

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : العلوم الاجتماعية



الميدان : علوم إنسانية و اجتماعية

الشعبة : علم اجتماع

التخصص : تنظيم وعمل

واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية : مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2019

إعداد الطالب(ة): * عماري راقية* / * خلدون نريمان* إشراف الأستاذ(ة): جبلي فاتح

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. بدرابي سفيان	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. فاتح جبلي	أستاذ محاضر ب	مشرف و مقرر
د. تواتيت نسرين	أستاذة مساعدة أ	مناقشا

السنة الجامعية : 2019/2018



إِهْدَاء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله والصلاة
والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل:

*إلى من قال فيهما عز وجل " و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "
... إلى من ربياني و سهر على راحتي ...، إلى من أنار لي الطريق
لأحقق أمنية النجاح في طلب العلم ...، إلى من أكن لهما العرفان طول
العمر ...، أمي و أبي أطل الله في عمرهما .

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله

-الحمد لله الذي أماننا و وفقنا لإتمام هذا العمل

-ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل و المحترم المشرف الأستاذ

الدكتور « فاتح جبلي » الذي ساعدني بإرشاداته المميزة و توجيهاته

الصائبة من أجل إعداد هذا البحث منذ البداية إلى أن أصبح على النحو

المقدم عليه.

- كما أتوجه بالشكر إلى قسمي علم الاجتماع بجامعة تبسة أساتذة

و مسؤولين على كل المساعدات المقدمة لإنجاز هذا البحث.

- إلى إدارات و مشرفين و عمال مؤسسة « SOMIPHOS »

على التسهيلات و المساعدات التي قدموها خلال قيامنا بالدراسة الميدانية.

- و في الأخير أتقدم بالشكر إلى الأصدقاء و الزملاء ممن قدموا لي يد

المساعدة خلال فترة الإعداد لهذا البحث.



الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة الدراسة
الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة	
02	أولا : إشكالية الدراسة.
04	ثانيا : فرضيات الدراسة
04	ثالثا : أهمية و أسباب إختيار الموضوع
05	رابعا : أهداف الدراسة
08	خامسا : مفاهيم الدراسة
09	سادسا : الدراسات السابقة
09	1- الدراسة المحلية
10	2- الدراسة العربية
10	3- الدراسة الأجنبية
الفصل الثاني : المداخل النظرية للتوظيف	
14	أولا : المدخل الكلاسيكي في دراسة التنظيم.
14	1- النظرية البيروقراطية
17	2- الإدارة العلمية
19	3- نظرية التكوين الإداري
23	4- نظرية العلاقات الإنسانية
27	5- نظرية الحاجات
30	6- نظرية ماكريجور
31	7- نظرية (Y)
31	8- نظرية اتخاذ القرار لـ (هربرت سيمون)
34	9- نظرية (أميتاي إيتزيوني)
36	10- نظرية (روبيرت ميرتون)
38	11- نظرية تفويض السلطة عند (فيليب سلزنيك)
الفصل الثالث : الخطوات العلمية لعملية التوظيف	
41	أولا : تخطيط الموارد البشرية
41	1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
44	2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

فهرس المحتويات

47	3- مراحل تخطيط الموارد البشرية
48	ثانيا : تحليل و توصيف الوظائف
49	1- أهداف التوصيف
51	2- أهم طرق توصيف الوظائف
54	ثالثا : الاستقطاب
54	1- أهمية الاستقطاب
55	2- أهداف عملية الاستقطاب
56	3- تطبيق برامج الاستقطاب
57	4- مصادر الاستقطاب
63	رابعا : مرحلة الاختيار
64	1- تعريف الاختيار
64	2- أهمية الاختيار
65	3- مراحل الاختيار
67	خامسا : التعيين
67	1- تعريف التعيين
67	2- خطوات التعيين
الفصل الرابع : السياسات التنموية لعملية التوظيف	
71	أولا : المخططات التنموية في الجزائر
71	1- مرحلة التسيير الذاتي (1963 - 1970)
72	2- مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 - 1979)
74	3- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات و استقلاليتها (1980 - 1994)
76	4- مرحلة الخصخصة (1995)
77	ثانيا : معالجة التوظيف من خلال المشاريع الكبرى في الجزائر
77	1- برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001 - 2004)
78	2- البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005 - 2009)
79	3- البرنامج الخماسي للتنمية (2010 - 2014)
80	4- البرنامج الخماسي الثاني للتنمية (2015 - 2019)
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة	
82	أولا : مجالات الدراسة

فهرس المحتويات

89	ثانيا : منهج الدراسة
90	ثالثا : أدوات جمع البيانات
91	رابعا : أساليب التحليل
91	خامس : حجم العينة وكيفية اختيارها
92	سادسا : خصائص العينة
الفصل السادس : تحليل و تفسير المعطيات الميدانية و نتائج الدراسة	
103	أولا : تحليل و تفسير المعطيات الميدانية
104	1- تحليل و تفسير الفرضية الأولى
105	2- تحليل و تفسير الفرضية الثانية
105	3- تحليل و تفسير الفرضية الثالثة
137	ثانيا : نتائج الدراسة
137	1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
138	1-1 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
139	1-2 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
141	1-3 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
142	2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
143	3- نتائج الدراسة في ضوء التراث النظري
144	4- النتائج العامة
خاتمة	
قائمة المصادر و المراجع	
قائمة الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
93	يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
95	يوضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية	03
96	يوضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي	04
99	يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	05
103	يوضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة	06
105	يوضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير متغيري الأقدمية في العمل و طبيعة الوظيفة	07
106	يوضح الجدول وضعية العامل قبل التحاقه بمؤسسة " سوميفوس "	08
107	يوضح الجدول ممارسة عمل اخر قبل الالتحاق بالوظيفة الحالية	09
108	يوضح الجدول إعلانات التوظيف في مؤسسة " سوميفوس "	10
110	يوضح الجدول إمكانية منح فرص اطلاع متكافئة للمترشحين أثناء الإعلان عن التوظيف	11
111	يوضح الجدول إجراء مقابلات غير رسمية مع المترشحين قبل مسابقة التوظيف	12
112	يوضح الجدول إمكانية المترشح فهم و استيعاب محتوى أسئلة المسابقة	13
113	يوضح الجدول إمكانية إبراز المترشح لقدراته و مهاراته من خلال الجو العام للمسابقة	14
114	يوضح الجدول تناسب مكان إجراء المسابقة مع الحدث	15
115	يوضح الجدول خضوع الأفراد لاختبار سيكولوجي أثناء التوظيف	16
116	يوضح الجدول الخضوع للفحوصات الطبية أثناء التوظيف	17
117	يوضح الجدول توافق الشهادة العلمية مع الوظيفة الحالية	18
118	يوضح الجدول اعتماد المؤسسة على وصف الوظائف في عملية التوظيف	19
119	يوضح الجدول تحديد مواصفات شاغل الوظيفة بالمؤسسة " سوميفوس "	20
120	يوضح الجدول عملية وصف الوظائف المعلن عنها بالمؤسسة	21
121	يوضح الجدول قيام المؤسسة بإعداد تخطيط سنوي لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية	22

فهرس الجدول

122	يوضح الجدول مساهمة التخطيط في تحديد الكم و النوع من العمال	23
123	يوضح الجدول سياسة استقطاب الموارد البشرية الكفوة بالمؤسسة	24
124	يوضح الجدول نوع الاستقطاب بالمؤسسة	25
125	يوضح الجدول مراعاة متغيرات المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة من خلال الاستقطاب	26
126	يوضح الجدول اعتماد المؤسسة البحث عن الأفراد الأكفاء عن طريق الاستقطاب	27
127	يوضح الجدول عملية الاختيار و التعيين تكون بنزاهة و موضوعية من طرف القائمين عليها	28
128	يوضح الجدول استناد القائمين بالاختيار و التعيين على القانون الداخلي للمؤسسة أثناء التوظيف	29
129	يوضح الجدول اختيار المرشحين للعمل ب " سوميفوس " وفقا للمعايير العلمية	30
130	يوضح الجدول التطبيق الفعلي لقواعد توظيف الموارد البشرية في المؤسسة " سوميفوس	31
131	يوضح الجدول مدى اعتماد " سوميفوس " للاعتبارات الموضوعية أثناء عملية التوظيف	32
132	يوضح الجدول إمكانية وضع شروط تعجيزية للمتشحين أثناء عملية التوظيف	33
133	يوضح الجدول استخدام المؤسسة لأسلوب التحليل من اجل توظيف أشخاص معينين	34
134	يوضح الجدول إمكانية وجود تلاعبات أثناء مسابقات التوظيف بالمؤسسة	35
135	يوضح الجدول مدى وضوح أسئلة المقابلة من اجل عملية التوظيف	36
136	يوضح الجدول إمكانية إبراز القدرات من اجل الجو العام لمسابقة التوظيف	37

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	يمثل الحاجات الخمس لـ "ماسلو "	01
43	يمثل مراحل التخطيط للموارد البشرية	02
53	يمثل أهم طرق توصيف الوظائف	03
68	يمثل مراحل عملية الاختيار و التعيين	04
100	يمثل الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفاط " سوميفوس "	05

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
154	دليل الاستبيان	01
158	الهيكل التنظيمي	02
159	وثيقة الاذن بالطبع	03
160	وثيقة طلب الموافقة على إجراء تريض ميداني	04
161	وثيقة تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث	05
162	وثيقة دفتر التريض	06

مقدمة :

إن التطورات الحديثة في المجتمعات الصناعية عموماً و المؤسسات الاقتصادية خصوصاً ، فرضت على مسيري ومديري هذه الأخيرة إستخدام أفضل الطرق و المناهج العلمية لجلب أكفأ الموارد البشرية من سوق العمل أو الوحدات الفرعية التابعة لها بإتباع معايير الجودة و الإتقان ، ضف إلى حاملي الشهادات العليا في مختلف الاختصاصات التقنية و الإدارية و ذوي المهارات العليا و الخبرات المهنية المتميزة ، قصد تحقيق أعلى مستويات الإنتاج و تعظيم الفوائد من جهة ، و إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين لديها للحفاظ عليهم لتقوية الإنتاج واستمرارية تلك المنظمات ، كل هذه العمليات لا يمكنها أن تتم دون الاعتماد على القواعد و القوانين البيروقراطية التي تخدمها ، وإتباع مختلف عمليات تنمية الموارد البشرية بدا بتوصيف الوظائف و التخطيط لاستقطاب احتياجاتها الآنية و المستقبلية من الموارد البشرية ، مروراً بعملية الاختيار و التعيين ، اللتان تتماني وفق ما جاءت به قوانين العمل و الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين الإدارة و الشريك الاجتماعي ممثلاً بالنقابة المحلية ، بإتباع أساليب العدالة التوزيعية في عمليات التوظيف و العدالة القانونية في إجراء المسابقات و إتباع أفضل المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

و المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست بغناء عن تلك التغيرات و التطورات الحاصلة ، فكان لزاماً عليها أن تسير تلك الأحداث لبلوغ مصاف المؤسسات الكبرى ، من حيث الكم و النوع بمختلف الموارد ، وقد مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعدة مراحل تسييرية تضمنت في محتواها واقع عملية توظيف الموارد البشرية كما أنها انتهجت مجموعة من السياسات التنموية و البرامج بخصوص تلبية احتياجاتها من الأفراد عن طريق عمليات التوظيف المختلفة ، و جاءت الدراسة الراهنة للكشف عن واقع توظيف الموارد البشرية لديها حيث إشتملت على ستة فصول هي :

الفصل الأول : و يشتمل على إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة و أهمية وأسباب اختيار الموضوع و

أهداف الدراسة و مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يشتمل على المداخل النظرية للتوظيف ، أولا : المدخل الكلاسيكي في دراسة التنظيم ، ثانيا المدخل الإنساني في دراسة التنظيم ، ثالثا : المدخل الحديث في دراسة التنظيم .

الفصل الثالث: يشتمل على الخطوات العلمية لعملية التوظيف ، أولا : تخطيط الموارد البشرية ، ثانيا : تحليل وتوصيف الوظائف ، ثالثا : استقطاب الموارد البشرية ، رابعا : الاختيار و التعيين .

الفصل الرابع: يشتمل على السياسات التنموية لعملية التوظيف ، أولا : المخططات التنموية في الجزائر و تشتمل على : مرحلة التسيير الذاتي و مرحلة التسيير الاشتراكي و مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها و مرحلة الخصخصة و معالجة التوظيف من خلال المشاريع الكبرى في الجزائر. و برنامج الإنعاش الاقتصادي و البرنامج التكميلي لدعم النمو و البرنامج الخماسي للتنمية و البرنامج الخماسي الثاني للتنمية .

الفصل الخامس: يشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة ، مجالات الدراسة و منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل و حجم العينة وكيفية اختيارها و خصائص العينة.

الفصل السادس: يشتمل على تحليل و تفسير المعطيات الميدانية و نتائج الدراسة .

الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية و أسباب إختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

1. الدراسة المحلية.

2. الدراسة العربية.

3. الدراسة الأجنبية.

أولاً : إشكالية الدراسة.

تواجه مختلف المنظمات تحدياً واضحاً المعالم، من خلال مختلف الاتجاهات والتطورات العلمية والمنافسة نحو الحصول على أفضل الموارد المتاحة في سوق العمل ، لمواكبة تلك التطورات وبالتالي تحقيق التميز وبلوغ أعلى مستويات الإنتاج وتعظيم الربحية، وكل هذه التغيرات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية وغيرها من الأحداث المتسارعة ، مصدرها قدرات العنصر البشري ، الذي أصبح يشكل الرأسمال الفكري والمعرفي الذي تركز عليه المنظمات، لذا كان لزاماً عليها مراجعة تلك الموارد وإيجاد الآليات والعمليات اللازمة لتنميتها والمحافظة عليها وكسب الألف منها، بغية تحقيق الاستقرار داخلها، فالمورد البشري هو الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة ، ومصدر الأفكار والتطوير والإبداع، كما أنه القادر على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة. والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المنظمات تسعى بخطى ثابتة للاستثمار في هذا المورد البشري بشتى السبل ومختلف الآليات والقوانين والتشريعات والعمليات، لترقى إلى مصاف المؤسسات المتطورة ، وتكون منافسة لها في جميع النشاطات والخدمات والأعمال، وذلك بالتركيز على عملية التوظيف من خلال الوصف الوظيفي واستقطاب أفضل الموارد البشرية عن طريق آليات الاختيار والتعيين ، وبذلك تكون على استعداد لمواكبة تلك المتغيرات ومواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية. وقد شكل موضوع توظيف الموارد البشرية حيزاً هاماً في مجال الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية، إذ أن الموضوعية والتخطيط الأفضل لعمليات التوظيف من أهم القضايا التي تهتم بها المنظمات، ولعل أبرز هذه المفاهيم والمتغيرات الدالة على ذلك هي التوظيف والذي من الممكن أن يؤثر بدوره على كفاءة وأداء العنصر البشري في المنظمة.

فالمنظمات عموماً والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خصوصاً تواجه نسقاً من التحديات والمنافسة كما سبق ذكره ، من خلال مجموعة من المطالب الداعية لتوفير مناصب شغل و إيجاد آليات جديدة ونظم متطورة تساهم في توظيف الموارد البشرية، وذلك من خلال بلورتها وتجسيدها في الواقع بموضوعية ، وبكل أبعادها ، واستقطاب واختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة.

وقد إرتبط التوظيف بالجزائر منذ فجر الاستقلال بالتصنيع ، وذلك من خلال مراحل تسيير المؤسسات المختلفة ، بدءا بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي الذي اعتمد على الصناعات الكبرى وتلته مرحلة هامة إتبعته سياسة إعادة هيكلة المؤسسات ، وكان للأوضاع السياسية والاقتصادية في تلك الحقبة الأثر البالغ على توفير مناصب عمل وتزايد إعداد طالبي الشغل من خريجي الجامعات والشباب ، الشيء الذي فرض على الدولة تسريح العمال وغلق المؤسسات والتفكير في إيجاد حلول واليات للتوظيف تخفف من حدة الأزمة آنذاك، حيث اعتمدت على عقود ما قبل التشغيل والصندوق الوطني للتشغيل وغيرها حسب العرض والطلب والمتتبع للأحداث يرى أن الجزائر تزدهر بكم هائل من المؤسسات العمومية والخاصة الخدمية منها والاقتصادية ، منها الوطنية أو الأجنبية ، وكل مؤسسة لها خصوصيتها التنظيمية والثقافية ومصادر جذب الأفراد المؤهلين للعمل ،لتحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى .

إن الأحداث المتسارعة في الآونة الأخيرة والتي نتج عنها حراك اجتماعي ومهني ،سواء بالنسبة لطالبي العمل من الفئات الشبانية عموما وخريجي الجامعات والمعاهد خصوصا ، أو أولئك الذين لديهم شهادات كفاءة مهنية وحرف ومهن مختلفة ، دون أن ننسى العمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم المهنية كل هذه المؤشرات والأرقام أدت بالقائمين على عالم الشغل والمسيرين إلى إعادة النظر في تلك المطالب ،من خلال التفكير في وضع خطط وبلورة سياسات جديدة للتوظيف .

ولهذا تسعى الدراسة الحالية للتعرف والكشف عن واقع عملية توظيف المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية انتقالا من التساؤل المركزي التالي:

• ما هو واقع توظيف المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هي الأساليب العلمية لعمليات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
2. ما هي الخطوات العلمية لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ؟
3. ما هي معوقات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة.

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الأولى:

هناك أساليب علمية وموضوعية في اختيار وتوظيف الموارد البشرية.

2. الفرضية الثانية:

هناك احترام للخطوات العلمية في توظيف الموارد البشرية.

3. الفرضية الثالثة:

لا تعاني مؤسسة SOMIPHOS من معوقات توظيف الموارد البشرية.

ثالثا : أهمية و أسباب إختيار الموضوع :

يعود سبب اختاري لهذا الموضوع إلى مجموعة من النقاط و هي كما يلي :

- الرغبة في دراسة الموضوع و التخصص فيه أكثر.
- إعطاء إطار معرفي حول عملية التوظيف داخل المؤسسة الاقتصادية وإبراز مدى أهمية هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية.
- حداثة موضوع إدارة الموارد البشرية و الوظائف التي تقوم بها.
- الإهتمام المتزايد بالمؤسسة الإقتصادية من طرف الدولة لما لها من أهمية في تحقيق التنمية و تطوير الإقتصاد.
- لفت الإنتباه إلى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري بإعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياساتها و ذلك من أجل الإستفادة منها في مجال الإدارة العامة.

■ أهمية الموارد البشرية و التي تمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها و الاستثمار فيها كونها أهم عامل من عوامل الإنتاج لكونها المسؤولة عن تحريك العوامل الأخرى المالية أو المادية مما يقتضي تكثيف الدراسات المتعلقة بها.

■ إثراء البحث العلمي و المكتبة الجامعية حتى يصبح هذا الموضوع او البحث كمرجع وسيط للطلبة.

رابعا : أهداف الدراسة :

من المعروف انه لا يخلو أي بحث اجتماعي من أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال اهتماماته وإطلاعا ته و تتلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية :

- تسليط الضوء على واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.
- معرفة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية و السياسات التي تتبعها في المؤسسة الإقتصادية و دورها في زيادة الإنتاج و تحقيق الرضا لدى العمال.
- محاولة الوقوف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.
- الطرق المتبعة لعملية إستقطاب الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
- كيفية إختيار الأفراد بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية وفق المؤهلات العلمية.
- الآليات المتبعة في عملية تعيين الأفراد بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية من خلال مسابقات التوظيف.

تحديد المفاهيم .

1.إدارة الموارد البشرية :

من دون شك أن المؤسسة والتنظيمات في عصرنا الحالي تهتم بإدارة مواردها البشرية باعتبارها أهم عناصر العملية الإنتاجية لتمكين المؤسسة من إسداء الخدمة، وإدارة الموارد البشرية مفهوم تعددت التعاريف بشأنه

على مر العصور واختلاف نشاط المؤسسة ومن هذه التعاريف ما يلي : إدارة الموارد البشرية هي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، تحفيزهم، تطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.¹ وتعرف أيضا على أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري، تسييره ومتابعته في المدى المتوسط والطويل طبقا لإستراتيجية محددة وتكون هذه الوسائل ضمن المسلحة أو جزء من الهيكل الإداري في المنظمة، يكبر أو يصغر حجمها حسب كبر أو صغر المنظمة العام.²

ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها: عملية تتكون من أربعة خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة، والحصول عليهم وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم.³ نستخلص مما سبق أنها وظيفة من وظائف المنظمة تختص بتوفير الاحتياجات للمنظمة من القوى العاملة، المحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل، إذن إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط قوى العاملة، وتحليل الوظائف، معايير العمل، الاختيار والتعيين، الترقية، التكوين، وضع نظام الأجور والتحفيز، فتصبح هذه الإدارة تراعي الجانب الإنساني والنفساني في نفس الوقت.

2. مفهوم التوظيف :

هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة و ترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة قصد تحقيق الأهداف المسطرة.⁴

¹ عادل حرحوش، مؤيد سعيد صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب العالمي للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 05.

² ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة ، الجزائر، ص 6.

³ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993، ص 36.

⁴ ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 241.

ويعرف على انه عملية مكونة من ثمانية مهام صممت للتزويد بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة وتتضمن هذه الخطوات الثمانية تخطيط الموارد البشرية ، توفير الموظفين ، الاختيار ، التعريف بالمنظمة ، التدريب و التطوير ، تقييم لأداء ، المكافآت و الترقيات و النقل و إنهاء الخدمة.¹

ويعرف أيضا بأنه ذلك النشاط الذي يقوم به المؤسسة من اجل وضع المؤهلين في المناصب الشاغرة ، حيث نقوم بالتحضير لهذه العملية من خلال تحليل الوظائف الشاغرة و تخطيط الموارد البشرية ثم البحث عن الأفراد المناسبين من سوق العمل المتوفر للمؤسسة لتقوم أخيرا بإجراءات الإختيار و التعيين.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث من اليد

العاملة المناسبة و الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

➤ مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

يعرفها ناصر دادي عدون على أنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و إجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتهاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه وتبعا لنوع و حجم نشاطه.²

كما تعرف بأنها كل مؤسسة تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي ، ويدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج و التموين و البيع و التوزيع و التمويل .

وتعرف أيضا بأنها تلك المؤسسات التي تنتج سلعا من خلال ممارسة النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.³

¹ خيربي مصطفى كتانة : مدخل إلى إدارة الأعمال – النظريات و العمليات الإدارية ، ط1 ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 179.

² ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، ط2 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، (د.س.ن) ، ص10.

³ عمر صخري : إقتصاد المؤسسة ، ط6 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر 2008 ، ص24.

من خلال التعريف السابقة يمكن الإشارة إلى المؤسسة الاقتصادية على أنها فضاء إنتاجي و تجاري يضم الموارد البشرية و المادية و ينسق فيما بينها ضمن مختلف الأنشطة ، العمليات ، وهذا قصد تقديم خدمات و سلع لتخزينها وبيعها لتحقيق أهداف المنظمة .

خامسا : مفاهيم الدراسة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية .

بالإمكان القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم .

وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على

الأفراد و تدريبهم ، و تطويرهم و تحفيزهم و تنظيمهم و المحافظة عليهم ¹.

وتعرف بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عملية التخطيط و الاختيار و التعيين

و التدريب و التنمية و العلاقات الصناعية و الحوافز.²

ويعرفها "مارتين" بأنها ذلك الجانب الإداري الذي يهتم بالأفراد و المجموعات كموارد بشرية من خلال

علاقاتهم داخل التنظيم و الطرق و الآليات التي تمكن الأفراد من المساهمة في كفاءة المنظمة ³.

¹ عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم : الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، ط2 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص5.

² علي غربي : تنمية الموارد البشرية منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص12.

³ سعاد نائف بافوطي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص22.

سادسا : الدراسات السابقة :

تمهيد :

تعددت الدراسات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية و تنوعت إنطلاقا لأهميتها البالغة في إثراء أي موضوع حيث أنها تحدد الإطار النظري و توجه الدراسات توجيها علميا نحو أهدافها ، وعلى هذا الأساس تم إدراج الدراسات القريبة من موضوع دراستنا التالية:

1- الدراسة المحلية :

دراسة جبلي فاتح بعنوان "واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة ، قدمت هذه النظرية من أجل نيل درجة دكتورا العلوم في علم الاجتماع تهدف هذه الدراسة إلى البحث في المشكلات التي تواجه النهوض بالعملية من منظور موظفيها ودراسة الفروق في الإجابات حول المراحل العلمية التي تقوم عليها و الأساليب العلمية المعتمد عليها في إنتقاء المرشحين للوظائف الشاغرة للحصول على أفضلها وعبر في ذلك في السؤال الرئيسي التالي :

• ما أهم المشكلات التي تواجه النهوض بعملية التوظيف بالمؤسسة الإقتصادية العمومية والمنتجة

إسمنت تبسة من منظور موظفيها؟

و المنهج المتبع قام الباحث بالمزج بين الأسلوب الكمي و الأسلوب الكيفي من أجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من الموضوعية و الوصول إلى حقيقة حول واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية وقد كانت النتائج العامة للدراسة هي أن السياسات و البرامج الإقتصادية عموما و المتعلقة بعملية التوظيف في الجزائر لم تقم على مخططات تنموية مدروسة حيث بنيت على فرضيات خاطئة أساسها تحقيق أعلى نسب الدخل و تحقيق التصنيع عن طريق إستيراد ما أنتجته التكنولوجيا في الغرب.¹

¹ فاتح جبلي : واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، رسالة دكتورا تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، 2017 ، 2018 ، الجزائر .

