

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2018

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة:

إشكالية التوظيف في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية

دراسة الحالة: المؤسسة الاستشفائية للأمموة والطفولة خالدي عبد العزيز - تبسة -

تحت إشراف الأستاذة:

د. صورية بوطرفة

من إعداد:

• سلمى دلول

• عبد الحميد رميكي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
دريس يحي	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
بوطرفة صورية	أستاذة محاضرة - ب -	مشرفا ومقررا
جدي شوقي	أستاذ محاضر	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2018

الفرع: علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة:

إشكالية التوظيف في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية

دراسة الحالة: المؤسسة الاستشفائية للأمموة والطفولة خالدي عبد العزيز - تبسة -

من إعداد: تحت إشراف الأستاذة:

• سلمى دلول

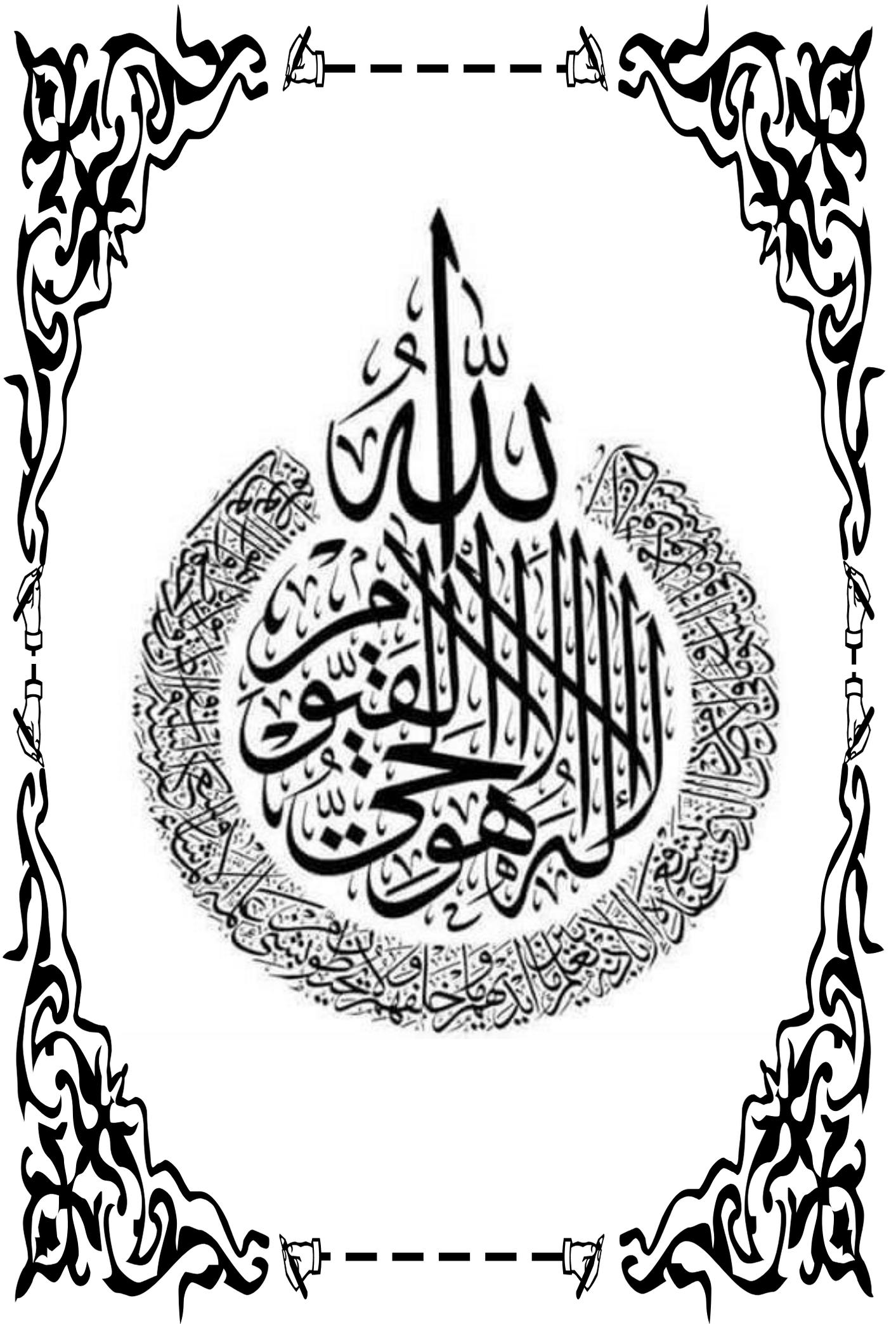
د. صورية بوطرفة

• عبد الحميد رميكي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
دريس يحيى	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
بوطرفة صورية	أستاذة محاضرة -ب-	مشرفا ومقررا
جدي شوقي	أستاذ محاضر	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017



شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

فإننا نشكر الله العلي القدير أولا وأخيرا على توفيقه بإتمام هذه المذكرة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، بعدها نتوجه بالشكر والتقدير لأستاذتنا الكريمة "بوظرفة صورية" التي أشرفت على هذه المذكرة حيث بفضل الله ثم بفضل جهدها المتواصل وتوجيهاتها السديدة ورحابة صدرها أثناء فترة البحث فلها منا خالص التقدير وجزاها الله خير الجزاء وأكرمها ورفع شأنها.

لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الإدارة والعاملين في المؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدي عبد العزيز بتبسة والذين ساعدونا في الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث من خلال توفير المعلومات.

وأخيرا فكثيرون الذين يستحقون الشكر والتقدير منا فكل الشكر والتقدير لمن قدم لنا المساعدة وأبدى رأيا ساهم في إنجاز هذا البحث فجزاهم الله كل خير ووفقهم وسدد خطاهم.



إهداء

نهدي ثمرة عملنا إلى قدوتنا العليا آباءنا وأمهاتنا بارك
الله في صحتهم وحفظهم من كل شر...
إلى من كانت كلماتهم دافعا لنا لنصل إلى ما نحن فيه...
إلى إخوتنا الأعزاء...
إلى من بدأنا معهم الطريق خطوة بخطوة...
وأكملناها خطوة بخطوة...
إلى جميع أصدقائنا...
إلى كل من يسعى في سبيل تحصيل العلم...

سلمى / عبد الحميد

الفهارس

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	الإهداء
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
04	تمهيد
04	أولاً: الإشكالية
05	ثانياً: أهمية الدراسة
05	ثالثاً: أهداف الدراسة
05	رابعاً: أسباب الدراسة
06	خامساً: تحديد المفاهيم
12	سادساً: الدراسات السابقة
21	سابعاً: صعوبات الدراسة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
24	تمهيد
25	أولاً: إدارة الموارد البشرية
25	1- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
28	2- الوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية
30	3- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
33	4- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومراحلها
35	5- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

36	ثانيا: التوظيف
36	1-أهمية وأهداف التوظيف
37	2-تخطيط الموارد البشرية
41	3-تحليل، تصميم وتوصيف الوظائف
47	4-مراحل عملية التوظيف
54	5-سياسة التوظيف في القطاع العام
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة	
59	تمهيد
60	أولا: الإجراءات المنهجية
60	1-مجالات الدراسة
64	2-منهج الدراسة
64	3-عينة الدراسة
65	4-أدوات جمع البيانات
67	ثانيا: الإجراءات الميدانية للدراسة
67	1-تصميم وتحليل النتائج
80	2-نتائج اختبار الفرضيات
90	خلاصة الفصل
92	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	عدد الاسرة للمؤسسة الاستشفائية للأومة والطفولة خالدي عبد العزيز - تبسة -	01
65	الدرجات الخمسة لسلم ليكارت	02
66	قيم المتوسط المرجح	03
66	توزيع أسئلة محاور الاستمارة	04
68	معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	05
69	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	06
70	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	07
71	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
72	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نمط التوظيف	09
73	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	10
74	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	11
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التوظيف	12
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجية إدارة الموارد البشرية	13
80	معاملات الارتباط بين التوظيف واستراتيجية إدارة الموارد لبشرية	14
82	أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف	15
83	اختبار ANOVA لمتغير التوظيف والمستوى التعليمي	16
84	اختبار ANOVA لمتغير التوظيف ونمط التوظيف	17
84	اختبار ANOVA لمتغير التوظيف والوظيفة	18
85	اختبار ANOVA لمتغير التوظيف والخبرة المهنية	19
86	اختبار ANOVA لمتغير التوظيف والفئات العمرية	20
86	اختبار ANOVA لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والفئات العمرية	21
87	اختبار ANOVA لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمستوى التعليمي	22
88	اختبار ANOVA لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونمط التوظيف	23
88	اختبار ANOVA لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والوظيفة	24
89	اختبار ANOVA لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والخبرة المهنية	25

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
29	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	01
39	عملية تخطيط الموارد البشرية	02
44	نموذج توصيف الوظائف	03
50	مصادر عملية الاستقطاب	04
51	خطوات الاختيار والتعيين	05
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدي عبد العزيز بتبسة	06
70	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	07
71	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	08
72	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
73	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نمط التوظيف	10
74	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير متغير الوظيفة	11
75	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	12



المقدمة العامّة

أدركت مؤسسات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي، العام والخاص مسؤوليتها أمام كل المخاطر والتحديات المعاصرة التي نجمت عن العولمة وآلياتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقد زاد من حدتها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات، وانعكاس ذلك على العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل، وعلى أوضاع المؤسسات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها وأشكالها التنظيمية، وتغيير جذري في قوة العمل، والوظائف واتجاهات سلوك الأفراد، مما يتطلب منها تطوير الأهداف والمهام لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الغايات التي تتطلع لها، بالإضافة إلى تبني أفكار وطرق حديثة حيث لم تعد الأفكار والأساليب التقليدية قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير التي يشهدها العالم الاقتصادي.

مما لاشك فيه أن إدارة الموارد البشرية قد عرفت تطورا في الفكر الإداري الحديث، وهذا بالنظر إلى المكانة التي أصبحت تحتلها في الهيكل التنظيمي لمختلف المؤسسات، ويكمن ذلك في العمليات الأساسية التي تؤديها من خلال تنظيم، وتخطيط وتوجيه، ورقابة القوى العاملة، التي أصبحت تحظى بأهمية بالغة من طرف المؤسسات المعاصرة، وباعتبار أن العنصر البشري هو أحد الركائز التي تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة، فإن النظرة إلى إدارة الموارد البشرية قد تغيرت من المنظور التقليدي القائم على الوظيفة الروتينية لأداء الفرد، إلى المنظور الحديث الذي يعتبرها كأهم الإدارات التي تسعى إلى البحث للحصول على أفضل الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسة.

لذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية، والاختيار بينها، ثم تعيينها، وتقديم فرص النمو والترقية لها في المؤسسة قصد كسب ولائها وانتمائها قد يحقق الرضا الوظيفي لها، هذا الأخير الذي يعد من الأمور الهامة التي ينبغي على المؤسسة اليوم ان تدرجها ضمن أهدافها الاستراتيجية، كونها أصبحت متغير أساسي في معادلة تحقيق التوازن والاستقرار في مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية.

تحصل المؤسسات بأشكالها المختلفة على مواردها البشرية من خلال التخطيط لاحتياجاتها، لكي لا يكون لديها فائض أو عجز في العمالة، ثم تقوم بعملية التحليل والتوصيف وتصميم الوظائف، ثم الاستقطاب الذي تهدف من ورائه المؤسسات إلى توفير أفضل العناصر ذات الكفاءة والمؤهلات الممتازة.

تهدف المؤسسات عامة منها أو خاصة لتحقيق، إما الربح أو المنفعة العامة، الاستمرارية والجودة، القدرة على المنافسة وغيرها من الأهداف الأخرى، لأجل تحقيق هذه الأهداف بالفعالية المطلوبة، كان لزاما عليها زيادة

الاهتمام بمواردها البشرية اهتماما استراتيجيا، من خلال الاستثمار فيه، تنميته وتطويره، لكن ذلك يكون بعد تحسين أساليب الاختيار لديها.

ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة للكشف عن دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في معالجة إشكالية التوظيف وقد قسمنا هذا الدراسة إلى ثلاثة فصول.

تمثل الفصل الأول في مدخل عام للدراسة واحتوى على الإشكالية وتساؤلات فرعية وفي المقابل الفرضيات، أهمية الدراسة وأهدافها، وأسباب اختبار الموضوع، بالإضافة إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة، لتنتهي بالدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث.

أما الفصل الثاني تم تقسيمه إلى جزئين، تمثل الجزء الأول في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وضم أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، الوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومراحلها، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. أما فيما يخص الجزء الثاني فتمثل في التوظيف والذي احتوى على أهمية وأهداف التوظيف، تخطيط الموارد البشرية، تحليل، تصميم وتوصيف الوظائف، مراحل عملية التوظيف، سياسة التوظيف في القطاع العام.

بينما الفصل الثالث الذي خص الدراسة الميدانية فقد تم التطرق إلى معلومات خاصة بالمؤسسة ومجالات الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة وأدوات الدراسة وتجميع وتحليل المعطيات، ثم في الأخير الوصول إلى الاستنتاجات.

الفصل الأول

تمهيد:

تعد مرحلة اختيار موضوع البحث من أهم مراحل البحث العلمي، وقد تبدو هذه الخطوة صعبة لأنها الأساس الذي تبنى عليه بقية المراحل. ومن شروط الاختيار الجيد للموضوع، توفر عنصر الرغبة التي يتوقف عليها نجاح الباحث في مهمته الصعبة التي تتطلب الصبر والمثابرة إلا أن ضمان الاختيار السليم للموضوع من حيث طرق أو شروط الاختيار يكمن في الاطلاع الواسع من قبل الباحث للإحاطة بمختلف جوانب البحث، وذلك بالاعتماد على المنهج العلمي بمختلف أدواته وتقصي الحقائق والاطلاع على ما سبق من الدراسات التي تشمل موضوع البحث، لتبيان المسار الصحيح الذي ستبنى عليه الدراسة.

أولاً: الإشكالية

تتباين مفاهيم إدارة الموارد البشرية تبعاً للمداخل التي ينطلق منها الباحثون سياسية كانت أم إدارية، أو اجتماعية أو اقتصادية، حيث تبرز إشكالية التوظيف كعقبة في طريق المنظمات خاصة منها حديثة النشأة، ويكمن دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الوصول لمجموعة من الحلول لمعالجتها. واتساقاً لما تقدم فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول:

ما هو دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في معالجة إشكالية التوظيف؟

لكي نتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها الى ثلاث تساؤلات كالتالي:

1. هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ؟

2. هل يوجد تأثير لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ؟

فرضيات الدراسة: لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تلعب استراتيجية إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في معالجة إشكالية التوظيف.

تطلب تحليل الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة تعزى للبيانات العامة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

ثانيا: أهمية الدراسة

نظرا لإيماننا الراسخ بالحاجة الملحة إلى مثل هذه الدراسات المتخصصة لفهم مختلف جوانب العلاقات المهنية في ظل محيط سريع الحركة والتغير بهدف التكيف مع المستجدات والمتطلبات التي تفرضها التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية الحاصلة في البلاد لاسيما في السنوات الأخيرة، حيث تكمن أهمية الدراسة في أهمية إدارة المورد البشري باعتبارها الدافع الأساسي لقيام المنظمات، وتسهيل الضوء على مختلف إجراءات التوظيف، التعرف على مدخلات ومخرجات العملية، وما تستطيع استراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تقدمه من إسهامات في معالجة مشكل التوظيف.

ثالثا: أهداف الدراسة

انطلاقا من أهمية إشكالية التوظيف في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف الدراسة إلى:

- معرفة حقيقة وأبعاد إدارة الموارد البشرية.
- إبراز دور التوظيف في تطوير الموارد البشرية باعتباره القلب النابض لكل منظمة.
- إبراز مدى نجاح سياسة التوظيف في ترقية وتطوير المنظمة.
- تزويد الطالب والمكتبة الجامعية بمرجع في هذا الموضوع.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية وموضوعية:

فالأسباب الذاتية تتمثل فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في إعداد البحث والتخصص أكثر في هذا المجال.

- التخصص الدراسي الذي مكننا من أخذ بعض الأفكار السابقة عن الموضوع.

أما الأسباب الموضوعية تشمل:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة.

خامسا: تحديد المفاهيم

1- إدارة الموارد البشرية والمفاهيم ذات العلاقة

وسيتم فيما يلي التعريف بالموارد البشرية ومختلف العناصر المتعلقة بها:

- تعريف المورد البشري:

يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين: كلي مجتمعي ويعني "جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنين ترعاها الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا"، ويدخل في الموارد البشرية الفئات التالية:

✓ الفئات المهية والمؤهلة للعمل.

✓ الفئات الغير مهية والمؤهلة للعمل بسبب السن أو بسبب وجودهم في منظمات معينة كالسجون

والمستشفيات.

أما من المنظور الجزئي الضيق فيعني "مجموع العاملين في منظمة أو منظمة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقاتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين أو غير الدائمين، والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة".¹

➤ الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد

¹- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية: في القرن العشرين -منحنى نظمي-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ص

أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.¹

➤ الموارد البشرية هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات.²

➤ الموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية. هم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، هم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة.³

• تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وذلك لتباين الكتاب في تحديد مفهوم لها، ومن بين التعاريف المقدمة نذكر ما يلي:

➤ يعرف فرانش "FRENCH" إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".⁴

➤ يعرف "J.MAYTINY" إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كالأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، المكافئة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".⁵

➤ ومن ناحية أخرى يعرف "CLUEKW" إدارة الموارد البشرية بأنها "تلك الوظيفة التي تختص بإمدادها بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتغييرها".⁶

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص11

2 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، لبنان، 2002، ص17

3 - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص24

4 - FRENCH.W, **the personnel management process**, human resource administration the Edition hongtonmgglin CO.BOSTON 1974, P3

5 - MATIN, **persnnel management**, Me Donald Kevansiton, London, 1977, P1

6 - CLUEKW.F, persnnel, **diagnostie approached**, business, publication, ine, Dallas, TEXAS, 1973

➤ ويرى "C.MGRES.P.PIGROS" إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون والنظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنظمة بحيث يمكنكم من تحقيق دواتهم وأيضاً الاستخدام قدراتهم وإمكانياته ولتحقيق أعلى إنتاجية".¹

➤ كما يرى شيرمان "A SHERMAN و H.CHEVDEN " إدارة الموارد البشرية " تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة، تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية"²

من التعاريف السابقة يمكن أن نقول عن إدارة الموارد البشرية بأنها عملية جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والتنسيق ... إلخ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، حيث تمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمنظمة بطريقة سليمة.

• تعريف استراتيجية الموارد البشرية:

✓ **تعريف الاستراتيجية:** هي مجموعة الوسائل والأساليب التي تعمل المنظمة على استخدامها للوصول إلى الأهداف المرسومة، أي هي خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف.

✓ **تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** هي جمع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة التعامل المطبقة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسائلها المستقبلية التي تطمح لتحقيقها في السنوات القادمة.³

2- التوظيف والمفاهيم ذات العلاقة:

¹ - PIGROS.P. MYRES, **personnel: administration a point of view and method eighth**, edition mc. Grow hill book.co. new york 1961, p21

² - churdo, Sherman, **a personnel management**, South Weston publishing, co,USA, 1972, p125

³ - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص104

• مفهوم التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المنظمة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف "تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة"¹.

ويعرف التوظيف كذلك أنه "عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه"²

فعملية التوظيف نعني بها تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها."³

وعليه فالتوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر، ومن ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستطبين، ليتم قبوله وتعيينه في المنصب الشاغر بصفة مؤقتة، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير الموظف الجديد، حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرار في تأدية مهام المنصب الذي عين فيه تحت التجربة عندها يتم اتخاذ قرار بتعيينه بشكل نهائي، و يحدث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه.

