف .

. يتم اتخاذ القرار النهائي في عملية التوظيف من طرف المدير العام لهذه المؤسسة و هو مالك هذه المؤسسة ، حيث يتولى اختيار من يعمل لديه و ذلك للمحافظة على مؤسسته و تحقيق أهدافه ، و هذا ما يكشف لنا أن المؤسسات الخاصة ينفرد أصحابها باختيار العاملين لديهم على عكس المؤسسات العامة .

. بعد قبول الموظف الجديد ، تقوم إدارة الموارد البشرية بتوضيح كافة الحقوق و الواجبات و كذا القانون الداخلي للمؤسسة لهذا العامل ، فيما يقوم مسؤول القسم الذي سيتبع له هذا الموظف بتوضيح مختلف المسؤوليات و المهام التي سيتولى القيام بها . و يخضع الموظف الجديد إلى فترة تجريبية تختلف مدتها باختلاف المنصب .

. بالحديث عن الفترة التجريبية و بداية عمل الموظف ، نشير إلى أن هذه المؤسسة تشغل عمالها في إطار عقود عمل محددة المدة ، تتجدد على أساس كفاءتهم و أدائهم .

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة الخاصة تهتم بعملية التوظيف ، و هي حريصة على تطبيق كل الاجراءات الخاصة بهذه العملية و ذلك للحصول على موارد بشرية مناسبة لشغل وظائفها ، حيث تؤكد هذه المؤسسات على توفير عمال ذات كفاءة من خلال الاعتماد على عنصر الخبرة في التوظيف ، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه المدير

و المالك لهذه المؤسسة حيث يشرف على عملية اختيار عامله و هذا ما يبين أكثر مدى فعالية التوظيف في المؤسسة الخاصة ، و مدى حرص هذه الأخيرة على القيام بهذه العملية بكل تفاصيلها وفق ما يحقق الأهداف المسطرة و يحقق الربح و الذي يمثل الهدف الأساسي لمثل هذه المؤسسات .

## قائمة المراجع والمصادر

### الكتب:

1. إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009
2. أحمد بدر، مناهج البحث في الاتصال والرأي العام والاعلام الدولي، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، (ب،ط)، 1998
3. أحمد بدر، الرأي العام طبيعته وتكوينه وقياسه، مكتبة غريب، القاهرة (ب، ط)، (ب، س)
4. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، ط 3، 2005
5. باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، (ب، ط)، 2014
6. جمال بن عمار الأحمر، الصورة الذهنية (في الفلسفة والعلوم الانسانية)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016
7. جمال شحاته حبيب، قضايا منهجية في البحث في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. المكتب الجامعي الحديث، ط 1، 2012
8. جميل أحمد خيضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، (ب، ط)، 1998
- عبد الرزاق محمد الدليمي، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011
9. حامد مجيد الشطري ، الاعلان التلفزيوني و دوره في تكوين الصورة الذهنية ،دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن-عمان ، ط1، 2013
10. حسن الحلبي، مبادئ العلاقات العامة، دار منشورات عويدات، بيروت/باريس، ط 1، 1980، ص 19.
11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط 4، 2003

12. حمدي عبد الحارس البخشوانجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، (ب، ط)، 2001
13. خالد إبراهيم حسن الكردي، الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط 1، 2014
14. خير الدين علي غويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، (ب، ط)، 1999
15. رحي مصطفى عليان - عدنان محمود الطوباسي ، الاتصال و العلاقات العامة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2005، 1
16. رشوان حسين عبد الحميد، أصول البحث العلمي، دار النشر مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، (ب، ط)، 2010، ص 169.
17. سامي محمد ملح، التقويم في الارشاد النفسي والتربوي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، (ب، ط)، 2012
18. السعادة راغب أحمد الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، غمان، ط 1، 2000
19. سليمان صالح، وسائل الاعلام وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط 1، 2005
20. سمير حسن منصور، مناهج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية. (ب، ط)، 2003
21. سيد أحمد غريب، ديناميكيات العلاقات الاجتماعية، دار الكتب الجامعية، ط 1، 1975
22. شذوان علي شيبه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، (ب، ط)، 2007
23. شريف درويش اللبان، هشام عطية عبد المقصود، مقدمة في مناهج البحث الاعلامي، مصر، القاهرة، ط 2، 2012
24. صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة و الاتصال الانساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 1، 2004

25. صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، مكتب الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1،  
2005
26. عادل حسن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت، (ب، ط) ،  
1984.
27. عبد المحي محمود صالح، جمال الدين عبد الخالق، السيد رمضان، العلاقات العامة والاعلام  
في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (ب،ط)، 2004
28. عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية  
والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009
29. عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، مدخل الى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع،  
الجزائر، ط 1، 2010
30. عدنان حسين الجادري و آخرون، أسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية في بحوث  
العلوم التربوية و الانسانية ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009
31. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1،  
2003
32. علي فايز الجحفي، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، الأكاديميون للنشر و التوزيع،  
الأردن، ط 1، 2014
33. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب  
الجامعة، الاسكندرية، (ب،ط)، 2003
34. فريحة محمد كريم، العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة،  
(ب،ط)، (ب،س)، 2011
35. فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان،  
ط1، 2001
36. كامل خور رشيد مراد، الاتصال الجماهيري والاعلام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط  
1، 2011
37. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة و الفنون و التراث،

38. محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، ط 1، 2005
39. محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص 23-
40. محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، دار المكتب الجامعي، اسكندرية،(ب،ط)، 2003
41. محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2008
42. محمد جواد زين الدين، توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في ادارة سمعة الشركات، العدد 28، 2017
43. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011
44. محمد صبرى حافظ، السيد السيد محمود البشيرى، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2006
45. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي "كيف تربط بين الحاضر و المستقبل"، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة، 2008
46. محمد علي أبو العلا، العلاقات العامة في ضوء الاعلان وتكنولوجيا الاتصال، دار العلم والايمان للنشر و لتوزيع، (ب، ط)، 2003
47. منال طلعت محمود، العلاقات العامة النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، (ب،ط)، 2002
48. ناجح رشيد قادري، محمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004
49. نصر الدين عبد القادر عثمان، المدخل إلى العلاقات العامة والإعلان، الأفاق المشرقة ناشرون، عمان، ط 1، 2011
50. هاشم حمدي رضا، ادارة العلاقات العامة و البروتوكولات، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011

51. هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث،

الاسكندرية، (ب،ط)، 2001

52. وفقى السيد الإمام، البحث العلمي اعداد مشروع البحث و كتابة التقرير النهائي، المكتبة  
العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة

53. وليد خلف الله دياب، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2014

### المذكرات:

54. حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة داخل مؤسسة الصناعات النسيجية denitex ، مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة سانيا وهران، 2010/2009

55. لقصير رزيقة، العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل  
الماجستير، جامعة قسنطينة، 2008

56. ياسين المسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.

57. هدى غرسي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية

(الجامعة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2014.

### المعاجم والقواسيم

58. ابن منظور، لسان العرب، اعداد و تصنيف يوسف الخياط، دار لسان العرب ،بيروت-لبنان،  
الجزء الخامس، (ب-س)

59. محمد بدري ، قاموس اكس فورد، المحيط: انجليزي، عربي، الطبعة الانجليزية، أكاديمية ،  
بيروت لبنان، 1994

60. محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق الثقافي،  
الأردن، ط1، 2006

61. مي العبد الله ، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام و الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت-  
لبنان ، ط1 ، 2014

## قائمة المراجع

### • قائمة الكتب :

- 1 أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، مصر ، ط2 ، 2006 .
- 2 . أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط2 ، 2003 .
- 3 أسامة كامل و محمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية ،مؤسسة لورد العالمية للشؤون الاجتماعية ،البحري، 2006
- 4 أشوك شاندا و شلبا كوبرا ، تر:عبد الحكيم الخزامي : استراتيجية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 .
- 5 . الوليد يزيد بشار: الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الياض للنشر ، عمان ، ط1 ، د/س .
- 6 . بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2010 .
- 7 . حسن ابراهيم بلوط : ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط1 ، 2002 .
- 8 . حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004 .
- 9 . حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 .
- 10 . خالد عبد الرحيم الهيثي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2003 .
- 11 . خضير كاظم و ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .
- 12 . دومنيك رو ، تر : وردية راشد ، المائة كلمة في الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، ط1 ، 2008 .
- 13 . ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007 .
- 14 رونالد ريجيو ، تر: فارس حلمي ، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 1999 .
- 15 . سهيلة محمد عباس و علي حسن : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط3 ، 2007 .
- 16 . صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2002 .