2- الدراسة العربية :

الدراسة الأولى :

معين شعبان حسين العيلة واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2008 تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي من خلال التحقق من مدى فعاليتها ومدى الالتزام بتطبيق الإجراءات و المعايير من أجل تطوير نظام التوظيف حيث تكون مجموع الدراسة من 565 موظف وقد جاءت هذه الدراسة لتطرح هذه المشكلة من خلال صياغتها في التساؤل التالي :

- ما مدى جودة عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني في اختيار الموظفين ؟

وقد استخدم المنهج الوظيفي التحليلي في إجراء الدراسة ولقد توصلت الدراسة إلى أن معايير التوظيف التي تطبقها وزارة التربية و التعليم العالي تناسب شريحة المرشحين للتدريس في المدارس التابعة للوزارة كما أن معايير التوظيف تتسم بالمرونة في اختيار و تعيين الموظفين كما أن المتقدمين للوظائف يتمتعون بمؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة¹

3- الدراسة الأجنبية:

دراسة (Anderson and Witvliet)

هذه الدراسة كانت بعنوان "ردود الفعل على نزاهة الموظفين لطرق الاختيار" ، وطبقت هذه الدراسة عبر إجراء مقارنات دولية بين كل من هولندا ، الولايات المتحدة الأمريكية ، فرنسا ، اسبانيا ، البرتغال ، سنغافورة ، لمعرفة اثر تقييم إجراءات في تلك الدول و خاصة النقاط الأكثر تشابها و الأكثر اختلافا كردود فعل

¹ معين شعبان حسين العيلة : واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بمحافظات غزة ، ماجستير إدارة أعمال غزة ، 2008.

المتقدمين للوظائف ، وأجريت الدراسة على 167 مشارك كعينة للدراسة ، حيث قاموا بتقييم 10 طرق و أساليب شائعة في تلك الدول لعملية الاختبار و التعيين.¹

➤ نتائج الدراسة:

وجد الباحث أن أكثر الطرق و الأساليب شيوعا كانت المقابلات ، ووجود نموذج عمل للالتحاق بالوظيفة ، و أقل تلك الطرق و الأساليب شيوعا و شعبية هو علم الخطوط ، الاتصال الشخصي ، والأمانة ، والاستقامة و بشكل عام فان الطرق المفضلة كانت متشابهة بشكل كبير للولايات المتحدة الأمريكية ولغيرها من الدول الأخرى.

ومن خلال الدراسة حصل الباحث على عدة نتائج أهمها:

1. أكثر الطرق و الأساليب تفضيلا بلغت نسبتها حوالي 87 % .
2. أكثر الإجراءات عدالة بلغت نسبتها 68 % .
3. معدلات التفضيل تتراوح نسبتها ما بين 79 % و 97 % بين الولايات المتحدة الأمريكية و هولندا .
4. الاختبارات الشخصية أكثر الطرق تفضيلا في هولندا.
5. طرق الترقية أكثر الطرق تفضيلا في الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ معين شعبان حسين العيلة : المرجع نفسه.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is composed of repeating motifs of leaves, flowers, and scrolls, creating a classic and elegant frame.

الفصل الثاني : المداخل النظرية للتوظيف.

أولاً: المدخل الكلاسيكي في دراسة التنظيم.

ثانياً: المدخل الإنساني في دراسة التنظيم.

تمهيد :

إن تعقد واتساع حجم المنظمات الاقتصادية في الوقت الراهن أدى إلى تعقيد عملية الإدارة و التسيير ، مما استلزم إيجاد آليات و مبادئ تنظم وتسير تلك المنظمات ، فبرزت بعض الأفكار و المساهمات العلمية للرواد الأوائل لعلم الاجتماع عموما و علم اجتماع التنظيم خصوصا ، هذه الإسهامات ساهمت في صياغة مجموعة من النظريات تتعلق بتنظيم و تسيير مختلف المنظمات و الموارد البشرية العاملة بها كالمدرسة التقليدية ممثلة في روادها الأوائل : " ماكس فيبر " ، " فريدريك تايلور " ، " هنري فايول " ، كما جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الحديثة في التنظيم بمجموعة من النظريات ساهمت في تطوير مختلف وظائف الإدارة و بالرغم من الانتقادات الموجهة إليها لازالت المنظمات تعتمد على البعض من مبادئها أحيانا ، وفي ضوء هذا تتعرض الدراسة الراهنة بالتحليل و المناقشة لمجموعة من النظريات التي اهتمت بدراسة العنصر البشري و حاولت التعرف على أبعاد و مؤشرات موضوع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .

وقد تناولت هذه الدراسة تقديم وصف و تحليل دقيق لمجموعة من النظريات قصد عرضها و التعرف على مبادئها الأساسية و طريقة التنظيم التي تتبناها ، وكيفية النظر لواقع توظيف الموارد البشرية ، وقد جاءت هذه النظريات كمايلي :

■ النظريات الكلاسيكية.

■ نظريات العلاقات الإنسانية .

■ النظريات الحديثة.

❖ أولاً: المدخل الكلاسيكي في دراسة التنظيم.

1- النظرية البيروقراطية :

يعتبر "ماكس فيبر" (1884-1920) من أهم علماء الاجتماع الذين كان لهم الأثر البالغ في الفكر السوسيولوجي عموماً و التنظيمات خصوصاً وقد انطلق في دراسته للتنظيمات من الفعل الاجتماعي ، وميز بين (03) أنواع من السلطة و هي :¹

1. السلطة الكاريزمية : يقصد هذا النمط على الاعتقاد في بطولة شخصية قيادية في المجتمع من خلال قدرته على السير المثالي.

2. السلطة التقليدية : تتأسس على التقاليد والأعراف ومدي صلاحيتها في جميع الأماكن و الأزمنة و كذلك الاعتقاد بشرعية الأشخاص المطالبين بتطبيق تلك التقاليد وفق السلطة التقليدية.

3. السلطة القانونية : ترتبط أساساً بمجموعة من القواعد الإجراءات و القوانين التي تصفها هيئات مختصة بفرض النظام و إصدار الأوامر و التعليمات و بالتالي تعتبر سلطة شرعية.²

و للبيروقراطية و يرى "فيبران" البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية الموجودة في مختلف المجتمعات الصناعية ، والتي أثير النقاش بشأن قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة الأساسية و هو أول من إستخدم هذا المصطلح لتحديد مواصفات المنظمة المثالية ، ويعبر مفهوم البيروقراطية لديهم التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتقدم الذي وجد لتحقيق أهداف الدولة و البيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية ، و الذين يتم إختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ، و يكون فيها بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة و تحدد فيه الإختصاصات و الواجبات و المسؤوليات.³

¹ عبد الباري درة و محفوظ جودة : أساسيات في الإدارة المعاصرة ، منحنى نظامي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ص 153.

² رايح كعاشي : علم إجتماع التنظيم مخبر علم إجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 200.

³ أسابع : التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تنمية الموارد البشرية ، غ.م ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007 ، ص ص 31 ، 32.

خصائص يمكن ذكرها كالاتي:

- تحديد الإختصاصات الوظيفية و إعتاماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
 - توزيع الأعمال و الأنشطة الإدارية على الأفراد بصفة رسمية و بأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
 - تحويل السلطات للأفراد و تحديد نطاق الأفراد لكل مسؤول إداري.
 - الفصل بين الأعمال الرسمية و الشخصية للموظف وإطار علاقاته الغير الرسمية ، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة و التحيز و عدم الموضوعية.
 - تعيين الأفراد وفق الكفاءة و الخبرة الفنية بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.
 - إعتاماد التقييم الإداري وفقا لمستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وفقا للتسلسل الهرمي للمنظمة و بصورة ثابتة ومحددة.
 - تعتمد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين بها على الوثائق و السجلات و بالتالي يوجد جهاز من الموظفين و الكتاب مهمتهم الإحتفاظ بالوثائق و المستندات.
 - العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.¹
- وقد قدم ماكس النموذج المثالي للبيروقراطية كنقطة انطلاق عند معظم دارسي التنظيمات و يعتبر كأداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة ببنائها و خصائصها ، وهذا النموذج هو بناء عقلي لا يتم بناءه إلا من خلال وجود خصائص أو جهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع و النموذج الذي يصاغ على هذا النحو يسمى مثاليا.

¹ نور الدين توريرت : قياسة الفعالية التنظيمية من خلال التقسيم التنظيمي ، أطروحة دكتورا في العلوم ، غ.م ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص ص 47 ، 48.

➤ مرتكزات النظرية البيروقراطية في عملية التوظيف :

مركزية القرار : أي ما يسمى بوحدة السلطة الآمرة ، في كلمة مستويات التنظيم الهرمي.

تقسيم العمل : يكون محددًا وواضحًا ، يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الوظيفي الذي يزيد من الخبرة و المعرفة الفنية بين أفراد التنظيم .

بناء تسلسلي رئاسي (تدرج السلطة) : حيث يتخذ هذا البناء في صورته الطبيعية شكلًا هرميًا يكون كل رئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه ، وكل موظف مسؤول عن مساعديه ، وهذا يكون وفقًا لقواعد محددة و واضحة.

وجود نظام رسمي للقواعد : ينظم ويحكم أفعال و قرارات الأفراد و أعمالهم و تحقيق الاستمرار في العمل والتنسيق بين أنشطة العمليات المختلفة التي يؤديها أفراد التنظيم.

التخلي عن الاعتبارات الشخصية : بحيث يجب على أفراد التنظيم عدم اتخاذ اتجاه شخصي او عاطفي في علاقاتهم بقرنائهم ، حتى لا تؤثر على الأحكام و القرارات الرشيدة التي يصدرها أعضاء التنظيم خلال تأديتهم لوظائفهم.

يتم تعيين الموظفين وفقًا لمؤهلاتهم الفنية : التي اكتسبها عن طريق الدراسة الطويلة و التجربة و الخبرة بعيدا عن الأصول الأسرية.

التمييز بين السلطة التنفيذية و الاستشارية : (أو بين الوظائف التنفيذية و الاستشارية) حيث تتطلب أن تكون هذه الوظائف و أدوارها على اكبر درجة ممكنة من الوضوح و التحديد و التبسيط.

لا يمتلك الموظف مركزه الإداري : و الأدوات التي يستعملها لتنفيذ واجبه .

تعتمد الإدارة البيروقراطية على سجلات و وثائق : أي جميع الإجراءات توضع و تثبت كتابته.

يتقاضى الموظف الإداري راتبًا : ينطبق مع مركزه الإداري.¹

¹ رحالي حبيبة : نظريات التنظيم ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع ، بن عكنون ، الجزائر ، 2017 ، ص 38 .

من خلال ما جاء في النموذج المثالي للبيروقراطية يتبين أن " ماكس فيبر " اعتمد على تقسيم العمل و التخصص الوظيفي الذي يزيد من الخبرة الفنية لدى الأفراد ، وهذا حسب الوظائف الشاغرة و المستويات الوظيفية و يكون التوظيف و الترقية حسب الشهادات العلمية و الأقدمية في العمل للموظف أي أن عملية التوظيف تتم وفق قواعد إدارية تتخللها مسابقات توظيف حسب الشهادة و اختبار الأفراد المؤهلين لشغل تلك الوظائف ، التي تتبعها عمليات دفع الأجور و الترقية و يكون التوظيف مدى الحياة (سن التقاعد) .

2- الإدارة العلمية : (فريدريك تايلور)

تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق " فريدريك " و نسلو تايلور (1856 - 1915) و الذي يعتبر من رجال الإنتاج و الإدارة الاستشارة ، ويعد من الأوائل الذين حددوا مفاهيم العلم و تطبيق الطريقة العلمية لحل مشاكل المصنع و من أهم مبادئ الإدارة العلمية لديه التالي :

- **التقسيم الأفقي للعمل** : يقصد به تجزئة العمل و تخصيص المهام و دراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل.¹
- **التقسيم العمودي للعمل** : يهدف إلى التمييز بين مصمم و منفذ العمل بمعنى التفريق بين ذوي الياقات الزرقاء و ذوي الياقات البيضاء حيث يعتقد تايلور أن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- **ربط نظام الأجور بالمرودية** : الذي يؤدي إلى دفع العمال لبذل جهد اكبر في العمل باعتبار أنهم عقلانيون.
- **نظام الرقابة في العمل** : تكون الرقابة داخل المصنع رجالا لرجل.²

ومن أهم المفاهيم التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية نذكر مايلي :

- مبدأ التخصص في العمل لزيادة خبرة العاملين و كفاءتهم مما يسمح بتحديد المسؤوليات.

¹ عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 204 ، ص 73.

² عادل حسن : المرجع نفسه ، ص 73 ، 74.

- تتميط العمليات يؤدي إلى السرعة في الأداء وخفض تكاليف و تقادي الحركات الزائدة أثناء العمل.
- عدم ازدواجية الوظائف التنظيمية.
- تضيق نطاق الإشراف من خلال وحدة الأمر.
- توحيد الإجراءات .¹

➤ مرتكزات نظرية الإدارة العلمية في عملية التوظيف :

1. تقسيم العمل و تحديده كميا إن أمكن ، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل و الفعالية في الأداء.
 2. ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها " فتايلور" يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط و ذكي في عمل دون مستواه و نشاطه الجسمي و الذهني.
 3. . تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمال بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط طاقة خارج الإطار المحدد لهم ، وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين و المسيرين.
 4. المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما.
- يرى" تايلور" إن أهم عنصر في أسلوب التسيير الذي اقترحه هو فكرة الشغل أو المهمة (TASK) و يقصد بهذه الفكرة كما يقول في كتابه (1911) ضرورة تخطيط.²

من خلال المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية يتضح أن " تايلور " ركز على الجانب العلمي في اختيار الموظفين بالموازاة مع التركيز على مواصفات شاغل الوظيفة في الجانب البدني بمعنى أن الموظف

¹ مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 55 و 57.

² مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 74 .

يكون ذو بنية جسدية قوية لتحمل أعباء الوظيفة و ساعات العمل الكبيرة ، كما ركز على الحوافز المادية لزيادة الإنتاج مما اثر عدة انتقادات حوله لأنه اعتبر العامل ككائن اقتصادي.

3- نظرية التكوين الإداري : (هنري فايول)

ولد " هنري فايول" الفرنسي الجنسية عام (1841) في اسطنبول ، أحد علماء الإدارة الكلاسيكية ، عمل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا ومن خلالها نال خبرته العلمية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية.

لقد تميز " هنري فايول " عن " فريدريك تايلور " رغم انه كان هو الآخر مهندسا و كان من ضمن الكتاب الأوائل الذين حاولوا نظرية عامة للإدارة بينما كان " تايلور " يعمل في خط الإنتاج ومن ثم اهتم " فايول " بالإدارة على مستويات مختلفة .¹

➤ الأسس العامة للإدارة :

مع تسليم " فايول " بان أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة و محددة فقد وضع أربعة عشرة (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدا أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذ لم التزم بها و سار عليها ، وهذه المبادئ هي :²

1. تقسيم العمل : ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادي به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة ، ويرى " فايول" انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية و الفنية .

¹ إبراهيم بن علمي الملحم : علماء الإدارة و روادها في العالم ، سير ذاتية و إسهامات علمية وعملية ، دار النشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 42.

² طارق المجذوم : الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 2000 ، ص ص 123 ، 124.

2. السلطة و المسؤولية : أوضح " فايول " الارتباط الوثيق بين السلطة و المسؤولية الأخيرة موازية للسابقة منبثقة عنها ، ويرى " فايول " أن السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي و اختصاصاته ، و السلطة الشخصية التي قوامها الذكاء و الخبرات وخلق القويم و القدرة على القيادة .

3. الإلتزام بالقواعد : وهي في نظر " فايول " احترام الإلتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاقة و التنفيذ و مظاهر الاحترام ، و يقرر " فايول " أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.

4. وحدة الأمر: وهذا يعني ان يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر و التوجيهات و يرفع إليه التقارير.¹

5. وحدة الإتجاه: ذلك أن كل مجموعة من النشاط متحدة الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة و خطة واحدة ، و تختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

6. خضوع الأفراد للمصلحة العامة : وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة ، و ذلك من اجل المحافظة على استقرار التنظيم و إستمراريته.

7. المكافآت : يقضي هذا المبدأ بان تكون الرواتب و المكافآت عادلة و مجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.

8. المركزية : و يقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها ، و هذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى ، وتحكمه ظروف و عوامل متداخلة في الموقف الإداري ، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة و المركزية الكاملة.²

9. تسلسل القيادة : يرى " فايول " تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي .

¹ عبد الله عبد الرحمان : النظريات في علم الاجتماع - النظرية الكلاسيكية - دار المعرفة الجامعية ، الإيزاريطة ، 2003 ، ص 08.

² عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم و الإدارة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 15.

10. النظام : و يقصد به " فايول " وضع كل شئ و كل شخص في مكانه و لقد قسمه " فايول " قسمين ، نظام مادي يعني بوضع الآلات و الأدوات و المعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل ، و نظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب كما يهتم بتنسيق الجهود ، و تحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم .¹

11. العدالة : يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم و انتمائهم ، وان يلتزم كل منهم بأداء واجباته و أن يحصل كل منهم على حقوقه كافة .

12. الإستقرار الوظيفي : ينصب هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله ، كما يؤكد على أن المنظمات الناجمة عي المنظمات المستقرة .

13. المبادرة : المبادرة عند" فايول " تعني المبادرة لإعداد الخطط و كيفية تنفيذها و يطالب " فايول " الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل و ابدأ المقترحات و تنمية روح الابتكار .

14. العمل بروح الفريق : يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي و أهمية الاتصالات الفعالة ، و التعاون بين الرئيس و المرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة و فاعلية ، وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين .²

اهتم " فايول " في دراسته للتنظيم بالبياقات البيضاء على مستوى الإدارة العليا و تتضح حسبه أن عملية التوظيف تتم وفق شروط تظهر في تقسيمه للعمل و التخصص الوظيفي حسب نشاطات المنظمة بمعنى التركيز على الشهادات و الخبرة المهنية قصد ملائمتها مع الأنشطة الإدارية التي وضعها .

¹ عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري ، 1984 ، ص ص 72 ، 73 .

² محمد على محمد : علم اجتماع التنظيم " مدخل للتراث المشكلات و الموضوع و المنهج " دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط3 ، 1986 ، ص 44.

4- الأسس العامة للنظرية :

الأسس العامة للنظرية في الوقت الذي كان ينادي فيه تاييلور بالإدارة العلمية في أمريكا كان هنري " فايول " ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا و ظهرت أفكاره في كتابه المشهور (الإدارة العامة و الصناعية) و قد قام " فايول " بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف و هي على النحو التالي :

1. الوظيفة تقنية : تشمل عمليات تحويل و التصنيع و الإنتاج .

2. الوظيفة التجارية : تشمل عمليات الشراء و البيع

3. الوظيفة المالية : تشمل عمليات البحث عن الأموال و جلبها و توظيفها و توفيرها و الاستخدام الأمثل و الاقتصادي لها و حسن استثمارها.

4. الوظيفة المحاسبية : تشمل هذه الوظيفة تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة و إعداد الميزانية و التكاليف كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية .

5. وظيفة الأمن : و يتعلق الأمر بحماية الممتلكات و المحافظة عليها و المحافظة على السلامة الأفراد العاملين في المنظمة .

6. الوظيفة الإدارية : حسب " فايول " تقوم هذه الوظيفة ب التخطيط، التنظيم، التوجيه التنسيق و الرقابة و

اعتبر " فايول " أن الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف و أحاطها بقدر كبير من العناية و الاهتمام¹.

و قد قام " فايول " أيضا بوضع خصائص و صفات يجب توافرها عند المديرين (القائد) فحسب " فايول " يجب أن تتوفر فيهم الخصائص التالية :

▪ صفات جسمانية : الصحة و القوة .

▪ صفات ذهنية : القدرة على الفهم و الدراسة و التحليل .

▪ صفات خلقية : حسن الصورة والهدام .

¹ رحالي حجيبة : مرجع سابق ، ص 26.

- صفات تربوية : اللباقة وحسن المعاملة .
- صفات تقنية : ترتبط بالوظيفة التي يؤذيها المدير .
- صفات تتعلق بالخبرة و التجربة : الخبرة بالتعلم و التجربة بالمعرفة حتى يؤدي بطريقة سليم.¹

4- نظرية العلاقات الإنسانية (1880 - 1949) :

يعتبر " التون مايو" هو مؤسس علم الاجتماع الصناعي و مؤسس حركة العلاقات الإنسانية بأستراليا له ديبلوم في علم النفس كما درس الطب و المنطق و الفلسفة و كان أستاذا مشاركا في البحوث الصناعية كما كان أحد علماء علم الإدارة المشهورين و قد قام بتجاربه على العمال في مصانع الهاوثورن بشيكاغو (Chicago) دامت 5 سنوات (1927-1932) كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية.²

محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب " هوثورن" والتي أجريت في شركة وسترن إلكتروك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين. وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين . وجاءت النتائج غير متوقعة , مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية, فنكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال ، فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي

¹ بشير العلق : مفاهيم الإدارة - مفادئ الإدارة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص ص 16 ، 17 .

² علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 34 .

تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب " هوثرن " إلى النتائج التالية:

1. ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
2. تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
3. أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
4. إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى¹.

دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

أ. مرتكزات مدرسة العلاقات الإنسانية في عملية التوظيف²:

- السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية أمر أساسي و مؤثر في سلوك الأفراد فكلما كان الفرد أكثر رضي كلما كان أكثر إنتاجاً.
- الاتصالات هو تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل في تحقيق الأهداف الإنتاجية و هذا بإشراك العاملين.
- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات الأفراد و يربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية (الإنسانية).

ب. أهداف المدرسة للعلاقات الإنسانية :

¹ عمار بوحوش : مرجع سابق ، ص 82.

² مجاهدي الطاهر : مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم ، دار البحث للنشر و الإشراف، برج بو عريريج، الجزائر، 2018، ص 41.

- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجتمعات داخل أو في محيط العمل.
- تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج.
- تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.¹

إن هذه المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلم التنظيمي بل إنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية ، وقد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. ولكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً، فإن هناك أيضاً مصادر للاختلاف والتناقض بينها. ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل، إلا أنه من المستبعد تماماً أن تنصهر جميعاً وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.

■ أن هذه المدرسة تفترض وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين، بينما تقتضي تحقيق أهداف التنظيم التكامل بين هاتين المجموعتين.

■ أن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل، ولكن ذلك بالقطن لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به ، فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل. بل إن التجارب أثبتت أن جماعة العمل الأكثر سعادة ليس بالضرورة أكثر إنتاجية.²

■ أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد

¹ مجاهدي الطاهر : المرجع نفسه ، ص 72.

² عبد الله عبد الرحمان : مرجع سابق ، ص 18.

والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولة للسيطرة والتسلط، وبالتالي فإنها تعطي تصوراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية. وأكثر من هذا أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدراً للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حاسماً في سبيل التطوير الفني والإنتاجي كما كان عاملاً أساسياً في تحسين أحوال العمال. وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي.

■ أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل أهمية التنظيم الرسمي ولا توضح أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

■ أن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز

المادية وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.¹

بالرغم من الإسهامات الحديثة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية لزيادة الإنتاج و تحسين الكفاءة و الفعالة بالمنظمة من خلال مبادئها غير أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات هذه الأخيرة لا تنقص من أهمية مرتكزات تلك النظرية و عليه يتضح أن عملية التوظيف تقوم على التركيز على الحوافز المادية و المعنوية خصوصا و الاهتمام بالجانب الاجتماعي مما يسهل عمليات استقطاب الموارد البشرية سواء من الداخل أو خارج بيئة المنظمة كما أن الروح المعنوية و الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية مساهم بشكل كبير في التخفيف من المنازعات ، قلة دورات العمل الشيء الذي يساعد في تقوية الروابط الاجتماعية وتعزيز ثقافة المنظمة بين الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي الذي ينتج عن الاستقرار الوظيفي بالمنظمة و الحفاظ على مختلف الموارد البشرية.

¹ محمد علي سالم : مرجع سابق ، ص 24.

5- نظرية سلم الحاجات :

قدم " أبرهام ماسلو" عام (1954م) المشار إليه في (راشد) (118) نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة ، وان الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك ، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد ، وان هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان ، وانه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد الى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات ، وقد صنف (ماسلو) هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية و هي :

1. الحاجات الفسيولوجية.

2. الحاجة إلى الأمام.

3. الحاجة إلى الانتماء.

4. الحاجة إلى الاحترام.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات.¹

ويرى "ماسلو" إن إشباع الحاجات يتم وفقا لموقعها ضمن الهرم ، فلا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية بدون إشباع الحاجات وفقا لترتيبها (الأمان ، الانتماء ، الاحترام) وفيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع الحاجات السابقة.