• تعريف الموظف العمومي:

✓ تعريف دوجي (Duguit): " الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة

مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها"⁴

¹ - Jean guyot, **le recrutement Méthodique du personnel**, entreprise moderne édition, paris,1979, p 17

² - Pierre jardillier, **la gestion prévisionnelle**, 1972, p 132

³ - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 ، ص 9

⁴ - أنس جعفر، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص 37

✓ يعرف عبد الرحمن الرميلي الموظفون العموميون كما يلي: "الموظفون العموميون هو الأشخاص الذين ارتبطوا بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم وحددت فيه حقوقهم وواجباتهم، ودون أن يشاركوا مباشرة بصفتهم الشخصية"¹

✓ يعرف مجلس الدولة الفرنسي الموظف كما يلي: "الموظف هو كل شخص يعهد إليه بوظيفة دائمة في الملاك وتكون في خدمة موفق عام".²

من خلال ما سبق تناوله من تعاريف فإنه أخيرا يمكن استخلاص أربعة مقومات إذا نوفرت كلها في شخص ما فإنه يصبح له الحق في اكتساب صفة الموظف وتتمثل هذه المقومات في:

✓ أن يعين الشخص في وظيفة دائمة.

✓ أن يعمل الموظف في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة.

✓ أن يكون التعيين في الوظيفة العمومية بواسطة السلطة المختصة.

✓ أن يعين الشخص ويرسم في رتبة معينة في السلم الإداري.

• تعريف الوظيفة العمومية:

يعتبر مصطلح الوظيفة العمومية حديث الاستعمال في أدبيات الإدارة العمومية باللغة العربية تقابله عبارة "fonction publique" في اللغة الفرنسية و "civil service" في اللغة الإنجليزية ولقد أعطيت للوظيفة العمومية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

✓ الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة، والتي تستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته.³

✓ الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص

¹ - محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص35

² - [http://www.omano.net/Froum/Shouithread.Php:184956,\(Vu le 03/02/2018 à 23:00h\)](http://www.omano.net/Froum/Shouithread.Php:184956,(Vu le 03/02/2018 à 23:00h))

³ - محمد أنس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989 ، ص06.

الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون.¹

من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يلاحظ أن هناك من اكتفى في تعريفه بذكر أحد المعنيين، في حين أن هناك من جمع بين المفهومين في تعريفه للوظيفة العمومية، الشكلي أو الموضوعي والأصح من وجهة نظرنا ألا نهمل لا المعنى الشكلي ولا المعنى الموضوعي لأنهما مرتبطان ببعضهما البعض، وعليه يمكن تعريف الوظيفة العمومية بأنها مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين هذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله ، وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالإدارة العمومية والاهتمام بمشاكله وحياته المهنية، وتطبيقًا لذلك فإن دراسة الوظيفة العمومية يجب أن تشمل دائماً على جانبين جانب قانوني وآخر فني، "ذلك لأن الاقتصار في الدراسات الإدارية على الجانب القانوني الفقهي دون النواحي الفنية ينجم عنه ما يسمى بأزمة القانون الإداري"²

• مفهوم تحليل الوظائف:

تحليل الوظائف هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تقويتها إلى عناصرها الأولية. وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، المهارات، المؤهلات والقدرات الواجب توفرها في من يشغل الوظيفة.³

• مفهوم توصيف الوظائف:

هو التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة، والبطاقة ذاتها تعرف وتظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها، كما تبرز مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة، ومسؤولياتها، والحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها.

وعند توصيف الوظائف لا بد من الإلمام بالأمور الآتية:

✓ التتابق إذ يجب أن تعبر المواصفات عن الواجبات والمسؤوليات والكفاءات ذات العلاقة بالوظيفة المعنية.

1 - عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة النشر، ص:05

2 أنس جعفر، مرجع سابق، ص 47

3 - مؤيد سعيد سالم، حروش صالح عادل، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الأردن، جدار للكتاب العالمي، 2009، ص 40

✓ الدقة يتم ذلك بفضل استخدام مصطلحات محددة وعبارات واضحة لكي تعطي صورة واضحة لواجبات كل وظيفة.

✓ الموجزية إذ ينبغي الإيجاز في عرض مواصفات كل وظيفة تجنباً للتكرار.

✓ التنظيم والتنسيق فالمعلومات التي تحتويها مواصفات وظيفة ما يجب أن يتم عرضها بصورة منطقية، وأيضاً الوصف الوظيفي لأية وظيفة يجب ألا يتم بمنأى عن الوظائف الأخرى على أساس الفصل والتمييز.

✓ المعايير عادة ما يتضمن كشف الوظيفة معظم البيانات الآتية: إسم الوظيفة، موقع العمل، الوصف العام، الواجبات المكلفة بها.

إن من يقوم بعملية التوصيف هذه، قد تكون أجهزة خارجية مثل شركات استثمارية، أو تؤمنه مصادر داخلية مثل لجنة مكونة من المسؤولين في المدرسة، وقد يكون بالتعاون فيما بينهما.¹

• تعريف تخطيط الموارد البشرية:

وهي مجموعة العمليات ذات الصلة بالتنبؤ بالقوى العاملة، رقابتها وتنميتها من أجل تأمين الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة المناسبة بالأعداد والمواصفات الصحيحة وفي الوقت المناسب للقيام بالأنشطة والأدوار المناسبة بأكثر الطرق فاعلية.²

يمكن القول أنه هو تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

سادساً: الدراسات السابقة

يعتبر استطلاعاً للأبحاث والدراسات من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وسنذكر منها:

¹ فالح محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، عمان، دار حامد، الطبعة الأولى، 2004، ص41

² غربي علي، سلطنة بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2002، ص83

✓ دراسة (عمر بلخير جواد) بعنوان "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المنظمة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة" رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 2015.

يعتبر تكوين الموارد البشرية وظيفة أساسية تعتمد عليها المنظمات الاقتصادية من أجل تحسين أدائها والرفع من مردوديتها، ولهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المنظمات. وهذه الدراسة تصب في نفس الاتجاه حيث تتعرض إلى أهمية تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة، وأثر التكوين في تحسين أداء العمال، والرفع من مردوديتها ونتاجيتها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته يؤثر على أداء المنظمة وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السريعة.

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد العلاقة ذات الدلالة إحصائية بين التكوين والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العمال في شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة.
- ✓ يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة شركة الاسمنت ومشتقاته بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكويين والخطط التكوينية.
- ✓ يوجد إدراك في شركة الاسمنت ومشتقاته لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لما له من فوائد في أداء المنظمة بشكل عام.
- ✓ إن أسلوب اختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية، حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين كما إن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على فعالية العملية التكوينية.
- ✓ بروز عامل قلة الخبرة لدى بعض المتكويين والقائمين على البرامج التكوينية في شركة الاسمنت ومشتقاته ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية.

✓ دراسة (تيشات سلوى) بعنوان "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية - دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، 2010.

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية وهذا نظرا للأهمية التي تحظى بها هذه الأخيرة خاصة وأنها تسعى إلى تحقيق النفع العام.

يشكل التوظيف في هذا النوع من المنظمات نشاطا هاما كونه المسؤول عن تزويدها باحتياجاتها من الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة التي يتوقف عليها نجاح هذه المنظمات في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

توصلت الدراسة أيضا إلى أن عملية التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية تلعب دورا حساسا وهو لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه في المنظمات الاقتصادية مادام أن الهدف من وراء القيام بهذه العملية "التوظيف" واحد.

تتجسد أهمية التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية من خلال إحاطته بمجموعة من الإجراءات والقواعد القانونية التي تسعى إلى تحقيق مبدأي المساواة والجدارة في التوظيف وإخضاع هذه العملية في هذه المنظمات لرقابة صارمة.

بعد معالجة مختلف جوانب الموضوع النظرية منا والتطبيقية تمثلت أهم نتائج البحث في الآتي:

✓ إن المهام المنوطة بالموظف العمومي تكتسي أهمية كبيرة باعتبارها تساهم في ضمان استقرار الدولة واستمرارها لذا وجب اعتماد إطار قانوني محكم ومدرّس لنظام الوظيفية العمومية يهدف إلى تنظيم وتحسين سير العمل.

✓ إن فاعلية الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها.

• دراسة (نابلي مريم) بعنوان "التوظيف في المنظمة الاقتصادية - دراسة حالة منظمة سونلغاز بتبسة" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2011.

إدارة الموارد البشرية دورا مهما في المنظمة الاقتصادية كونها المسؤولة عن التخطيط لاحتياجاتها من العمالة اللازمة، تحليل وتوصيف الوظائف وتغيرها في المكان لوقت المناسب، ولتحقيق ذلك فإن المنظمة الاقتصادية تتبنى سياسة التوظيف فعالة تبدأ من التخطيط لمواردها البشرية إلى غاية اختياره وتعيينه، فعملية التوظيف تعتبر من وظائف الإدارة، فهي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المسطرة، كما تسهل بقائها وقدرتها على المنافسة.

ومن بين ما توصلت هذه الدراسة ما يلي:

✓ إن عملية تحليل ووصف الوظائف لا تتم بصورة تحليلية للتعرف على مواصفات شاغل الوظيفة والمتطلبات الواجب توفرها فيها، وإنما تقتصر على المهام الموكلة إليه فقط.

✓ إن المنظمة تولي اهتماما وتبذل جهدا في مجال الاستثمار في العنصر البشري، حيث أن لها ثلاثة مراكز تكوينية مهمتها الرئيسية إعداد وتكوين الموظف لاختصار الوقت والتكاليف على المنظمة.

✓ إن المنظمة تعمل على تنمية قدرات الموظفين الحاليين وصقل مهاراتهم والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى جذب الكوادر وأصحاب الخبرات.

✓ المنظمة تولي اهتماما واضحا في سياسة الأجور والحوافز والنقل والترقية، وذلك وعيا منها بأن ذلك يعد حافزا للموظف للارتقاء بأدائه مما ينعكس على المنظمة.

• دراسة (أحلام قاسي) بعنوان "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المنظمة الصغيرة والمتوسطة" مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2012.

تبين هذه الدراسة أن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تنعكس أثارها إيجابا أو سلبا على المنظمة والفرد، بحيث تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديد إجراءات التوظيف ووضع المعايير التي يتم وفقها توظيف العمال، وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية، التي اثبتت أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة تأخذ بعين الاعتبار الخبرة التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة، وهذا بهدف الاستفادة من خبرته الواسعة والتقليل بذلك من تكاليف التدريب والتكوين.

وعملية توظيف الموارد البشرية في المنظمة الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى الدقة والموضوعية في انتقاء أحسن الكفاءات، وأفضل القدرات والتي يمكن أن تتناسب مع أحدث التغيرات التكنولوجية التي تعمل بها هذه المنظمات، مما يساعد على تحقيق أهم الأهداف لكلا الطرفين. وبالتالي فإن كل الإجراءات التي

يخضع إليها المورد البشري خلال فترة توظيفه تساهم بشكل كبير في إكسابه الثقة بالنفس والشعور بالرضا اتجاه هذه الإجراءات لكونها تسمح له باكتساب المعلومات الجديدة والمهارات والخبرات وتجعله أكثر اندماجا في عمله وتدفعه إلى الإبداع والابتكار.

- دراسة (قرمات النوري) بعنوان "واقع التخطيط القوى العاملة في منظمات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي" مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، 2011.

توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في منظمات الشباب والرياضة بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل بما يضمن تحقيق أهداف هذه المنظمات.
- ✓ تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل منظمات الشباب والرياضة.
- ✓ تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسا الشباب والرياضة.
- ✓ تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على منظمات الشباب والرياضة.
- ✓ لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل منظمات الشباب والرياضة.

- دراسة (بوزريطة أحمد) بعنوان "دور تحليل الوظائف في عقلانية استخدام الموارد البشرية - دراسة حالة مجمع سونلغاز مديرية التوزيع بتبسة" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2011.

توصلت هذه الدراسة إلى اعتبار الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى المنظمة، باعتبارها أهم مورد من مواردها المختلفة، لذا أصبحت المنظمات تبذل جهدا كبيرا من أجل استخدامها لهذه الموارد أفضل استخدام، وتعتبر غدارة الموارد البشرية هي المسؤول الأول عن استخدامها، إذ أن المهمة الأساسية لها هي التأكد من حسن استثمار تلك الموارد في المنظمة ولا تستطيع أي منظمة أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك تحليل دقيق طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة الموظفين، أي وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها من خلال تحليلها، والذي يساعد ويساهم في عقلنة استخدامها من خلال عقلنة التوظيف، التعويضات، التدريب، تقييم الأداء.

وقد بينت الدراسة التطبيقية والتي تناولت مجمع سونلغاز مديرية التوزيع تبسة بأنها بشكل مستمر على حسن استخدامها لهذه الموارد من خلال إتباعها لإجراءات موضوعية "من خلال التوظيف،

التكوين، إلخ"، رغم عدم وجود عملية تحليل الوظائف داخل المديرية بصفة رسمية وواضحة للمساهمة أكثر في هذه العملية.

- دراسة (عقون شراف) بعنوان "سياسات تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة بولاية ميلة" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2007.

يتناول موضوع هذه الدراسة سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مركزين على حالة الولاية، بغية تحديد مدى توافق سياسات تسيير الموارد البشرية بالولاية مع ما هو متعارف عليه بين المختصين والباحثين في هذا المجال.

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة دون أفراد، لأن ذلك سوف يقتصر فقط على أصول جامدة بلا روح، فلا يمكنها فعل أي شيء في ظل غياب الروح المحركة الممثلة في الموارد البشرية، التي تبقى الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسات.
- ✓ إن إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لتطورات متداخلة ومتعاقبة مست جميع الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتي مكنت تدريجيا من إبراز حاجة فعلية إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون القوى العاملة المستخدمة بالمؤسسة، مما مكن من الارتقاء بوظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية.
- ✓ تتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع استراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية تضمن التكيف مع التغيرات السريعة للبيئة، م ضرورة تبني نظام معلومات متكامل يضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تقيّد في ترشيد عمليات اتخاذ القرار.
- ✓ إن التوظيف على حساب ميزانية الولاية لا يظهر في مضامين الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويتم هذا التوظيف في الغالب للوظائف التنفيذية وفق ترخيص من وزارة الداخلية والجماعات المحلية مع إشعار مفتشية الوظيفة العمومية.

✓ تسعى لولاية إلى حصولها على ما تحتاجه من الموظفين بطريقة آلية ووفق ما تحدده الوزارة الوصية من مناصب مالية، ولعل واقع عمليات الاختيار بين المترشحين يؤكد أن الولاية تسعى إلى الحصول على الأعداد المحددة من الموارد البشرية، دون التركيز على الجوانب النوعية للمترشحين وهذا بسبب الممارسات المشبوهة التي تشوب عمليات التوظيف.

✓ دراسة (مدوري نور الدين) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2011.

من خلال هذه الدراسة التي عالجت موضوع استراتيجية التدريب ونظام الحوافز وتأثيرها على رفع مهارات وقدرات الأفراد للتكيف مع التغيرات التكنولوجية وبالتالي دور إدارة الموارد البشرية هل هو مبادر ومسهل لتأقلم الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل مع هذه التغيرات السريعة والتي أجريت على مؤسسة اتصالات الجزائر لوحدة مستغانم أعطت نتائج كما يلي:

✓ بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها للتغيرات التكنولوجية، ما يظهر لها الاهتمام إجابة أغلبية الأفراد على أن دورها إيجابي في تشجيعهم على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.

✓ بينت الدراسة الميدانية أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد، لذلك عملت إدارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية من أجل تحسين أدائها.

✓ بينت الدراسة الميدانية أن مستوى الأداء متوسط ويتجه نحو الأفضل، حيث يمكن تجاوز صعوبات التأقلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والسبب راجع لفعالية برامج التدريب المقدمة بالدرجة الأولى، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

✓ بينت الدراسة أن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة هي متوسطة رغم أن هذه الخدمات يمكن أن تكون عاملا من عوامل رفع مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين الأداء.

• دراسة (Bernthal and Rioux) بعنوان " Best polarization and recruitment " Institutional "strategies and their results in improving outputs 2005,"

طبقت هذه الدراسة على بعض الأعضاء في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أفضل عمليات الاستقطاب، ولقد أجرى الدراسة كل من مستشار الأبحاث (Sheila M. Rioux) و (Paul Bernthal) تلك الدراسة بعنوان الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية، ونشرت عبر مركز Development Dimensions International بواشنطن، وكانت عينة الدراسة تتكون من 162 عضوا من مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية.

كانت نتائج الدراسة وتوصياتها كالتالي:

- ✓ وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لكي تكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية، وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومخرجاتها وموضوعية.
- ✓ تتجه المؤسسات إلى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة، أكثر من الاتجاه للتوظيف من الداخل بنسبة 13%.
- ✓ 60% من الموظفين القائمين على عملية الاختبارات والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختيار.
- ✓ 89% من المؤسسات تعتمد اعتمادا مركزا على الطلبات، وتعتمد 80% منها على فحص الطلبات يدويا، و75% على الفحص مع المرجعية.
- ✓ 47% من المؤسسات ستتجه إلى نظام فحص الطلبات المحوسب خلال السنوات التالية للبحث.
- ✓ 97% من المؤسسات تقوم باستخدام المقابلات السلوكية لاختيار الموظفين.

✓ دراسة (Stevens and farham) بعنوان " Develop and apply the efficiency criterion in the recruitment of staff in the Department of Social Services,

2000,"The study was applied to the West Sussex County Council

هدفت الدراسة إلى معرفة تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية - وطبقت الدراسة على (مجلس مقاطعة غرب سوسكن)، وأجرى الدراسة كلا من Amanda Stevens من جامعة بورت سماوث و David Faham من مجلس مقاطعة غرب سوسكن بإنجلترا وذلك في عام 2000، وكانت عينة الدراسة تتكون من 21 من كبار المديرين منهم 8 رجال و 13 امرأة.

ومن نتائج هذه الدراسة:

✓ إن نظام اختيار الموظفين المعمول به ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة من قبل المسؤولين عن التوظيف.

✓ إن اختيار الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية يركز بشكل رئيسي على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية، ولم يتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة.

✓ إن نظام التوظيف القائم على مبدأ الكفاءة هو أحد المحفزات التي اعتمدها دائرة الخدمات الاجتماعية لتشكيل السياسة العامة لمصادر القوى البشرية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

✓ ضرورة بناء نظم أكثر تخصصاً وخصوصاً في تخطيط القوى البشرية.

✓ إعطاء المدراء مسؤولية كاملة في إدارة شؤون موظفيهم، وتزويدهم بإطار عمل وسياسات مناسبة لتسهيل التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية.

• دراسة (Bettina ،Brown) بعنوان " Forms and patterns of change in jobs and occupations in Washington 2000, "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تغيير الوظائف والمهن، والخصائص والسمات الشخصية للأفراد والتي تشجعهم على تغيير الوظائف والمهن، وقد توصل البحث إلى أن الخطوط الأساسية للمهنة والتي أبقت الناس في العمل على نفس الوظيفة للعاملين اليوم.

ومن نتائج هذه الدراسة:

✓ أن الثقة بالنفس والتوجه الإيجابي نحو الوظائف الواعدة هي ما يميز الأشخاص الذين يميلون إلى تغيير وتطوير مسارهم الوظيفي.