17. ضياء مجيد : الخصخصة و التصحيحات الهيكلية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2003 .
18. عبد الباري ابراهيم و زهير نعيم الصباغ : ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط2 ، 2010 .
19. عشوي نصر الدين : إدارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015.
- 20 علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، عين مليلة ، 2002 .
- 21 عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط6 ، 2011 .
22. عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 3 ، 2003 .
23. عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2005.
24. فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط1 ، 2007 .
25. مؤيد سعيد سالم : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط1 ، 2009.
26. محمد القحطاني : مهارات النجاح للتنمية البشرية ، دار لبنان للنشر ، لبنان ، 2007 .
27. مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2006 .
28. محمد رياض الأبرش و نبيل مرزوق : الخصخصة أفاقها و أبعادها ، دار الفكر ، بيروت ، 2003 .
29. محمد زياد عمر : البحث العلمي مناهجه و تقنياته ، مطابع الهيئة المصرية ، القاهرة ، د/س .
30. محمد شفيق : البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، مصر، 2001 .
31. محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ،مصر ، 2005 .
32. محمد عبده فاضل الربيعي : الخصخصة و أثرها على التنمية في الدول النامية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 2004 .
33. محمد عبد الفتاح الصيرفي : إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج ، عمان ، 2005 .

34. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2 ، 2000.
35. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، 2007 .
36. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي ، عمان ، د/س .
37. يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن . ط 1 ، 2006 .
38. يونس إبراهيم حيدر: الاستراتيجية للمؤسسات و المنظمات ، سلسلة الرضا للمعلومات، الأردن ، 1999.

### • الرسائل و الأطروحات الجامعية :

39. أحمد مرزوق: التوظيف في المؤسسة الأجنبية و آثاره على تكييف العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2008 . 2009 .
40. بالخيري مراد: إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، 2005 . 2006 .
41. تيشات سلوى: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، 2009 . 2010 .
42. زينب رحامي: دور القطاع الخاص في التنمية المحلية ، مذكرة ماستر ، قسم العلوم السياسية ، جامعة أم البواقي ، 2014 . 2015 .
43. زينة طاهري: التصورات الاجتماعية للطلبة الجامعيين حول العمل في القطاع الخاص ، مذكرة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة أم البواقي ، 2011 . 2012 .
44. شكري بالعلوي: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، 2008 . 2009 .
45. صباح المزواد: دور القطاع الخاص في إنشاء المدن الجديدة ، رسالة ماجستير ، قسم علم اجتماع ، جامعة قسنطينة ، د/س .

## • المجلات :

- 46 . الفضيل ريمي : عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم ، مجلة الدراسات الاجتماعية و الانسانية ، جامعة البليدة ، العدد 10 ، جوان 2013 .
- 47 . بالقاسم سلاطية : العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 5 ، 2003 .
- 48 . بو الشرش نور الدين : واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة عنابة ، العدد 27 ، ديسمبر 2016 .
- 49 . خباية حسان : الخصوصية في الجزائر مبرراتها و عوائقها ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، العدد 6 ، 2006 .

## • المواقع الإلكترونية :

- 50 . <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/>

## • القوانين :

- 51 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 83 ، تاريخ 2004.12.26 ، ص 08

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس . مستغانم .

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

دليل المقابلة

أنا طالبة سنة ثانية ماستر بقسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، بصدد تحضير مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماستر تحت عنوان " توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع الخاص "

لذا نرجو من سيادتكم منحنا جزءا من وقتكم للإجابة عن الأسئلة المطروحة ، و نعدكم بسرية

المعلومات الشخصية و استخدامها فقط لغرض البحث العلمي .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير .

## دليل المقابلة الأول :

### بيانات شخصية :

الاسم

السن

المستوى التعليمي

الوظيفة المزاولة

مدة العمل في المؤسسة

### المحور الأول : التعريف بعملية التوظيف

- 1 . تحدث لنا عن سير العمل في مصلحة التوظيف و الأقسام المساهمة في هذه العملية .
- 2 . ما هي المصادر المعتمدة في عملية التوظيف ؟ .
- 3 . حسب خبرتك في المجال ، ماهي المهارات و المؤهلات المطلوبة بانسبة لكل الفئات المهنية ؟ .
- 4 . في رأيك هل هناك مشاكل تعرقل عملية التوظيف ؟ .

### المحور الثاني : اجراءات التوظيف

- 1 . في رأيك كيف يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ؟ .
- 2 . من خلال خبرتك و عمملك في هذه المصلحة ، كيف تسير عملية التوظيف و ما هي المراحل ؟ .
- 3 . ما نوع الاختبارات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاختيار ؟ .
- 4 . كيف يؤخذ القرار الأخير في عملية التوظيف (المسؤول عن القرار ) ؟ .

## دليل المقابلة الثاني :

### البيانات الشخصية

الاسم

السن

المستوى التعليمي

الوظيفة المزاولة

نوع عقد العمل

مدة العمل في المؤسسة

### المحور الاول : عملية التوظيف

1 . ما هي وظيفتك ؟.

2 . كيف التحقت بهذه المؤسسة ؟.

3 . كيف تم توظيفك ( المراحل ) ؟ .

### المحور الثاني : مرحلة ما بعد التوظيف

1 . عند توظيفك ، هل قدمت لك توضيحات و معلومات حول طبيعة الوظيفة و العمل الذي ستقوم به ؟.

2 . ما هي التطلعات التي كانت لديك قبل أن توظف في هذه المؤسسة ؟ .

3 . هل توافق واقع العمل مع تطلعاتك السابقة ؟ .

4 . لو يعرض عليك عمل آخر في القطاع العام ، ما هو موقفك ؟ .

ملحق رقم 01 : الإطار العام للمبحوثين

1. معلومات شخصية حول موظفي مصلحة التوظيف في مؤسسة "متيجي لنقل البضائع " :

المبحوث	الاسم	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الوظيفة المزاوله	مدة العمل في المؤسسة
01	محي الدين .ك.	أنثى	31	طالبة دكتوراه تخصص قانون بحري و النقل	مسؤولة الموارد البشرية	سنتين
02	بن ادريس .أ.	ذكر	34	شهادة MBA في الاتصال	منسق الموارد البشرية	سنة واحدة
03	تكوك .ح.	أنثى	27	ماستر ادارة عامة	مسيرة الموارد البشرية	سنتين
04	براكني .ر.	ذكر	44	ثانية جامعي تخصص حقوق	مسؤول النقل و اللوجستيك	سنة
05	بوزاك .ف.	ذكر	55	ماستر في التنظيم الصناعي	مدير عام مساعد	14 سنة
06	مداح .م.	ذكر	33	ليسانس علوم تجارية	مسؤول النقل	12 سنة

2. معلومات شخصية حول بعض الموظفين في مؤسسة " متيجي لنقل البضائع " :

المبحوث	الإسم	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الوظيفة المزاولة	نوع عقد العمل
07	شاعو . ف .	أنثى	30	ماستر هندسة ميكانيكية	مستقبل تقني في مصلحة الصيانة	محدد المدة
08	شريفني . س .	أنثى	28	تقني سامي في المحاسبة	مساعدة إدارة عامة	محدد المدة
09	خاتم . م .	أنثى	27	ماستر تدقيق محاسبة	مكلف بالفوترة	محدد المدة
10	بوعزة . ج .	ذكر	30	ليسانس كلاسيك إدارة أعمال	مراقب النقل	محدد المدة
11	غرنوط . م .	ذكر	34	تقني سامي في تسيير المخازن	تسيير مخزون الوقود و الزيوت	محدد المدة