أ- الحاجة الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي ، وتشتمل على المأكل والمشرب و النوم والراحة و الجنس ، وتحثل هذه الحاجات المكانة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى ، و في هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع الأفراد ، فالإنسان أولا لإشباع حاجاته الفسيولوجية.

¹ يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 178.

ب- الحاجة إلى الأمان:

تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية ، وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان مايلي :

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي.
- تجنب المخاطر غير المتوقعة.

ج- الحاجة إلى الإنتماء:

وتتعلق هذه الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبيعة الاجتماعية للأفراد ، وحاجتهم إلى وجود رفيق ، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية و الحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.

د- الحاجة إلى الإحترام:

بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته إلى الاحترام التي تتضمن احترام الذات ، والاستقلالية و التحصيل ، وان تكون له مكانته ، وان يحظى باعتراف الآخرين وانتباههم ، وان استيفاء هذه الحاجات يقود الشخص إلى الشعور بالثقة و الشعور بالمكانة الاجتماعية.

هـ - الحاجة إلى تحقيق الذات :

وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم " ماسلو " الهرمي للحاجات ، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط و التوجيه ، أي أن سلوكاته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه ، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه و المتعلقة بمواهبه و قدراته و كفاءته. إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يتأتى إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم.

الشكل رقم (01) : مخطط يمثل الحاجات الخمس لـ " ماسلو " ¹



المصدر: يوسف مسعداوي : مرجع سابق ، ص 179.

يرى " ماسلو " أن عدم إشباع حاجات الأفراد ينتج عنها التوتر و عدم الاستقرار ، ولا يمكن للأفراد إشباع حاجاتهم الثانوية دون إشباع الحاجات الأساسية و ذلك وفقا لما جاء في هرمه المعروف (سلم الحاجات) غير أن نظريته تعرضت لانتقادات هامة تتمثل في عدم تفسيرها بشكل واضح للتحفيز ولم يتم اختبار صحة فرضياتها بطريقة علمية كما أنها اعتمدت على المساواة بين إشباع حاجات الأفراد على السواء ، وعليه يمكن القول إن عملية التوظيف في هذه النظرية تظهر في الحاجة للحماية من المخاطر المادية و الصحية و الاقتصادية للأفراد مما يساعد في استمرارهم داخل المنظمة بالرغم أن مختلف العاملين يسعون إلى تحقيق ذواتهم و تحقيق الاحترام و المكانة مما يولد لديهم الشعور بالثقة التنظيمية و بالتالي يزيد انتمائهم و التزامهم للمنظمة العاملين بها.

6- نظرية " ماكريجور " (Mcgregor 1960) :

وضع " دوجلاس ماكريجور " المذكور في (زوليف) أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان و سلوكه ، وصف واحد منها بنظرية (X) والأخرى بنظرية (Y) .

فنظرية (X) هي النظرية التقليدية للعامل ، فمن مسلماتها تحديد واجب الإدارة بجميع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي ، وكما أن الإدارة تعني بالجمع بين العامل و الآلة و الموارد و بالكيفية التي تعطي أكبر حصيللة اقتصادية و تبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية :

1. الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.

2. يفضل تجنب المسؤولية في العمل.

3. يفضل الفرد دائما أن شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.

4. العقاب و التهديد إحدى الوسائل لدفع الإنسان إلى العمل.

5. ضرورة الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

6. إن الأجر و المزايا المادية هي أهم الحوافز في العمل.

وعلى أساس الافتراضات اتخذت الإدارة أسلوب القوة و التهديد و الإشراف المحكم و تجاهلت الدوافع لدى الأفراد العاملين . ربما تكون الافتراضات صحيحة ، وقد تحتاجها الإدارة في كثير من الحالات حسب الظروف الموقفية التي تتغير بناء على المستجدات المستمدة من عدم الثبات البيئي.¹

ويشير " زوليف " إلى أن النظرية (Y) هي أقرب إلى التطبيق العملي ، حيث أنها استطاعت أن

تفرق بين الحاجات من جهة و الإشباع من جهة أخرى ، وان هذه النظرية عكس النظرية السابقة لها ، فإنها

تدعو الإدارة إلى إيلاء الأهمية إلى الطرق و الوسائل التي تسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم في المستويات

العليا (الانتماء ، الاحترام ، التقدير ، تحقيق الذات).

¹ سالم تيسير الشرايدة : الرضا الوظيفي ، اطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 90 و 92.

ويرى الباحث أن افتراضات (Y) أكثر واقعية ، نتيجة تطور الثقافة التنظيمية و القدرات المعرفية و الإمكانية و الخبرات الفنية و الإدارية لدى العاملين و زيادة ثقتهم بأنفسهم ، و بروز الحاجة إلى الحوافز المعنوية ، و رغبتهم في تحمل المسؤولية ، و الالتزام بمبدأ الرقابة الذاتية.

7- نظرية (Y) : هذه النظرية قامت على مبدأ إن للعامل حاجات متعددة ، و إن هذا العامل ما إن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها ، و إن هذه النظرية بجانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين ، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني.

1. إنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية و إنهم لم يخلقوا ضد آمال و أهداف الإدارة.

2. ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس و تحمل المسؤوليات و توجيههم نحو أهدافها ، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين.

3. إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

4. الإنسان يعمل لا خوفا من العقاب بل أملا في المكافأة.

و يلاحظ أن هذه النظرية (Y) قد تبنت أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل ، و شجبت الأساليب الاستبدادية في القيادة التي لا تتفق و الطبيعة البشرية.

8- نظرية اتخاذ القرار لـ (هربرت سيمون) :

يعد " هربرت سيمون " الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد واحد من الذين عارضوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم خاصة فيما تعلق منها بعملية اتخاذ القرارات ، حيث السلوك التنظيمي محصلة لعمليات اتخاذ القرار التي تجري بداخل التنظيم ، لذلك فإن محاولة فهم السلوك التنظيمي بغية التنبؤ به تقتضي التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات التنظيمية و المؤثرات التي تحدها.¹

¹ بلقاسم سلاطينة : تنظيم الحديث للمؤسسة - التطور و المفهوم ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، بسكرة ، الجزائر ، ط1 ، 2008 ، ص

وضمن هذا التصور رفض " هيريت سيمون " الطرح الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار و قال بضرورة إعادة النظر في الفرضية التي تقول بالنموذج الرشيد أو العقلاني هذا النموذج الذي يقول بشأن " هيريت سيمون " بأنه يقوم على مسلمة أو فكرة افتراض المعرفة الكاملة بالحلول البديلة و آثارها من قبل متخذي القرارات في الوقت الذي يفتقد فيه هؤلاء إلى المعلومات الكاملة و الصحيحة من جهة ، ثم جهل النموذج العقلاني بالسياسات الداخلية للنظام التنظيمي من جهة أخرى ، ذلك إن هذا النموذج يفترض وجود نظام متناسق و منسجم ، حول الافضليات بين أصحاب القرار ، أي بمعنى إن الجميع متفق حول أهداف التنظيم ، بهذا الصدد بان أصحاب القرار غالبا ما يواجهون أهداف متباينة تؤدي إلى تولد الصراع بينه.¹

➤ النموذج العقلاني في اتخاذ القرار:

شاع النموذج العقلاني في اتخاذ القرار في النصف الأول من القرن العشرين. يقوم هذا النموذج على تعظيم المدير لعوائد منظّمته على الدوام و عليه إن يسعى باستمرار إلى الحصول على كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة القائمة ، مع تحليل و معرفة نتائج كافة البدائل و الاختيار المناسب منها أو البديل الأمثل.² وأما الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها النموذج العقلاني لعملية اتخاذ القرار فتتحدد في تلك المتطلبات التي تفرضها العقلانية حيث :

1. وضوح المشكلة : بحيث لا يكون هنا كأدنى غموض في أي منها ، وهو ما يفترض توفر كافة المعلومات عنها لاتخاذ القرار.

2. التوجه المجرّد نحو الهدف : أي سعي القرار نحو الهدف وثبات ذلك الهدف.

3. كافة الاختبارات : البدائل معلومة لدى متخذ القرار : فهو على دراية تامة بنتائج كافة البدائل.

4. لا قيود على عملية اتخاذ القرار: أي أن متخذ القرار متحرر من كل القيود ، سواء فيما تعلق بالوقت ، أو في التكاليف أو في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة و البدائل و نتائج كل بديل.

¹ فريد فهمي زيارة : وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص ص 145 و 140.

² عمار بو حوش : مرجع سابق ، ص 157.

5. يختار متخذ القرار البديل الذي يعظم العائد فقط: بمعنى إن الأمر واضح بالنسبة لمتخذ القرار ولا

يهمه سوى العائد و تعظيم الهدف ، ولا شيء سواه .

أما السؤال الذي يمكن طرحه هنا و أمام مثل هذه الافتراضات هو إلى أي مدى يمكن أن تكون المشكلة واضحة بالنسبة لمتخذ القرار ، وهل فعلا جميع البدائل متاحة وواضحة لديه ، ثم هل يوفر على كافة المعطيات الخاصة بالمشكلة وطبيعة نتائج القرار تحت قيد الوقت و التكاليف وهل يتفق القرار المتخذ مع ما تسمح به المنظمة و آفاقها المستقبلية.¹

وقد قارن " هيربرت سيمون " من بين النشاطات الفعلية لعملية اتخاذ القرار وبين المجموع المثالي

الذي يقدمه النموذج الرشيد أو العقلاني ، حيث رأى بان محاولات العقلنة محدودة نظرا للأساليب التالية :

■ المعلومات غير الدقيقة و غير الكاملة.

■ تعقد المشكلات.

■ قدرة الإنسان على معالجة المعلومات.

■ الوقت المتاح من اجل اتخاذ القرار .

■ الأولويات المتصارعة لدى متخذي القرارات بشأن الأهداف التنظيمية (اختلاف أصحاب القرار).

وإصفا هذه الأسباب بمحددات العقلانية أو الرشد داخل التنظيم ، حيث قال بالعقلانية أو الرشد المحدود ،

وقد اختار هذا التوصيف أو العبارة لأجل توضيح و التأكيد على أن أصحاب القرار ورغم المحاولات الكثيفة

التي يبذلونها لأجل اتخاذ قرارات عقلانية و الوصول إلى النموذج المثالي الذي يقول به النموذج العقلاني ،

ونظرا للأساليب المذكورة أنفا ، فليس بمقدورهم أن يكونوا كذلك .²

ومما سبق يمكن القول أن نظرية اتخاذ القرار أثارت موضوع التوظيف ،من خلال التركيز على عاملين

رئيسيين هما :

¹ اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص 83.

² فريد فهمي زيارة : نفس المرجع ، ص 147.

- طبيعة عملية صنع القرار وعلاقتها باستقرار المنظمة وهذا يسمح للمسؤولين باختيار الأفراد وتوظيفهم بعد قرار رشيد.
- إن المنظمة نسق مفتوح يحد البيئة من صنع قرار رشيد وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم، ومثال ذلك في المؤسسة الجزائرية التي تعتمد على قرارات في عملية التوظيف حسب المتغيرات الخارجية وسوق العمل ومختلف الموارد، كل هذه المؤشرات مرتبطة بصنع القرار بالمؤسسة.
- تستخلص سمات المنظمة من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية والاختيار الإنساني الرشيد.
- سلوك الأفراد داخل المنظمة لا يكون رشيدا و ذلك لوجود دوافع لا شعورية لديه ، توجه سلوكهم لتحقيق أهدافهم ، وبالتالي يلجا المسيرين إلى عملية صنع القرار كمدخل لفهم التنظيم وتحقيق أهدافه.¹

9- نظرية (أميتاي إتريني) :

تتمثل إسهامات " أميتاي إتريني " حول مفهومين أساسيين نادى بهما كعمليات لا مفر منها في التنظيمات مهما اختلفت وهما:²

ظاهرتا الاغتراب و الصراع : حيث أكد على أنهما عمليتان مرغوبتان في بعض الظروف و ينطلق من فكرة أساسية مفادها أن التنظيم وحدة اجتماعية معقدة يتفاعل داخل جماعات اجتماعية متباينة و كثيرة ، هذه الأخيرة تشترك في بعض القيم و الاهتمامات و المصالح ، و تختلف و تتعارض في قيم و اهتمامات و مصالح أخرى كثيرة ، خاصة إذا ما تعلق الأمر بطريقة توزيع الأرباح و الفوائد في التنظيمات ، فهذه

¹ اعتماد محمد علام : المرجع نفسه ، ص 84.

² علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1998 مصر ، ص 82.

الجماعات أثناء نشاطها قد تتعاون في مجالات معينة أين تكون الاهتمامات و المصالح مشتركة ، وتتصارع في المجالات الأخرى التي تتعارض فيها المصالح ، والجماعتان الكبيرتان اللتان يحدث بينهما الصراع على المصالح و الاهتمامات هما جماعات العمل و الإدارة في التنظيمات الصناعية ، وجماعات من بيدهم السلطة ومن ليس بيدهم هذه السلطة في التنظيمات الأخرى.

و يرى " أميتاي إترزيوني " أن الصراع على المصالح بين جماعة العمل و مسؤولي الإدارة و جهودهم نحو دفعه العامل لتأدية عمله ، قد يجعله يعيش حالة من الغربة اتجاه هذا العمل ، فهو لا يملك وسائل الإنتاج ويفتقر إلى كل فرصة للابتكار و التعبير عن الذات نتيجة لرقابة و تكرار العمل الذي يؤديه ، و لان عمله أصبح لا معنى له ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقته وفي المكان الذي ينجر فيه هذا العمل.¹

وقد ركز " أميتاي إترزيوني " على متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات و أشار إلى وجود صلة وثيقة بين متطلبات التنظيم و متطلبات الأفراد ، و ذلك من خلال أنماط الأداء و الكفاءة و الفعالية و الانجاز و الإشباع التام لدى كل من الأفراد و التنظيم معا ، وهذا في إطار محدد بقواعد ضبط مميزة تكفل نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها و زيادة فاعليتها و كفاءتها ، وقد اعتمد على مفهوم الامتثال وعلى أساسه بنى ثلاثة أنماط للقوة تقابلها ثلاثة أنماط للانتمان في التنظيمات ، فأعطى للامتثال أهمية كبيرة في العلاقة القائمة بين من يملك القوة و المحروم من ملكيتها أو الخضوع لها ، فيعبر عن الامتثال في العلاقة التي على أساسها يمارس العامل توجيهات تدعمها قوة عامل آخر ، ويقدم ثلاث أنواع من القوة تختلف بموجب الوسائل المستعملة لحمل الأفراد على الامتثال:

✓ **القوة الإلزامية** : تعتمد على التهديد أو التلويح باستعمال العقاب وإحداث الأذى ، وما ينجم عنها من

مشاعر الإحباط عن طريق تقييد الحركة.²

¹ علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، المرجع نفسه ، ص83.

² عبد الله محمد عبد الرحمن : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1994 ، ص 145.

✓ القوة التعويضية : وتقوم على استخدام الموارد المالية و المادية الأخرى كدفع الأجور و الترقيات و الكيفية التي يتم التحكم فيها.

✓ القوة المعيارية : وتقوم على التزويد بالمكافآت الرمزية أو ايطالها ، وتشير هذه المكافآت إلى المكانة و المركز و الهيبة.

يمكن القول أن " أميتاي إتريني " أكد على تفاعل الأفراد و الجماعات الاجتماعية المتبادلة داخل المنظمة ، من خلال الاشتراك في بعض القيم و الثقافات و المصالح ، وتختلف و تتعارض في قيم واهتمامات و مصالح أخرى ، كما أن الأفراد قد يتعاونون في المجالات التي تكون فيها الاهتمامات و المصالح مشتركة ، وتتصارع في المجالات التي تتعارض فيها المصالح ، فعملية التوظيف بالنسبة لمرتكزات " إتريني " تهتم بسلوك الفرد المترشح ومدى رغبته في الانضمام للمؤسسة ، دون المساس بالمصالح العامة للمؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف.

10- نظرية (روبيرت ميرتون) :

يعد " روبرت ميرتون " واحد من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية ، دون استخدامه لمقولتي " المماثلة العضوية " و " الاعتماد الوظيفي " بين أجزاء النسق ، و تتجلى إسهامات " روبرت ميرتون " في مجال الفكر التنظيمي من خلال جملة القضايا التي طرحها في تحليلاتها الخاصة بالبناءات البيروقراطية في إطار المدخل الوظيفي ، من خلال مفاهيم الوظيفة الكامنة في مقابل الوظيفة الظاهرة ، المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفة ، وكذا فكرة البدائل الوظيفية.¹

مرتكزات النظرية: يمكن تلخيصها في النقاط الأساسية الآتية :

- يتميز البناء الاجتماعي بطابع الرسمية و العقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط في صورة وظيفية لتحقيق أهداف التنظيم.
- كل بناء تنظيمي يؤدي سلسلة متكاملة من الوظائف تحكمها قواعد و التزامات محددة.

¹ رايح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006، ص ص 186 و 187.

■ ضرورة توفير عنصر الكفاءة و الفاعلية و تحديد المسؤوليات المختلفة ، والسلطة قوة للضبط و التحكم داخل التنظيمات.

■ المكانة العلمية و المعرفية تتحدد حسب الدور التنظيمي للفرد و تسلسله الإداري و المهني داخل بناءات التنظيم.

لقد أولى " روبيرت ميرتون " اهتماما خاصا بقضايا التنظيم ، و السلوك الاجتماعي للعاملين ، حيث بين كيفية تأثير القيم و المعايير و القواعد على تصرف الموظفين و سلوكهم الاجتماعي و انعكاسات ذلك على أداء التنظيم لأنشطة ، وينطلق من مفهوم الضبط الذي تمارسه المستويات التنظيمية العليا ، حتى يضمن تحديد المسؤوليات و الاختصاصات التي يحقق أي تنظيم من خلالها أهدافه و مساراته ، و تقوم هذه الممارسات على إجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا و يترتب على ذلك ثلاث نتائج أساسية تخص طبيعة العلاقات داخل التنظيم ، يلخصها " روبيرت ميرتون " على الشكل التالي :¹

■ تساؤل العلاقات الشخصية بين العاملين ، ذلك أن التنظيم البيروقراطي عموما هو تنظيم يعتمد على مجموعة العلاقات القائمة بين الوظائف و الأدوار ، وان الموظف في كل موقع يقيم صلاته مع الآخرين على أساس الموقع الذي يشغله في التنظيم.

■ يزداد استيعاب أعضاء التنظيم بصورة مستمرة لقواعده و معاييرها ، ذلك أنهم في البداية لا يعرفون بصورة كاملة هذه القواعد و المعايير ، وبممارسة الضبط و اتخاذ الإجراءات المستمرة لضمان الفعالية يجعل الأعضاء أكثر استيعابا لمعايير التنظيم و قواعده إلى درجة يسميها " روبيرت ميرتون " مرحلة استبدال الأهداف.

■ يعتمد التنظيم معايير أساسية جديدة في اتخاذ القرارات ، ويستخدم في سبيل ذلك مقولات محددة تختلف باختلاف درجة إمكانية تطبيقها و درجة ملاءمتها لسير التنظيم.²

¹ اعتماد محمد علام : مرجع سابق ، ص ص 164 و 162.

² السيد محمد الحسيني : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1994 ، ص 84.

من خلال ما سبق الإشارة إليه يعتقد "ميرتون" أن المجتمع يستطيع العمل بحكم شكل التنظيم، كما يؤكد أن الأفراد يستجيبون لمواقف معينة في المنظمة، ثم يعممون تلك الاستجابة على مواقف مماثلة ولما يحدث ذلك، تبرز نتائج غير متوقعة بالنسبة للمؤسسة وقد حاول "ميرتون" الكشف عن العلاقة بين البناء البيروقراطي والوظيفة، حيث لم ينف صدق النموذج الفيبري.

11- نظرية تفويض السلطة عند (فيليب سلزنيك) :

يرى "فيليب سلزنيك" أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة، لأنساق الفرعية داخل التنظيم، نظرا لتعدد مهام الإدارة، وتعدد مسؤوليتها غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم، لان وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة، واعتبارها غايات في حد ذاتها، ويتطلب ذلك بالضرورة استعادة مركزية الضبط والإدارة، ثم تبدأ الدائرة من جديد.¹

وقد اعتمد "فيليب سلزنيك" في تطوير نظريته و أفكاره النظرية السالفة الذكر، على دراسة امبيريقية أجراها على منظمة "النتس فالى" وهي إحدى المنظمات الأمريكية، التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة في بعض المناطق القروية، و ذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات مثل :

تنظيم الري وتدعم القوة الكهربائية، وتوزيع المخصبات، وتطوير الممارسات الزراعية عن طريق الإشارة الزراعي، غير أن الصفوة المتعلمة من الفلاحين في تلك المناطق، قد مارست مجموعة من الضغوط على سياسة التنظيم، مما أدى في نهاية الأمر إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة، لكي تتوافق مع ظروف تلك المجتمعات، مما يشير إلى أن بناء المجتمع المحلي يمكن أن يمارس ضغوطا من شأنها أن تعدل من أهداف التنظيم.

وعلى ضوء ما سبق يبرز اهتمام "سيلزنيك" بالجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية من خلال نتائجها، وقد تلجا المنظمة إلى استقطاب الأفراد من سوق العمل المحلي و أشراكهم في إدارة المؤسسة، من

¹ بلقاسم سلاطينة : مرجع سابق، ص 149.

خلال توظيفهم وجعل عملية اتخاذ القرار مشتركة بينهم وبالتالي تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى .

خلاصة :

بعد تقديم و وصف أهم المبادئ و الأسس النظرية التي قدمها مختلف رواد و مفكري مدارس التنظيم في مجال تنمية و تطوير الموارد البشرية و المحافظة على استمرار و بقاء المنظمات و ذلك من خلال مختلف قواعد و أساليب عمليات توظيف العاملين و التي من الممكن أن تساهم في شكل فعال في دراسة و تحليل نتائج الدراسة الحالية.



الفصل الثالث : الخطوات العلمية لعملية التوظيف.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: تحليل و توصيف الوظائف.

ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية.

رابعاً: الاختيار و التعيين.

تمهيد الخطوات :

سنتعرض في هذا الفصل إلى أهم احد متغيرات الدراسة و المتمثل في واقع توظيف الموارد البشرية من خلال الكشف على الخطوات و الطرق المتعلقة به كتوصيف الوظائف و التخطيط الآلي و المستقبلي و كذلك طرق الاستقطاب و عمليات الاختيار و التعيين العلمية و الموضوعية التي من الممكن أن تخدم هذه الدراسة .

❖ أولا : تخطيط الموارد البشرية.

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة ، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، وهي عملية موازية بين الحاجة للموارد البشرية و الغرض المتوفر منها ، ومحاولة معالجة الفائض أو العجز وفق سياسة تقررها الإدارة العليا في المنظمة ، وسيركز هذا الفصل بيان أهمية تخطيط الموارد البشرية و مراحلها و أساليب التنبؤ بالاحتياجات للموارد البشرية و تحديد أساليب العرض و الطلب من الموارد البشرية.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

إن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى معالجة مشاكل العمالة الحالية و المحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها و مجال اختصاصها ، إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة ، بالنوعية المطلوبة و الوقت و المكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر و المستقبل.¹

ويعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه المنظمة من حيث النوع و الكم و مدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان و الزمان و التخصيص .

التحليل المستمر للموارد البشرية " كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه ضوء إستراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف و المهارات و التخصصات و الأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة

¹ عبد القادر قرفي : دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في الجزائر ، رسالة ماجستير ، 1997 ، ص 18.