✓ أن العائد المادي هو الدافع الأهم وراء تغيير الوظيفة يليها تحقيق السعادة الذاتية والخبرات العملية المكتسبة من جراء التغيير.

ومن توصيات الدراسة:

- ✓ ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية المصاحبة لقرارات تغيير المسار الوظيفي والتركيز عليها.
- ✓ زيادة الاهتمام والتوعية ب "مديري المهنة Career managers" وتكيف مهاراتهم وخبراتهم.
- ✓ توجيه الموظفين نحو التعرف على مواطن القوة لديهم، أهدافهم، مهاراتهم، خبراتهم، وميولهم الشخصية وإجراء التقييم الذاتي المستمر، وتطويرهم بما يتناسب مع المسار الوظيفي والوظائف التي يسعون لها ويحققون من خلالها المنفعة الشخصية وأهداف المؤسسة.

سابعاً: صعوبات الدراسة

يمكن حصر أهم الصعوبات التي واجهت الدراسة في الآتي:

- نقص الدراسات التي تناولت إشكالية التوظيف ومعالجتها من طرف استراتيجية الموارد البشرية.
- نقص المراجع الخاصة بالتوظيف على مستوى المكتبة الجامعية -تبسة-.
- نقص المعلومات والبيانات المقدمة لنا من طرف المستشفى محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال الاطلاع على بعض مفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف، وطرح الإشكالية والفرضيات التي تمهد لفهم موضوع الدراسة، يمكننا القول بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية فاعل رئيسي في نجاح مؤسسات الأعمال، حيث تعتبر المحرك الأساسي والأمثل للطاقت البشرية داخل المؤسسة. فالإدارة الجيدة تعطينا نتائج فعالة ذات أثر جيد على سيرورة العمل في المؤسسة.

كما تطرقنا إلى مفهوم التوظيف ومختلف أبعاده، استقطاب، اختيار، تعيين، لأنه حضي أيضا بنصيب كبير من الاهتمام، لما له من مكانة خاصة داخل المؤسسات فهو العنصر الذي من خلاله تقوم المؤسسة بتلبية احتياجاتها من العمالة، يمكننا أيضا من خلاله المفاضلة بينها واختيار المورد الأمثل الذي يساهم في تطوير للمؤسسة.

ثم عرضنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت المفاهيم الخاصة بموضوع البحث، إذ تعرض كل دراسة جانب من جوانب موضوعنا، حيث لم يتم الربط بين المتغيرين في الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

تمهيد:

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

وفي فصلنا هذا سنتطرق في البداية إلى أهمية وأهداف إدارة المورد البشري، ومن ثم وظائفها، وصولا إلى استراتيجياتها والتحديات التي تواجه هذه الإدارة.

أولاً: إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة عنصراً أساسياً لنجاحها، كما تشكل مصدر اهتمام مستمر ودائم لها سواء تحقق الأمر بتخفيض تكاليف العمل، أو الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

1- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية: تتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة باعتبار العنصر البشري مورد استراتيجي، وباعتبارها إدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستفادة من الكفاءات المتواجدة داخل المنظمة، فنجاح المنظمة اليوم مرتبط بتطوير مواردها البشرية والاستثمار فيها.

أ- أهمية إدارة الموارد البشرية: تحظى هذه الإدارة أهمية كبيرة في عصرنا الحالي باعتبارها إدارة أهم وأعلى العناصر والأصول خلال العملية الإنتاجية لذلك يجب تحفيزها من خلال تهيئة البيئة المناسبة التي تسهم في تطويرها وتمييزها، والنقاط التالية تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية:¹

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها مواصفات وما يحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال النظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.

- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تتطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العالمية.

- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.²

1 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص36

2 - محمد سيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص30.

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في إدارات أخرى من المنظمة، ولكنها تساهم من خلالها في انجاز نفس الأهداف التي تسعى الإدارات الأخرى لتحقيقها، ومن هذا المنطلق التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها هي نفسها أهداف المنظمة، ويمكن تقسيم الأهداف إلى:

- **أهداف تنظيمية:** إن هذه الأهداف تتعلق بقيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها وتلبية حاجات المنظمة من الأفراد، وهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع بقية فروع المنظمة،¹ ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

- **تلبية احتياجات المنظمة من الأفراد:** تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة على بلوغ أهدافها، وذلك بالمبادرة إلى تقديم المشورة والدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالعنصر البشري، بالإضافة إلى التأكد من فعالية توجيهات وقرارات الإدارة العليا بشأن العاملين، وتهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم، ومصالح المنظمة في آن واحد دونما تعارض أو صراع.²

- **تعظيم إنتاجية المنظمة:** هذا الهدف لا يعتبر جديدا ولكنه هدف رئيسي ضمن أهداف المنظمة الأخرى، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة العليا بالمنظمة فإن الإنتاجية تصبح أيضا من أولويات إدارة الموارد البشرية، فمن مسؤولياتها تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.³

- **المحافظة على مكانة المنظمة:** هذا الهدف يتعلق بالمحافظة على بقاء المنظمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، خاصة وأن المنافسة القوية على الفرص المتاحة تحتم عليها الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، والذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات البشرية عالية المهارة، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف التي تساهم في استقرار المنظمة، فمسؤوليتها تتمثل في تحديد السياسات، والإجراءات والبرامج التي تجعل من المنظمة مكانا جذابا

1 - على محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص24.

2 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، مصر، ص21.

3 - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص64.

للعمل، وفي نفس الوقت تعمل على تقليل الصراع الداخلي، والذي يهدد كيان المنظمة إلى أقل حد ممكن¹.

- **الأهداف الاجتماعية:** تسعى هذه الأهداف إلى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم في ظروف حسنة وطبقاً لتشريعات العمل، بما يضمن للمنظمة التطور والنمو ويضمن للأفراد إشباع رغباتهم وحاجاتهم، فهم يمثلون عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية خاصة بعد النتائج التي بينتها البحوث المتعلقة بالعنصر البشري²، وعليه أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي:

• **تحسين العلاقات مع النقابات العمالية:** تهتم النقابات العمالية بتمثيل العاملين اتجاه الإدارة في قضاياهم التي تخص الأجور وساعات العمل وظروفه، ويشارك العاملون في إدارة النقابة ويدعمون نشاطاتها³.

• **التقليل من ضغوط العمل:** توجد مصادر مختلفة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد، والتي تتعكس على سلوكه، وأدائه داخل المنظمة، وتتعدد مصادر ضغوط العمل التي قد تكون فيه أو خارجه، فتسعى إدارة الموارد البشرية للتقليل من هذه الضغوط⁴.

• **رفع الروح المعنوية للأفراد:** تهتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوية لأفراد تتضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة، ولا شك أن رفع روح المعنوية لأفراد المنظمة إلى ضمان التوافق والتعاون لتحقيق الكفاءة للمنظمة⁵.

- **أهداف استراتيجية:** تقوم المنظمة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بتحديد ما ستقدمه من منتجات في الأسواق، وهي إلى جانب ذلك تلتزم تجاه عملائها بتقديم مستوى مرضي من الأجور والخدمات، وكل هذا في سبيل تحقيق هدفها الرئيسي وهو تعزيز القدرة التنافسية لمنتجاتها⁶.

وهناك العديد من الأهداف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأهداف ما يلي⁷:

1 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 47

2 - علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 24

3 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 282

4 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 148

5 - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 16

6 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 48

7 - محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 22

- العمل على تطوير المنظمات الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
 - تدريب الموظفين والأفراد والعاملين على تطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.
 - وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطورا يلبي رغبات وأهداف المنظمات الإدارية.
 - إعداد النصح والإرشاد لمدرء الإدارة الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.
 - المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
- 2- الوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية: تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى وتطورها ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:¹**
- أ- الوظائف الفنية:** تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافأته، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:
- تحليل وتصنيف وتصميم الوظائف: معرفة متطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
 - الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.
 - تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
 - توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافأتهم على أدائهم.

¹ - خالد عبد الحميد الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص30

- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد، واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.
- ب- **الوظائف الإدارية:** تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ويتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:¹
- **التخطيط:** هو إعداد الخطة عن نشاطات الغدارة خلال فترة زمنية معينة إبتداءا من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف. ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.
- **التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة. بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم، كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وشجع التعاون والمفاوضة ما بين الافراد يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.
- **الرقابة:** يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من نتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما يمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصليحها والرقابة على عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية ومن

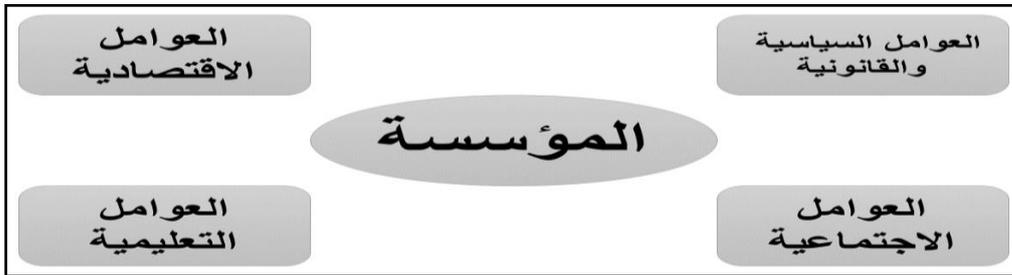
1 - علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 2003، ص6

الممكن أن تكون عملية وقائية عن طريق التكوين والتوعية وذلك بفضل التعريف بالقواعد وبالإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة على احترامها أو عدم احترامها.

3- **العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:** يركز مدخل الإدارة على اعتبارها أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من متغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك المتغيرات، ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها.

والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط على مستوى المنظمة، وأن تتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (1): العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص34

هناك ترابط وتداخل بين العوامل البيئية للمنظمة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وفيما يلي يتم عرض بعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على إدارة الموارد البشرية:

أ. **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به ذات تأثير خاص على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك لأن المنظمات في حالة الرواج تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتقوم بتقليصها في فترات الكساد، ويعود السبب في تلك العمليات التي تقوم بها

إلى نوع الدراسات التحليلية التي تقوم بها المنظمات على المحيط الاقتصادي من خلال دراسة بعض المؤشرات الاقتصادية وتحليل مدى تأثيرها على أفاقها المستقبلية ومن بين هذه المؤشرات منها:¹

- **الدخل الوطني والنمو الاقتصادي:** تتمثل أهمية هذا المؤشر في معرفة الأوضاع المستقبلية لهذا الاقتصاد فإذا كانت المعطيات الإحصائية تبين أن الدخل الوطني يتطور بصفة مستمرة ودائمة فإن هذا لا يعني أن الافاق المستقبلية من حيث الوضع العام للاقتصاد مشجعة أي أن هناك ازدهار في الأعمال، مما يشجع المنظمة على الانخراط في هذه الحركية مسلحة بالأفاق الإيجابية المتوقعة.

- **التضخم:** يعد التضخم من بين العوامل التي تقلص ثقة المنظمة في المستقبل، إذ أن الارتفاعات المتوالية في مؤشر الأسعار يمكن أن نستخلص منها استنتاجات عديدة غير مشجعة، ومن بين تلك استنتاجات يلاحظ ضغط المنظمات العمالية من أجل زيادة الأجور وهو أمر وإن حدث سوف يدفع بدوره أصحاب المنظمات إلى تحميل هذه الزيادة في التكاليف مما يعتبر مصدرا جديدا يدعم ويعمق الاختلال النقدي من خلال دعم الموجات التضخمية.

- **آفاق السوق والطلب:** يعتبر ثالث مؤشر من حيث الأهمية تقوم دراسته من خلال عملية تحليل المعطيات الخاصة بالمبيعات، كل المنظمات التي تنتج سلعا مماثلة للسلع التي تنتجها المنظمة المعنية، فإذا أثبتت هذه التحاليل أن المبيعات تتزايد باستمرار وبشكل منتظم فهذا يعني أن هناك اتجاها توسعيا فيما يخص الطلب على السلع المنتجة من طرف القطاع الذي تعمل فيه المنظمة وهذا الاتجاه التوسعي يشجع المنظمة على الاندماج في هذه الحركية.

ب. العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات، والاعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية إدارة الموارد البشرية، ومن هذه المعوقات منها:²

1 - محمد مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة منظمة نفضال وحدة البلدية، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، الجزائر، 2005، صص 30-31

2 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 63

- ارتفاع نسبة الأمية بين الموظفين؛
 - قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛
 - تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب في ذلك وجود فائض وبطالة بين الخريجين؛
 - قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومنظمات الأعمال.
- ج. **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:¹
- **المسؤولية الاجتماعية:** فهينات الاعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الغدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة انها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.
 - **الجوانب الأخلاقية:** وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافية إلى اتجاهات إيجابية.
 - **الزيادة السكانية:** يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.
- د. **العوامل السياسية والقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات آراء سياسية يمثل عاملاً مهماً مؤثراً على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على المنظمات فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص252

تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمالات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.¹

ولقد كان للعوامل القانونية تدخل كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك بتدخل الدولة في شؤون المنظمات بإصدار القوانين والتشريعات والابتعاد عن فكرة "دعه يعمل" فتدخل القوانين والتشريعات في تحديد دور المنظمات العالمية وحقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتدريبهم وأمن صحتهم وترقيتهم وتقييمهم.²

وفي الأخير فإن دراسة العوامل المحيطة بالمنظمات الإدارية والتي تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثيرا بالعوامل التي تحيط بها، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والعوامل المؤثرة، فدراسة العوامل وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان لإدارة الموارد البشرية بعدا علميا يساعدان على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة لاستعداد وتطوير العنصر البشري.

4- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومراحلها: لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تتمر بخمس مراحل تتمثل فيما يلي:³

المرحلة الأولى: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة

تتمثل في الغاية الكلية البعيدة الاجل، التي يجب تحقيقها من قبل جميع الإدارات، وذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها. لذلك يمكن القول بان منطلق أو قاعدة تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية في دراسات متطلبات تحقيق الرسالة المنظمة.

المرحلة الثانية: التحليل البيئي

تتكون من شقين:

الأول: الخاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانية الموارد البشرية الحالية لهدف معرفة مدى قدرتها على تلبية انجاز استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية.

1 - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص25

2 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص41

3 - كمال بربير، مرجع سابق، ص105

الثاني: هو خاص بتحليل البيئة الخارجية لهدف التعرف على القرض التي يمكن استثمارها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

المرحلة الثالثة: صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تأسيس على نتائج التحليل البيئي السابق، يجري وضع استراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، وفي ضوء متطلبات انجاز استراتيجية المنظمة.

تقوم إدارته بما فيها إدارة الموارد بوضع استراتيجياتها بشكل هدف وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة، فإذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية نمو وتوسع ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية.

أما إذا كانت الاستراتيجية العامة للمنظمة هي استراتيجية استقرار فستعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في أنشطتها المختلفة أيضاً، أما إذا تركزت على قيادة التكلفة فستعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.

المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتمد على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتصميم الاعمال وتحفيز العاملين...، بشكل متكامل مع التوجهات الاستراتيجية للإدارات الأخرى، وتتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحدد الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية.¹

المرحلة الخامسة: تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية

من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت لمحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول.. إن الاقتراض الأساسي الذي يكمن وراء عملية تنفيذ أن المنظمة تمتلك العديد من نماذج أو أشكال الهياكل التنظيمية والعمليات التي يمكنها الاختبار من بينها بما ينسجم ومتطلبات نجاح تنفيذ استراتيجية ما.

المرحلة السادسة: تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

¹ - مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2003، ص106

إن تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية). هو أساسا تحديد لمدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

خامسا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، ومدير الموارد البشرية بصفة خاصة باعتباره المسؤول المباشر عن مواجهتها من خلال السياسات، والاستراتيجيات الملائمة، هذه التحديات يمكن تصنيفها إلى:

أ. **التحديات البيئية:** ويقصد بها كل المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة والتي تؤثر على أدائها، فنظرا لصعوبة السيطرة عليها لابد للمنظمة من الاحتياط المسبق لها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات التي تتطلب سياسات مرنة وسريعة تهدف للتقليل من المخاطر المرافقة للاستثمار في الموارد البشرية، ففي ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة، والمؤثرة على الموارد البشرية، لابد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها: تطوير ثقافة تنظيمية تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية، وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي والاجنبي، مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفاءة والمدرية وفق هذه الحاجات.¹

ب. **التحديات التنظيمية:** ونقصد بها جميع المتغيرات الداخلية للمنظمة، والتي ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية فيها، ولابد من مواجهتها والتحسب لها، فالموقع التنافسي للمنظمة يتطلب الميل نحو اللامركزية، وفي ظل التوجهات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية كان لزاما عليها تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الافراد في المواقع الدنيا المختلفة بالمنظمة، لذا فإن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كمن البيئتين الداخلة والخارجية، أي لابد من تبني قيم، ومعتقدات متناسبة مع الافراد وخصائصهم، التركيب التنظيمي، استراتيجيات المنظمة.²

¹ - Jean Marie peretti, **Ressources humaines et gestion du personnel**, Librairi Vuibert, Deuxième édition, paris-France, 1998, p27

² - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص32

ج. **التحديات الفردية:** وتعني هذه التحديات بكل القضايا الخاصة بالعاملين، والقرارات المرتبطة بهم، كالتحديات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض القوى العاملة لإعادة هيكلة المنظمة، لهذا برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فالتحدي الي يواجه العاملون فقط يفقد وظائفهم يؤثر على دافعيتهم للعمل وصحتهم النفسية، وهذا ما دفع العديد من المنظمات إلى إيجاد بدائل تحل محل الاستغناء عن العاملين عندما تواجه ظروفًا اقتصادية تضطرها إلى تقليص نشاطها، كالأستغناء المؤقت مع ضمانات مادية، وسياسات إعادة التدريب والتأهيل.¹

ثانيا: التوظيف

سننتقل الى أهمية التوظيف وأهدافه وتحليل، توصيف، وتصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، وأيضا مراحل عملية التوظيف ومختلف اجراءاتها، وأخيرا سياسة التوظيف في القطاع العام.

1- أهمية وأهداف التوظيف: سنتناول في هذا الموضوع أهمية واهداف التوظيف لما له من دور كبير في

قيام المنظمات واستمراريتها حيث هو الذي يعطي دفعة للقيام بالنشاط والمحافظة على الميزة التنافسية.

أ- **أهمية التوظيف:** يحتل التوظيف أهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. حيث تبرز أهميته في الاتي:

- تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي منظمة وذلك من خلال سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، لهذا نجد أن المنظمات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف.

- كذلك تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية.

¹ - على محمد ربابعة، مرجع سابق، ص24

- وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب، والذي سيكلف المنظمة الكثير، بالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المنظمة، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹

ب- **اهداف التوظيف:** على اساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يكمن تحقيق الاهداف الاتية:²

- استيفاء الاحتياجات المتاحة من الافراد في التوقيت المناسب.

- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.

- الاعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو اسباب ترك الخدمة المختلفة.

- الاعداد لبرامج التدريب وتهيئة الافراد لتولي مهام وظائفهم.

- تقدير تكاليف الموارد البشرية واعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

- الاعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2- **تخطيط الموارد البشرية:** لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة.

أ- **أهمية تخطيط الموارد البشرية:** يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:

- يؤدي الى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي الى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف اخرى.

¹ - أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2011، ص75

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص130.

- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، خصائص، قابليات) في الوقت المناسب، مما يؤدي الى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي الى الموازنة الكفوة بين النشاطات ووظائف ادارة الموارد البشرية واهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الاساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الاخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز...الخ.
- يؤدي الى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة الى رفع مستوى رضا العاملين عن اعمالهم ومنظمتهم.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الاساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي بصورة خاصة في المنظمات التابعة للقطاع العام أو تلك العاملة في ظل النظام الاشتراكي.¹

ب- خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتعدد وتتوغل خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية واهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها. وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات، إلا أنهم يتفقون على ان خطة الموارد البشرية يجب ان ترتبط باستراتيجية المنظمة وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم التأثيرات البيئية في مسارها الاستراتيجي.²

وسنعرض أهمها كالآتي:

- القيام بإحصاء عدد الموظفين الحاليين، واجراء دراسة شاملة عن أوضاعهم من حيث (الاعمار، المؤهلات العلمية، المهارات اللازمة، الجنس، الخبرات، القدرات، امكانية التطور والترقي).
- تحديد عدد الموظفين المطلوبين ضمن المرحلة القادمة، وذلك في ضوء توجهات المنظمة، في هذه المرحلة وخططها المستقبلية، من حيث المشاريع المرغوب انجازها، والتوسعات التي سيتم استحداثها، والتطور التكنولوجي...، وذلك عم طريق اساليب التنبؤ التقديري والرياضي.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص57.

² - خالد عبد الرحيم مطر، الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الاردن، 2005، ص73.

- المقارنة بين الاعداد والمؤهلات الموجودة فعليا، والاعداد والمؤهلات المطلوبة، لتغطية متطلبات المرحلة القادمة، وبناءا على نتيجة المقارنة يمكن تحديد الخطوات الواجب اتخاذها، لتحديد التوازن المطلوب.

- يتم العمل على تغطية الاحتياجات المطلوبة من خلال العمالة الداخلية، وذلك عن طريق:

• اجراء التنقلات الوظيف الوظيفية.

• الترقيات الوظيفية.

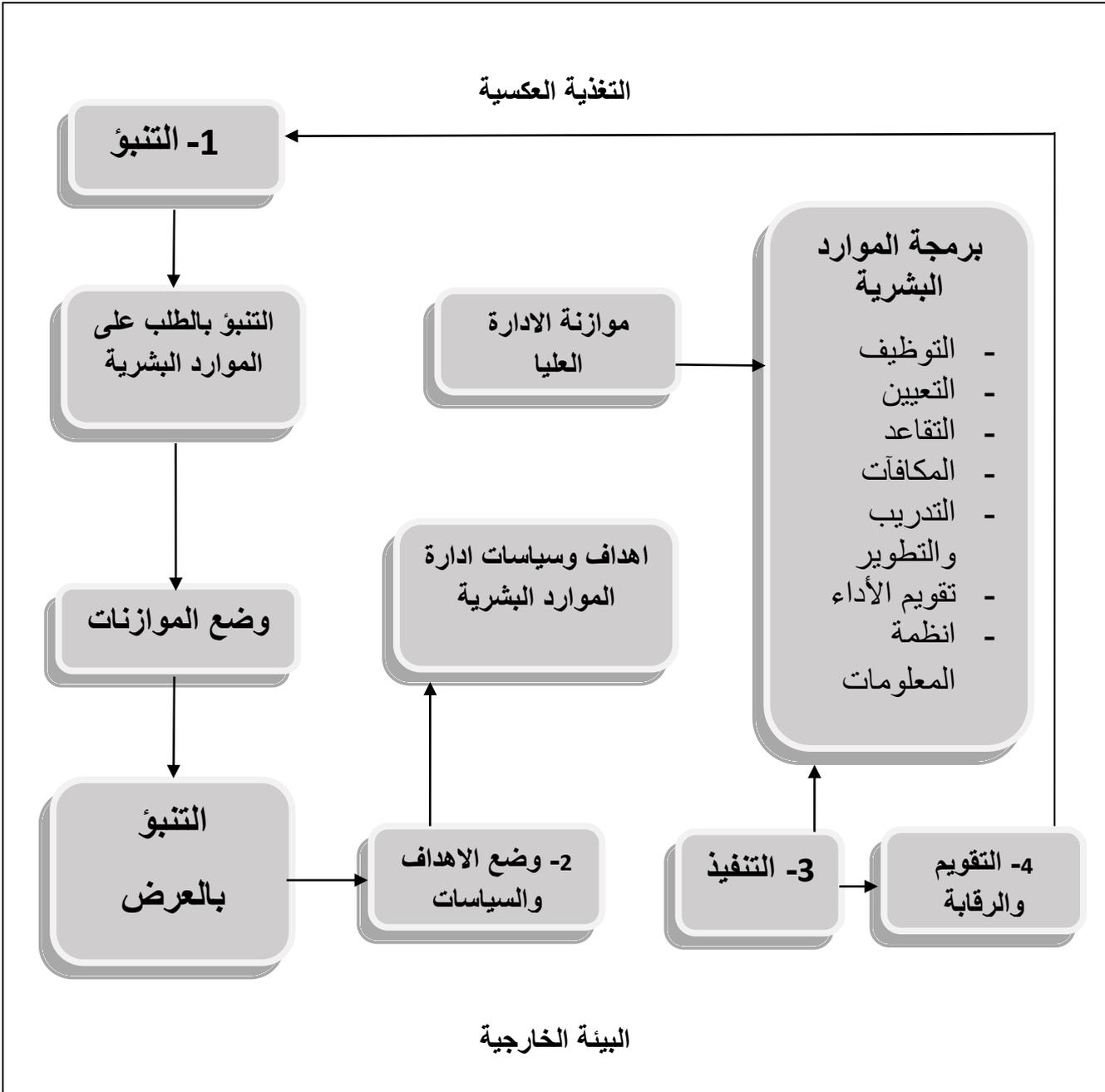
• توفير التدريب والتأهيل للموظفين ذوي الطاقات الكامنة، الذين تتقصم بعض الخبرات أو المؤهلات لاستلام مراتب وظيفية أعلى.

- بعد القيام بتغطية جزء من العمالة المطلوبة داخليا، يتم العمل على تحديد المصادر والمراد الحصول على الموارد البشرية من خلالها، سواء عن طريق الاعلان عن الوظائف في وسائل الاعلام المختلفة، أو باستقطاب الكفاءات المتميزة.¹

ومن خلال الشكل التالي نستعرض عملية تخطيط الموارد البشرية بشتى تفاصيلها:

¹- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، الموارد البشرية - دليل علمي-، كنوز المعرفة، الاردن، 2012، ص31-32.

شكل رقم (2): عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر، مرجع سابق، 2005، ص76.

ج- المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية: تتعدد المشكلات التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية

وتحد من فعاليتها، ومن اهم تلك المشكلات:

- عدم توافر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية، واتسامها بعدم الدقة

والحدثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لتحديد التقديرات السليمة.

- ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية، وجود نقص في اعداد اخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب.
 - تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها، سواء كانت تلك العوامل داخلية: كالإنتاجية، الأداء، والقدرات، المهارات، والمسار الوظيفي...، أو خارجية كأسواق العمل المحيطة.
 - انخفاض الانتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد، وصعوبة التنبؤ مسبقا بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات، هذا بالإضافة الى صعوبة التغطية السريعة للأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الاحلال السريع لها.
 - صعوبة التنسيق المتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الاخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل.
 - اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف، في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الاخرى، وقد يحدث هذا الخلل نتيجة تغير احتياجات المنظمة من العمالة لتغير الطلب على منتجاتها.
 - صعوبة التوفيق بين الاساليب الوصفية والكمية عند تخطيط الموارد البشرية. حيث تتطلب عملية التخطيط الاستعانة بكل من الجانبين ويصبح اختيار الاسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة امرا يحتاج الى القرار المناسب.¹
- 3- تحليل تصميم وتوصيف الوظائف: تحتاج المنظمة بين الحين والآخر إلى إعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف والأعمال التي تنجزها وإعادة النظر في هذه تقع تحت نشاط يسمى بتحليل الاعمال وتصميمها وتوصيفها ويكمن الهدف من هذا النشاط في جعل أعمال أكثر جاذبية للأفراد الذين ينجزونها.
- أ- تحليل الوظائف:
- الهدف من تحليل الوظائف:

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص73-74.

حيث تتلخص مجموع اهداف تحليل الوظائف في ما يلي:¹

- يساعد التحليل في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة الى الاشراف المباشر المبالغ فيه.
- يمكن تحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن نتائج الاداء.
- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنشأة على بيانات عن اعباء الوظيفة المطلوب الترقية اليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلو الوظائف المطلوب حفز شاغليها.
- يعتبر تحليل الوظائف في وضع معيار كمي عادل يتم الاسناد اليه عند اعداد تقارير الكفاية بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين جموع العاملين ويسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين
- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتحديد الاجر العادل حيث يرتبط الاجر بالأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.

- خطوات تحليل الوظائف:

ثمة خطوات يشتمل عليها تحليل الوظائف، وهذه الخطوات هي:²

- تحديد الغرض من القيام بتحليل الوظائف قد يكون ذلك بسبب النمو السريع والكبير او العكس الامر الذي قد يتطلب اضافه، الغاء او دمج بعض الوظائف.
- تحديد عدد الوظائف التي يجب تحليلها وليس كافة الوظائف في الشركة وذلك توفيراً للوقت والجهد وعدم الازدواجية في العمل.
- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة وجمعها اما باستخدام المقابلة او الاستبانة او الملاحظة استنادا الى طبيعة الوظائف المراد تحليلها.
- اعداد مسودة لتحليل الوظائف باستخدام أحد النماذج المنمطة لوصف الوظائف.

1 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، الحامد، عمان-الاردن، 2004، ص75.

2 - عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص146.

- اعداد كشوف نهائية لتحليل الوظائف بحيث يشمل ذلك تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات تشمل كل مجموعة عددا من الوظائف. وبعد اعداد نظام التحليل في شكله النهائي يرفع الى الجهات العليا في المنظمة لإقراره.
- الطرق المستخدمة في جمع البيانات لتحليل الوظائف: وتشمل الوسائل التالية:¹
 - المشاهدة المباشرة: وتحتوي على اظهار المشاهدة وتسجيل السلوك والحوادث والنشاطات او المهمات والواجبات لدى حدوث الظواهر.
 - طرق تحليل العمل: وتستعمل لوصف الانتاج يدويا او مكررا في المعمل وتحتوي على تحليل الوقت والحركة بأجزائها المختلفة.
 - طرق تقنية الاحداث الهامة: وتهدف هذه الطريقة لتحديد السلوك الجاري في المعمل الذي يصنف كعمل جيد او ضعيف.
 - طريقة المقابلة: ويراد بهذه الطريقة طرح اسئلة على المشمولين سواء كانت اسئلة هيكلية او غير هيكلية واسئلة مفتوحة مغلقة.
 - طرق الاستبيان: وتشمل الطرق التالية:
 - ✓ استبيان تحليل الوظيفة.
 - ✓ تحليل مهمات الوظيفة.
 - ✓ نظام حياة الشخص في العمل.
 - ✓ نموذج (موزاييك).
 - ✓ استبيان المصفوفة العادية.
 - ✓ نظام فليشمان لتحليل المهنة.
- سجلات الاداء

¹ - مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية، دار المناهج، الاردن، 2015، ص57.

- تحليل الوظائف المماثلة في المنظمات الاخرى.

ب- **توصيف وتصميم الوظائف:** تحتاج المنظمة بين الحين والآخر الى اعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف والاعمال التي تنجزها. واعادة النظر هذه تقع تحت نشاط يسمى بتوصيف الوظائف وتصميمها او اعادة تصميمها، ويمكن الهدف من هذا النشاط في جعل الاعمال أكثر جاذبية للأفراد الذين ينجزونها، اي يتمثل في زيادة دافعية العاملين وجعلهم أكثر انتاجية ورضا والتزام في اعمالهم.¹

- **اهمية توصيف الوظائف:** تستمد اهمية توصيف الوظائف من استخداماتها وهي كما يلي:

- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات.
- يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
- يتم تحديد اجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من اهمية لها.
- تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع ان يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
- تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.²

- **مكونات توصيف الوظيفة:** وهاته المكونات هي كالاتي:³

- تعريف بالوظيفة: ويشمل ذلك اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، والقسم والادارة
- والقطاع التابعة له (اي موقعها في الهيكل التنظيمي)، ومستوى او نطاق الاجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف، ومن الذي اعتمده وتاريخ اعداد ملخص عام للوظيفة: وهو عبارة عن سطرين الى ثلاثة أسطر تعطى فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما نستلزمه من متطلبات الاداء.

¹ خالد عبد الرحيم مطر، مرجع سابق، ص95.

² احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص139.

³ - احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 74-75.

- المسؤوليات والواجبات: وهي تحديد للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة وفيها يتم تحديد المهام والانشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الاداء، والمواد والآلات اللازمة للأداء...
- ظروف وبيئة العمل: وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية، او المادية التي يمارس فيها العمل، او التي تعرض لها شاغل العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة: وتعني المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المهارات، واجتياز اختبارات معينة، واي مواصفات اخرى ضرورية.

الشكل رقم (3): نموذج توصيف الوظائف

بطاقه توصيف وظيفي	
	المسمى الوظيفي
	الإدارة
	القطاع
	الوحدة الاستراتيجية
	رمز الوظيفة
	المسمى الوظيفي للمدير المباشر
<p>الهدف من الوظيفة</p> <p>هو الهدف الأساسي الذي وجدت من اجله الوظيفة في ما لا يتعدى سطرين</p>	
<p>المهام الوظيفية</p> <p>هي المهام الأساسية التي يتطلب من شاغل الوظيفة القيام بها من اجل الوصول الى الهدف من الوظيفة سواء كانت اسبوعيه او شهريه بدون الدخول في تفاصيل ويفضل ان تبدأ بفعل (متابعة - اعداد - إدخال)</p>	
<p>السلطات والمسئوليات</p> <p>المسئوليات الواقعة على الشخص نتيجة اداء وظيفته (مثلا الحفاظ على المستندات - سريه معلومات - تقديم دعم لفريق العمل بالإدارة - سلطه اشرافيه)</p>	

المؤهلات الأساسية للوظيفة	
	المؤهل الدراسي :
	عدد سنوات الخبرة (إن وجدت)

المهارات والقدرات	
<input type="checkbox"/> مهارات الاتصال والتواصل <input type="checkbox"/> القدرة على حل المشكلات <input type="checkbox"/> القدرة على اتخاذ القرارات <input type="checkbox"/> القدرة على التعلم ونقل الخبرة <input type="checkbox"/> القدرة على العمل الجماعي <input type="checkbox"/> مهارات العمل تحت ضغط <input type="checkbox"/> القدرة على القيادة <input type="checkbox"/> مهارات التفاوض وإدارة الحوار	المميزات الشخصية لشاغل الوظيفة
<input type="checkbox"/> مهارات لغويه (لغة او أكثر) <input type="checkbox"/> مهارات كمبيوتر (سرعه ادخال - برامج معينه) <input type="checkbox"/> أخرى	المهارات المطلوبة

مصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص120-121. يتصرف

- مداخل تصميم الوظائف: هناك عدة مداخل لتصميم الوظائف اهمها:

- المدخل الكمي الآلي: يعتمد هذا المدخل على تصميم العمل في مدرسة الادارة التي تجسدت فلسفتها بالتخصص وتقسيم العمل، حيث ادى التخصص الدقيق الى تجزئة العمل الواحد الى مهام محددة مما استتبع اداء هذه المهام الصغيرة لان يكون متكررا ومملا، وقد كان الهدف من هذا المدخل زيادة الانتاجية، واتقان العمل وسرعة انجازه، وكذلك وضع معايير اداء واقعية.
- مدخل تبسيط العمل: يتضمن هذا المدخل تشكيل لجان متخصصة لدراسة الوظائف المختلفة والعمل قدر الامكان على الغاء الاجراءات غير الضرورية وادماج الاجراءات

المتشابهة في كل عملية، مما يوفر الوقت والجهد على الموظف نفسه وينعكس ايجابيا على فعالية الاداء.

• **التدوير الوظيفي:** يقترح مدخل التدوير الوظيفي زيادة وتنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف، وذلك من خلال نقل الموظف من عمل الى اخر سواء في نفس الدائرة او ومن دائرة الى اخرى في نفس الفرع او من فرع الى اخر، والهدف منه تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين.

• **توسيع العمل:** تتم عملية توسيع العمل من خلال اضافة بعض الواجبات او المهام الوظيفية الى وظيفة معينة، ويسمى هذا المدخل بالتوسع الافقي فالتغيير الاساسي هو ان العامل أصبح مسؤولا عن اداء مهام أكثر من ذي قبل حيث ان الاضافة تمت في اعمال من نفس المستوى والاهمية للوظيفة الحالية.

• **اثراء العمل:** يركز هذا المدخل على اثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن اضافة واجبات أخرى من مستو اعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات ادق، حيث يمكن مثلا اضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كان يؤديها المشرف الاداري الى وظيفة اقل في المستوى الاداري.¹

وعادة ما يؤثر تصميم الوظائف على خمسة جوانب رئيسية في الوظيفة، وهي كالاتي:

- مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل.
- مدى امكانية الانتهاء من عمل متكامل.
- مدى اهمية الوظيفة وتأثيرها على اداء الوظائف الأخرى المحيطة.
- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة.
- درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عم مدى تقدمه في الانجاز.²

4- مراحل عملية التوظيف:

ككل اجراء من الاجراءات الادارية تمر عملية التوظيف بمجموعة من المراحل المتمثلة في الاستقطاب الاختيار ثم التعيين.

¹- محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان-الاردن، 2010، ص 96-97.

²- احمد ماهر، مرجع سابق، ص71.

- الاستقطاب: تعتبر عملية الاستقطاب بمثابة ترجمة لخطة القوى العاملة المعتمدة للمنظمة، إذ تباشر ادارة الموارد البشرية القيام بمجموعة نشاطات واجراءات منظمة في سبيل جذب العمالة وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة القوى العاملة للعمل في المنظمة.

• **مبادئ الاستقطاب:** ان الاستقطاب والاختيار متصلان ببعضهما، فالعملية تبدأ بالاستقطاب وتستكمل بالمفاضلة والاختيار من بين من يجري استقطابهم. كما ان هناك بعض المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الاستقطاب نذكر اهمها كالآتي:

✓ **القوى العاملة في البيئة:** وتشمل كافة الافراد الذين بالإمكان الاختيار من بينهم في سائر الارحاء والمناطق في البلاد

✓ **تحديد المجتمع المستهدف:** يقصد بالمجتمع المستهدف تلك الفئة المؤهلة والتي تفضل المنشآت وتوظيف خريجها - كتحديد خريجي ادارة الاعمال من حملة الماجستير من أفضل الجامعات.

✓ **مجموعة المتقدمين:** تتألف المجموعة من كافة الافراد يتم تقييمهم للاختيار من بينهم.

✓ **عرض معلومات واقعية مسبقة عن المنشأة:** يتعين على المنشآت توفير معلومات تفصيلية كاملة عن الوظائف التي تتطلع لتعبئتها، لتعريف الجمهور الراغب في التقدم بمزايا وطبيعة العمل.

✓ **الاستقطاب عملية مستمرة:** حيث ينظر للاستقطاب على انها عملية مستمرة بجميع خطواتها ومراحلها ولا تتسم بالانقطاع.¹

• **خطوات عملية الاستقطاب:** تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:²

✓ تخطيط القوى العاملة، حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

✓ طلبات المديرين من العمالة، وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

✓ تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

¹- حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران، الاردن، 2013، ص108-109.

² - محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص125.

✓ النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة، وذلك بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

• **مصادر الاستقطاب:** تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وسنتناول:

✓ **المصادر الداخلية:**¹ يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

➤ **الترقية:** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة لترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة، والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

➤ **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة.