في المنظمة و توفيرها في الوقت و الزمان المناسبين لكي يساعد على بقاء و تطور المنظمة ، وتحقيق أهدافها.¹

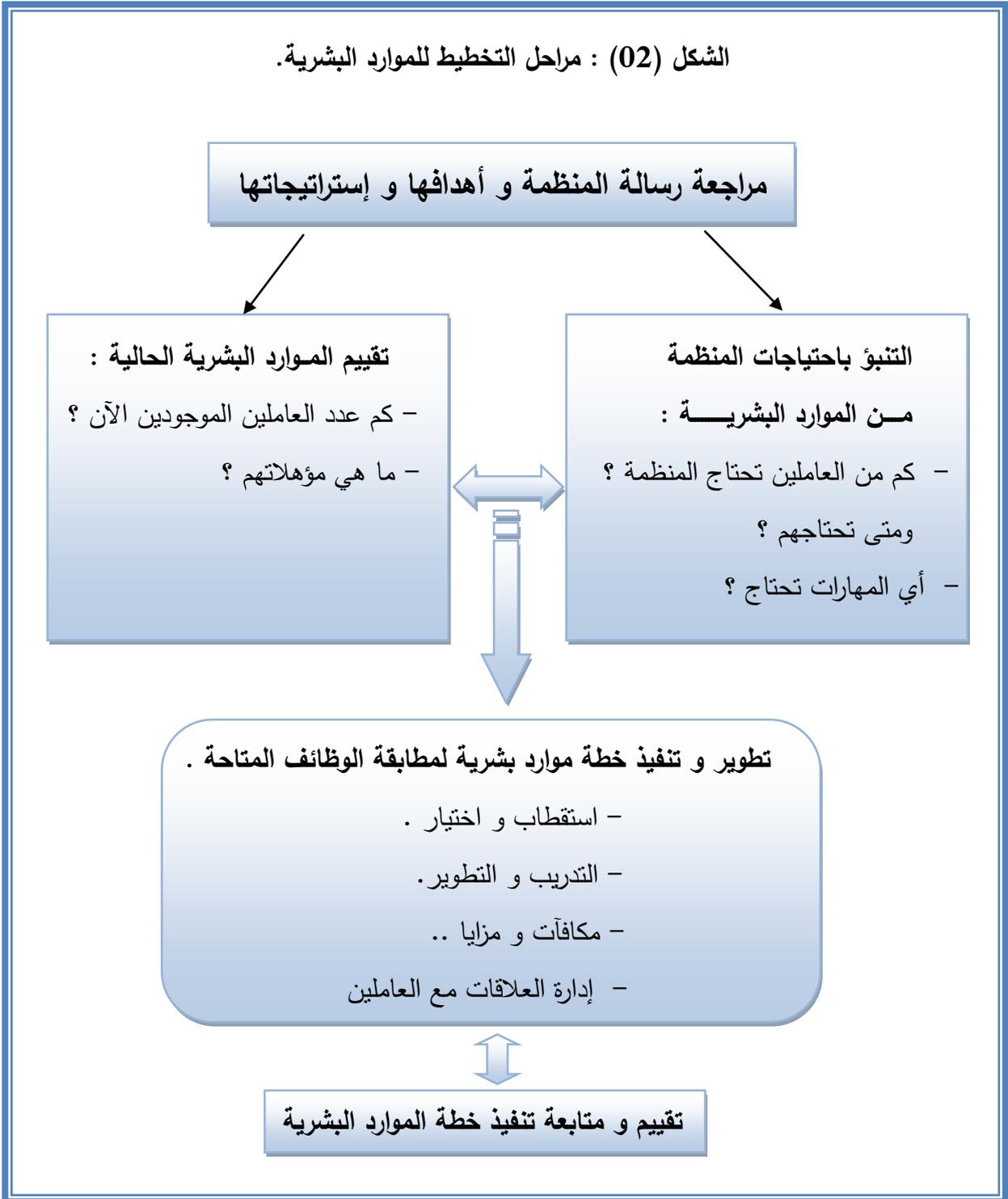
من هذه التعاريف نستطيع تحديد الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها عملية تخطيط القوى العاملة بالاتي وكما هو في الشكل (02).

- تحديد أعداد و نوعيات الموظفين المطلوبين.
- الإعداد لتنمية و تطوير مهارات قدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية.
- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز و الأجور .
- العمل على تطبيق مقولة من " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" خلال وضع وتبني سياسة سليمة للنقل و الترقيّة أفقيا و عموديا بحركة فعالة ومنسجمة و متوازنة.²

¹ صلاح شاوي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الاسكندرية ، مصر ، مؤسسة كتاب الجامعة للنشر ، 1999 ، ص 12.

² النوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الشلف ، الجزائر ، 2014، ص 118.

الشكل (02) : مراحل التخطيط للموارد البشرية.



المصدر : النوري منير: مرجع سابق ، ص 120.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية :

هناك عدد من الظروف و العوامل تساهم و تتضافر جميعها لإبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على

المستوى القومي و الوطني أو على مستوى المنظمة ، ومن هذه العوامل ما يلي¹:

1.2. الظروف و التغيرات التكنولوجية :

تعيش منظمات اليوم عصير الإبداع التكنولوجي و التغيرات السريعة في مختلف الوسائل و الآلات و الأدوات و أساليب العمل و التفكير الإنتاجي و التسويقي و الإداري ، نتج عنه تغير كبير في نوع و طبيعة الوظائف اللازمة و المهارات و التخصصات المطلوبة لمواكبة هذا التغير ، وبات لزاما على المنظمة أن تحدث نفس التغيرات على مواردها البشرية على مستوى المستقبل القريب أو البعيد ، فاستخدام الحاسوب مثلا في الوقت الحاضر و دخوله جميع مجالات العمل و الأداء الإنتاجي و التجاري و الخدمي اوجد وظائف جديدة لم تكن سابقا في هيكل العملي المنظمات ، مما اجبر المنظمات على توفير كوادر بشرية قادرة على التعامل مع هذا التطور في بيئة العمل عن طريق التدريب و التنمية من الداخل أو التعيين من خارج المنظمة أو باعتماد الأسلوبين معا ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فان هذا التغير أدى إلى قيام المنظمات بالاستغناء عن بعض الوظائف و العاملين ، ويتضح من ذلك مدى تأثير الاختراعات و التطور في البيئة التكنولوجية على حجم و نوع الموارد البشرية المطلوبة لأداء المهام و الوظائف في المنظمة و التي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية توفيرها بالكم و النوع و التخصص المطلوب ، فإذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن هذه التطورات و التغيرات التكنولوجية ستبقى و ستستمر إلى ما لا نهاية فان ذلك سيوضح عظم المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية و النشاط التخطيطي بالذات و أهمية ما مطلوب انجازه في هذا المجال .

¹ احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 141.

2.2. توفير الإحتياجات من الموارد البشرية:

إن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوى العاملة في المنظمة للائمتها مع متطلبات الأداء الجديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن إحداثها بين يوم و ليلة بل أن ذلك يستلزم وقتا طويلا من الإعداد و التدريب و التهيئة و الاختيار و التعيين و غير ذلك ، مما يستلزم استجابة إدارة الموارد البشرية لهذه التغيرات و التطورات قبل مدة زمنية ليست بالقصيرة ، وهذا معناه أن إدارة الموارد البشرية يجب ان تتنبأ بالاحتياجات الجديدة لشغل الوظائف التي ستحدث بالإعداد و التخصصات و النوعيات المناسبة قبل وقت مناسب و العمل على إعداد البرامج التدريبية لتنمية المهارات لقوة العمل الداخلية ، و محاولة استكمال النقص من سوق العمل الخارجي وهذا يعطي عملية تخطيط الموارد البشرية بعدا آخر و أهمية إضافية¹.

3.2. عدم تلبية سوق العمل للإحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة:

مازالت المنظمات على مختلف تخصصاتها و مجالات عملها تواجه نقصا كبيرا في أنواع معينة من الموارد البشرية خصوصا التخصصات النادرة ، مما جعلها تترتب في إدخال بعض أساليب العمل المتطورة بسبب عدم تلبية سوق العمل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، إن ذلك يلقي عبئا كبيرا على عاتق إدارة الموارد البشرية و يزيد من أهمية النشاط التخطيطي و عمليات استقطاب واختيار العناصر الكفوءة و المناسبة ، فقد تفلح بعض المنظمات في الاستفادة من إدخال بعض الأساليب الحديثة في الأداء إلا أنها تفشل في توفير القوى العاملة القادرة على استخدام هذه الأساليب ووضعها موضع التطبيق وهذا غالبا ما يكون نتيجة قصور الجانب التخطيطي ، وندرة الموارد البشرية المطلوبة .

4.2. تأثير السياسات الحكومية المركزية:

إن موضوع الموارد البشرية اخذ مساحة واسعة من اهتمام الدول على مر العصور ، وذلك لما للبطالة أو الاستخدام الكامل أو شبه الكامل من مردودات سياسية و اقتصادية و اجتماعية سلبية أو ايجابية على

¹ علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية ، ط3 ، القاهرة ، مصر ، مكتفة فريد للنشر ، 1975 ، ص 203.

مجتمعات تلك الدول ، وعليه فان الحكومات الحديثة وجدت نفسها ملزمة بالبحث عن فرص العمل وزيادتها لاستيعاب أبناءها القادرين على العمل لشغلها لمعالجة ظاهرة البطالة بشكلها الجلي و المقنع ، وتبني سياسة من شأنها توجيه قوة العمل نحو الوظائف و فرص العمل المفيدة أو المنتجة على مستوى الاقتصاد الوطني ، والحد من التوجه نحو الأعمال التي لا يحتاج إليها البلد في الوقت الحاضر أو المستقبل ، هذا من جهة ، كما أن الحكومة كثيرا ما تقوم بإصدار العديد من التشريعات و القوانين التي ترتبط بتخطيط الموارد البشرية و تؤثر فيها ، مثال ذلك التشريعات الخاصة لتشغيل النساء و معوقى الحرب ، و الأسرى ، و الأطفال من أعمال معينة و غير ذلك من جهة أخرى .

5.2. الإحتياجات الإقليمية:

تعتمد الدول غالبا تخطيط الموارد البشرية لتطوير الأقاليم أو المحافظات و ذلك بتحديد الوظائف التي يحتاجها الإقليم أو المحافظة نوعا و كما للنهوض بمستواه الاقتصادي و الاجتماعي تمهيدا لتوزيع القوى العاملة المتوفرة في البلد على هذه الأقاليم بحسب حاجتها إلى التخصصات لشغل وظائفها المتنوعة ، وبهذه الصورة يتم إيجاد نوع من التوازن و تحقيق العدالة في توزيع الموارد البشرية بين المحافظات ، والحيلولة دون استحواد بعض الأقاليم على التخصصات النادرة و حرمان الأقاليم الأخرى منها ¹.

6.2. تقليل التكاليف :

إن تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى تقليل العمل في المنظمة و ذلك من خلال معالجة البطالة المقنعة بإعادة النظر في هيكل العمالة و الإحتياجات و إجراء المناقلة اللازمة بين الوحدات و الأقسام و التخصصات و التدريب و إعادة التدريب من جهة ، والحيلولة دون الإنفاق على إعداد برامج تدريب و تأهيل قوى عاملة لوظائف سيتم التخلي عنها و إلغائها من الهيكل التنظيمي للمنظمة في المستقبل القريب من جهة

¹ احمد ماهر : مرجع سابق ، ص 143.

أخرى ، مثال ذلك إعداد برامج تدريبية على استخدام الأجيال القديمة من الحاسبات ، وهي في طريقها إلى الانقراض لحلول أجيال حديثة منها :

3. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تشتمل عملية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة من المراحل و الخطوات نوجزها بالاتي :

1.3. مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الإستراتيجية و التشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة و أقسامها المتنوعة ، التي تعد أساسا لتحديد المهام و الواجبات أو الوظائف التي يلزم أدائها للوصول إلى تلك الأهداف ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة و تخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظائف الحالية و المستقبلية ، وذلك باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية التي يعتمد قسم منها على الاجتهادات و الأحكام الشخصية و الخبرة و الموهبة التي يمتلكها مدير إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا و توقعاتهم بشأن مدى تطور أو انكماش حجم أعمال المنظمة في المستقبل ، في حين يقوم القسم الآخر على استخدام الأساليب الرياضية و الإحصائية لتوقع اتجاهات التغير في حجم و نوع الصناعة بشكل عام ، أو حجم و أنواع وظائف المنظمة بشكل خاص مثل المعادلات الآنية ، الارتباط ، سلسلة "ماركوف" ، وغير ذلك.¹

يضاف إلى ذلك معرفة حجم العرض المتوقع من القوى العاملة و نوعها في أثناء المدة المقبلة عن طريق إجراء المسح الشامل لمصادر العرض المتاحة حاليا من داخل البلد و خارجه.

2.3. دراسة و تحليل الطلب على الموارد البشرية.

ينشا الطلب على الموارد البشرية من قبل المنظمات المتنوعة في القطاع الخاص أو الحكومي لشغل الوظائف الحالية الشاغرة أو المحتملة نتيجة للتوسع في حجم أعمال المنظمات أو هيكلها التنظيمي ، أو

¹ سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 2006، ص 56.

زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق المحلية أو الدولية ، أو دوران العمل و الهجرة او سياسات الترقية و الترفيع و غيرها.

❖ ثانياً: تحليل و توصيف الوظائف.

عندما نتحدث عن توصيف الوظيفة ، فان ذلك يتضمن بعدين متلازمين ، فهو من جهة يعني إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات و مسؤوليات و سلطات و أساليب عمل و معدلات أداء ، ومن جهة أخرى يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات و السمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب ، هذا ومن الضروري أن يكشف توصيف الوظيفة عما يحيطها من إمكانيات و معوقات وما تتضمنه من مخاطر و أضرار مادية و معنوية قد يتعرض لها شاغلها . كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة و المتتابعة بين الوظيفة و غيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات و احتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد أو على مستويات أعلى.¹

هذا ولا ينحصر التوصيف عند هذا الحد ، وإنما يشمل نطاقاً أوسع ، حيث يعني كذلك الفحص و الدراسة التفصيلية المنظمة لما هو ابعده من الوظيفة ، وذلك بغرض تحديد الواجبات و الجزئيات التي تتكون منها الوظيفة ، وبيئة العمل المحيطة ، إلى جانب الأدوات و المعدات و الآلات المستخدمة لانجازها و الخصائص و السمات الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية.

إن الهدف الأول و الأخير من وراء توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن التوظيف و شاغلها حتى يتسنى اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته على أكمل وجه بكفاية ونجاح وبأقل مجهود ، ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

¹ عصام عبد الوهاب الدباغ : إدارة الأفراد ، دار زهران للنشر ، د.ط ، عمان ، 2008 ، ص 73.

العناصر الأساسية لوصف الوظيفة :

وتأسيسا على ما سبق ، فان وصف الوظيفة في شكله الأمثل لابد أن يتضمن العناصر التالية ، تبعا لما أورده "على السلمي" في كتابه إدارة الموارد البشرية¹.

✓ بيانات من شأنها التعريف بالوظيفة:

- اسم الوظيفة .
- موقعها في التنظيم.
- مستواها التنظيمي.

1- أهداف التوصيف:

يعتبر توصيف الوظائف بمثابة خطوة ضرورية لمساعدة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة وفعالة ، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات و مسؤوليات الوظائف يمكن الإدارة أولا من تنظيم هذه الموارد ، و ثانيا وضع سياسات التوظيف على أسس سليمة و ناجعة ، و عموما يمكن حصر أهم أهداف التوصيف فيما يلي :²

- الاستقطاب الفعال : إذ انه وبصرف النظر عما إذا كانت الوظيفة المراد شغلها موجودة بالفعل أم سيتم استحداثها ، فان متطلباتها لابد أن تكون معرفة بدقة و بكل تفاصيلها و حدودها و الظروف ذات العلاقة بها ، و ذلك حتى يكون الاستقطاب فعالا.
- إختيار الفرد الملائم للوظيفة : فمن خلال التوصيف يمكن معرفة الاستعدادات و القدرات و السمات الإنسانية التي ينبغي توافرها في الفرد حتى يتسنى له ممارسة وظيفته على أكمل وجه ، ولهذا نجد أن إدارة الموارد البشرية تختار الأفراد وفقا لهذه المواصفات.

¹ محمد صيرفي : المرجع المتكامل للإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزريطة ، الإسكندرية ، د.ط. ، 2008 - 2009 ، ص 247.

² خضير كاضم حمود و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007 ، ص 99.

■ **وضع برامج سليمة للتدريب:** أي برنامج تدريبي لكي يكون ناجحاً ، يجب أن يتضمن تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها ، وأسلوب التدريب المناسب ، وتقديم عملية توصيف الوظائف المعلومات اللازمة التي تساعد على تجاوز هذين الشرطين فمن جهة تبين المعارف و المهارات التي تفرض أن يكتسبها الفرد من التدريب ، ومن جهة أخرى تبين طبيعة العمل و مكونات الوظيفة والتي على أساسها يمكن وضع خطة دقيقة للبرنامج التدريبي ، فمن شأن التوصيف أن يحدد الفجوة التدريبية التي تفصل بين الوظيفتين الأصلية و الجديدة.¹

■ **ضبط أسس سليمة للنقل و الترقية :** من خلال تحليل الوظائف و توصيف المهارات و الخبرات و القدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة ، يمكن وضع أسس سليمة للنقل أو الترقية الداخلية من وظيفة إلى أخرى.

■ **رسم سياسة عادلة للأجور و التعويضات :** يساعد التوصيف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة وما تتطلبه من مهارات وقدرات و خبرة خاصة و مسؤوليات ، مما يسمح بوضع سياسة عادلة للأجور ، بحيث يزداد الأجر كلما ازدادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها ، كما يسمح التوصيف بوضع سلم دقيق و شفاف للتعويضات المختلفة.²

■ **تحسين نظم العمل :** من خلال تقديم وصف شامل و دقيق لكل وظيفة ، و الخطوات المتبعة في انجازها ، و الوقت المبذول في ذلك ، يكون من اليسير إجراء التعديلات اللازمة على كل وظيفة من حذف أو إدماج للخطوات و الجزئيات غير المنتجة ، أو إعادة ترتيبها أو إدخال تحسينات عليها ، وبذلك تتخفض التكاليف و يتحسن الأداء و يشعر العامل بمزيد من الرضا.

¹ نادر احمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري و حالات عملية ، دار ضاد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010 ، ص 115.

² عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2005 ، ص ص 323 ، 324.

■ **تحسين بيئة الوظيفة :** لا يقتصر التوصيف على الوظيفة فقط ، وإنما يعطي صورة صادقة عن البيئة التي يعمل فيها الفرد بحيث يبين النواحي التي تستدعي العناية و الاهتمام من اجل توفير الظروف البيئية المناسبة للعمل ، فمن شان ذلك أن يشجع العاملين على أداء وظائفهم بروح معنوية عالية.

■ **أمن وسلامة الموارد البشرية :** حيث يكشف التوصيف عن الممارسات و الظروف البيئية الآمنة المرتبطة بالوظيفة ، و الاحتياجات الواجب اتخاذها لضمان سلامة الأفراد العاملين .

2- أهم طرق توصيف الوظائف : حتى يكون التوصيف سليما و يحقق أهدافه توجد عدة طرق لتوصيف الوظائف ، لعل أكثرها شيوها و تداولها هي الأربع التالية :

1/ الملاحظات (Observation):

المعروف منهجيا أن الملاحظة هي الأداة الأساسية و الأولية في عملية جمع البيانات لبساطتها و سهولة تطبيقها و كذلك لأهميتها و استخدامها مع مختلف الأدوات و الطرق المنهجية الأخرى ، و بواسطتها يتم ملاحظة القائم بالوظيفة و تدوين كل العمليات التي يقوم بها (نوع العمل ، كيفية أداءه ، الوقت المستغرق في أدائه ، البيئة و الأدوات و المعدات المستعملة ... الخ) . والجدير بالذكر أن الملاحظة غير كافية لوحدها ، وإنما يتم الاستعانة بطرق أخرى أكثر تعقيدا.¹

2/ المقابلة (Interview) :

وهي إما أن تكون مقننة أو هيكلية حيث يتم إعداد قائمة بالأسئلة مسبقا ، ويلتزم بإتباعها وطرحها أثناء المقابلات ، أو أنها تكون غير مقننة أو غير هيكلية ، حيث لا توجد أسئلة محضرة مسبقا أو أي مخطط يلتزم به القائم بالمقابلة.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، د.ط، مصر ، 2009، ص ص 195 ، 196.

² عصام عبد الوهاب الدباغ : مرجع سابق ، ص 85.

3/ قوائم الاستقصاء (Questionnaire) :

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة ذات النهايات المغلقة أو المفتوحة ، متعلقة بكل متطلبات الوظيفة المراد توصيفها ، و الملاحظ انه بالنسبة للوظائف الموجودة بالفعل فان الفرد شاغل الوظيفة هو الذي يقوم باكمال قائمة الاستقصاء ، وبعد مراجعتها من طرف المدير المباشر للفرد يتم إرجاعها للمحلل ، أما إذا كانت الوظيفة جديدة فان قائمة الاستقصاء ترسل للمدير المباشر الذي سيتولى الإشراف على شاغل الوظيفة الجديدة.¹

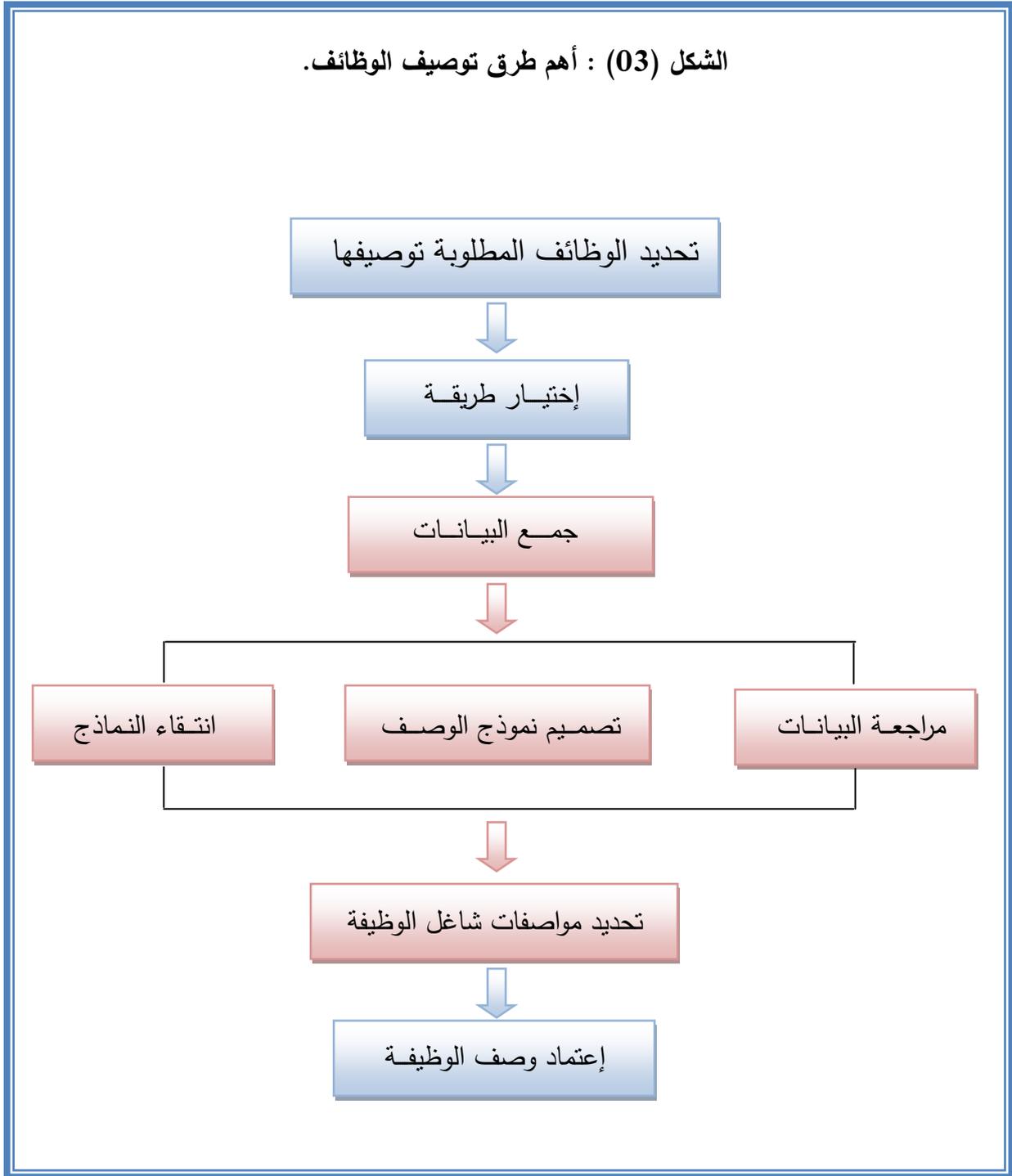
4/ قائمة تحليل المركز (Position Analysis Questionnaire PAQ) :

وتعتبر هذه الأداة في غاية التخصص فهي على درجة عالية من الدقة في تحليل الوظائف على أساس أنشطة الفرد ، حيث تتشكل هذه الأداة من تحديد ست مجموعات رئيسية من أنشطة الفرد يتم وصفها بما يعادل 194 عنصرا من عناصر الوظيفة ، و يتم التقدير كل عنصر بناء على درجة او مدى تطبيقه في الوظيفة التي يتم تحليلها ، وتعد هذه الأداة الأنجع في تحليل الوظائف لسهولة استخدامها و إمكانية تعميم تطبيقها ، ولكن العيب فيها يتمثل في طول قائمة الاستقصاء.²

¹ عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 324.

² زيد منير سلمان : إدارة اختيار الموظفين – الموظف المناسب في المكان المناسب ، دار الراية للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2008، ص ص 40 ، 41.

الشكل (03) : أهم طرق توصيف الوظائف.



المصدر : عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 324.

❖ ثالثا : استقطاب الموارد البشرية.

الإستقطاب :

ويشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملي الوظائف الشاغرة بالمنظمة. ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه جذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.¹

1- أهمية الإستقطاب :

يمكن التعريف على المنظمات و أهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها ، فالمنظمات المبدعة و الناجحة هي التي تمتلك أناس مبدعين. وعليه فان الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات و خاصة المنظمات الكبيرة ، لان قياس مقدار كفاءة العاملين بها يكون مقدار كفاءتها.²

يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة ، اعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد ، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد ، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلا غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تتقذ الموقف ، ويؤكد هذا الاتجاه احد المدراء التنفيذيين لشركة سوني اليابانية حيث يقول : " إن مستقبل منطمتك في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد اصغر موظفيها سنا " .

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة ، وكلما ازداد عدد

المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختبار الأكفاء و الأفضل من بين المتقدمين.

¹ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، ط3 ، مصر ، 1985 ، ص 119.

² محفوظ احمد جودة : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص ص 124 و 125.

2. من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و البناء و تطوير حياتهم الوظيفية.

3. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.¹

2- أهداف عملية الاستقطاب:

تهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق مايلي :

1. حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات و الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة) وتخطط الموارد البشرية (حيث تحدد الأعداد و النوعيات المطلوبة من العاملين).

2. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة.

3. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على الاستقطاب و اجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقلل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

4. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملة و تكون قوى عالمة ذات تأهيل و كفاءة عالية.²

وبالإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الاستقطاب المتمثلة في البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم للعمل في المنظمة ، فان تلك الجهود تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الأخرى و أهمها ما يلي:

■ وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين ، والمهارات و الخبرات الواجب توفرها فيهم ، ومصادر و سبل الحصول عليهم.

■ توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين ، وذلك بزيادة عددهم للاختيار الأنسب من بينهم.

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

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005، ص ص 75 و 77.

- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
 - الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين ، ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم و استعداداتهم و اهتماماتهم و طموحاتهم.
 - عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب ، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- ويعد الاستقطاب خطوة رئيسية لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع علمي ، إذ تهدف جهود الاستقطاب إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف ، و زيادة أعداد المتقدمين منهم للعمل ، وبذلك يمكن رفع مستوى الخدمات و زيادة الإنتاجية في المؤسسات التربوية الحكومية ، الأمر الذي يساعد على تمثيل كافة فئات المجتمع في قطاع التعليم تمثيلاً مناسباً.¹
- وفوق كل ذلك تساعد جهود الاستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة و المنظمة ، فإنها تساعد كذلك على اختيار العمل المناسب و المنظمة المناسبة للفرد ، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الإستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على اختلافها ، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تخصيص الوقت و الجهد و الموارد اللازمة له.

3- تطبيق برامج الاستقطاب:

وتنفيذ برامج الاستقطاب يتم من خلال أسلوبين : هما الاستقطاب السلبي و الاستقطاب الايجابي ، ويتوقف استخدام احد الأسلوبين على العديد من العوامل ، مثل : عدد الوظائف الشاغرة و نوعها ، والحالة العامة للاقتصاد و سوق العمل ، وفيما يلي نوجز هذين الأسلوبين.

¹ نوري منير : مرجع سابق ، ص 181.

1. الاستقطاب الإيجابي :

يذهب الأسلوب الإيجابي في الاستقطاب إلى ابعاد من مجرد إظهار أن هناك وظائف شاغرة او الاكتفاء بتقديم المعلومات عن الوظائف الشاغرة عند طلبها ، بل يتضمن القيام بجهود نشطة للحصول على الكفاءات و إغرائها للعمل في المنظمة من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة.¹

2. الاستقطاب السلبي :

والأسلوب السلبي في الاستقطاب يكون في العادة موجها نحو شغل وظائف معينة ، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من آن لآخر ، وبيان شروط التقدم إليها ، و مواعيده وإجراءاته و الجهة التي يتقدم إليها ، و الاستقطاب بهذه الصورة قد يتم باستخدام عدة وسائل ، مثل الإعلان في الصحف و المجلات العامة منها و المتخصصة في مجال معين ، كذلك يشمل وسائل تعليق إعلانات الوظائف في أماكن العمل و لوحات الإعلانات.²

➤ العوامل المؤثرة على عملية استقطاب الموارد البشرية و جذبها:

تواجد المنظمة و إدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب و جذب الموارد البشرية ، و تحديد أي من المصادر يمكنها التركيز عليه حاليا أو مستقبلا ومن أهم هذه العوامل .

4- مصادر الحصول على الموارد البشرية (مصادر الاستقطاب) :

بعد القيام المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد وصف و مواصفات لتلك الوظائف ، وينبغي التفكير في المصادر التي سيتم من خلالها الحصول منها على احتياجاتها ، وهناك مصدران أساسيان للاستقطاب هما:³

¹ محفوظ احمد جودة : المرجع السابق ، ص ص 128 و 129.

² فريد فهمي : زيادة وظائف منظمات الأعمال - مدخل معاصر - دار الياجوري للنشر و التوزيع ، د.ط ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 224.

³ محمد الصيرفي : مرجع سابق ، ص 247.

الاستقطاب الداخلي و الاستقطاب الخارجي .

➤ المصادر الداخلية :

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ، و يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة و منها :

الترقية :

تلجأ المنظمات لهذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية ، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا تتمثل في:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل و تلك العمالة لا تحتاج إلى تكاليف تدريب و تطوير وغيره من البرامج التدريبية.

وتقوم بعض المنظمات بإعداد خطط متكاملة للترقية ، و تكون واضحة و مبينة لكافة العاملين ، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ، يوضح فيها العلاقة بين وظيفة و الوظائف الأخرى التي ينبغي إتباعها للترقية.¹

النقل الوظيفي:

يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى ، أو من فرع إلى فرع آخر ، و الهدف من تلك هو خلق التوازن في عدد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة ، وتلجأ المنظمة لهذا النوع من المصادر عندما تكون سياستها في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها ، وأيضاً عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.²

¹ خضير كاضم حمود : مرجع سابق ، ص 101.

² مؤيد سعيد سالم : مرجع سابق ، ص 173.

مخزون المهارات :

تستخدم المنظمة هذا الأسلوب عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات و المهارات ، و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنوافر فيهم تلك المهارات و القدرات و يتم شغل الوظيفة بعد ذلك أما بالنقل أو الترقية.

الإعلان الداخلي :

مصطلح يطلق عليه (Job Postig) ، وهو إعلان داخلي يعمم على جميع الأفراد العاملين في المنظمة ، سواء في لوحات الإعلان ، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين ، أو في مجلة المنظمة في حال وجودها ، حيث تضع المنظمة حاجتها، ولما ترغب المنظمة في شغل الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا ، فانه يكون من المفيد نشر حاجاتها من الوظائف على لوحات الإعلانات بتلك المنظمة ، وهذه الإعلانات تقرأ من طرف العاملين بالمنظمة ، وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة ، في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد نفسه مواصفات شغلها.¹

عن طريق الزملاء و المعارف والأصدقاء :

إذا أرادت المنظمة شغل احد وظائفها ذات التخصصات النادرة ، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم الشروط لشغل تلك الوظيفة أو المهنة ، و إغرائهم بالالتحاق بالعمل لديها.

➤ المصادر الخارجية :

يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، وقد يقصد بها أيضا سوق العمل حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:²

¹ مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق ، ص ص 82 و 84.

² احمد ماهر : مرجع سابق ، ص 94.

التقدم المباشر للمنظمة :

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون مباشرة أو عن طريق تقديم طلبات وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة و قدراتهم و مهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية على ان تقوم بالاتصال بأصحاب تلك الطلبات عند الحاجة إليهم ، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختبار .

الإعلان :

من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكانية شغلها من داخل المنظمة ، فقد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية و المجلات و الدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوبة شغلها.

➤ **وكالات ومكاتب التوظيف :** ويوجد نوعان من الوكالات و مكاتب التوظيف .

وكالات أو مكاتب عامة :

وهذا النوع من المكاتب عبارة عن مكاتب عمال عامة تدار من قبل الحكومة و يتم الإشراف عليها أيضا بواسطة الحكومة ، و يكون هدفها الرئيسي إيجاد فرص عمل لكل عاطل عن العمل ، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين عن العمل لديهم و بياناتهم و خبراتهم كشرط للحصول على العمل ، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات العاملين فان هذه الوكالات تقوم بصرف (إعانات بطالة) ، وذلك كما هو مطبق في الدول الأوروبية.¹

¹ مصطفى نجيب شويش : إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد – دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط3 ، عمان ، 2005، ص 276.

وفي جمهورية مصر العربية يوجد مثل هذه المكاتب و تسمى مكاتب العمل أو إدارة القوى العاملة ، و التي تقوم بحصر بيانات الخريجين و توزيعهم على الإدارات و المكاتب الحكومية ، و كما يقوم أيضا بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالمنظمات و لكنها لا تقدم إعانات بطالة للعاطلين ، وهذه المكاتب تقدم خدماتها مجانا و تعتبر همزة الوصل بين المنظمات و بين طالبي العمل .

وكالات أو مكاتب خاصة:

وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب و استقطاب العمالة و اختيارهم أيضا ، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات ارغبي العمل و تصنيفها إلى تخصصات مهنية و الرجوع إليها عند طلب إحدى المنظمات أو الشركات لتخصص معين ، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف و المجلات و الدوريات المتخصصة .

المدارس و الجامعات :

تعتبر المدارس و الجامعات و المعاهد الفنية المتخصصة ، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية ، فقد تلجا بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية و المعاهد و الجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

ففي هذا الأسلوب من أساليب الاستقطاب تتبع بعض الشركات الصناعية ، تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس أو المعاهد بها خلال عطلة الإجازة الصيفية ، أو إثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية و تقوم بصرف مقابل نقدي رمزي أو وجبة غداء إثناء التدريب ، وذلك لخلق رغبة جدية لدى المتدرب لكي يلتحق في العمل عندهم ، وتلك الطريقة توفر فرصة لتقييم الأفراد ومن خلال ملاحظة سلوكهم و رغبتهم في التعليم و دافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخرجهم.¹

¹ مصطفى نجيب شويش : المرجع نفسه ، ص ص 277 ، 278.

النقابات العمالية :

يبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية ، كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف ، حيث تتحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق الاتفاق بين النقابة و أصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط .

وأیضا تمثل النقابات العمالية مصدرا آخر للتعين بل انه مصدر مهم لترشيح أعضاء بتصنيف معين تحتاجه المنظمة و هي تقوم بذلك كخدمة لأعضائها و كذلك للاحتفاظ بقوته.

المنظمات المهنية :

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و بغرض هذا التأهيل ، تقوم بتدريبهم و اختيارهم ومنحهم شهادات و إجازات و تراخيص للعمل في مجال محدد ، ومن أمثلتها جمعية (المحاسبين ، الأطباء ، المهندسين ، المحامين ، المدرسين ، الصناعيين) حتى انه في الولايات المتحدة الأمريكية و دول أوروبا يوجد جمعية خاصة بمدراء الموارد البشرية .

الخدمة العسكرية (جنود الاحتياط) :

تلجا بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية ، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة العسكرية ، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة إلى سائقين ، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لها في سوق العمل .

موظف مختص بالاستقطاب :

إذا احتاجت إدارة الموارد البشرية استقطاب عددا كبيرا من المرشحين ، كما بالنسبة للاستقطاب من بين الطلبة في المدارس و الجامعات ، ستحتاج إلى عدد كبير من الموظفين .

خطوات عملية إستقطاب العاملين :

تتم عملية استقطاب العاملين و الموظفين الجدد بعدد من المراحل هي ¹:

1. حصول طلب أو حاجة لعاملين م وموظفين إضافيين ، فالعملية تبدأ عند ظهور الحاجة لعاملين و موظفين إضافيين ، حيث يتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم .

2. تحديد الأسلوب الذي سيلبي به الطلب على الجهد الإضافي ، حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف سيتم تلبية هذه الحاجة ، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين كالاعتماد على الدوام الإضافي مثلا أو الاستعانة بعمالة وقتية ، في هذه الحالة لن تحتاج المنظمة إلى تعيين عاملين و موظفين دائمين.

3. إذا ما تبين بأنه لا بد من توظيف عاملين و موظفين دائمين لقسم أو دائرة معينة ، فالخطوة التي تلي تلك الخطوة هو تحديد مصدر الحصول عليهم ، وهنا يجب إدارة الموارد البشرية فيما إذا ستقوم بتوفير العمالة المطلوبة من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أو غيره أو من خارجها.

4. إذا ما وجدت المنظمة ضرورة التعيين من مصدر خارج المنظمة ، وجب على المنظمة تحديد الفئة التي ستتوجه إليها ، و هل ستكون هذه الفئة عاطلة عن العمل أم هل هي تعمل في مؤسسات منافسة ، أم هل هي طلبة على وشك التخرج فتسعى المنظمة للتعاقد معهم ليعملوا فيها فور تخرجهم.

5. فإذا ما حددت المنظمة و إدارة الموارد البشرية الفئة التي سيتم التوجه إليها ، عليها بعد ذلك أن تحدد وسيلة التوجه ، هل ستكون بالإعلان أم الاستعانة بمكاتب التوظيف ، أم باستخدام وسائل أخرى حديثة.²

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط2، عمان ، 2005 ، ص 142.

² خالد عبد الرحيم الهيتي : المرجع نفسه ، 143.

❖ رابعا : الاختيار و التعيين.

➤ مرحلة الاختيار :

تعتبر عملية الاختيار و التعيين (الانتقاء) عملية حساسة لكونها المهمة التي يتقرر من خلالها تصفية المتقدمين عبر خطوات و مراحل إجرائية متعاقبة لتنتهي باستبعاد الأفراد الأقل كفاءة و تسمية الموظفين ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة ، و يعد ملا من الاختيار و التعيين ركنين أساسيين في عملة التوظيف حيث يستطيع الفرد من خلاله تحديد المؤسسة التي سيعمل بها و ينتهي إليها.¹

1- تعريف الاختيار:

✓ هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.

✓ هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء المترشحين للوظيفة و هو الشخص الذي يتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة.

ومن التعريفين السابقين نستخلص أن الاختيار: هو عملية تمكن المؤسسة العمومية من انتقاء موظفيها من بين المترشحين للوظيفة ، و الذين تتوفر فيهم المؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة.²

2- أهمية الاختيار:

إن التنظيمات المثالية و أساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة في تحقيق الأهداف المحددة لها إن لم يتوفر لها الأفراد في مختلف المستويات وتعتبر هذه العملية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و يمكن أن نوضح هذه الأهمية من خلال هذه النقاط التالية:

¹ طاهر محسن منصور الغالي : إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، الاردن ، 2009، ص ص 433 ، 434.

² يوسف نجم الطائي و آخرون : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 210.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب و بالتالي تحقيق الاستقرار بين الموظفين فيما بينهم .
- تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.
- تقليل التكاليف و خصوصا تلك المتعلقة بعملية الاختيار مثل (تكلفة تدريب الموظف، تكلفة اعادة اختيار وغيرها).¹

3- مراحل الاختيار:

حتى يكون الفرد على أساس موضوعي ، فان عملية الاختيار تتم عادة وفقا لعدة خطوات ، وليس ثمة صيغة لخطوات الاختيار ، لكن بصفة عامة عملية الاختيار تتضمن المراحل الآتية:²

1/ طلب التوظيف أو السيرة الذاتية.

2/ المقابلات المبدئية : في بعض الحالات تكون الملفات بالآلاف.

3/ الاختبارات :

- إختبارات الذكاء.
- إختبارات طبية.
- إختبارات القيم و الاتجاهات و الاهتمامات.
- إختبارات سرعة البديهة و الاستجابة.
- إختبار الشخصية .
- إختبار نفسي.

¹ عمر وصفي علي: إدارة الموارد البشرية يعد استراتيجي ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، بدون سنة ، ص 283.
² فيصل موسى حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص ص 60 ، 61.

4/ المقابلات :

وسيلة تقييم المتقدمين لشغل الوظائف ، تجري وجها لوجه ويبحث المقابلون مع المتقدمين الإجابة عن ثلاثة تساؤلات جوهرية :

- هل يستطيع المتقدم أن يقوم بالعمل ؟ (القدرة)
 - هل يرغب المتقدم في أداء العمل ؟ (الرغبة)
 - كيف يمكن مقارنة المتقدم مع الآخرين ممن يؤدون نفس العمل ؟
- ومن أهداف المقابلة الحصول على المعلومات الكافية على طالب الوظيفة.

5/ المصادر المرجعية و التوصيات الشخصية :

أصحاب النفوذ ، صاحب المدير ، أو احد أبناء الرؤساء...
ومن بين الاعتبارات التي ينبغي توافرها في المزكي:

1. أن يكون المزكي على معرفة تامة بالمتقدم و بمستوى أدائه لكي يستطيع أن يقيمه.
2. أن يقوم المزكي بتقييم أداء المتقدم بالكفاءة ، من اجل تقديم بيانات موضوعة لصاحب العمل .
3. أن يكون المزكي موثوقا به.

6/ الفحص الطبي :

توزيع الموظفين على حسب صحتهم ، سلامة الجسم و الأعضاء ، الكشف عن القلب ، عمل تحاليل الدم و قياس ضغط الدم ...

7/ قرار التعيين و التهيئة المبدئية :

إن قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل حتى الوصول لقرار التعيين من قبل المؤسسة العمومية.¹

¹ صلاح شاوي : مرجع سابق ، ص 14.

➤ مرحلة التعيين :

1- تعريف التعيين :

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل و انسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة و ذلك على أساس موضوعي و عادل إصدار قرار نهائي للتعين.

هو المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من بيانات المترشحين المختارين و إصدار القرار النهائي للمؤسسة للحصول على موافقة الإدارة العامة على التعيين.

✓ استخلاص تعريف : التعيين هو قرار نهائي باصطفاء و انتقاء أفضل و انسب المواد البشرية لتوظيفها ، وذلك على أساس موضوعي و عادل.

2- خطوات التعيين :

بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المتقدمة للمؤسسة وهذا أمر وارد ، وعلى ضوء النتائج و الاختبارات و المقابلات الشخصية وبعد اخذ رأي المدير المشرف عليهم بالمنظمة ، يتم تحضير مقررات التعيين و أسماء المترشحين و تقديم ملفاتهم على الإدارة العليا من اجل تحرير محضر التصيب ، ولكن بعد إتباع بعض الخطوات التالية :

الترشح للتعين :

بناء على الخطوات السابقة في عملية الاختبار يتم إعداد قائمتين الأولى ، يوضح فيها أسماء المتقدمين للعمل والذين يناسبون ملئ المناصب الشاغرة الحالية ، و الثانية لائحة الانتظار وهي لائحة تحتوي أسماء الأفراد المناسبين للعمل بالمؤسسة و لكن لا يوجد شواغر مناسبة لهم الآن و لذلك تحتفظ بهم الشركة في سجلاتها للعودة إليهم عند الحاجة.¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون : مرجع سابق ، ص ص 195 ، 196.

الفحص الطبي:

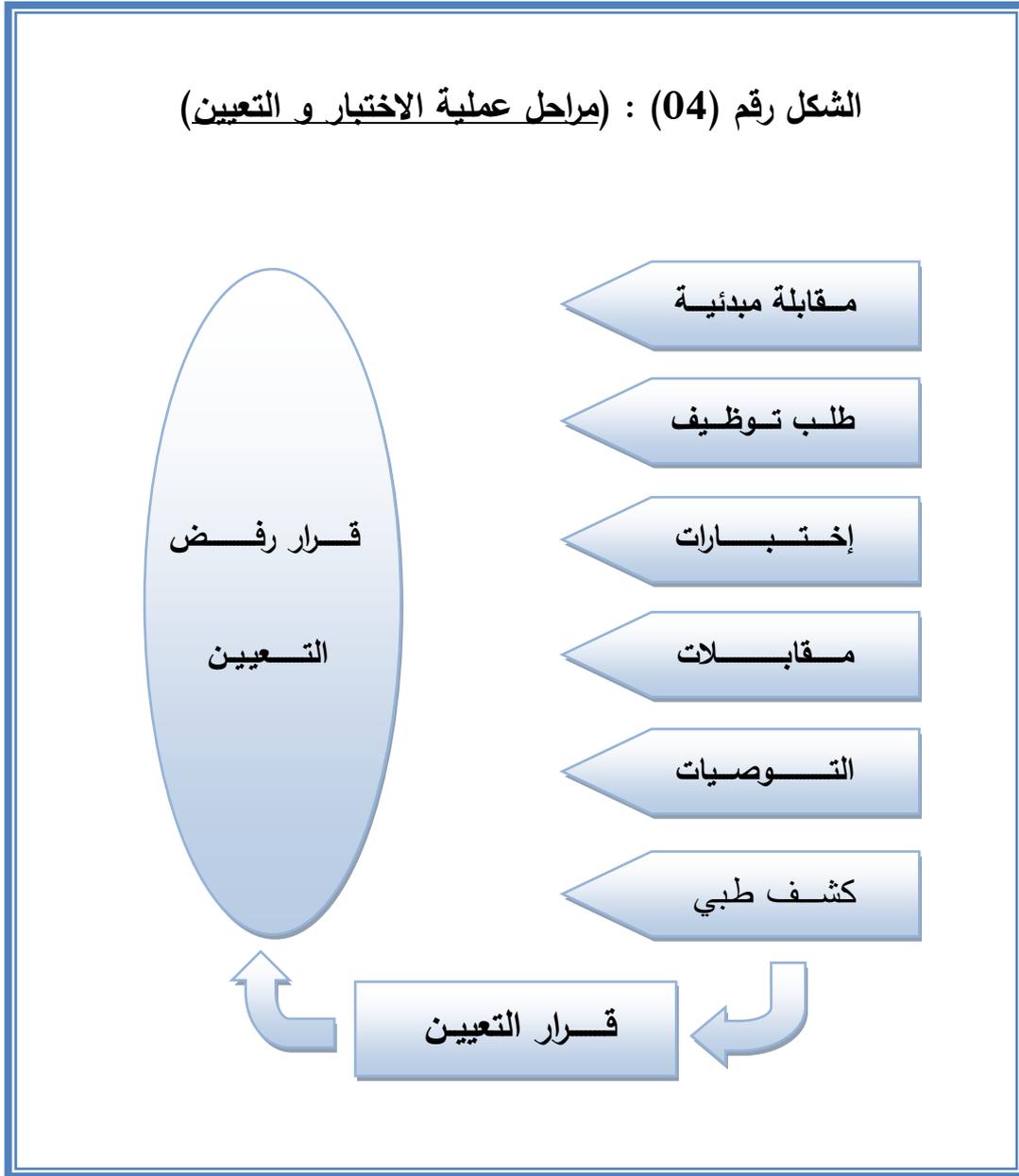
تمثل عملية الفحص الطبي المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار و التعيين لان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا يتطلب فقط مؤهلات علمية وعملية بل يتطلب أيضا صحة مناسبة و يهدف الكشف الطبي إلى ثلاث أهداف رئيسية هي :

- كشف أي قصور في الحالة الصحية يجب أخذها في الاعتبار قبل التعيين.
- إعداد سجل عن الحالة الصحية للمرشح يمكن الاستناد إليها في إتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلا.
- مواجهة أي دعاوي تعويضات عن أضرار صحية مهنية قد تنشأ بعد ذلك.

قرار التعيين النهائي :

تكمل الخطوات السابقة من اتخاذ قرار التعيين ، و ذلك بناء على المعطيات و المعلومات المبينة نتيجة الخطوات السابقة و غالبا ما يتم اتخاذ قرار التعيين من رئيس مجلس الإدارة العليا بشكل عام.

الشكل رقم (04) : (مراحل عملية الاختبار و التعيين)



المصدر : علي غربي : مرجع سابق ، ص 91.

خلاصة :

بعد الكشف عن مختلف عمليات تنمية الموارد البشرية و التعرف لمجموعة الطرق العلمية و الموضوعية لواقع عملية توظيف الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للتنقل في الفصل الموالي إلى عملية التوظيف في ظل مراحل تسيير المؤسسة الجزائرية و البرامج و السياسات التنموية المبرمجة من طرف القائمين على شؤون إدارة و تنظيم مؤسسة " سوميفوس " .

الفصل الرابع : السياسات التنموية لعملية التوظيف.

أولا : المخططات التنموية في الجزائر.

1. مرحلة التسيير الذاتي (1963 – 1970).
2. مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 – 1979).
3. مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها (1980 – 1994).
4. مرحلة الخصخصة (1995).

ثانيا : معالجة التوظيف من خلال المشاريع الكبرى في الجزائر.

1. برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001 – 2004).
2. البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005 – 2009).
3. البرنامج الخماسي للتنمية (2010 – 2014).
4. البرنامج الخماسي الثاني للتنمية (2015 – 2019).

أولاً : المخططات التنموية في الجزائر.

تمهيد :

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعدة مراحل تسييرية ونماذج تنظيمية مختلفة، ابتداءً بنظام التسيير الذاتي بعد الاستقلال مباشرة، ثم تلاه التسيير الاشتراكي للمؤسسات بداية من سبعينات القرن الماضي إلى أوائل سنة 1980 أين تم إعادة هيكلة المؤسسات في ظل النفث الاقتصادي بعد استقلالية هذه الأخيرة. إن هذا التعاقب الحاصل في النماذج التنظيمية يبين مختلف الأسباب والحيثيات التي دفعت بالدولة آنذاك إلى استخدام تلك النماذج، وفي ظل هذه التغيرات ستحاول هذه الدراسة الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية، ومظاهر سلوك المواطنة خلال هذه الفترات المتعاقبة.

1. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المسيرة ذاتياً (1963 - 1970) :

بعد مغادرة المعمرين الفرنسيين وترك المؤسسات دون مسيرين أو مشرفين، اعتمدت الدولة الجزائرية على طابع تسييري لمواصلة عمل تلك المؤسسات، من خلال ترك المبادرة للعمال والفلاحين في عملية التسيير، هذا الأخير الذي اكتسب الطابع الجماعي وأطلق عليه التسيير الذاتي، حيث يتوقف على منح الاستقلالية الاقتصادية والإدارية للعمال في تسيير شؤون وحداتهم الإنتاجية، كما يهدف هذا النظام إلى القضاء على الفارق الموجد بين المسيرين والعمال وبالتالي فالأفراد هم المسؤولون عن النتائج التي يحصلون عليها، حيث تمثل الأرباح العنصر المحرك لهذا النظام.