➤ **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، واتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.

➤ **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها. حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية.

¹ - مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان-الاردن، 2010، ص91-92.

➤ **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات

التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة وهذه

الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط

الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

➤ **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل

إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو

الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو

إغرائهم للالتحاق بالمنظمة.

✓ **المصادر الخارجية:** قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية

للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل

الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية

للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وأهم هذه المصادر ما يلي:¹

➤ **مكاتب العمل الحكومية:** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف

المناطق الجغرافية وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون

عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه

المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل، والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل.

➤ **مكاتب التوظيف الخاصة:** ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها

للحصول على العمالة غير المهارة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة

بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد.

➤ **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال

الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم

المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد، والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم،

وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم، ومهاراتهم.

➤ **الإعلان الخارجي:** تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف

اليومية، والمجلات، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي

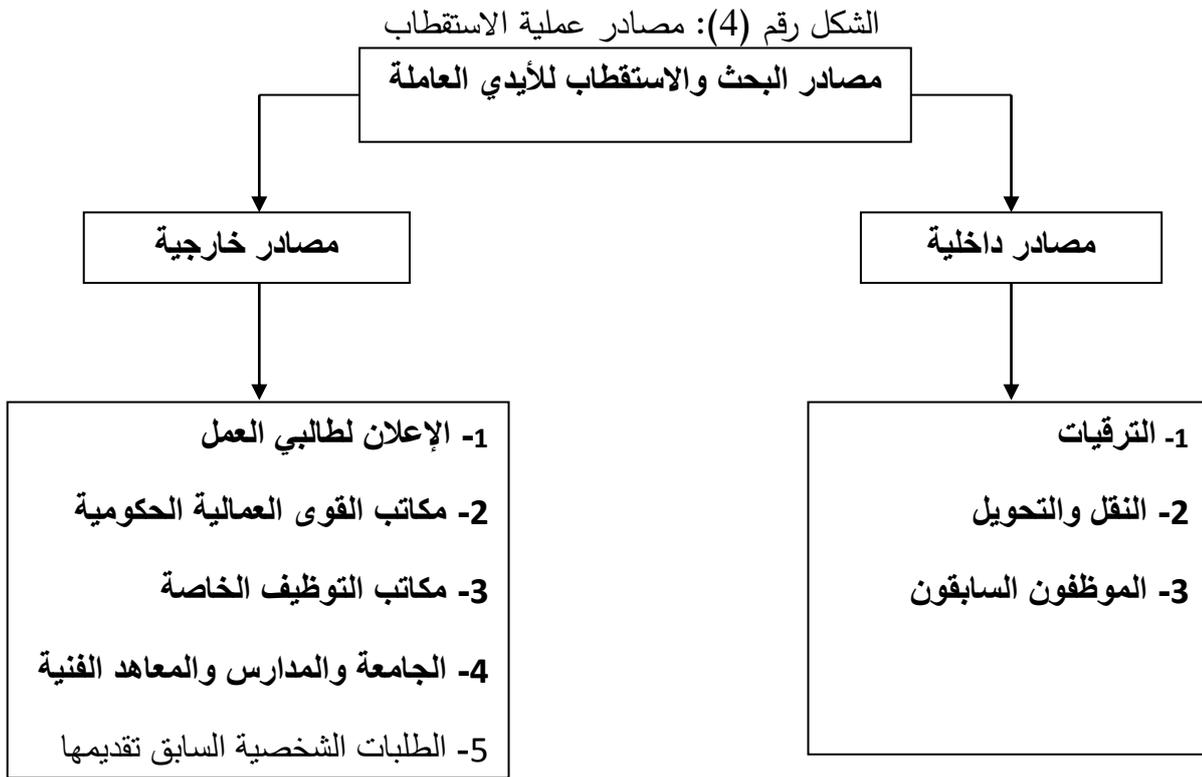
¹ مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، الشروق، ط3، عمان-الاردن، 2005، ص 160-161.

تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا، والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد.

➤ **المدارس والجامعات:** تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها.

➤ **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد.

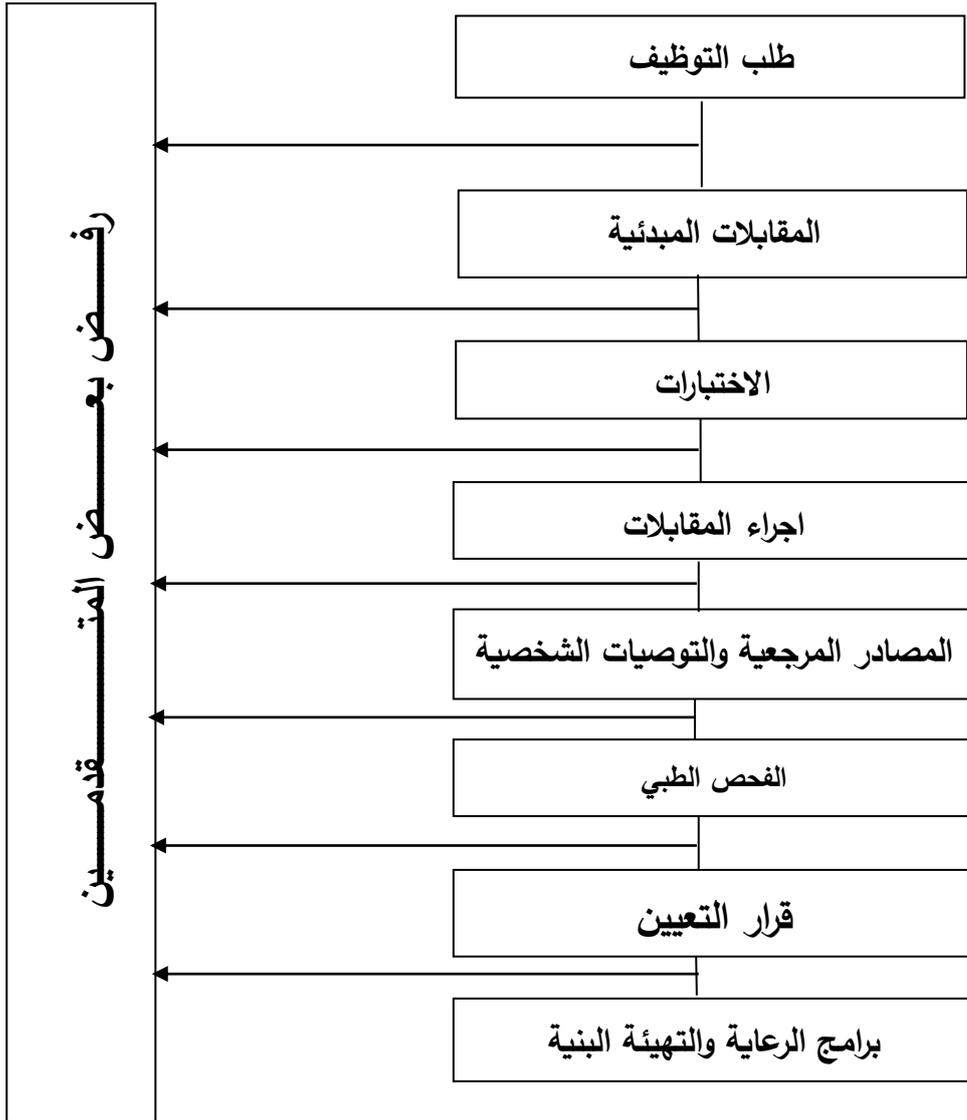
الشكل التالي يوضح مصادر عملية الاستقطاب



المصدر: محفوظ أحمد جودت، مرجع سابق، 2014، ص128.

- **الاختيار والتعيين:** تعتمد معظم المنظمات على استخدام أكثر من وسيلة لجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتتم عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى انتقاء الافضل من الموارد البشرية المتقدمة للعمل، حيث يوضح الشكل التالي خطوات الاختيار والتعيين:

الشكل رقم (5): خطوات الاختيار والتعيين



المصدر: بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، 2008، ص82.

- **طلب التوظيف:** يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة، باستيفاء بيانات طلب التوظيف، لتقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف؛ لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد، تفيد في التنبؤ بمدى فعالية الفرد في عمله، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات الفرد مثل:¹
 - ✓ بيانات شخصيته: كالاسم، والعمر، والحالة الاجتماعية، ومحل السكن.
 - ✓ بيانات عن مستوى التعليم: المؤهل الدراسي، وسنة التخرج، والتخصص العلمي.

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان-الاردن، 2010، ص141.

- ✓ بيانات عن الخبرات السابقة، والتخصص الوظيفي، والجهات التي التحق المتقدم بالعمل بها، ومدة العمل بتلك الجهات.
- ✓ بيانات عن الحالة الصحية، وهل مصاب بأمراض مزمنة.
- ✓ بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم.
- **المقابلات المبدئية:** فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة، فإن مدير الموارد البشرية يجلس معه، لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم، من حيث مؤهله، وخبراته، وحالته الاجتماعية، وعمره، وتلعب هذه المقابلة دورًا مهمًا، في تصفية المتقدمين للعمل، فإذا كان المتقدم مستوفيًا للشروط، فإنه ينتقل للمرحلة التي تليها من مراحل الاختيار.¹
- **الاختبارات:** تلعب الاختبارات دورًا مهمًا، في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات كالآتي:²
 - ✓ **الاختبارات النفسية والشخصية:** تهدف هذه الاختبارات، إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات، التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد.
 - ✓ **اختبار القدرات الذهنية:** تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ويعبر عنها أحيانًا باختبارات الذكاء، ومن أهم القدرات العقلية ما يلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، والطلاقة الكلامية، والاستنباط.
 - ✓ **اختبارات الأداء:** في هذا الاختبار، عادة يسأل الفرد أن يؤدي عينة صغيرة من العمل، للتنبؤ بنجاح الفرد في أداء هذه الوظيفة.
 - ✓ **اختبارات سرعة الاستجابة:** وتشير هذه الاختبارات، إلى سرعة رد الفعل، التي يقوم بها الفرد، في استجابته لظهور مثير معين، أو للأسئلة التي تلقى عليه.
- **المقابلات:** تتميز المقابلات، بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل، أو من يمثله، حيث يتم استكشاف بعض الصفات، في المقابلات التي

¹ - بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 86.

² - طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، عمان-الاردن، 2011، ص 68-69.

قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن أيضًا، قدرة كل من طرفي المقابلة، على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.¹

• **الكشف الطبي:** هي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين، بواسطة جهات طبية متخصصة، كالمستشفيات، والأطباء المتخصصين، وأهم ما يتم التأكد منه:²

✓ سلامة الجسم والأعضاء.

✓ الكشف على القلب.

✓ عمل رسم مخ كهربائي؛ للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية كالصرع.

✓ عمل تحاليلات للدم.

✓ قياس ضغط الدم.

✓ هناك بعض الوظائف، التي تتطلب التأكد من كفاءة، عمل أجزاء معينة في الجسم.

• **قرار التعيين النهائي:** بالنسبة لأولئك الذين ينجحون في تخطي المراحل السابقة فانهم

أصبحوا مؤهلين لتلقي عرض العمل بصفة نهائية، ولكن السؤال الان من الذي يقدم هذا

العرض؟ والاجابة ان العرض قد نشترك في تقديمه جهات عدة من المنظمة. على سبيل

المثال: للأغراض الادارية مثل تحديد الراتب وادارة الموارد البشرية قد تقوم بتصميم

العقد، الا ان دورها في النهاية يكون اداريا، اما اتخاذ قرار التعيين النهائي فيجب ان

يكون بواسطة مدير الجهة التي سوف يلتحق بها الفرد.³

5- سياسة التوظيف في القطاع العام:

هناك عدة طرق للتوظيف في القطاع العام وحسب نظرة المشرع الجزائري تجرى عملية التوظيف

كما سنعرضها في الاتي:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 154.

² جمال الدين محمد موسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 273-274.

³ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، 2010، ص 139.

-التوظيف بالطريقة الداخلية: حيث تخضع سياسة التوظيف لبعض الاجراءات المختلفة نذكرها

كالآتي: ¹

• عن طريق المسابقات المفتوحة: عند توفر مناصب شاغرة في المنظمة والتي لا بد لها ممن يشغلها، وذلك بفتح المجال أمام المعنيين بذلك من خارج الإدارة أو داخلها هذا بإعلانها عن شروط التقدم للترشح وتاريخ إجراء هذه المسابقات عن طريق الإعلان في الجرائد وطنية، وبهذا فالمنظمة تتيح الفرصة أمام موظفيها المعنيين والموجودين في الرتبة الأدنى قصد الترقية إلى رتبة أعلى. وكما يتيح التوظيف أو الترقية لموظفي الإدارة تبعاً لإحدى الكيفيتين التاليتين أو كلاهما مع بعض.

✓ المسابقات عن طريق الاختبار والمسابقات على أساس الشهادات.

✓ أو تعتمد على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية.

• التوظيف على أساس اختبار مهني: يعتبر التوظيف على أساس الاختبار المهني ككيفية للترقية إلى رتبة أعلى بعد قضاء الموظف لفترة تكوين أو تحسين المستوى.

• التوظيف على أساس الكفاءة والاختيار: ويتم التوظيف حسب هذه الطريقة بترقية الموظف في مساره المهني، بنقله من رتبة إلى رتبة أعلى منها في نفس السلك وذلك عن طريق تسجيل اسم الموظف في قائمة التأهيل للترقية بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الاعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

• التوظيف على أساس الفحص المهني: ويتم هذا النوع من التوظيف عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المعنية بالتوظيف، وتتمثل في رفع المستوى أعلى الموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة أو خبرة مهنية كافية، وهذا بعد الاطلاع على الملف المهني وعلى تقرير المصلحة المسيرة واستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء لرتبة الاستقبال ومهما يكن الأم، فإن التعيينات التي تتم على أساس التأهيل المهني لا تتجاوز % 05 من عدد المناصب المطلوب شغلها.

¹ ليلي بن سلمان، اساليب التوظيف بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم سياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 2013، ص 41-43.

-**التوظيف الخارجي:** يقصد بالتوظيف الخارجي المصدر الذي تستمد منه الإدارة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها الالتجاء إلى سوق العمل خارج الوظيف العمومي والبحث في صفوف المتخرجين من الجامعات والمعاهد والمدارس ممن تتوفر فيهم الكفاءة والمقدرة على شغل الوظائف الشاغرة، ويوجد نوعين لهذا التوظيف:¹

- **التوظيف بالمسابقة على اساس الشهادة:** تقوم المنظمة او الادارة بالإعلان عن المناصب الشاغرة كما في التوظيف على اساس المسابقة، الا ان التعيين لا يعتمد على نتائج الاختبار فقط، وإنما يتم جمع درجات الشخص في المؤهلات الحاصل عليها والدرجات الحاصل عليها في امتحان المسابقة.
- **على اساس التوظيف المباشر:** ويقصد به التوظيف المباشر الذي يتم على المترشحين خريجي المنظمات العمومية للتكوين المتخصص التي تتولى تكوين مترشحين متخصصين للالتحاق بالمنظمات والإدارات العمومية، وتشير المنظمات العمومية للتكوين المتخصص إلى تلك المنظمات التي تكون مهمتها تكوين مترشحين موجهين للالتحاق بالإدارات العمومية، وتعمل هذه المنظمات بموجب اتفاقات تربطها مع المنظمات والإدارات العمومية، ويمكن على سبيل الاستثناء توسيع هذه الكيفية من التوظيف المباشر إلى المترشحين الحاصلين على الشهادات والمؤهلات المطلوبة من قبل القوانين الأساسية الخاصة بكل إدارة عمومية، وهنا يتم التوظيف بالطريقة المباشرة أي دون خضوع الشخص المترشح لإجراءات المسابقة أو الاختبار.²

¹ عثمان بن شاي، أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية، 2017، ص67.

² عثمان بن شاي، مرجع سابق، ص68.

خلاصة الفصل:

أحطنا في هذا الفصل بمختلف جوانب إدارة الموارد البشرية من حيث وظائفها استراتيجياتها، وأهدافها ولما تحوزه من أهمية في هيكل المنظمة. تطرقنا أيضا للتوظيف وتبيان أهميته، ومختلف أهدافه، مختلف مراحلها، من بداية استقطاب المورد البشري الى غاية تعيينه (توظيفه). لاعتبار المورد البشري الرأس المال الفكري لكل منظمة، يجب ان تحسن استغلاله للحصول على نتائج أحسن في المستقبل لذلك يجب استقطاب المورد البشري ذو الكفاءات اللازمة للمنظمة ما يسمح بتحقيق الاهداف المرجوة، والقاعدة الأساسية في التوظيف ليس اختيار المورد البشري المتفوق ذو الكفاءات العالية، وإنما الأكثر تقوفا مع متطلبات الوظيفة.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الجانب النظري إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية والإحاطة بمختلف مفاهيمها، كذلك أيضا تم التعرف على مفهوم التوظيف ومجمل إجراءاته، وسياساته كان ولا بد من إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية، حيث تم اختيار المؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدي عبد العزيز -تبسة- كمكان لإجراء هذه الدراسة، ومنه قمنا بجمع البيانات من خلال الملاحظة، مقابلة رؤساء الأقسام، إعداد استمارة لجمع البيانات ومعالجتها، وتحليلها للخروج بنتائج وتوصيات، وذلك من خلال وضع الإطار المنهجي للدراسة والإحاطة بتعريف للمؤسسة محل الدراسة التي بنيت نتائج التحليل على أساس عينة أفرادها.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة وسنعرضها كآلاتي:

1. مجالات الدراسة: تتمثل في المكاني والمجال الزمني والمجال البشري.

أ. **المجال المكاني:** أجريت الدراسة التي أنشأت في 2009/01/01 بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 62/08 المؤرخ في 2008/02/24 المعدل والمتمم لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في: 1997/12/02 والمحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بتنظيمها وتسييرها بقدرة استيعاب 140 سرير تقني و166 سرير تنظيمي، وتحتوي المؤسسة الاستشفائية على 03 مصالِح وهي: مصلحة طب الأطفال، مصلحة أمراض النساء والتوليد ومصلحة جراحة الأطفال.

والجدول التالي يمثل عدد الأسرة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة خالدي عبد العزيز - تبسة -:

جدول رقم (01): عدد الاسرة للمؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدي عبد العزيز - تبسة -

عدد أسرة المستشفى	عدد الأسرة التقنية	
96	80	مصلحة أمراض النساء والتوليد
70	40	مصلحة طب الأطفال
00	20	مصلحة جراحة الأطفال
166	140	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على معلومات محصلة من المؤسسة

تحتوي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفولة خالدي عبد العزيز على ما يلي:

- مزود بطاقم مكون من الأقسام التالية:

• عنبر الجراحة بغرفتين للعمليات الجراحية.

• مخبر التحاليل الطبية.

• مصلحة الأشعة.

- المصالح الطبية:

• مصلحة الولادة.

• مصلحة الكشف والفحص والاستعدادات.

• مصلحة ما بعد الولادة.

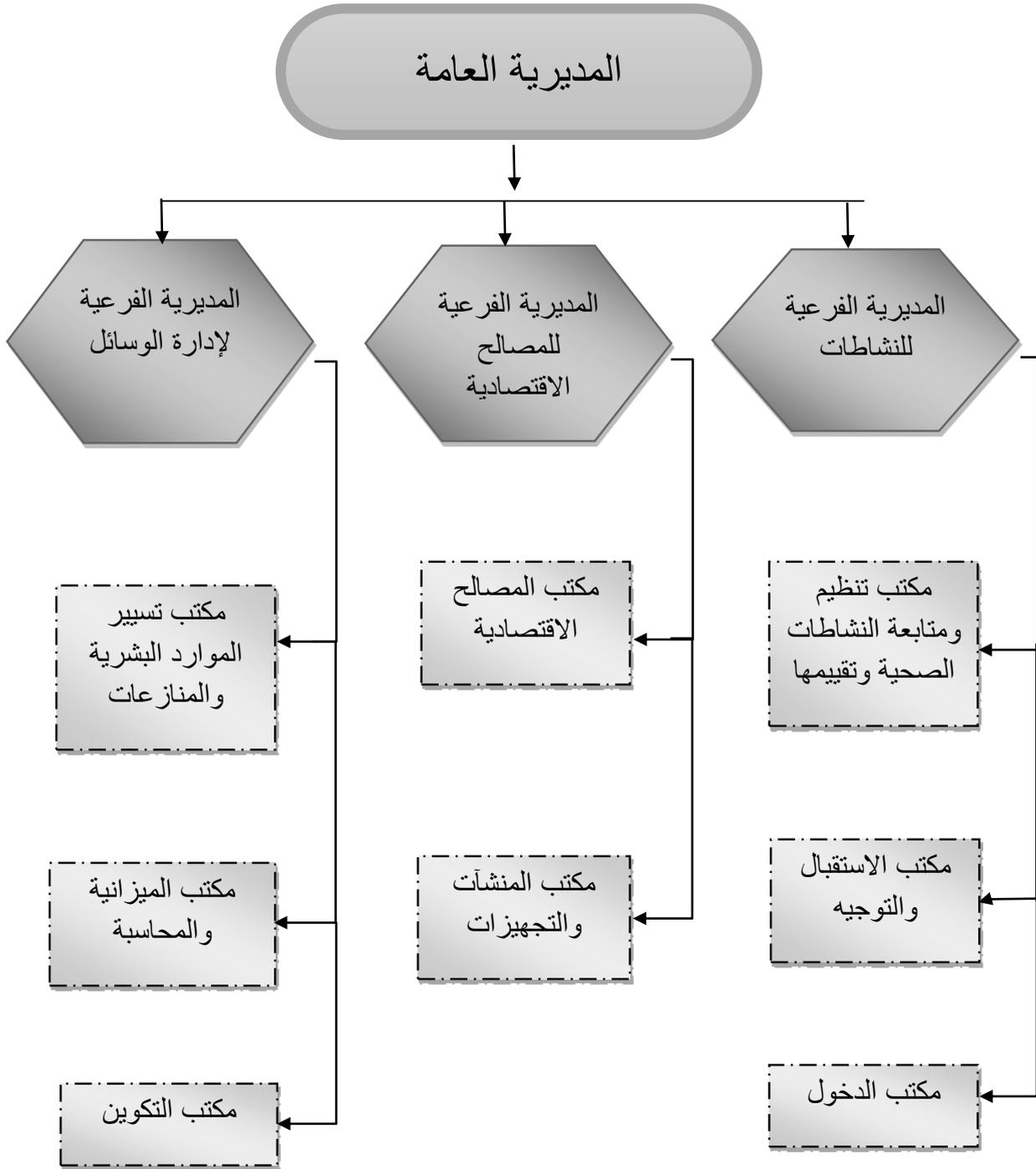
- مصلحة أمراض النساء .
- مصلحة الحمل ذو الخطورة العالية.
- مصلحة طب الأطفال أ (من 05 إلى 15 سنوات).
- مصلحة طب الأطفال ب (من سنة إلى 05 سنوات).
- مصلحة طب الأطفال ب (من سنة إلى 05 سنوات).
- مصلحة ما بعد الجراحة.
- مصلحة حديثي الولادة.

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يحوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة خالدي عبد العزيز - تبسة - من المديرية العامة على رأس الهيكل التنظيمي، ثلاثة مديريات فرعية هي كالتالي: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل، المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات، المديرية الفرعية للنشاطات الصحية. وتتمثل مهام كل مصلحة كما يلي:

- **المديرية العامة:** المديرية العامة يرأسها مدير عام حيث يتم تعيينه بقرار وزاري من طرف الوزارة الوصية وتنتهي مهامه بنفس الطريقة. وتكون مسؤوليته تسيير المؤسسة وتتمثل مهامه فيما يلي:
 - ✓ يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
 - ✓ هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
 - ✓ يعد مشاريع الميزانية التقديرية.
 - ✓ يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة.
 - ✓ يضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.
 - ✓ إبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول بها.
 - ✓ يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
 - ✓ يمارس سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين.
 - ✓ تفويض السلطة لصالح مساعديه.

- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية: حيث تتمثل معظم مهامها في مجال النشاطات الصحية من تنظيم عمليات العلاج وتنظيم عمليات الاستقبال والاعلام، وكذا التنسيق بين جميع العمليات الصحية وتسييرها وتنظيمها على أكمل وجه من أجل الوصول إلى الخدمة المرغوب فيها.
- وتتفرع المديرية الفرعية للنشاطات الصحية إلى ثلاثة مكاتب وهي:
 - ✓ مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.
 - ✓ مكتب الاستقبال والتوجيه: يوجه المرضى إلى المصالح العلاجية الخاصة بهم ويقدم التعليمات اللازمة التي تخصهم.
 - ✓ مكتب الدخول: وتكمن مهامه في تسجيل دخول المرضى وخروجهم، تقديم المعلومات والبيانات الإحصائية الخاصة بالمرضى، تقديم الشهادات والوثائق الخاصة بالمرضى.
- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات: وهي الجهة المسؤولة عن إدارة المصالح الاقتصادية والمنشآت الجديدة والتزويد بالتجهيزات اللازمة والضرورية وصيانة الأجهزة الطبية، وتحتوي المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات على مكتبين وهما:
 - مكتب المصالح الاقتصادية.
 - مكتب المنشآت والتجهيزات.
- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل: وتقوم بتنظيم عمل المكاتب والتأكد من تأهيل العاملين والظروف الخاصة بهم، وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية وإعداد الميزانيات الخاصة بالمستشفى، وهي بدورها تحتوي على ثلاثة مكاتب:
 - مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
 - مكتب الميزانية والمحاسبية.
 - مكتب التكوين.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالد بن عبد العزيز - تبسة -



المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية

ب. المجال الزمني: أنجزت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2017-2018، حيث أجريت الدراسة الميدانية من 04-03-2018 إلى غاية 03-04-2018، ثم المتابعة وإجراء التصحيحات مع الأستاذة المشرفة يوم 29-04-2018.

ج. المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على الطاقم الإداري التابع لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدى عبد العزيز - تبسة -.

2. منهج الدراسة: استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات من عدد المتغيرات وتحديد ما إذا كان هناك تأثير بينها.

حيث نجد أن هذا المنهج مناسباً لهذه الدراسة لأنه يقوم على جمع البيانات بهدف معرفة تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على إشكالية التوظيف بالمؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدى عبد العزيز بتبسة.

3. عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة الموارد البشرية (المديرية الفرعية لإدارة الوسائل) بالمؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدى عبد العزيز بتبسة، والبالغ عددهم 79 موظف موزعين على مختلف أقسامها.

يمكن تعريف العينة على أنها جزء من المجتمع الأصلي، ولكن ليس أي جزء، بل الجزء الذي يمثل العينة أحسن تمثيل.¹

استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ 50 موظفاً ويعود سبب الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملاً لكبر حجمه، ولجمع البيانات ثم توزيع الاستمارات على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة منتقاة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي وتم استعادة 45 استمارة، استبعد منها استمارتين لعدم صلاحيتهما للتحليل الإحصائي، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 43 استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

¹Vincent Girard, Statistique appliquée à la gestion, Paris, Economic, 3eme édition, 2003, p:175

4. أدوات جمع البيانات: تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالحي جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

أ. الاستمارة: تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي: "مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض بحثه"¹

ولإعادة الاستمارة تم الاعتماد على التالي:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها.
- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات
- احتوت الاستمارة على 22 سؤالاً مقسمة إلى المحاور التالية:

✓ محور خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية.

✓ محور خاص بالتوظيف.

✓ محور خاص باستراتيجية الموارد البشرية.

وصيغت الاستمارة وفقا لسلم ليكارت الخماسي والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (02): الدرجات الخمسة لسلم ليكارت

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

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

بعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الاتجاه حسب المتوسط كما في الجدول:

¹ - مصطفى نوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص305.

جدول رقم (03): قيم المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: إعداد الطلبة بناء على معطيات برنامج SPSS

يتم الحصول على المستويات في الجدول السابق من خلال حساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة ومن 3 إلى 4 مسافة ومن 4 إلى 5 مسافة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80. ووزعت الأسئلة حسب المحاور الآتية:

جدول رقم (04): توزيع أسئلة محاور الاستمارة

رقم المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات
الأول	التوظيف	13
الثاني	استراتيجية إدارة الموارد البشرية	09
المجموع الكلي		22

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستمارة

يوضح الجدول السابق عدد الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة حيث تضمن المحور الأول 13 سؤالاً، والمحور الثاني 09 أسئلة.

ب. **الملاحظة:** اعتمدنا على أداة الملاحظة في بعض مراحل الدراسة الميدانية حيث لاحظنا ووقفنا على عديد الأمور الإيجابية والسلبية على حد سواء، مكننا من أخذ صورة شاملة لوضع التوظيف في المؤسسة وساعدتنا في التعرف على مدى مصداقية وصحة المعلومات التي تم التصريح بها.

ج. المقابلة: تعرف على أنها: "تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير على بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته"¹

وقد تم الاعتماد على المقابلة تدعيماً للاستبانة في جميع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، لما توفره لنا من إمكانية للتحكم في مدتها، وتميزها بالمرونة، ومتابعة ردود أفعال المبحوث وكذا إمكانية الحصول على معلومات من المصدر مباشرة دون وسيط، إضافة إلى إمكانية شرح أي سؤال أو إعادة صياغة إذ رأينا أن المبحوث لم يفهم السؤال جيداً، إضافة إلى مجموعة المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والعاملين وهذا من أجل معرفة الظروف التي يعملون فيها.

د. الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدى عبد العزيز بولاية تبسة وإمكانياتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

ثانياً: الإجراءات الميدانية للدراسة

1- تصميم وتحليل الجداول: لإكمال هذه الدراسة بعد المرور بعملية التحضير لها تم القيام بإعداد استمارة لتحقيق أغراض البحث وبعد ذلك تم توزيعها على مجموعة من المحكمين لتقديم ملاحظاتهم التي تساعد في تعديل هذه الاستمارة، ليتم توزيعها على العينة التي تم اختيارها ثم جمعها بعد ذلك. وللتأكد من مدى مصداقيتها تم التطرق إلى ما يلي:

أ- صدق أداة الدراسة: بعد إعداد الاستمارة كان لا بد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما تراه المشرفة، بعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة في تخصص علوم التسيير الذين قاموا بدورهم في تقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه ليتم توزيعها على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي، للتأكد من مدى وضوح عبارات هذه الاستمارة ليتسنى للجميع الإجابة.

¹ عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، شعبة الاجتماعيات، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 59

ب- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي قيمته عالية، إذا يمكن استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل لها، ويمكن التعبير عن معامل الثبات بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث:

α : يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

وتتمثل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.72	13	التوظيف
0.70	09	أداء العاملين
0.81	22	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو (0.81) وبما أنها أكبر من القيمة (0.6) فهي نسبة ثبات عالية وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

ج- أساليب المعالجة الإحصائية: لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الاعتماد على الطرق الإحصائية حتى يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.

حيث أنه من أجل دراسة الاستمارة وتحليل البيانات التي تم جمعها تم القيام بترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS v23) للتحليل وتم اعتماد العديد من أساليب المعالجة الموالية:

- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.
- معامل ارتباط بيرسون: ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة لبعضها البعض، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية (SPSS v23)
- الانحدار: لتحديد مدى انحدار متغيرات الدراسة ببعضها، قمنا بحسابها انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS v23)
- تحليل التباين (Anovaa t): لاختبار الفروق في المتغيرات الديمغرافية في تصورات عينة الدراسة إزاء المتغيرات التابعة.

د- دراسة وتحليل البيانات: ويتضمن عرض ودراسة النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة مدى مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في معالجة إشكالية التوظيف بمستشفى خالد بن عبد العزيز للأمومة والطفولة بتبسة واحتوى على العناصر التالية:

- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك:
- متغير الجنس: يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

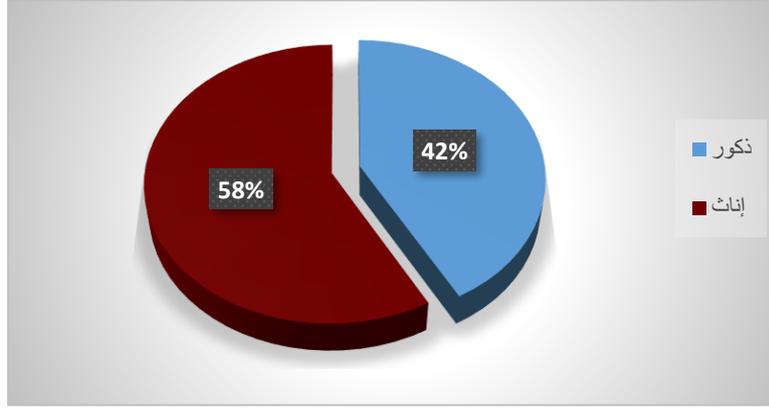
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
41.9	18	ذكر
58.1	25	أنثى
100.0	43	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على التحليل الإحصائي (SPSS v23)

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بالإناث إذ لا تتعدى نسبة الذكور من العينة 41.9 مقابل 58.1 للإناث وعليه فإن الوظائف الإدارية والمهنية للمؤسسة الاستشفائية تشغلها نسبة من

الاناث أكثر من الذكور، وهذا بالضبط ما قد لاحظناه في فترة تربعنا بالمؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (06)

• متغير العمر: يظهر توزيع العينة متغير العمر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن

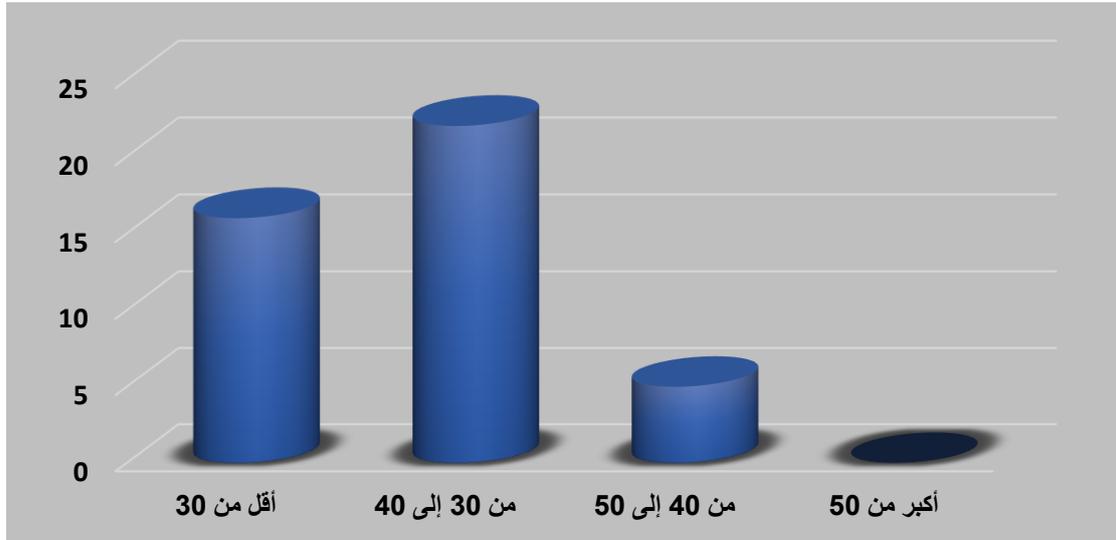
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	16	37.2
من 30 إلى 40	22	51.2
من 40 إلى 50	05	11.6
أكبر من 50	00	00.0
المجموع	43	100.0

المصدر: تم إعداده بناء على التحليل الإحصائي (SPSS v23)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 37.2% من أفراد العينة في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، و51.2% للفئة من 30 إلى 40 سنة، أما الفئة من 40 إلى 50 سنة فتمثل 11.6% وتندم نسبة فئة الأكبر من 50. وهذا يدل على أن أغلبية العاملين بالمؤسسة تكون محصورة بين الفئتين الأولى والثانية أقل من 30 إلى 40 سنة.

ويلخص الجدول التالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (07)

- متغير المستوى التعليمي: يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير مستواهم التعليمي:

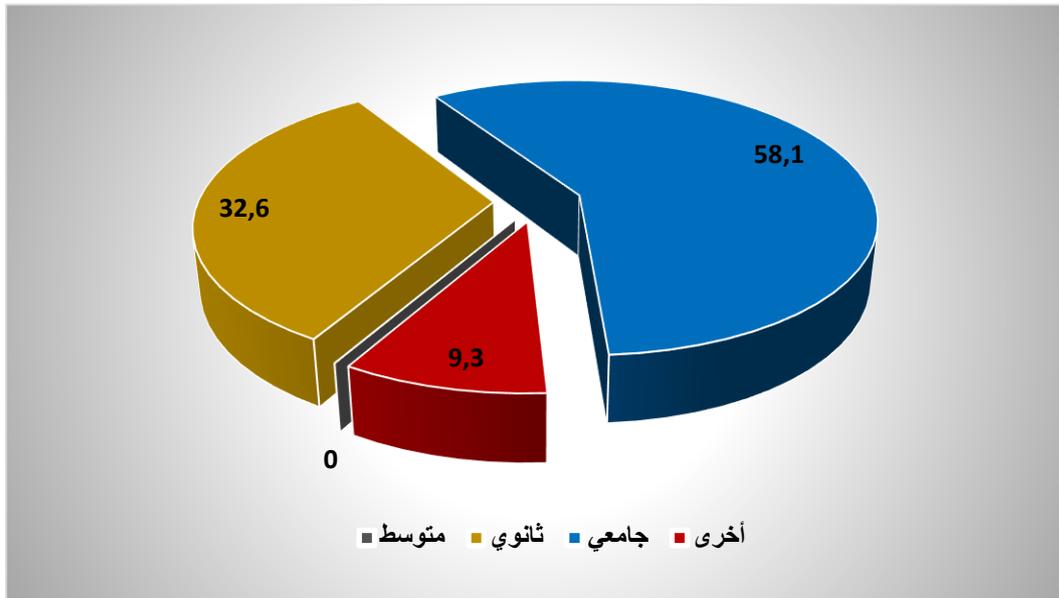
الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00.0	0	متوسط
32.6	14	ثانوي
58.1	25	جامعي
9.3	4	أخرى
100.0	43	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على التحليل الاحصائي (SPSS v23)

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد الدراسة لديهم مستوى جامعي إذ بلغت نسبتهم 58.1% ويقاربه مستوى الثانوي حيث بلغت نسبته 32.6% وهو أمر عادي يتماشى مع طبيعة المؤسسة الاستشفائية. أما عن مستويات أخرى فبلغت نسبتهم 9.3%، وانعدمت نسبة من لديهم مستوى متوسط، والشكل التالي يلخص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (08)

• متغير نمط التوظيف: يظهر توزيع العينة متغير نمط التوظيف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نمط التوظيف

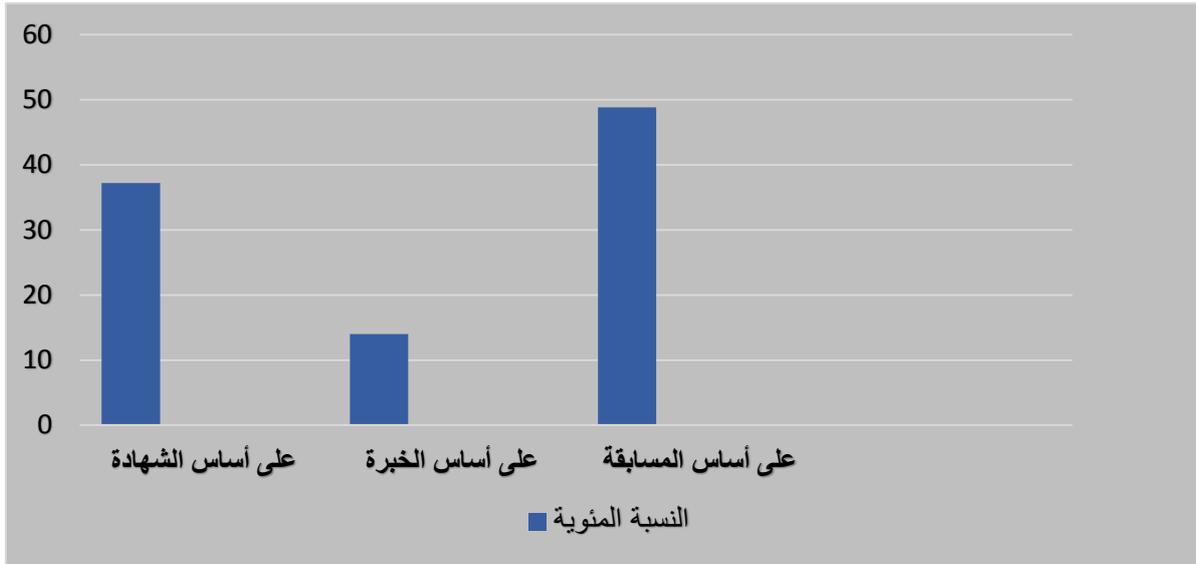
النسبة المئوية	التكرار	نمط التوظيف
37.2	16	على أساس الشهادة
14.0	06	على أساس الخبرة
48.8	21	على أساس المسابقة
100.0	43	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على التحليل الاحصائي (SPSS v23)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 48.8% من أفراد العينة تم توظيفهم على أساس المسابقات، بينما تبلغ نسبة الأفراد الذين تم تعيينهم على أساس الشهادة 37.2%، أما الذين وظيفوا على أساس الخبرة كانت نسبتهم 14%، وهذا يدل على أن المؤسسة أغلب عمليات التوظيف فيها تتم عن طريق المسابقات.