وتتجلى معالم العدالة التنظيمية من خلال اعتماد الدولة على المديرين والسيطرة على التسيير نتيجة النظام السياسي في تلك الفترة، كما اعتمدت على مجلس إداري مشكل في غالبيته من ممثلين عن السلطة الاتجاه الغالب هو تمثيل الدولة مع مراعاة فكرة تمثيل المصالح، أي أن المؤسسة مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية، عن طريق نظام الوصاية، وأفرزت هذه المركزية المفردة في التسيير كبح مسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ المبادرات والإجراءات التي يرونها ملائمة وإبداء الرأي فيما يتعلق بتسيير

المؤسسة، كما أبعد العمال من المشاركة الفعلية في التسيير، حيث اقتصر أدوارهم على تنفيذ المهام دون إبداء آرائهم أو مطالبهم بما يرونه ضرورياً للقيام بمهامهم على أحسن وجه، وقد ترتب على هذا النموذج التنظيمي إقامة علاقات غير منسجمة ما بين العمال والإدارة، وتحريف في الوظيفة الأساسية التي أنشأت من أجلها المؤسسة والمتمثلة في الإنتاج، مما أدى إلى تهيش وتقييد العمال وممثليهم وتحولت المؤسسات إلى أماكن لتوليد الصراعات.¹

2. مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 - 1979) :

كان الهدف من نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو لعب دور هام في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين، من خلال التأكد على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب مجلس الإدارة ومدير المؤسسة ولعل هذا راجع إلى هيكل المؤسسات ونظامها الرسمي عن حل المشاكل التنظيمية يؤدي إلى تكوين ما يسمى بالجماعات غير الرسمية في تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمي، لكن هذا النموذج من التسيير اعتمد في بعض جوانبه للعلاقات الإنسانية حسب النصوص والمواد وكذلك الممارسة الميدانية بكل مؤسسة تبعا لهيكلها التنظيمي ونوعية نشاطها ومن بين هذه الجوانب نذكر:²

■ مشاركة العمال من خلال اعتبارهم منتجين ومسيرين ومراقبين لإلغاء الصراع بين العمال والإدارة، كما أن مشاركة العمال تمثل ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي. كما تركز عملية المشاركة في السماح للعمال يتحمل المسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وهذا جانب من العدالة التنظيمية وعنصر هام يساهم في التخلص من كل تفكير في السيطرة البيروقراطية لدى العاملين.

¹ علي زكاز ونصر الدين بوشيشة : الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، ط 01، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الأبيار، الجزائر، 2013، ص ص 55 و 62.

² أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية "مدخل سلوكي تنظيمي"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 296 و 304.

- تقدير مجهودات العمال وذلك من خلال الاعتراف بالجهد الذي يبذلونه وتشجيعهم في عملهم للرفع من معنوياتهم، لأن ما يبذله العامل من جهد وإتقان وإخلاص وأعمال إضافية يحتاج إلى التقدير والاعتراف والمكافأة التي تأخذ الصيغة المادية أو المعنوية.
- احترام مشاعر العمال وذلك من خلال إعطائهم الفرصة في اختيار ممثليهم والتعبير عن كل آرائهم بكل شفافية.
- تزويد العمال بالمعلومات ويظهر ذلك من خلال عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة بجانب الإداريين.
- الاهتمام بمشاكل العمال وقضاياهم من خلال مجلس العمال واللجان الفرعية التابعة به، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومشاكلهم وقضاياهم.
- محاولة إشباع الحاجات النفسية والمادية للعمال وذلك من خلال وضع سلم للأجور يحدد فيه الأجر الأدنى المضمون الذي يسمح للعمال بسد حاجاتهم المادية المختلفة ، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي اعتبرها ميثاق التسيير الاشتراكي كحق للعمال، وذلك يرمي إلى توفر الشروط المادية للعمال لطمأنتهم، ورفع روحهم المعنوية، وجعلهم يهتمون أكثر بالعمل والإنتاج بعد أن يكونوا قد أشبعوا حاجاتهم ، أما من ناحية إشباعها من خلال التأكيد على تقدير الذات للعاملين والاعتراف بهم كعناصر أساسية في العمل والإنتاج، واحترامهم وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التعاون أساس النجاح لكل مؤسسة تعمل في هذا الإطار عن طريق خلق جو من العلاقات الاجتماعية، وعلاقات عمل تربط بين العمال والمسيرين والإداريين، يكون أساسها العمل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وتكون علاقات صداقة خالية من التمييز والمحاباة والمحسوبية التي تعتبر كدافع لتغذية الصراعات بين العمال والإدارة.¹

¹ أونيس عبد المجيد أونيس: المرجع نفسه ، ص ص 304 و 306.

كما أن استحداث مناصب شغل أصبح من أولويات الدولة للمساعدة في التنمية الوطنية، لذلك جاء في الميثاق الوطني لسنة 1976 والذي يعتبر الوثيقة الإيديولوجية الأكثر أهمية في الجزائر آنذاك وكان الهدف الأساسي لتلك الوثيقة حسب ما جاء في المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة ولا تكتسب الخبرة بالأقدمية في العمل ولكن من خلال التكوين المهني للعامل ورغم أن تلك الفترة كانت إنمائية وشهدت تحولات صناعية ضخمة وفي مجال التوظيف وتحسن ظروف العمل، لكن شابتها نزاعات وإضرابات عدة أسبابها تدنى الأجور وتأخير دفعها وتسريح العمال وظروف العمل السيئة وغياب الترقية رغم صدور القوانين.

غير أن الواقع أثبت فشل التنظيم الاشتراكي، ويمكن القول في هذه الفترة الحاسمة من تاريخ الجزائر فيما يخص التوظيف والتكوين والترقية هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بطرق عملية بالإضافة إلى الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات، كل هذه الأسباب أدت إلى الفشل الذريع لتجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وهذا ما دعا الحكومة آنذاك إلى البحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن لتلك المؤسسات هو إعادة الهيكلة.¹

3. إعادة هيكلة المؤسسات وإستقلاليتها (1980 - 1994) :

إن الحجم العملاق الذي وصلته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تمتع به هذه المؤسسات قد طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية ... وقد كان موضوع اللامركزية من المواضيع المطروحة وفي جوان 1979 بدأت وزارة الطاقة سلسلة من الدراسات لتحضير الوثائق الضرورية لإعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناطراك ، وقد كان

¹ عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962 - 1988) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 105.

الهدف الأساسي لبرنامج إعادة الهيكلة يتمثل في تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي.¹

ويمكن حصر أهداف عملية الهيكلة في النقاط التالية:²

- تقليص عبء المديونية على المؤسسات الوطنية الناتجة عن ضعف الاستثمار الوطني والاستدانة من الخارج وتدهور حصيللة الإنتاج.
- تحسين شروط تسيير الاقتصاد وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.
- تدعيم فعاليات المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق استعمال عقلاني للكفاءات والموارد المادية.
- توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.
- توفير شروط موضوعية ترتبط أساساً بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، وذلك من خلال برنامج إعلامي يشمل مختلف المستويات التنظيمية وتنشيط القنوات الرسمية للاتصال بين مختلف مستويات الإشراف من جهة وبين هذه المؤسسات والقاعدة من جهة أخرى.
- تدعيم الهيكلة بإجراءات نوعية على مستوى أسلوب اتخاذ القرارات التنظيمية ووضع نظام للحوافز والدوافع براعي العوامل المادية والمعنوية التي تساهم في أداء العمال ونشاطهم الإنتاجي.
- وضع لوائح رادعة للسلوك السلبي كتخريب الآلات والتمارض والتغيب.
- تكريس مبدأ العمل كمصدر للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا الترقية المهنية.
- ديمقراطية تسيير المؤسسات وتنظيم الأطر المناسبة للتشاور ومشاركة العمال.

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 235.

² أونيس عبد المجيد أونيس: مرجع سابق، ص 318 و 326.

- تغيير علاقات العمل قصد إعطائها محتوى يتطابق مع التغييرات التي أدخلت تلك الإصلاحات في تنظيم المجتمع خصوصاً الحريات الفردية والجماعية محق الإضراب والحق النقابي، وللوقاية من النزاعات الفردية والجماعية في العمل وتسويتها بالطرق المشروعة.

وقد استهدفت القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات ما يلي:

- رد الاعتبار للعامل من حيث دوره في خلق الثروات والتراكم.
- ترقية المؤهلات والجهود والاستحقاق.
- إثراء طريقة مشاركة العمال في تسيير الشؤون التي تفيدهم من أجل تحقيق هدف مزدوج وهو الحرص على الفعالية وزيادتها وتوسيع مجالات الإعداد الديمقراطي في المؤسسة.
- تسهيل بروز تنظيمات نقابية للعمال تشارك في تطوير الممارسات الاجتماعية والثقافية والعلمية والتشجيع على الاستقرار والتجنيد الجماعي في عالم الشغل وذلك من خلال تعزيز أسس الحوار الديمقراطي والتعاقدية، قصد التكفل بمصالحهم المهنية المادية أو المعنوية تبعاً للقوانين.

4. المؤسسة الاقتصادية في ظل الخصخصة (1995) :

في خضم هذه التغييرات الكبرى في البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أصبح ضرورة تبني المبادئ العقلانية حجر الزاوية في الخطابات الرسمية للدولة، وحتى المسيرين، وتجلى ذلك في عمليات التوظيف الذي يخضع لحسابات اقتصادية مبنية على أساس ما يتطلبه المنصب من تكلفة وما يحققه من عائد، وفي تحديد الأجور والعلاوات والمكافآت التي أصبحت مرهونة بالحالة المالية والإنتاجية للمؤسسة، بشرط احترام الحد الأدنى والأقصى للأجر. وفي ظل هذا التنظيم الجديد أي الخصخصة لم يهمل أهمية مشاركة العمال في تسيير المؤسسة من خلال التمثيل النقابي ولجان المشاركة، كما أن هذه التنظيمات النقابية أصبحت تتمتع بأحقية المشاركة في جميع الاتفاقيات العمالية لاسيما الاتفاقيات الجماعية لعلاقات العمل، لكن وبالرغم من هذه الإصلاحات تبقى القوانين مجرد نظري أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة،

المشكل على أساس ارث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات غير مهيأة لتبني قواعد جديدة، وكذلك وسط سوسيو-اقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة.¹

❖ تانيا : معالجة التوظيف من خلال المشاريع الكبرى في الجزائر.

1. برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001 - 2004):

أثرت الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الجزائر خلال فشل المخططات التنموية وسياسات التشغيل السابقة لعملية التنمية و عجزها على تحقيق أهدافها المسطرة تمر عن الجزائر في تطبيق سياسة أخرى لتخطي الأزمة و محاولة إيجاد حلول لمشكلة التوظيف.

حيث تم خوض تجربة تسوية جديدة اتضحت معالمها من خلال شروع الحكومة في تنفيذ سياسة اقتصادية جديدة تختلف عن تلك التي طبقت سابقا هذه السياسة التي يمكن تسميتها بسياسة الإنعاش الاقتصادي .

إن المخطط الثلاثي (2001 - 2004) تهدف أساسا إلى رفع معدل النمو الاقتصادي عن طريق زيادة حجم الإنفاق الحكومي الاستثماري ، وقد تم تجسيد هذه السياسة من خلال دعم برنامج الإنعاش الاقتصادي حيث خصص له مبلغ 525 مليار دينار جزائري أي حوالي 7 مليار دولار أمريكي.²

يتضمن هذا المخطط مجموعة من الأهداف و هي تنشيط الطلب الكلي دعم النشاطات المنتجة للقيمة المضافة و مناصب الشغل عن طريق دفع مستوى الاستقلال في القطاع الفلاحي وفي المؤسسات المنتجة المحلية الصغيرة و المتوسطة ، تهيئة وانجاز هياكل قاعدية تسمح بإعادة بعث النشاطات الاقتصادية وتغطية

¹ علي زكار ونصر الدين بوشيشة : مرجع سابق، ص ص 73 و 74.

² نبيل ابو فليح : دراسة تقييمية لسياسة الانعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر ، 2000 ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 12 ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2010 ص 244 .

الاحتياجات الضرورية للسكان فيما يخص تسمية الموارد البشرية مما سبق يمكن القول أن الهدف الرئيسي لسياسة الإنعاش الاقتصادي يمثل في رفع معدل النمو الاقتصادي و تخفيض معدلات البطالة.¹

تتضمن برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي خصص له مبلغ 525 مليار دج كما سبق وذكرنا وجهاز أساسا للعمليات و المشاريع الخاصة بدعم المؤسسات و النشاطات الإنتاجية الفلاحية ، تقوية الخدمات العمومية في مجالات كبرى مثل : (الري ، النقل ، الهياكل القاعدية ، تحسين الإطار المعيشي للسكان ، دعم التنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية.

ومن خلال هذا البرنامج بدأت الجزائر تخرج تدريجيا من المشاكل الناجمة عن المخططات السابقة و التقليل من البطالة.

2. البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005 - 2009):

إن المبلغ المخصص للبرنامج التكميلي يقدر بـ 4202.7 مليار دينار جزائري مع العلم انه تم تقسيم هذا البرنامج إلى خمسة برامج فرعية :

- قطاع التنمية المحلية و البشرية : استفاد من برنامج خاص يصل 1908.5 مليار دينار جزائري ، ما يمثل نسبة 45.5 % من إجمالي البرنامج التكميلي.
- قطاع الأشغال العمومية و الهياكل القاعدية : يقدر المبلغ المخصص له 1703.1 مليار دينار جزائري ، أي 40.5 % من إجمالي البرنامج.
- قطاعات الصناعة ، الفلاحة ، الصيد البحري : استفادة من 337.2 مليار دينار جزائري و هو ما يمثل 8 % من إجمالي البرنامج.

¹ ليلي ميهوبي : اثر الإصلاحات الاقتصادية على السياسة التشغيلية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم السياسية ، جامعة أم البواقي ، 2015 ، ص 39.

■ القطاع الإداري الحكومي : استفاد من برنامج خاص و إصلاح أهم الهيئات الحكومية على غرار ، الداخلية ، العدالة ، المالية تصل قيمته 203.9 مليار دينار جزائري ما يعادل نسبة 4.8 % من البرنامج التكميلي .

■ قطاع التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال : استفاد من 50 مليار دينار جزائري ما يعادل نسبة 1.2 % من البرنامج التكميلي.

يهدف هذا البرنامج أساسا إلى تحسين معيشة السكان و تنمية البني التحتية الخاصة بالهياكل القاعدية لذلك دعم التنمية الاقتصادية و تحقيق اقتصاد أحسن للقضاء على مشكلة تنمية الموارد البشرية من خلال عملية التشغيل بالإضافة إلى عصنة الخدمات العمومية و وصولا إلى تنمية التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصالات.¹

3. البرنامج الخماسي (2010 - 2014):

إن المبلغ المخصص للبرنامج الخماسي يقدر بـ 21214 مليار دينار جزائري مع العلم انه تم تقسيم هذا البرنامج إلى ثلاثة برامج فرعية:

■ قطاع التنمية المحلية و البشرية: استفاد من برنامج خاص يصل 9903 مليار دينار جزائري ، ما يمثل نسبة 45.42 % من إجمالي البرنامج.

■ قطاع الأشغال العمومية و الهياكل القاعدية : يقدر المبلغ المخصص له 8400 مليار دينار جزائري بنسبة 38.52 % من إجمالي البرنامج.

■ قطاع الصناعة ، الفلاحة ، الصيد البحري و التشغيل : استفادت من 3500 مليار دينار جزائري ، ما يمثل نسبة 16.05 % من إجمالي البرنامج.

¹ نبيل ابوقليح : دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر ، 2007-2010 ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 09 ، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف ، الجزائر ، 2013، ص 47.

عموما يمكن القول ان التوزيع القطاعي للبرنامج السابقة الذكر يعكس رغبة الحكومة في استهداف اهم القطاعات التي تؤثر بصورة مباشرة في معدلات النمو الاقتصادي و مستويات التشغيل.

4. البرنامج الخماسي الثاني (2015 – 2019):

أبقت حكومة بوتفليقة على نفس وتيرة الإنفاق ، مع الكشف على غلاف مالي جديد لمخطط دعم النمو الجديد (2015 – 2019) قيمة إعادة تقييم المشاريع يفوق 60 مليار دولار دون أن تعطي لنفسها عناء تقديم حصائل موضوعية عن المخططات السابقة التي لم تحقق الهدف المنشود منها ، بالنظر إلى عدم الترشيح و عدم توظيف الموارد بصورة تسمح بإرساء اقتصاد بديل عن المحروقات ، وبعد أن تم إنفاق قرابة 800 مليار دولار أيما يعادل القيمة الحالية لثمانية مشاريع ساهم واحد منها في نهوض أوروبا ، ستبقى الجزائر تحقق وفقا لتوقعات الحكومة نسب نمو متواضعة في حدود 3.5 % من الناتج المحلي الخام.

المخطط الخماسي الجديد الذي شرع فعليا في تطبيقه مع بداية سنة 2015 لم يتم بعد تحديد تفاصيله و الأغلفة المخصصة للقطاعات وان كانت التوقعات تميل الى البقاء في نفس مستويات الإنفاق لقطاع الإنشاءات و البني التحتية و الأشغال العمومية و البناء و التي تأخذ حصة الأسد في مجال النفقات العمومية التي غالبا ما تستفيد منها الشركات الأجنبية لقدرتها الاستيعابية الكبيرة.¹

كما يرتقب أن يتم تخصيص قيمة مالية هي عبارة عن اقتطاع للمخطط السابق (2010 – 2014) حيث تأكد على غرار مخطط (2005 – 2009) عدم استكمال كافة البرامج و المشاريع المسطرة ، بل أن مشاريع تعود إلى المخطط (2005 – 2009) سيتم استكمالها في المخطط الخماسي الجديد وهذا بالنظر إلى غياب رؤية واضحة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف الهيئات و المؤسسات المكلفة بالإشراف على المشاريع المصنفة عادة ضمن الإستراتيجية ، منها الطرق و السكك الحديدية و السدود و النقل العمومي ، التي غالبا ما تشهد إعادة تقييم لأغلفتها المالية بصورة دورية ، ويقدر حسب مصادر عليمة بأكثر من 60 مليار دولار ، وهو ما يؤكد عدم الفعالية و النجاعة في تسيير الموارد المالية.

¹ فاتح جبلي : مرجع سابق ، ص 155.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

أولا : مجالات الدراسة.

ثانيا : منهج الدراسة.

ثالثا : أدوات جمع البيانات.

رابعا : أساليب التحليل.

خامسا : حجم العينة وكيفية اختيارها.

سادسا : خصائص العينة.

تمهيد:

يخص هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية السالفة الذكر على المؤسسة المعنية بالدراسة - المؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات SOMIPHOS حيث تناولت الدراسة:

تقديم مجالات الدراسة و المنهج الذي المستخدم ، مع إبراز أهم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة الحرة والاستمارة ، كما أوضحت الدراسة : أساليب تحليل البيانات التي اعتمدت ، و تم التطرق إلى كيفية حساب حجم العينة وكيفية اختيارها ، مع إبراز أهم خصائص العينة المتمثلة في الجنس والسن ، والحالة المدنية لأفراد العينة مع إبراز المستوى التعليمي والتصنيف المهني والأقدمية في العمل للعناصر المبحوثة .

❖ أولا : مجالات الدراسة:

✓ المجال الجغرافي :

1. الموقع الجغرافي :

المركب المنجمي للفوسفات بجل العنق: هو الوحدة الإستراتيجية لعمل المؤسسة SOMIPHOS فيما يتعلق بإنتاج الفوسفات وتسويقه كما أنه يتمتع بالاستقلالية الذاتية في الإدارة. أما عن موقع الجبل فهو في الجهة الشرقية للجبل الأبيض التي تنتمي للأطلس الصحراوي على بعد 70 كم من مدينة بئر العاتر ، ويبلغ طول الجبل 2.7 كم و عرضه 0.8 و مساحته 2.1 كم¹.

2. تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات "FERPHOS" سنة 2004 إلى عدة فروع ، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن "FERPHOS" بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج و معالجة ، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.

¹ بطاقة فنية من مديرية الموارد البشرية بمركب (SOMIPHOS).

إن مؤسسة مناجم الفوسفات (تبسة) عبارة عن مؤسسة مساهمة ، يقدر مالها الإجمالي بـ 1000000000.00 دج ، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة ، وهي تتكون أساسا من أربعة وحدات رئيسية تتمثل في:

أ. المركب المنجمي جبل العنق "CDO":

يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة بيئر العاتر ولاية تبسة.

▪ المنشآت المينائية عنابة "IPA":

الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة ، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن ، وقدرة على الشحن تتراوح بين 25000 طن إلى 50000 طن .

▪ مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية "CERAD":

هو مركز يهتم بإسعاف وحدات الإنتاج والعمل على فهم و متابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل ، نشأ سنة 1991 تحت تسمية "L'URA" وحدة البحث التطبيقي ، مع "LE BEM" مكتب الدراسات المنظمة ليكون في النهاية "CERAD" ، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير و دراسات منجمية ، وكذا مساعدة مركز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة و المؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم و تفعيل الأداء الداخلي لهم.

ب. المقر:

مقر الإدارة العامة لـ "SOMIPHOS" هو موجود بمدينة تبسة ، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع الاقتصادي لمختلف وحداتها ، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل.

3. مراحل نشأة مؤسسة "SOMIPHOS" :

بما أن "SOMIPHOS" هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم "FERPHOS" فإن نشأتها جاءت نتيجة التطورات و التغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ "FERPHOS" ، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف التغييرات وصولا إلى ظهور "SOMIPHOS" وهي كما يلي :

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف المكتب الجزائري للاستغلال و البحوث المنجمية "BAREM" حتى تاريخ 06 ماي 1966 ، أين تم تأمين الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت اسم "SONAREM" ، لتنتشأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات "FERPHOS" كحصيلة للتغييرات الهيكلية لـ "FERPHOS" إلى مؤسسة مساهمة ، مؤسسة عمومية اقتصادية ، بتاريخ 22 ماي 1990 برأس مال مبدئي قدر بـ 500000000 دج ثم إلى 300000000 دج ثم إلى 1000000000 دج ليصل إلى 2241000000 دج ، وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي ، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة و بوخضرة بنسبة 70 % و "FERPHOS" بنسبة 30 % من رأس مال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة و الذي أطلق عليه اسم "ISPAT TEBESSA" ، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم "FERPHOS" سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة ، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة "FERPHOS" و تتمثل هذه المؤسسات في :

- مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة : تتكون من أربعة وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق (مكان الدراسة الميدانية) ، مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية و المقر الإداري.
- مؤسسة مناجم الحديد الكائنة بتبسة : المحنظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.
- مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ "FERPHOS".

4. الشكل القانوني لمؤسسة مناجم الفوسفات :

مؤسسة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم ، وهي فرع من فروع "FERPHOS" مجموعة برأس المال الإجمالي يقدر بـ 100000000000 دج يشرف عليها مجلس إدارة من طرف المساهمين ، في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة SOMI NES SGP ، ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة "المديرية العامة" بولاية تبسة ، التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات المؤسسة ، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من أجلها مؤسسة مناجم الفوسفات ، هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل و الإنتاج و تتلخص في الاستغلال بدرجة أولى ، وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات و معالجتها و تسويقها للسوق الخارجية.

5. مديرية المعلوماتية بالوحدة (مصلحة الإعلام الآلي) :¹

تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات بالوحدة و ذلك للوظائف التي تقوم بها :

أ. تعريف ومهام مديرية المعلوماتية بالوحدة :

نظرا للتطورات الهائلة في عالم التكنولوجيا ، فقد قامت المؤسسة بإنشاء مديرية خاصة بالمعلوماتية ، وذلك بغية التطور و التحسين من استخدام تكنولوجيا المعلومات ، تتكون المديرية من ثلاث أقسام هم :
قسم معلومات التسيير و مصلحة الشبكات و قسم الأجهزة و صيانتها و لكل قسم مهام خاصة بها.

ب. مهام مديرية المعلوماتية.

1. مهام قسم الشبكات.

- الإشراف على تصميم و إرسال الشبكات داخل المؤسسة.
- ضمان السير الحسن للبرمجيات و صيانتها.
- صيانة الشبكات.

¹ مصلحة المعلوماتية بمركب (SOMIPHOS) بئر العاتر .

2. مهام قسم معلومات التسيير :

- تخزين و الاحتفاظ بالمعطيات في قاعدة البيانات.
- استقبال الملفات من مؤسسات أخرى و توجيهها إلى باقي المصالح.
- ضمان استمرارية عمل نظام المعلومات داخل المؤسسة.
- تقديم النصائح و الإرشادات للأفراد العاملين حول تطبيقات المعلومات.

3. مهام قسم الأجهزة و صيانتها :

- صيانة الأجهزة و الشهر على سلامتها سواء الخاصة بالعمال او العتاد.

ج. الإمكانيات المادية والبشرية:

1. الإطار البشري:

رئيس المصلحة: متحصل على شهادة تخصص في الإعلام الآلي.

03 تقنيين سامين: في الإعلام الآلي موزعين على أقسام المديرية الثلاثة.

وجود مجموعة من العمال المختصين الموزعين على كل مصالح المركب.

مع وجود عمال آخرين تحت التدريب لسد حاجات المصلحة من اليد العاملة .