يلخص أفراد العينة حسب نمط التوظيف في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نمط التوظيف



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (09)

- متغير الوظيفة: يظهر توزيع العينة متغير الوظيفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة

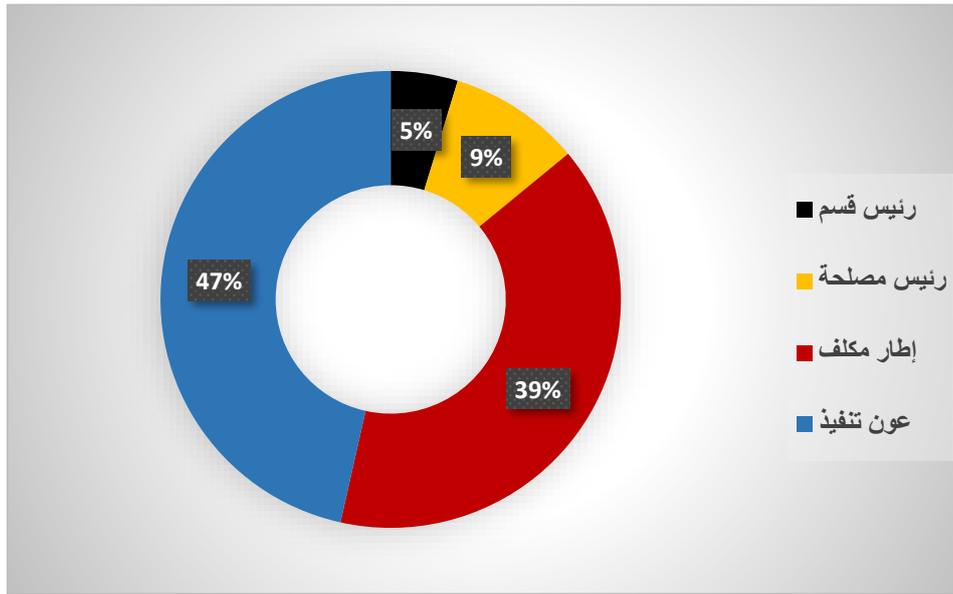
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	2	4.7
رئيس مصلحة	4	9.3
إطار مكلف	17	39.5
عون تنفيذ	20	46.5
المجموع	43	100.0

المصدر: تم إعداده بناء على التحليل الإحصائي (SPSS v23)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 46.5% من أفراد العينة هم أعوان تنفيذ، بينما تبلغ نسبة الإطار المكلف 39.5%، أما بالنسبة لرؤساء المصالح كانت نسبتهم 9.3%، أما نسبة لرؤساء الأقسام نسبتهم 4.7%

يلخص أفراد العينة حسب الوظيفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير متغير الوظيفة



المصدر: تم إعداده بناء على معطيات الجدول رقم (10)

- متغير الخبرة الوظيفية: يظهر توزيع العينة متغير الخبرة الوظيفية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

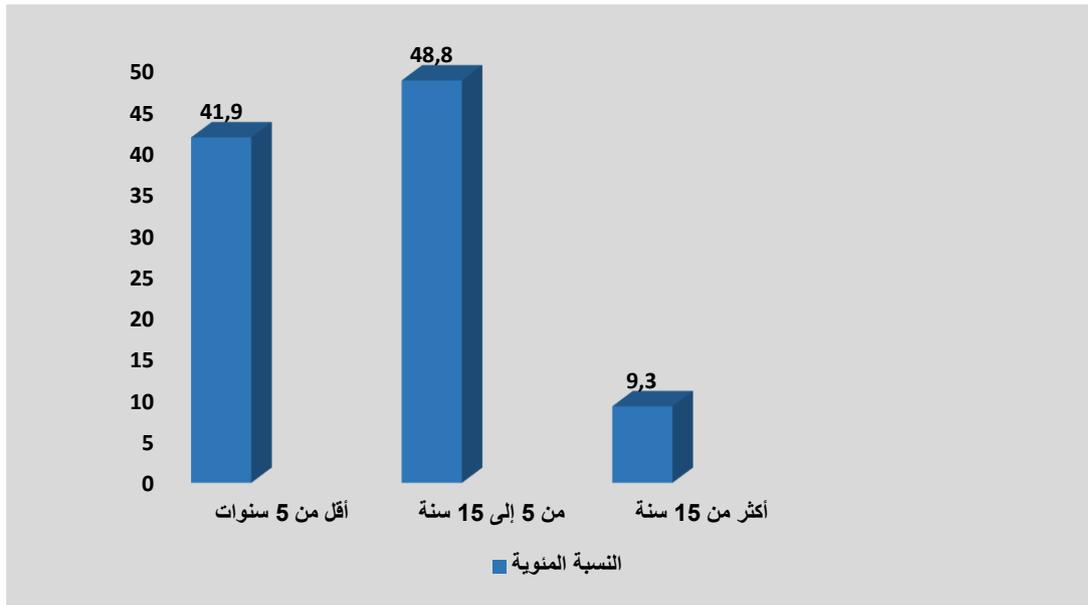
النسبة المئوية	التكرار	الخبرة الوظيفية
41.9	18	أقل من 5 سنوات
48.8	21	من 5 إلى 15 سنة
9.3	04	أكثر من 15 سنة
100.0	43	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على التحليل الإحصائي (SPSS v23)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم أفراد العينة خبرتهم الوظيفية محصورة بين 5 إلى 15 سنة بنسبة 48.8%، بينما تبلغ نسبة الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات 41.9%، أما نسبة 9.3% فتمثل أفراد العينة التي خبرتهم الوظيفية تجاوزت 15 سنة.

يلخص أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: تم إعداده بناء على التحليل الاحصائي (SPSS v23)

- تحليل بيانات متغيرات الدراسة: سنحلل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS v23).
- تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير التوظيف: يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الأول من الاستمارة والمتمثل في التوظيف، وكذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيبهم:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة محور التوظيف

الترتيب	الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم العبارة
1	موافق	0.46	2.02	0	0	5	34	4	التكرار
				0	0	11.6	79.1	9.3	النسبة
13	موافق	0.87	1.95	1	1	6	22	13	التكرار
				2.3	2.3	14	51.2	30.2	النسبة
4	موافق	1.09	2.58	3	6	9	20	5	التكرار
				7	14	20.9	46.5	11.6	النسبة
6	موافق	1.24	2.53	3	8	8	14	10	التكرار
				7	18.6	18.6	32.6	23.3	النسبة

8	موافق	1.14	2.44	2	8	5	20	8	التكرار	05
				4.7	18.6	11.6	46.5	18.6	النسبة	
7	موافق	1.09	2.47	1	8	10	15	9	التكرار	06
				2.3	18.6	23.3	34.9	20.9	النسبة	
2	محايد	1.01	2.86	0	16	8	16	3	التكرار	07
				0	37.2	18.6	37.2	7	النسبة	
11	موافق	1.24	2.33	4	4	6	17	12	التكرار	08
				9.3	9.3	14	39.5	27.9	النسبة	
12	موافق	1.05	2.12	1	5	5	19	13	التكرار	09
				2.3	11.6	11.6	44.2	30.2	النسبة	
3	محايد	1.26	2.7	4	10	5	17	7	التكرار	10
				9.3	23.3	11.6	39.5	16.3	النسبة	
10	موافق	1.09	2.37	2	5	9	18	9	التكرار	11
				4.7	11.6	20.9	41.9	20.9	النسبة	
9	موافق	1.05	2.43	1	9	4	23	6	التكرار	12
				2.3	20.9	9.3	53.5	14	النسبة	
5	موافق	1.06	2.57	2	8	6	22	4	التكرار	13
				4.7	18.6	14	51.2	9.3	النسبة	
		1.05	2.41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

اشتمل هذا المحور على 13 عبارة تقيس بمجملها اتجاهات نحو متغير التوظيف والجدول رقم (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات هذا المحور **2.41** ووفقا لسلم ليكارت فإن مستوى الإجابات يقابل الخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي **1.05**.

- بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له 2.02 عند العبارة (01) بانحراف معياري 0.46 مما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في عمليات توظيفها على الاستقطاب الداخلي والخارجي أيضا.
- بلغ المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية بقيمة 2.86 بانحراف معياري 1.01 عند العبارة رقم (07)، وهذا يدل على أن التوظيف الخارجي في المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على الخبرة المهنية.

- والمتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثالثة بقيمة 2.7 بانحراف معياري 1.26 عند العبارة رقم (10)، وهذا يدل على أن المؤسسة تضع قاعدة أساسية في عمليات التوظيف وهي الرجل المناسب في المكان المناسب.
- أما المرتبة الرابعة للمتوسط الحسابي بقيمة 2.58 وانحراف معياري 1.09 جاءت للعبارة رقم (03) ومن خلاله يتضح أن موظفي المؤسسة وعمالها يوافقون على إجراء عملية جذب المترشحين وفق أساليب الاتصال الإلكتروني.
- ويأتي المتوسط الحسابي 2.57 في المرتبة الخامسة بانحراف معياري 1.06 للعبارة رقم (13) وهذا يعني أن الموظف بعد تخطيه لكل الاختبارات المهنية يعين نهائياً دون إجراء أي عمليات إدارية أخرى.
- المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري قيمته 1.24 في العبارة رقم (04) وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بكل شفافية.
- أما المرتبة السابعة كانت بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 1.09 للعبارة رقم (06) وهذا يدل على أن اشتراط الكفاءة العلمية أمر هام ومهم في مسابقات التوظيف.
- وبلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.44 بانحراف معياري 1.14 بالعبارة رقم (05) المرتبة الثامنة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على النوع أكثر من الكم في مختلف عمليات التوظيف.
- أما المتوسط الحسابي 2.43 وانحراف معياري 1.05 أخذ المرتبة التاسعة للعبارة رقم (12) وهو يدل على أن إجراءات التعيين تتم على أساس نتائج الاختبارات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة.
- واحتل المتوسط الحسابي 2.37 المرتبة العاشرة بانحراف معياري 1.09 للعبارة رقم (11) مما يدل على أن هناك مراعاة للأخلاقيات المهنية في سير مختلف عمليات التوظيف.
- وجاء المتوسط الحسابي 2.33 المرتبة الحادية عشر بانحراف معياري قدره 1.24 للعبارة رقم (08) وهذا يعني أن الأولوية لأبناء المؤسسة أثناء عملية الاختيار على أساس الخبرة المهنية.
- وكذا بلغ المتوسط الحسابي المرتبة الثانية عشر بقيمة 2.12 بانحراف معياري قدره 1.05 للعبارة رقم (09) وهذا يدل على أن الاحتفاظ بالموظفين يكسب المؤسسة خبرة مهنية كبيرة.
- واحتلت المرتبة الثالثة عشر على متوسط حسابي قيمته 1.95 بانحراف معياري قدره 0.87 للعبارة رقم (02) وهذا يبين أن التخطيط للموارد البشرية يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات المؤسسة.

من خلال النتائج السابقة لمتغير التوظيف يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية مرتفعة وذلك مقارنة بدرجة المحايد بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقة على إجابات محتوى عبارات الدراسة، وهذا ما يشير إلى أن العمال والموظفون في المؤسسة يعطون أهمية كبيرة لإشكاليات التوظيف في مؤسستهم.

- تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الثاني من الاستمارة والمتمثل في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وكذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيبهم:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استراتيجية إدارة الموارد البشرية

الترتيب	الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم العبارة
6	موافق	0.95	2.44	0	9	6	23	5	التكرار
				0	20.9	14	53.5	11.6	النسبة
8	موافق	0.86	2.14	0	4	7	23	9	التكرار
				0	9.3	16.3	53.5	20.9	النسبة
3	محايد	1.09	2.63	2	10	5	22	4	التكرار
				4.7	23.3	11.6	51.2	9.3	النسبة
4	محايد	1.07	2.6	1	9	12	14	7	التكرار
				2.3	20.9	27.9	32.6	16.3	النسبة
5	موافق	1.05	2.49	3	4	9	22	5	التكرار
				7	9.3	20.9	51.2	11.6	النسبة
7	موافق	0.94	2.56	1	7	11	20	4	التكرار
				2.3	16.3	25.6	46.5	9.3	النسبة
9	موافق	0.76	1.93	0	1	8	21	13	التكرار
				0	2.3	18.6	48.8	30.2	النسبة
2	موافق	1.14	2.3	1	7	9	13	13	التكرار
				2.3	16.3	20.9	30.2	30.2	النسبة
1	محايد	1.42	2.72	8	5	6	15	9	التكرار
				18.6	11.6	14	34.9	20.9	النسبة
		1.03	1.03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS v23)

اشتمل هذا المحور على 09 عبارة تقيس بمجملها اتجاهات مجتمع الدراسة نحو متغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والجدول رقم (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.03 ووفقا لسلم ليكارت فإن مستوى الإجابات يقابل الخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي أيضا 1.03 وهو ما يدل على أن هناك توافق بين فقرات هذا المحور.

- وقد بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له 2.72 عند العبارة (22) بانحراف معياري 1.42 مما يدل على محاولة المؤسسة بشكل دوري تغيير طريقة ومعايير توظيف الأفراد لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.
- أما المرتبة الثانية للمتوسط الحسابي بقيمة 2.3 وانحراف معياري قدره 1.14 جاءت للعبارة (21) ومن خلاله يتضح أنه يتوفر داخل المؤسسة إجراءات تنظيمية تنظم عملية تخطيط، استقطاب، اختيار وتعيين المورد البشري.
- ويأتي المتوسط الحسابي 2.63 في المرتبة الثالثة بانحراف معياري 1.09 للعبارة (16) مما يبين أنه داخل هذه المؤسسة تنتهج سياسية تخدم أهداف إدارة الموارد البشرية (تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد، تعظيم إنتاجية المورد البشري وتنمية قدراتهم).
- أما المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الرابعة بقيمة 2.6 بانحراف معياري قدره 1.07 عند العبارة (16)، وهذا ما يدل أن هناك استراتيجية تتبعها المؤسسة محل الدراسة تهدف إلى المحافظة على الموارد البشرية الفعالة وتنمية قدراتهم.
- المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 1.05 في العبارة (18) مما يوضح أن الوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية تبرز من خلال الممارسات داخل المؤسسة.
- وبلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.44 وانحراف معياري 0.95 بالعبارة رقم (14) المرتبة السادسة مما يدل على أن موظفي المؤسسة مفهوم إدارة الموارد البشرية واضح لديهم.
- أما المرتبة السابعة كانت بمتوسط حسابي 2.56 وانحراف معياري 0.94 للعبارة رقم (19) وهذا يدل على أن المؤسسة تنتهج استراتيجية تمكنها من إدارة موردها البشري من خلال المحافظة عليه، وتدريبه، وتكوينه.
- أما المتوسط الحسابي 2.14 وانحراف معياري 0.86 أخذ المرتبة الثامنة للعبارة رقم (15) وهو يدل على أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مهمة داخل المستشفى وهيكلها التنظيمي.

- أما المرتبة التاسعة حازت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 1.93 وانحراف معياري 0.76 للعبارة (20) مما بين أنه توجد بعض العقبات التي تعيق الحصول على نتائج فعالة من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- نتائج اختبار الفرضيات:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين " دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في معالجة إشكالية التوظيف، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالد بن عبد العزيز -تبسة-.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$. وفي هذه الحالة سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين التوظيف واستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الاجمالي	التعيين	الاختيار	الاستقطاب	
0.55	0.55	0.27	0.408	معامل الارتباط
0.000	0.00	0.07	0.007	مستوى المعنوية

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS v23)

من خلال علاقة الارتباط بين أبعاد التوظيف واستراتيجية إدارة الموارد البشرية نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمة قدرها 0.408 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بين بعد الاستقطاب واستراتيجية ادارة الموارد البشرية وهي علاقة مقبولة، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.007 وهي أقل من مستوى معنوية 5% وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بينهما.

في حين نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمة قدرها 0.27 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بين بعد الاختيار واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهي علاقة ضعيفة، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.07 وهي أكبر من مستوى معنوية 5% وهو ما يؤكد عدم معنوية العلاقة بينهما.

قيمة معامل الارتباط بلغت قيمة قدرها 0.55 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بين بعد التعيين واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهي علاقة مقبولة، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 5% وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بينهما.

من خلال علاقة الارتباط بين متغير التوظيف واستراتيجية إدارة الموارد البشرية بلغ قيمة قدرها 0.55 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بينهما وهي علاقة مقبولة، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 5% وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ارتباط قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة وذلك حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$. وفي هذه الحالة سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (15): أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف

المتغيرات	قيم المعالم المقدر	المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
		قيمة اختبار T	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1,188	4,000	0,000	17,903	0,000	0,55	0,304
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	0,505	4,231	0,000				

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

تقييم النموذج المقدر من الناحية الإحصائية:

$$Y=1.18+0.505X$$

حيث: X تعبر عن المتغير المستقل (استراتيجية إدارة الموارد البشرية) و Y تعبر عن المتغير التابع (التوظيف).

✓ المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدر فنجد:

➤ الثابت (α): من خلال القيمة المقدر للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 1,18، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة إحصائية.

➤ المتغير المستقل (استراتيجية إدارة الموارد البشرية): من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (β) بلغ قيمة قدرها 0,505 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية، أي أن متغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على متغير التوظيف.