2. الإمكانيات المادية:

أ. الحواسيب : تعتبر المؤسسة من أوائل المؤسسات الوطنية في استخدام الحاسوب ، و حاليا وبعد جملة

التغيرات التكنولوجية التي طرأت على المؤسسة فان جميع العمليات تتم عن طريق الحاسوب الذي تم

استخدامه لأول مرة في سنة 1984 م ، يحتوي المركب على حوالي 160 حاسوب بما فيهم 05 حواسيب

مركزية رئيسية ، وقد اعتمدت المؤسسة على استعمال نوع (Dell) وهو من أجود وأفضل الأنواع المستعملة

، وقد اعتمدت المؤسسة استعمال نوع واحد لزيادة التنسيق ، ولتفادي الاختلافات التكنولوجية سواء في

البرمجة و التطبيقات.

أدى استخدام الحاسوب إلى إحداث تغييرات في إجراءات التسجيل ومعالجة المعلومات، وكذلك يؤدي إلى فعالية النظام في تحقيق أهدافه، وتقليل فرص ارتكاب الخطأ والغش في البيانات حيث يتم تشغيل هذه البيانات داخل الجهاز وطبقا لبرامج محددة معدة مسبقا . حيث أن استخدام الحاسوب يؤثر على درجة كفاءة النظام.

ب. الطابعات : تتوفر في المركب حوالي 60 طابعة وهي من أربعة أنواع مختلفة وعالية الجودة .

ج. البرمجيات : تستعمل المؤسسة برنامج عملاق وحديث جدا هو برنامج SAGE و هو يساعد المؤسسة على أداء مهامها على أفضل أداء وهو شامل لكل البرمجيات المطلوبة للمؤسسة:

▪ برنامج تسيير الموارد البشرية.

▪ برنامج تسيير الأجور.

▪ برنامج تسيير المحاسبة.

▪ تسيير المبيعات.

▪ برنامج قواعد البيانات.

ويبقى برنامج تسيير المخزونات غير مستعمل وغير مفعّل في برنامج SAGE رغم وجوده والمؤسسة تستعمل برنامج خاص لتسيير المخزونات مستقل عن برنامج SAGE .

▪ وتتوفر المؤسسة على برامج مكتبية (Power point , Exel , Word, XP).

المجال الزمني :

دامت الدراسة بمؤسسة " سوميفوس " شهرا كاملا من 14 افريل 2019 الى 15 ماي 2019 التي تمت

كالتالي :

■ الأسبوع الأول :

الاتصال بمؤسسة سوميفوس بئر العاتر حيث مقر الإدارة ، وتم تقديم وثائق طلب إجراء البحث الميداني، وفي انتظار الحصول على إذن الدخول للمؤسسة قمنا بجولة استطلاعية عبر أرجاء الوحدة حيث لاحظنا أن بعض الأقسام مزودة بوسائل تكنولوجية حديثة، حواسيب حديثة وطابعات وفاكس الخ... كان لنا عدة لقاءات جماعية مع العمال، وقد أشاد جلهم بالتقدم الحاصل في مجال المعلوماتية داخل المؤسسة باستعمال التقنيات الحديثة ، خصوصا في المجال خدمة الحالة الاجتماعية للعامل (Social) وفي سرعة وصول المعلومة وانجاز الوثائق.

■ الأسبوع الثاني :

بعد الحصول على إذن الدخول ونظرا لطبيعة موضوع البحث، تم توجيهنا نحو مديرية المعلوماتية بالوحدة حيث: تم استعمال أداة المقابلة الحرة مع رئيس مديرية المعلوماتية، و العاملين بالوحدة حيث تم تزويدي خلال اللقاءات المتكررة بمعلومات جد قيمة حول: هيكل مديرية المعلوماتية بالوحدة ومهامها ، والإمكانيات المادية- من حواسيب وطابعات وبرمجيات الخ - والإمكانيات البشرية في الوحدة ، كما تم عقد لقاء مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية مقابلة حرة حيث أفادنا بمعلومات قيمة حول مؤسسة سوميفوس وأقسامها ومراحل نشأتها ، الشكل القانوني للمؤسسة كما أفادنا بمعلومات قيمة حول استخدامات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء في المؤسسة.

■ بعد صياغة الاستمارة الأولية تم تجربتها خلال يومين على مجموعة من أفراد العينة للوقوف على مدى تجاوب العمال مع الأسئلة المطروحة.

■ الأسبوع الأخير:

بعد الصياغة النهائية للاستمارة وتحديد أفراد العينة المبحوثة تم توزيع استمارة البحث على مفردات العينة بالانتقال عبر أرجاء المركب لمدة 05 أيام كاملة بالاعتماد على المقابلة الحرة.

المجال البشري:

يمثل المجال البشري كل عمال مركب SOMIPHOS المثبتين والمرسمين ، أي الذين يعملون بعقود عمل دائمة ، حيث يبلغ تعدادهم حسب مسؤول التنظيم 1376 موزعين على ثلاث فئات مهنية حسب التقسيم المعمول به في المؤسسة كالتالي :

✓ الفئة الأولى: تمثل الإطارات البالغ عددهم 80 موزعين على وظائف مختلفة ، أهمها مهندسي الإنتاج والأمن والصيانة ومسؤولي الأعمال الإدارية.

✓ الفئة الثانية: وتمثل أعوان التحكم الذين بلغ عددهم 135 موزعين على مختلف المناطق الإنتاجية والإدارة والأمن وغيرها.

✓ الفئة الثالثة: أعوان التنفيذ البالغ تعدادهم 1161 عون تتمركز الأغلبية الكبيرة منهم في قطاع الإنتاج وأعمال الصيانة والميكانيك وغيرها من الوظائف التقليدية.

ويخضع لهذا التقسيم جميع مفردات مجتمع البحث الكلي الموزعين على مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، والجدول التالي يبين توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الطبقات العمالية :

❖ ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

« إن الدقة المفروضة في البحث العلمي ، تحتم على الباحث أن يقدم وصفا دقيقا للإجراءات في دراسة الظاهرة ، ويعتبر المنهج العمود الفقري لتصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وإطار الدراسة ، ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات الدراسة...الخ.

والواقع أن اختيار المنهج الملائم يعتمد اعتمادا أساسيا على طبيعة الظاهرة المدروسة والمراد بحثها، ويركز المهتمون لمناهج البحث على أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج ، وإنما لطبيعة الظاهرة موضوع الدراسة

وخصائصها المميزة ، وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبوا اليها الباحث إلى تحقيقها ، كل هذه الأمور تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم للدراسة ¹ «

وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها لإبراز واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، وهو لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة لأجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة ، وإنما يعتمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول لاستنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

❖ ثالثا: أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول للمعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة.

وفي الدراسة الراهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية :

1. المقابلة الحرة :

تم استعمال المقابلة الحرة في جمع البيانات كونها أسلوب فاعل في جمع البيانات الضرورية للدراسة الراهنة حيث تم إجراء المقابلات مع :

- بعض إطارات المركب و تركزت حول واقع التوظيف بالمؤسسة ومختلف الأساليب والقواعد المعمول بها أثناء الإعلان عن مسابقات التوظيف ، وطرح أسئلة شاملة حول كيفية توصيف الوظائف وعمليات التخطيط وطرق الاستقطاب ، ودورها في اختيار أحسن الموارد البشرية.

¹ مزبوة بلقاسم : السلطة و الرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2008 – 2009 ، ص 104.

■ مقابلة حرة مع بعض العمال ، عمال التنفيذ وعمال مهنيين ، وذلك بغرض شرح الهدف من البحث والاستفسار عن القواعد والآليات المستخدمة في عمليات التعيين ، وفرص حصول الأفراد على وظيفة بعد المسابقات النزيهة والعادلة،مناجل كسب ثقتهم و بالتالي الإدلاء الموضوعي للمعلومات.

2. الاستبيان :

« الاستمارة عبارة عن جملة من الأسئلة مصاغة بطريقة منهجية بحتة ، ومنظمة بطريقة تترجم أهداف البحث ، و تمثل النتائج المترتبة على هذه الأسئلة حل لمشكلة البحث ، وإجابة عن الفرضيات المطروحة في الدراسة ، وبالتالي فهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستغل إزاء الأفراد ، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية ، و القيام بمقارنات رقمية تتبع إمكانية علمية لتفسير الأشكال المثار في الظاهرة المدروسة »¹

وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ، خاصة في العلوم الاجتماعية وهي عبارة عن محاور تحتوي مجموعة الأسئلة تحاول الإلمام بموضوع الدراسة من جميع جوانبها.

ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على الاستمارة بالمقابلة ، بهدف الحصول على معلومات موضوعية لاختلاف أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي و الثقافي ،والجنس والخبرة المهنية وغيرها من المتغيرات وأيضا لتفادي عدم فهم الأسئلة فكان الاتصال مباشر بين الباحث والمبحوث.

وقد تم تصميم الاستبيان عن طريق أربعة محاور أساسية كالتالي :

■ المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة البحث و يحمل الأرقام من 01 إلى 06.

■ المحور الثاني : يتعلق باستجابات أفراد العينة نحو الاعتماد على الأساليب العلمية في الانتقاء

بين المرشحين للوظائف الشاغرة و يحتوي على 10 أسئلة.

¹ بلغيث سلطان : اضاءات منهجية في العلوم الإنسانية ، دار ابن الطفيل للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2011، ص 162.

▪ **المحور الثالث :** يتعلق باستجابات أفراد العينة بالتطبيق الفعلي لمراحل عملية توظيف الموارد

البشرية بالمؤسسة ويحتوي هذا المحور على 13 سؤال .

▪ **المحور الرابع :** يتعلق باستجابات أفراد العينة حول التأثير السلبي و معوقات التوظيف التي تعاني

منها المؤسسة و يحتوي هذا المحور على 07 أسئلة.

خصائص العينة :

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البـدائل
80.71	113	88.13	52	76.50	36	73.60	25	ذكور
19.28	27	11.87	07	23.50	11	26.40	09	أنثى
100	140	100	59	100	47	100	37	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين حسب ما يوضحه الجدول ، نلاحظ أن (113) مفردة من العمال ذكور بنسبة

80.71% مقابل (27) مفردة أنثى بنسبة 19.28% ومن خلال النسب الفرعية يتبين أن:

- الذكور في صنف الإطارات كانت 73.60 % بينما الإناث 26.40 %
- نسبة أعوان التحكم من الذكور كانت 76.50 % ونسبة الإناث 23.50 %
- نسبة أعوان التنفيذ بالمؤسسة قدرت ب 88.13 % ونسبة الإناث من نفس الصنف 11.87 %

ويرجع هذا الإرتفاع الكبير لنسبة الذكور في (SOMIPHOS) إلى ما يلي :

- طبيعة العمل في مجال إنتاج واستخراج الفوسفات، التي تتطلب جهدا وقوة بدنية مقابل العمل الشاق والمتعب، والذي لا يتناسب مع خصائص المرأة الفيزيولوجية والبدنية.
- أعمال صيانة معدات الإنتاج وتنظيفها وتهيئتها لأن العمل متواصل بشكل يومي مع استخدام الآلات والوسائل الخاصة بالعمل الإنتاجي والصيانة، فهذا النوع من العمل يغلب عليه الجنس الذكري.
- وبالرغم من هذه الظروف إلا أن المرأة كان لها حضور متميز للعمل على مستوى الإدارة عموما، وقد تواجد العنصر النسوي أيضا في مركب الإنتاج ، حيث يشغلن مناصب قيادية هامة كمهندسات وتقنيات إنتاج.

2- السن : يحتاج العمل بمركب إنتاج الفوسفات والخفة والقدرة على تحمل التعب، ومن ثم أداء الأعمال بكفاءة، وعليه فمتغير السن له دور هام في طبيعة العمل وعمليات الإنتاج.

الجدول رقم (02) : متغير السن.

المجموع الكلي		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
22.85	32	11.86	07	34.04	16	26.47	09	34 - 25
35.41	50	49.15	29	23.40	11	29.41	10	44 - 35
30.71	43	28.81	17	34.04	16	29.41	10	54 - 45
10.71	15	10.18	06	08.52	04	14.71	05	من 55 فأكثر
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع إجابات المبحوثين حسب متغير السن ، نلاحظ أن عدد العاملين من الفئة العمرية [35 - 44] يبلغ 50 مفردة بنسبة 35.41% ، وبلغ عدد المفردات من الفئة العمرية [45 - 54] 43 مفردة بما نسبته 30.71% من مفردات العينة ، وبلغ عدد مفردات الفئة العمرية [25 - 34] والتي كانت 32 مفردة بنسبة 22.85% ، وأخيرا الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة كانت 15 مفردة بنسبة 10.71%.

من خلال قراءة نتائج الجدول يتبين وجود مؤشر إيجابي إلى حد كبير بالنسبة لأعمار الأفراد بمؤسسة (SOMIPHOS) ، وذلك للتقارب النسبي بين تلك الفئات العمرية فالعاملين من فئة [35 - 44] والذين يمثلون النسبة الأعلى من أفراد العينة المبحوثة ، حيث يصنف هؤلاء الأفراد حسب المختصين في تنمية الموارد البشرية برواد مرحلة الإنجاز والابتكار والأداء الجيد ، وهذا مقارنة مع الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة والتي تساهم في تقديم الخبرة المهنية والنصائح للعاملين الجدد ، وكذلك الاستثمارات التقنية، الخاصة بالإنتاج والصيانة، وحسب ما جاء في المقابلة مع رئيس العمال بالمنجم أشار إلى أن فئة [45 - 54] والتي مثلت ثاني أعلى نسبة تساهم بشكل كبير في عمليات الإنتاج والصيانة، أما الفئة العمرية [25 - 34] فتعتبر جديدة في مجال العمل حسب ما صرح به بعض الأفراد وكذلك إفادة مسؤول الموارد البشرية بذلك، لأن عملية التوظيف غالباً ما تكون بطيئة، ناهيك عن الانقطاع المستمر في العشر سنوات الأخيرة عن التوظيف المباشر، واعتماد المؤسسة على التوظيف بالعقود ، وهذا ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية.

3- الحالة المدنية : يعتبر التوظيف من أهم مؤشرات الاستقرار الأسري لدى الفرد والجماعة ، هذا الأخير من أهم العوامل المساعدة على العمل بجد وتقديم الأفضل للمنظمة، كما أن متغير الحالة المدنية من أهم خصائص العينة حسب الدراسة الحالية.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحالة الاجتماعية
31.42	44	15.25	09	40.42	19	47.05	16	
58.57	82	62.71	37	59.58	28	50	17	متزوج (ة)
10	14	22.04	13	00	00	02.95	01	مطلق (ة)
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن 82 مفردة من أفراد العينة متزوجون بنسبة 58.57%، بينما 44 مفردة غير متزوجين وقدرت نسبتهم بـ 31.42%، وأخيراً يتضح من خلال الشواهد أن 10 مفردات من العينة في فئة مطلق(ة)، ومن خلال القراءة للبيانات والإحصاءات يتبين :

- معظم الفئات المهنية وبنسب متقاربة متزوجون، وهذا ما يشكل مؤشراً إيجابياً بالنسبة لمؤسسة SOMIPHOS وجانب هام ومساعد للرفع من مستوى روح المسؤولية والانضباط في العمل والحفاظ على وسائل الإنتاج.
- إن الملاحظ في فئة العزّاب والتي مثلت نسبة معتبرة من العمال ، راجع ربما إلى التغير في العادات والتقاليد الحاصلة في وسط الفئة الشبانية بالرغم من توفر الموارد المالية لإتمام الزواج، أو ربما العزوف عن الزواج أصلاً حسب ما صرح به بعض العاملين أثناء توزيع الاستمارات وإجراء مقابلات حرة معهم، حاولنا فهم عزوفهم عن الزواج بالرغم من توفر الوسائل والموارد وبلوغ السن فكانت إجاباتهم مختلفة.

■ والملاحظ في هذا الجدول وجود فئة المطلقين بنسبة 10%، وهذا مرده إلى عدم الاستقرار المهني والتوافق الزوجي، حسب إفادة بعض العاملين أثناء مقابلات حرة معهم، كما أن عملية التوظيف كانت متأخرة بالنسبة لأعوان التنفيذ خصوصا، والذين بلغوا سنا معينة أجبرتهم على الزواج دون التفكير في الجانب المادي والمعنوي، الشيء الذي نتج عنه حالات طلاق كهذه.

4- المستوى التعليمي: بالنظر إلى طبيعة العمل في "SOMIPHOS" وتطور التكنولوجيا والوسائل الخاصة بالعمل الحديثة، فإن متغير المستوى التعليمي له الأثر البالغ في تحسين مستوى الإنتاج وطريقة التعامل مع الوافدين، من إطارات أو عمال جزائريين أو أجانب خصوصا باعتبار أن فئة أعوان التنفيذ الأكثر تعداداً في المؤسسة، ناهيك عن التقنيين والعمال الذين يشغلون وظائف تقنية تستلزم معرفة ولو بسيطة باللغات الأجنبية خصوصا.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات	
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البدايل	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
12.14	17	10	14	02.14	03	00	00	إبتدائي	المستوى التعليمي
20.71	29	14.28	20	06.42	09	00	00	متوسط	
37.85	53	15	21	20	28	02.85	04	ثانوي	
29.28	41	02.85	04	05	07	21.42	30	جامعي	
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع	

تتطلب الوظائف الموجودة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستوى تعليمياً خاصاً بكل وظيفة ومن خلال الشواهد في الجدول رقم (04) نلاحظ أن 53 مفردة ممن لديهم مستوى ثانوي أي بنسبة 37.85%، وتليها فئة الجامعيين بنسبة 29.28%، بينما المستوى المتوسط كان بنسبة 20.71% ، وأخيراً ذوو المستوى الابتدائي 17 مفردة بنسبة 12.14% .

من خلال قراءة النتائج يتضح وجود مؤشرات متناسبة لمستويات التعليم داخل مؤسسة "SOMIPHOS" فطبيعة العمل تستلزم التنوع في المستويات التعليمية والشهادات العلمية، وكذلك نظام العمل السائد بالمؤسسة المتمثل في المناوبة 3*8 و فرق العمل، مما يستلزم تدرجاً في المسؤوليات وتنوعاً في المهام لكل فرد من أعضاء الفريق العامل قصد السير الجيد لعملية الإنتاج والأنشطة الإدارية والأمنية المختلفة ، فالعمل بالمنجم يحتاج فريقاً متكاملًا من الأفراد ويتكون من مهندس إنتاج، مهندس كهرباء، رئيس فرقة التدخل وتقنيين وعمال صيانة وأعاون أمن، لأداء المهام في أوقاتها المحددة بإتقان وفعالية، في ظل ظروف عمل جيدة وآمنة تساهم في دفعهم إلى رفع مستوى الإنتاج.

5- طبيعة الوظيفة : يساهم المركز الوظيفي في توطيد علاقات العمل وتقريب وجهات النظر لدى مختلف الموارد البشرية العاملة ، وفي دراستنا لموضوع التوظيف وجدنا ثلاث طبقات متنوعة الاختصاص حسب طبيعة العمل والوظيفة بمؤسسة سوميفوس.

❖ رابعاً : أساليب التحليل.

جمع البيانات والمعلومات بالتقنيات والوسائل المتاحة، ولتحويلها إلى مجموعة قضايا تتسم بالدلالات العلمية والمعرفية والسوسيو تنظيمية ، تم الاعتماد في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الراهنة إلى استعمال أساليب كمية وأساليب كيفية:

1. الأسلوب الكمي :

من خلال جمع المعلومات و المعطيات الإحصائية في جداول (التكرارات و النسب) مع تقسيم الفئات المهنية إلى ثلاث فئات بحسب (العينة الطبقية).

و الأسلوب الكيفي في تحليل و تفسير هذه البيانات و التدليل بمعطيات بعض المقابلات الحرة التي أجريت مع بعض عمال المركب و إطاراته.

❖ خامسا: تحديد نوع العينة وكيفية اختيارها.

تعتبر العينة احد أهم مرتكزات الدراسة الميدانية ، وبعد التعرف على المجتمع الكلي للبحث قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 10 % من المجموع الكلي المقدر ب 1400 عامل بالمؤسسة ، وفقا للعملية الحسابية التالية :

$$1400 \times 10 \div 100 = 140 \text{ عاملا.}$$

وبما أن وظائف العمال غير متجانسة بالمؤسسة تم تقسيمهم إلى ثلاثة طبقات حسب التقسيم الإداري بالمؤسسة كما يلي:

- الإطارات يبلغ عددهم 34.
- أعوان التحكم يبلغ عددهم 47.
- أعوان التنفيذ يبلغ عددهم 59.

وقد تم حساب عدد مفردات كل عينة فرعية عن طريق توحيد النسبة التي اختيرت وطبقت على العينة الإجمالية 10% في كل طبقة. والجدول رقم (01) يوضح حجم العينة المختارة حسب الفئات المهنية الموجودة.

في طريقة اختيار مفردات العينة في كل طبقة تم توزيع استبيانات بعدد متساوي يبين طبقات العينة حيث تم توزيع 60 استبيان لكل طبقة و نظرا لظروف العمال الذين خرجوا في عطلة سنوية و البعض الأخر في

إجازة مرضية تعذر علينا جمع كل الاستبيانات وعليه تم جمع الاستبيانات من المبحوثين في كل طبقة وفق الجدول التالي :

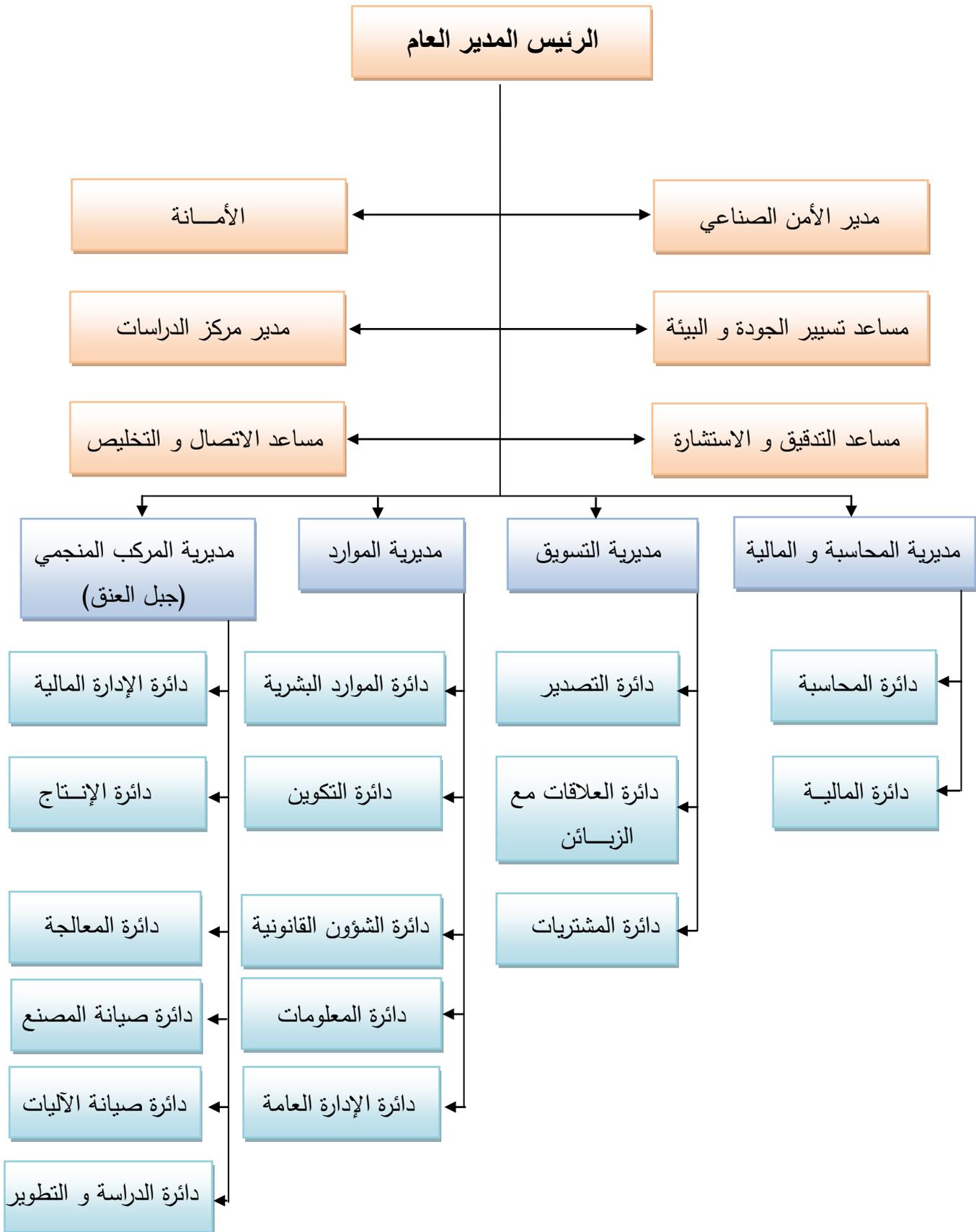
جدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية.