✓ المعنوية الكلية (معنوية النموذج): ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، ويتم ذلك بالاستعانة بجدول تحليل التباين (ANOVA) حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 17,9 ومستوى معنوية بلغ 0,000 وهو أقل من مستوى معنوي 0,05 مما يدل على أن النموذج كليا معنوي فالعلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

✓ القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) التي تكون عادة محصورة بين 0 و 1 ومن خلال التقدير أنها بلغت 0,304 أي أن المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية إدارة الموارد البشرية يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع

التمثل في التوظيف بنسبة قدرها 30,4% وهي نسبة ضعيفة نسبيا مما يدل على وجود متغيرات أخرى تساهم في تفسير التوظيف بالمؤسسة غير مدرجة في النموذج. وعموما تتأكد صحة الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة تعزى للبيانات العامة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

- الفروق بين إشكالية التوظيف والمستوى التعليمي:

• نص الفرضية:

- ✓ الفرضية الصفرية (H_0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ الفرضية البديلة (H_1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (16): اختبار anova لمتغير التوظيف والمستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوظيف	بين المجموعات	0,711	2	0,355	1,309	0,281
	داخل المجموعات	10,857	40	0,271		
	المجموع	11,567	42			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,28) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

- الفروق بين إشكالية التوظيف ونمط التوظيف:

• نص الفرضية:

- ✓ الفرضية الصفرية (H_0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير نمط التوظيف عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية البديلة (H1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير نمط التوظيف عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (17): اختبار anova لمتغير التوظيف ونمط التوظيف

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوظيف	بين المجموعات	0,552	2	0,276	1,003	0,376
	داخل المجموعات	11,015	40	0,275		
	المجموع	11,567	42			

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,37) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين لاستجابات العاملين تعزى إلى نمط التوظيف عند مستوى معنوية 5%.

- الفروق بين إشكالية التوظيف والوظيفة:

• نص الفرضية:

✓ الفرضية الصفرية (H0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير الوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية البديلة (H1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير الوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (18): اختبار anova لمتغير التوظيف والوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوظيف	بين المجموعات	0,297	3	0,099	0,343	0,794
	داخل المجموعات	11,270	39	0,289		
	المجموع	11,567	42			

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,79) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين لاستجابات العاملين تعزى إلى الوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

- الفروق بين إشكالية التوظيف والخبرة المهنية:

• نص الفرضية:

- ✓ الفرضية الصفرية (H0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ الفرضية البديلة (H1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (19): اختبار anova لمتغير التوظيف والخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوظيف	بين المجموعات	1,214	2	0,607	2,346	0,109
	داخل المجموعات	10,353	40	0,259		
	المجموع	11,567	42			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,10) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين لاستجابات العاملين تعزى إلى الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.

- الفروق بين إشكالية التوظيف والفئات العمرية:

• نص الفرضية:

- ✓ الفرضية الصفرية (H0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير الفئات العمرية عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ الفرضية البديلة (H1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العاملين بالمؤسسة تعزى إلى متغير الفئات العمرية عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (20): اختبار anova لمتغير التوظيف والفئات العمرية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوظيف	بين المجموعات	0,208	2	0,104	0,367	0,695
	داخل المجموعات	11,359	40	0,284		
	المجموع	11,567	42			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,69) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين لاستجابات العاملين تعزى إلى الفئات العمرية عند مستوى معنوية 5%.

- الفروق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والفئات العمرية:

• نص الفرضية:

✓ الفرضية الصفرية (H0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بالمؤسسة تعزى إلى متغير الفئات العمرية عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية البديلة (H1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بالمؤسسة تعزى إلى متغير الفئات العمرية عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (21): اختبار anova لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والفئات العمرية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0,379	2	0,190	0,566	0,572
	داخل المجموعات	13,405	40	0,335		
	المجموع	13,784	42			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,57) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الفئات العمرية عند مستوى معنوية 5%.

- الفروق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمستوى التعليمي:

• نص الفرضية:

- ✓ الفرضية الصفرية (H0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ الفرضية البديلة (H1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (22): اختبار anova لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0,117	2	0,058	0,170	0,844
	داخل المجموعات	13,668	40	0,342		
	المجموع	13,784	42			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,84) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5%.

- الفروق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونمط التوظيف:

• نص الفرضية:

- ✓ الفرضية الصفرية (H0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى إلى متغير نمط التوظيف عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ الفرضية البديلة (H1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى إلى متغير نمط التوظيف عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (23): اختبار anova لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونمط التوظيف

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0,378	2	0,189	0,564	0,574
	داخل المجموعات	13,406	40	0,335		
	المجموع	13,784	42			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,57) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعزى إلى نمط التوظيف عند مستوى معنوية 5%.

- الفروق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والوظيفة:

• نص الفرضية:

✓ الفرضية الصفرية (H0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى إلى متغير الوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

✓ الفرضية البديلة (H1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى إلى متغير الوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (24): اختبار anova لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0,450	3	0,150	0,439	0,727
	داخل المجموعات	13,334	39	0,342		
	المجموع	13,784	42			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,72) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

- الفروق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والخبرة المهنية:

• نص الفرضية:

- ✓ الفرضية الصفرية (H0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ الفرضية البديلة (H1): وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (25): اختبار anova لمتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0,553	2	0,277	0,836	0,441
	داخل المجموعات	13,231	40	0,331		
	المجموع	13,784	42			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS v23

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0,44) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل إتمام الدراسة التطبيقية بعد تحديد مختلف أدواتها، وجمع مختلف البيانات، واختبار صدق الدراسة، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي، حيث تم اختبار مجمل الفرضيات والقيام بتحليل النتائج مما مكننا من وضع تصور عام حول علاقة التأثير والتأثر بين متغيرات الدراسة، متغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومتغير التوظيف، تم استنتاج أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي العامل الرئيسي في تحسين جودة الموارد البشرية، واعتبارها أيضا الاطار الذي يحتوي وينظم عملية التوظيف، تساعد أيضا على بلوغ الأهداف المرجوة من عملية التوظيف.



الخاتمة العامّة

من خلال ما تم توضيحه في الدراسة الحالية بشقيها النظري والتطبيقي يتبين جلياً أن الموارد البشرية تمثل الدعامة الأساسية للتنمية في شتى المجالات، فهي من بين أهم العناصر المكونة للمؤسسة؛ هذه الأخيرة والتي تعمل جاهدة على التطور والاستمرار والحفاظ على مكانها وحصتها السوقية، من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات فعالة ومدروسة.

ومن بين أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة نجد استراتيجية الموارد البشرية والتي تهتم بالموارد البشري كرسامال فكري وكميزة تنافسية مستدامة، وتركز على مجموعة من النقاط أهمها عملية توظيف العمال، تكوينهم، تدريبهم وتنمية مهاراتهم، وهذا يبين لنا أن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تنعكس أثارها إيجاباً أو سلباً على المؤسسة والفرد، بحيث تهتم إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجيتها بتحديد إجراءات التوظيف ووضع المعايير التي يتم وفقاً توظيف الأفراد، وتسعى كذلك تسعى الى ضمان الدقة والموضوعية في انتقاء أحسن الكفاءات، وأفضل القدرات والتي يمكن أن تتناسب مع أحدث التغيرات التكنولوجية التي تعمل بها المؤسسات. وبالتالي فإن كل الإجراءات التي يخضع إليها المورد البشري خلال فترة توظيفه تساهم بشكل كبير في إكسابه الثقة بالنفس والشعور بالرضا تجاه هذه الإجراءات لكونها تسمح له باكتساب المعلومات الجديدة والمهارات والخبرات وتجعله أكثر اندماجاً في عمله.

من خلال ما تقدم يتبين أن الاختيار الأمثل للمورد البشري الكفاء في الوقت الحاضر ضرورة ملحة وتبدو الأكثر أهمية بالنسبة لكافة المؤسسات، نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق إدارة الموارد البشرية في مجال المفاضلة بين القوى العاملة لديها والمستقطبة من خارج المؤسسة، حتى تتمكن من اللحاق بمؤسسات الدول المتقدمة وتضييق الفجوة، ومن ثم ملاحقة التطور الهائل الذي تشهده القطاعات الاقتصادية.

وقد تم من خلال هذه الدراسة البحث في دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في معالجة مشاكل التوظيف في المؤسسة الاستشفائية للأمم المتحدة والطفولة خالدي عبد العزيز بتبسة، حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المحورية، والوصول الى مجموعة من النتائج الميدانية والنظرية تتمثل فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة عنصراً أساسياً لنجاحها.
- تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستفادة من الكفاءات المتواجدة داخل المنظمة.
- تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، طبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها.
- لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والمهام، فنية تمثلت في تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف، إدارية تمثلت في التخطيط، التنظيم والرقابة.
- الأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- تحرص عملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية على التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير مناسب الذي سيكلف المنظمة الكثير.
- نجاح عملية التوظيف تكمن في التخطيط والإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تتمثل مهمة تخطيط الموارد البشرية في تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل، ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- ككل إجراء من الإجراءات الإدارية تمر عملية التوظيف بمجموعة من المراحل المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التعيين.
- لا تختلف مبادئ الاستقطاب والاختيار والتعيين في نظرة المشرع الجزائري عن المبادئ النظرية العامة اختلافاً كبيراً بل تصب في الصالح العام للمؤسسة.

- يعتمد التوظيف الداخلي في القطاع العام على المسابقات المفتوحة، على أساس الاختبار المهني، الكفاءة والاختيار، الفحص المهني.

- توفر المؤسسة في القطاع العام احتياجاتها من الموارد البشرية من الصدر الخارجي عن طريق مسابقات على أساس الشهادة أو التوظيف المباشر.

ثانياً: الدراسة الميدانية

- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة خالدي عبد العزيز - تبسة - محل الدراسة تعتمد في عمليات توظيفها على الاستقطاب الداخل والخارجي أيضاً.

- التوظيف الخارجي في المؤسسة محل الدراسة يعتمد بالدرجة الأولى على الخبرة المهنية.

- المؤسسة تضع قاعدة أساسية في عمليات التوظيف وهي الرجل المناسب في المكان المناسب.

- تقوم المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بكل شفافية، واشتراط الكفاءة العلمية أمر هام ومهم في مسابقات التوظيف.

- تتم إجراءات التعيين في المؤسسة محل الدراسة على أساس نتائج الاختبارات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة.

- من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خططها وسياساتها.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن العمال والموظفون في المؤسسة يعطون أهمية كبيرة لإشكاليات التوظيف في مؤسستهم.

- تحاول المؤسسة بشكل دوري تغيير طريقة ومعايير توظيف الأفراد لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.

- يتوفر داخل المؤسسة إجراءات تنظيمية تنظم عملية تخطيط، استقطاب، اختيار وتعيين المورد البشري، وبذلك تنتهج استراتيجية تخدم أهداف إدارة الموارد البشرية.

- المؤسسة محل الدراسة تتبع استراتيجية تمكنها من إدارة مواردها البشري من خلال المحافظة عليه، وتدريبه، وتكوينه.

- توجد في المؤسسة الاستشفائية بعض العقبات التي تعيق الحصول على نتائج فعالة من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- هناك علاقة ارتباط قوية ودور إيجابي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة وذلك حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

ثانياً: الاقتراحات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات نعرضها كالآتي:

- على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة خالدي عبد العزيز - تبسة - محل الدراسة أن تعتمد في آليات التوظيف على التنوع في مصادر استقطاب الموارد البشرية.
- نقترح على المؤسسة إعطاء فرصة لطالبي العمل الحاملين أفكار جديدة وإبداعية من شأنها أن تعطي إضافة للمؤسسة.
- يجب على المؤسسة أن تقوم بدورات تكوينية وتدريب الناجحين في اختبارات التوظيف على أساس المسابقات.
- لابد من التركيز والعمل على تأهيل المديرين، لتتوافر لديهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التخطيط، والتحليل للوظائف ورسم السياسات بالإضافة إلى القدرة على فهم العنصر البشري ومعاملته كأصل وليس كمورد أو عامل أجير.
- اعتبار الموظفين استثمار لابد من العمل عليه لتحسين إدارته، وتطويره وتنميته.

آفاق البحث

- نظراً لاتساع الموضوع وأهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة، وانطلاقاً لما هو موجود في هذه الدراسة، يمكن ان يكون هذا الموضوع منطلق للعديد من الأبحاث والدراسات فيما يلي أهمها:
- تأثير التخطيط الاستراتيجي وسياسة التوظيف للحد من ظاهرة البطالة.
 - الاستثمار في الموارد البشرية.
 - سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية.
 - دور التوظيف الإلكتروني في تخفيض تكاليف المؤسسة.



قائمة المصادر

والمراجع

1- الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، مصر.
- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2007.
- أنس جعفر، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007.
- بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، 2008.
- جمال الدين محمد موسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية -المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، لبنان، 2002.
- حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران، الاردن، 2013.
- خالد عبد الحميد الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- خالد عبد الرحيم مطر، الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الاردن، 2005.
- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، الموارد البشرية - دليل علمي-، كنوز المعرفة، الاردن، 2012.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات الموارد البشرية، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، اليازوري، عمان-الاردن، 2011.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية: في القرن العشرين، منحني نظمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، شعبة الاجتماعيات، المملكة العربية السعودية، 1999.
- عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة النشر.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 2003.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- غربي علي، سلاطينة بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2002.
- فالح محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، عمان، دار حامد، الطبعة الأولى، 2004.
- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، الاردن، 2015.
- محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان-الاردن، 2010.
- محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- محمد سيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، الحامد، عمان-الردن، 2004.

- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.
- محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، الشروق، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن، 2005.
- مصطفى نوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 2014.
- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2003.
- مؤيد سعيد سالم، حرحوش صالح عادل، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي، الأردن، جدار للكتاب العالمي، 2009.

2- الرسائل الجامعية:

- أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2011.
- عثمان بن شاوي، اهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية، 2017.
- ليلي بن سلمان، اساليب التوظيف بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم سياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 2013.

- محمد مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة منظمة نفضال وحدة البلدية، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، الجزائر، 2005.

3- الأبحاث والمقالات:

- بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.
- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الادمج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

- FRENCH.W, **the personnel management process**, human resource administration the Edition hongtonmgglin CO.BOSTON 1974.
- MATIN, **persnnel management**, Me Donald Kevansiton, London, 1977.
- CLUEKW.F, persnnel, **diagnostie approached**, business, publication, ine, Dallas, TEXAS, 1973.
- PIGROS.P. MYRES, **personnel: administration a point of view and method eighth**, edition mc. Grow hill book.co. new york 1961.
- churdo, Sherman, **a personnel management**, South Weston publishing, co,USA, 1972.
- Jean guyot, **le recrutement Méthodique du personnel**, entreprise moderne édition, paris,1979.
- Pierre jardillier, **la gestion prévisionnelle**, 1972.
- Jean Marie peretti, **Ressources humaines et gestion du personnel**, Librairi Vuibert, Deuxième édition, paris-France, 1998.
- Vincent Girard, **Statistique appliquée à la gestion**, Paris, Economic, 3eme édition, 2003.

2- المواقع الإلكترونية:

- [http:// www.omano.net/Froum/Shouithread.Php:184956](http://www.omano.net/Froum/Shouithread.Php:184956),(Vu le 03/02/2018 à 23:00h)

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

استمارة مقدمة للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان
الخاص بمذكرة ماستر

تحت عنوان: "إشكالية التوظيف في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية"
دراسة حالة: المؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدي عبد العزيز - تبسة -

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم الموقرة بهذا الطلب والمتمثل في طلب
التوقيع للتأكيد على تحكيم وثيقة الاستبيان من طرفكم.

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية
دريس يحي	أستاذ محاضر - أ -
دعاس مصعب	أستاذ مساعد - أ -
عابي وليد	أستاذ مساعد - أ -
وداد بن قيراط	أستاذة مساعدة - أ -

اشراف الأستاذة:

د. صورية بوطفرة

من إعداد:

- دلول سلمى
- رميكي عبد الحميد

قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

السنة: ثانية ماستر

استبيان حول

"إشكالية التوظيف في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية"

سيدي/ سيديتي:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر الرجاء من سيادتكم الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم في إنجاز هذا البحث العلمي، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي، ونشكر تعاونكم.

تحت إشراف الدكتورة

من إعداد الطلبة: - دلول سلمى

صورية بو طرفة

- رميكي عبد الحميد

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 من 30-40

من 40-50 أكثر من 50

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي أخرى

نمط التوظيف: على أساس الشهادة على أساس الخبرة على أساس العلاقات الشخصية

الوظيفة: رئيس قسم رئيس مصلحة إطار مكلف عون تنفيذ

الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التوظيف

رقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الاستقطاب					
01	التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.					
02	يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات المؤسسة.					
03	توافق على أن تجرى عملية جذب المترشحين وفق أساليب الاتصال الإلكتروني .					
04	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة بشفافية.					
	الاختيار					
05	تركز المؤسسة في عملية التوظيف على النوع اكثر من الكم.					
06	اشتراط الكفاءة العلمية أمر هام في آلية التوظيف.					
07	يعتمد التوظيف الخارجي في المؤسسة على الخبرة المهنية.					
08	يوجد ولاء متبادل بين المؤسسة وموظفيها.					
09	الاحتفاظ بالموظفين يكسب المؤسسة خبرة مهنية كبيرة.					
10	الترقية في الوظيفة تكون حسب الخبرة المهنية.					
	التعيين					
11	القاعدة الأساسية في التوظيف داخل المؤسسة هي الرجل المناسب في المكان المناسب.					
12	هناك مراعاة للأخلاقيات المهنية في سير عملية التوظيف.					

					يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة.	13
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

رقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	مفهوم إدارة الموارد البشرية واضح لديك.					
15	تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
16	السياسات المتبعة داخل المؤسسة تخدم أهداف إدارة الموارد البشرية (تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد، تعظيم إنتاجية المورد البشرية وتنمية قدراتهم).					
17	استراتيجية العمل داخل المؤسسة تهدف إلى مناصب شغل.					
18	الوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية تبرز من خلال الممارسات الإدارية داخل المؤسسة.					
19	تنتهج المؤسسة استراتيجية معينة في إدارة موردها البشري من خلال المحافظة عليه، تدريبه، تكوينه.					
20	توجد بعض العقبات تعيق الحصول على نتائج فعالة من ممارسات إدارة الموارد البشرية.					
21	يتوفر داخل المؤسسة إجراءات تنظيمية تنظم عملية تخطيط، استقطاب، اختيار وتعيين المورد البشري.					
22	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الأفراد لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.					

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى تقديم أهم المفاهيم حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإشكالية التوظيف، ودراسة الأثر بينهما من خلال دراسة حالة لعينة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدي عبد العزيز بتبسة عن طريق الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الميدانية واستخدام برنامج SPSS لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من العاملين.

تبين أن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور إيجابي مباشر على إشكالية التوظيف من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة على مجمل إجراءات وسياسات التوظيف لتحقيق الهدف الرئيسي وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، إدارة الموارد البشرية، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تحليل وتصميم الوظائف...

Abstract.

This study sought to provide the most important concepts about human resources management strategy and the problem of employment and studying the impact between them through a case study of a sample of the workers of the hospital for motherhood and childhood, Khaldi Abdelaziz, using the questionnaire as a tool for gathering information in the field study and using the SPSS program. The study sample represented by a group of worker.

Turns out that the human resource management strategy has a direct positive role on the problem of employment through planning, organizing and monitoring the overall procedures and policies of recruitment to achieve the main objective of putting the right man in the right place.

Key words: Human resource ,Human Resource Management, Human resources management strategy, Human Resources Planning ,recruitment, Analysis and design of functions .