عدد المفردات الفئات المهنية	العدد الإجمالي لمفردات الفئة	عدد المفردات المختارة من الفئة	نسبة التمثيل في عينة البحث
الإطارات	80	34	42.50
أعوان التحكم	135	47	34.81
أعوان التنفيذ	1161	59	05.08
المجموع	1400	140	100

تم اختيار العينة العشوائية الطبقية لملائمتها في موضوع الدراسة بالمؤسسة وقد تم اختيارها بالطريقة التالية بعد تحديد حجم كل طبقة من طبقات المجتمع الأصلي قمنا بما يلي :

- كتابة كل مفردة من مفردات الطبقة الأصلية في قصاصة ورق مع مراعات الحجم و اللون.
- وضعت قصاصات كل طبقة في إناء زجاجي.
- قمنا بعملية خلط لقصاصات كل طبقة في الإناء المخصّص لها.
- تم سحب مفردات كل طبقة بطريقة عشوائية إلى أن اكتمل حجم كل طبقة في العينة.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS



المصدر : دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لشركة (SOMIPHOS)

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية المستخدمة في الدراسة ، كما تم التعرض إلى مجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المستخدم انتقالات إلى أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة ، مروراً بنوع العينة وكيفية اختيارها و خصائصها . وقد شكلت هذه العناصر السند المنهجي الذي ساهم في معالجة الموضوع ميدانياً وتوفير بيانات هامة ، يتم الانتقال من خلالها إلى مرحلة مناقشتها وتفسيرها وبالتالي الوصول إلى نتائج الدراسة.

الفصل السادس : تحليل و تفسير المعطيات الميدانية و نتائج الدراسة

أولا : تحليل و تفسير المعطيات الميدانية

- 1- تحليل و تفسير الفرضية الأولى.
- 2- تحليل و تفسير الفرضية الثانية.
- 3- تحليل و تفسير الفرضية الثالثة.

ثانيا : نتائج الدراسة

- 1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
 - 1-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى.
 - 2-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية.
 - 3-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة.
- 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- 3- نتائج الدراسة في ضوء التراث النظري.
- 4- النتائج العامة.

تمهيد :

تتعرض الدراسة الحالية في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل البيانات التي تم جمعها من مؤسسة سوميفوس حول واقع التوظيف بها ، وقد اعتمدنا على تكميم البيانات والنسب المئوية لتحقيق الهدف من الدراسة.

❖ أولاً: تحليل و تفسير المعطيات الميدانية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة طبيعة الوظيفة
24.28	34	الإطارات
33.57	47	أعوان التحكم
42.15	59	أعوان التنفيذ
100	140	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ في الجدول رقم (01) أن أعوان التنفيذ الأكثر نسبة، حيث قدر عددهم بـ 59 مفردة وبنسبة 42.15 %، أما أعوان التحكم فقدر عددهم بـ 47 مفردة أي ما نسبته 33.57% وأخيراً الإطارات والمقدر عددهم بـ 34 مفردة وبنسبة 24.28%.

عند قراءة الجدول يتبين أن الأغلبية الكبيرة من العمال في "SOMIPHOS" ، هما فئتا أعوان التنفيذ والتحكم، فالمؤسسة بحاجة إلى هذا الصنف من العاملين أثناء عملية التوظيف، وهذا راجع لطبيعة العمل فهذا الصنف من الأفراد العاملين بالإنتاج والحماية والصيانة وغيرها من الوظائف، يعتبر العمود الفقري للمؤسسة من حيث العمل والتقنية والصيانة واستخراج الفوسفات، فهو غالباً يتكون من فريق عمل متكامل، أما بالنسبة للأفراد العاملين بالإدارة فهم موزعون بنسبة قليلة على مستوى (القاعدة اللوجستية) لإتمام مهام

الرواتب والحسابات والتمويل والصحة والاهتمام بمهام العمل والحسابات والتمويل والصحة والاهتمام بمهام العمل الخاصة بجلب الوسائل وإتمام بعض التعاملات مع الشركاء الاقتصاديين والاهتمام بالجانب التنظيمي لتسهيل عمل فرق الإنتاج وأعاون الحماية والأمن على مستوى مختلف نقاط العمل بقطاع الإنتاج - جبل العنق-، وبالرغم من الأهمية البالغة للفئتين السابقتين تركز العملية الإدارية والإنتاجية والاقتصادية على جهود وأفكار الإطارات بمختلف اختصاصاتهم الوظيفية، فعملية اختيار هذا النوع من العمال يتم بمعايير علمية حسب ما صرح لنا به مدير المؤسسة، فهذه الأخيرة تحتاج إلى إطارات متخصصة وكفاءة وشابة لتحسين الإنتاج وبلوغ أعلى مستوياته، وهذا لا يتم دون تفاعل مختلف الفئات المهنية المدربة والعاملة بالمؤسسة وذلك من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، وتخفيف ضغوط العمل بتوظيف عمال جدد لتسهيل العمل.

1- الأقدمية في العمل : تعتبر الأقدمية في العمل من العوامل المساعدة في السير المنتظم للعمل وتماسك أعضاء فرق العمل من خلال التجارب المكتسبة ، وقد تفاوتت نسب العاملين من حيث الخبرة في ميدان الدراسة الراهنة، والجدول رقم (01) يوضح أهم تلك النتائج والنسب.

جدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغيري الأقدمية في العمل وطبيعة الوظيفة.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات	
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البيانات	
19.28	27	15.25	09	23.40	11	20.58	07		
17.85	25	18.64	11	17.02	08	17.64	06	10 - 06	
57.28	38	23.72	14	14.89	07	20.58	07	15 - 11	
20.71	29	27.11	16	17.02	08	14.70	05	20 - 16	
22.14	31	15.28	09	27.67	13	26.50	09	من 21 فأكثر	
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (02) يتضح أن فئة [11 - 15] بـ 38 مفردة وبنسبة 57.28% الأكبر من حيث الأقدمية في العمل ، بينما 31 مفردة من فئة 21 فأكثر وبنسبة 22.14% كانت الثانية ، وتتقارب الفئتان المتبقيتان بـ 27 مفردة من فئة اقل من 05 سنوات و 25 مفردة بالنسبة للفئة من 06 إلى 10 سنوات.

تدل النتائج على أن معظم مفردات العينة لهم خبرة كافية تؤهلهم لشغل مناصب تقنية أو إدارية وأمنية تساهم في إضافات جديدة واستمرارية العمل بالمؤسسة وزيادة الإنتاج، فحسب المقابلة التي أجريناها مع رئيس العمال حول هذا المتغير ، أفادنا هذا الأخير بأنه تم تقليص فرص التوظيف بالمؤسسة والاحتفاظ بالعمال المتواجدين بالمؤسسة لسنوات عديدة وأن سير الأشغال بالمنجم يعتمد على عمال ذوي خبرة للحفاظ على

وسائل الإنتاج وتسريع وتيرة الإنتاج بالتزامن مع التطورات التكنولوجية الحديثة، كما نلاحظ أن المؤسسة تحتفظ بمجموعة من الإطارات ذوي الخبرة المهنية الكبيرة، قصد المحافظة على الاستقرار والتوافق المهنيين ودون اللجوء إلى توصيف وظائف أخرى، بالرغم من التطورات التكنولوجية الكبيرة والاكتشافات الجديدة خصوصا بمنجم " منطقة الحدبة " الذي يستوجب موارد بشرية كبيرة ، ومن ثم فالإدارة تفكر بجدية في عمليات توظيف واسعة بهذا المنجم .

2- الأساليب الموضوعية والعلمية في توظيف الموارد البشرية : من خلال التطرق إلى مختلف الاتجاهات النظرية والدراسات السابقة حول واقع التوظيف، وكذلك تساؤلات وفرضيات الدراسة الراهنة حول الطرق والآليات المتبعة في توظيف الموارد البشرية بمؤسسة "SOMIPHOS"، قمنا بمحاولة الكشف عن تلك المتغيرات وتكميم البيانات وتحليلها للوصول الى نتائج يمكن تعميمها.

الجدول رقم (03): يوضح وضعية العامل قبل التحاقه بمؤسسة "سوميفوس"

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
64.28	90	84.74	50	59.57	28	35.29	12	
10.71	15	06.77	04	17.02	08	08.82	03	متربص
20	28	05.08	03	21.27	10	44.11	15	طالب
05	07	03.41	02	02.14	01	11.78	04	أخرى تذكر
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

الفصل السادس : تحليل وتفسير المعطيات الميدانية و نتائج الدراسة.

من خلال الشواهد الكمية في الجدول نلاحظ أن 90 مفردة من عينة الدراسة كانوا لا يعملون ، بينما قدر عدد الذين كانوا يدرسون 28 مفردة أي ما نسبته 20 بالمئة من مفردات العينة المدروسة ، أما الأفراد الذين اجروا تدريباً بالمؤسسة بالاتفاق مع مركز التكوين المهني والتمهين بـ بئر العاتر ومراكز الولاية المختلفة فقدر عددهم بـ :15 مفردة ، وأخيراً هناك 07 مفردات من الذين كانت لهم تجربة عمل أخرى خارج المؤسسة.

بعد قراءة البيانات وتحليلها اتضح أن المؤسسة قامت بعمليات توظيف على مستوى المصالح ، وهذا ما أفادنا به المكلف بالتوظيف في مصلحة شؤون العاملين، ففي السنوات الأخيرة لجأت سوميفوس إلى توظيف عدد كبير من البطالين وخريجي الجامعات بمختلف اختصاصاتهم ، لسد العجز الناجم عن حالات التقاعد النسبي في السنوات الأخيرة والتقاعد الأصلي ، الشيء الذي سبب شغوراً في مختلف المصالح الإدارية والإنتاجية والأمنية ، فكان لزاماً على الإدارة القيام بعمليات توظيف واسعة.

الجدول رقم (04): يوضح ممارسة عمل آخر قبل الالتحاق بالوظيفة الحالية.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
75.71	106	89.83	53	63.82	30	67.64	23	
24.28	34	10.17	06	36.18	17	32.36	11	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في هذا الجدول نلاحظ أن 106 مفردة من مفردات العينة وما نسبته 75.71% ، سبق لهم العمل قبل التحاقهم بالوظيفة ، بينما 34 مفردة قدرت نسبتها بـ 24.28 % لم تتحصل على فرصة عمل من قبل.

حسب النتائج وبعض المقابلات الميدانية مع العاملين ، اتضح أن غالبية المبحوثين سبق وأن مارسوا وظائف مختلفة ، وكانت اعلي نسبة هي لأعوان التنفيذ الذين لا يجدون صعوبة في الحصول على عمل ، بالنظر إلى سوق العمل وتعدد فرص التشغيل خاصة لدى الخواص والأعمال الحرة ، وتأتي فئة أعوان التحكم الذين هم حاصلون على شهادات كفاءة مهنية وتقني وتقني سامي ، حيث تمكنوا من الحصول على عمل خارج المؤسسة وقبل التوظيف ، وهذا راجع لخصوصية المنطقة الحدودية أين تتوفر الوظائف الموسمية ، كما انه بإمكانهم العمل حسب تخصصاتهم ، وحسب إفادة بعض الإطارات الذين كانت نسبة عملهم قبل الالتحاق بالوظيفة معتبرة بالنظر إلى مستوياتهم فقد مارس البعض أعمالا حرة مختلفة كل حسب قدرته ، والبقية عملوا لدى الخواص لانتشار بعض المصانع في المنطقة ، هذه الأخيرة تحتاج إلى موارد بشرية كفؤة ومختصة تساهم في زيادة الإنتاج وتعظيم الفوائد ، بالرغم من هذه النسب غير أن إجابات المبحوثين بالنفي كانت هامة جدا ، فهم لم يتحصلوا على عمل أو وظائف أخرى مهما كان نوعها حتى التحقوا بوظائفهم الحالية بمؤسسة سوميفوس .

الجدول رقم (05): يبين إعلانات التوظيف في مؤسسة سوميفوس.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
75.71	119	86.44	51	82.97	39	85.29	29	
24.28	21	13.56	08	17.03	08	14.71	05	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

حسب البيانات الإحصائية نلاحظ أن 119 مفردة كانت إجاباتهم بنعم ، بينما 21 مفردة وبنسبة

24.28% أجابوا بالنفي ، وقد توزعت الإجابات الفرعية تراتبيا كالتالي:

■ نجد 86.44% من أعوان التنفيذ أجابوا بنعم ،ويرجع هذا إلى حرصهم الشديد على معرفة المعلومات حول عمليات التوظيف بالمؤسسة ،وتسريبها إلى ذويهم ربما يتحصل احد أفراد تلك العائلة على وظيفة ،إن الثقافة المجتمعية السائدة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية تفرض على العامل اليقظة والحصول على جميع المعلومات حول التوظيف ، نفس الشيء بالنسبة لأعوان التحكم الذين قدرت نسبة إجاباتهم "نعم" ب 82.97% ،حيث تعبر هذه النسبة على مدى اهتمام هذه الفئة بعمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ، والإعلانات احد أهم وسائل الاتصال بالمؤسسة فتجد معظم العاملين يلقون نظرة على تلك الإعلانات ،خاصة أيام سحب كشف رواتبهم من الإدارة أين يرتفع مستوى التفاعل خصوصا في الجانب غير الرسمي ، وأخيرا قدرت نسبة الإطارات الذين أجابوا بالإيجاب 85.29% وهذه النسبة تعكس مدى اهتمام هذه الفئة بمتغير الاتصال عموما وعمليات التوظيف خصوصا .

■ بالنسبة لجميع الفئات الذين كانت إجاباتهم بالنفي "لا" كان لنا لقاء مع بعضهم ، وكانوا لا ينتبهون إلى تلك الإعلانات فغالبيتهم عزاب وجاءوا من المناطق المجاورة ،فعملية التوظيف لا تهمهم حسب إفادة البعض منهم وحتى الوقت لا يكفيهم للاطلاع على تلك الإعلانات ،فهم يغادرون المدينة فور انتهاء العمل .

الجدول رقم (06): يوضح إمكانية منح فرص إطلاع متكافئة للمترشحين أثناء الإعلان عن التوظيف.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
70.71	99	66.10	39	78.72	37	67.64	23	
29.28	41	33.90	20	21.28	10	32.36	11	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الكمية في الجدول (06) أن 70.71% من مفردات العينة المدروسة أجابوا

ب"نعم"، بينما كانت إجابات 29.28% من المبحوثين "لا"، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

إن الموقع الجغرافي لمقر إدارة سوميفوس وسط مدينة بئر العاتر، ساعد بشكل كبير مختلف الفئات الاجتماعية والمهنية في الاطلاع على جميع الإعلانات الخاصة بالمؤسسة، والعمال يتوافدون يوميا إلى المصالح الإدارية خاصة الخدمات الاجتماعية ومكتب النقابة، أين يكون هناك تجمعات كبيرة للعمال وبعض أفراد عائلاتهم لإتمام بعض الملفات، ونجد طالبي العمل من مختلف الفئات متواجدون هناك للاطلاع على إعلانات التوظيف، وحتى الذين لم يأتوا لمقر الإدارة تصلهم المعلومات عبر وسائل الاتصال المختلفة ومواقع التواصل الاجتماعي التي ساهمت بشكل كبير في إيصال المعلومة للأفراد، كما يمكن الاطلاع على إعلانات التوظيف على مستوى مكتب التشغيل، بينما الذين أجابوا بالنفي هم غالبا من فئة الشباب العازب، فحسب إفادتهم أثناء المقابلات الجانبية أكدوا أنهم غير معنيين بهذا الإعلانات وبالتالي لا يتواجدون في تلك المقرات، وحتى العامل النفسي أثر بشكل كبير على إجاباتهم فهم ناقمون على الوضع الاقتصادي والأجور المتدنية وغيرها، وبالتالي لا يرون أي فرص متكافئة ولا وجود للعدالة التنظيمية بالمؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح إجراء مقابلات غير رسمية مع المترشحين قبل مسابقة التوظيف.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات
	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		
	ت	%	ت	%	ت	%	البدائل
	06	17.64	11	23.40	06	10.16	نعم
	28	82.36	36	76.60	35	89.84	لا
المجموع	34	100	47	100	59	100	

من خلال الشواهد الكمية في هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال بنسبة 83.57% أجابوا ب "لا"، بينما 23 مفردة من مفردات العينة أجابوا ب "نعم" وقدرت نسبتهم ب 16.42% ، وحسب النسب الفرعية نجد أن نسبة الإجابات بالنفي متقاربة جدا ،حيث نجد أن 76.60% من أعوان التحكم أولا وتلتها فئة أعوان التنفيذ ب 89.84 % وأخير الإطارات 28 إجابة ب "لا" قدرت نسبتها ب 82.36% ، وقد تساوت إجابات الإطارات وأعوان التنفيذ بنسبة 07.28% بالإيجاب وتلتها فئة أعوان التحكم بنسبة 76.60%.

لتفسير هذه البيانات الإحصائية والنتائج يمكن العودة إلى سياسات التشغيل في مراحل التسيير السابقة، وما شابها من تجاوزات وحقرة ومحسوبة وعنصرية ضد أبناء منطقة المنجم، لقد كانت إجابات المبحوثين بمختلف انتماءاتهم وتخصصاتهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية بالنفي والامتعاض من هذا الوضع، إن الممارسات البيروقراطية السيئة واللجوء إلى مسمى "العرش" او " القبيلة" زاد من تفاقم الوضع، هذا حسب ما أفادنا به بعض المبحوثين أثناء توزيع الاستمارات واسترجاعها، فعمليات التوظيف بالمؤسسة تقوم على "الحصصية" خاصة بالنسبة للوظائف البسيطة "أعوان التنفيذ"، ويرى البعض أنه لا توجد لقاءات غير رسمية

الفصل السادس : تحليل وتفسير المعطيات الميدانية و نتائج الدراسة.

مع المترشحين للعمل أو المسابقة الخاصة بالتوظيف ،وهذا راجع حسبهم إلى الالتزام بالشفافية وأساليب الرقمنة التي تمنع التجاوزات وحتى القوانين الخاصة بالمسابقات الوطنية للتوظيف.

الجدول رقم (08): يبين إمكانية المترشح فهم واستيعاب محتوى أسئلة المسابقة.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
59.28	83	79.66	47	46.80	22	41.17	14	نعم
10.71	15	05.08	03	12.76	06	17.64	06	لا
30	42	15.26	14	40.44	19	41.19	09	نوعا ما
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول نلاحظ أن 83 مفردة أجابوا ب "نعم" وهو ما قدرت نسبته ب 59.28%، بينما قدر عدد المبحوثين الذين أجابوا ب نوعا ما 42 مفردة وبنسبة قدرها 30%، وأخيرا 15 مفردة من العينة بنسبة 10.71% أجابوا بالنفي، ويمكن تفسير وتحليل هذه البيانات كالتالي:

بالرجوع إلى البيانات الإحصائية الفرعية نجد أن 41.17 % من الإطارات يرون أن الأسئلة منطقية ومفهومة، بينما 41.19 % يرون أنها مقبولة وأما 17.64 % من الإطارات يرون أن الأسئلة غير مفهومة وغير منطقية، بالنسبة لفئة أعوان التحكم 46.80 % يرون أنها منطقية ومفهومة و12.76% يعتقدون أنها غير مفهومة وغير منطقية، تبقى الفئة الأخيرة والتي كانت تمثل 79.66% وهي أعلى نسبة ترى أن الأسئلة منطقية ومفهومة، من خلال هذه المؤشرات والبيانات الرقمية يمكن القول أن :

المستوى التعليمي يلعب دورا هاما في فهم واستيعاب المترشحين للأسئلة ، وكذلك الخبرة في العمل على مستوى مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بالمسابقة ، دون ان نغفل الجانب النفسي والفيزيولوجي للمترشح فالتنقل من منطقة إلى المؤسسة أين تجرى المسابقة يقلل من التركيز وبالتالي عدم فهم الأسئلة ، مع هذا لا يمكن إقصاء إجابات البقية فعند المقابلة تبين أن أغليبيتهم لم يكونوا في نفس الاختصاص خاصة الإطارات وأعاون التحكم الذين يحملون شهادات جامعية في الاختصاص ، الأمر الذي حال دون تمكنهم من فهم تلك الأسئلة الخاصة بمسابقة التوظيف .

الجدول رقم (09): يوضح إمكانية إبراز المترشح لقدراته ومهاراته من خلال الجو العام للمسابقة.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعاون التنفيذ		أعاون التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
59.28	83	42.37	25	34.04	16	35.29	12	نعم
10.71	15	15.25	09	17.02	08	23.52	08	لا
30	42	42.38	25	48.94	23	41.19	14	نوعا ما
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال البيانات الكمية الوارد في الجدول (13) نلاحظ أن 83 مفردة من عينة الدراسة يعتقدون أن الجو العام للمسابقة مكنهم من إبراز قدراتهم ومواهبهم للظفر بالوظيفة ، وقد قدرت نسبتهم ب 59.28 موزعة على مختلف مفردات العينة حسب الطبقة، قدرت إجابات أعاون التنفيذ بنسبته 42.37 % ويرجع شعورهم هذا إلى الإمكانيات البشرية والمادية واللوجستية والأمنية على مستوى مركز إجراء المسابقة، كما أن 34.04 % من أعاون التحكم و 35.29 % من الإطارات يرون أن المناخ التنظيمي السائد أثناء

إجراء المسابقة يساعد في تقديم أحسن الإجابات ،وفي المقابل يعتقد 30 % من الأفراد أن الجو العام للمسابقة مقبول إلى حد ما ،حسب ما أفادنا به بعض العمال فالمؤسسة قامت بتوفير مستلزمات الراحة والهدوء ،وكذلك وضع إشارات ولافتات تساعد المتسابقين على الوصول إلى قاعة المسابقة ،دون أن ننسى أعوان الأمن المتواجدين بكثرة لمساعدة المتسابقين ،إن كل هذه الظروف ساعدت بشكل كبير المترشحين في إبراز مواهبهم وقدراتهم، غير أن 10.71 من العمال أشاروا أن الجو لا يتناسب وقدراتهم المعرفية والمهنية، وهذا لوجود إعداد كبيرة في قاعات الامتحان بالنسبة لذوي الشهادات والتدافع والحركة المستمرة بالنسبة لأعوان التنفيذ.

الجدول رقم (10): يوضح:تناسب مكان إجراء المسابقة مع الحدث.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
85.71	120	84.74	50	85.10	40	88.23	30	
14.28	20	15.26	09	14.90	07	11.77	04	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

حسب البيانات الإحصائية في الجدول نلاحظ أن ما نسبته 85.71 % والمقدرة ب 120 مفردة من عينة الدراسة يرون أن مكان إجراء المسابقة يتناسب مع الغرض ،بينما 14.28% من المبحوثين أجابوا ب "لا"، ولتحليل وتفسير هذه البيانات كان لزاما علينا الرجوع إلى ، إفادة مدير المؤسسة حول ظروف إجراء مسابقات التوظيف مؤكدا تقديم جميع التسهيلات وتوفير كل الموارد البشرية والمادية للغرض المطلوب، كما نلاحظ أن أغلبية الإطارات يعتقدون أنه المكان الأنسب للغرض صف إليهم أغلبية أعوان التحكم أيضا، وعند إجراء دراسة استطلاعية قمنا بزيارة لقاعات الدراسة ،فكانت مجهزة بالعتاد اللازم كما أن مكان إجراء المسابقة قريب

من وسائل النقل الحضري وحتى الجهوي ، لكن مع ذلك كانت إجابات 14.28 % من عينة الدراسة تنفي أن يتناسب المكان مع الغرض المطلوب ،وهذا راجع حسبهم إلى عدم توفر مقر إقامة بالنسبة للوافدين من ولايات أخرى خاصة الإطارات وأعوان التحكم، فانعدام مثل هذه المرافق لا يساعد هؤلاء ويسبب لهم التذمر وبالتالي عدم تناسب المكان والغرض المطلوب والتمثل في مسابقة التوظيف .

الجدول رقم (11): يوضح خضوع الأفراد لاختبار سيكولوجي أثناء التوظيف.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
17.14	24	10.16	06	14.89	07	32.35	11	نعم
82.85	116	89.84	53	85.11	40	67.65	23	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في هذا الجدول يتبين ان أغلبية العمال لم يخضعوا لاختبار سيكولوجي أثناء التوظيف ،وقد قدر عددهم ب 116 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 82.85%، بالرغم من كبر حجم المؤسسة وتاريخها إلا أنها لم توفر أطباء نفسانيين ومختصين في الأعصاب ،للكشف عن الحالة النفسية للفرد العامل أثناء التوظيف ،غير أنها في المقابل تتعامل مع أطباء خواص وفق اتفاقيات عمل ،وحسب العمال فمعظمهم يرفض التنقل الى الطبيب النفسي مخافة أن لا يقبله في العمل ، كما أن المعاملات الإدارية الاجتماعية كرسست مثل هذه السلوكيات التي لا تخدم مصلحة المؤسسة من جهة ومصلحة العمال من جهة أخرى، بينما نجد 24 مفردة بنسبة 17.14% خضعوا للاختبار السيكولوجي من طرف أطباء أخصائيين قبل الالتحاق بالوظيفة ،خصوصا فئة الإطارات وأعوان التحكم الذين كان لهم السبق في هذا بنسب متتالية 32.35%

إطارات و 14.89% أعوان تحكم ،فمثل هذه الاختبارات تقلل من الصراع داخل المنظمة وتساعد الطبيب على معرفة الحالة النفسية للعمال أثناء وبعد عملية التوظيف.

الجدول رقم (12): يوضح الخضوع للفحوصات الطبية أثناء التوظيف.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
92.85	130	93.22	55	89.36	42	97.05	33	
07.42	10	06.78	04	10.64	05	02.95	01	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

حسب البيانات الإحصائية الواردة في هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد خضعوا لفحص طبي أثناء التوظيف ،حيث قدر عددهم ب 130 مفردة من عينة الدراسة أي بنسبة 92.85%،حيث أن المؤسسة تلزم الأفراد بإجراء فحوصات طبية على مستوى مصالحها الطبية الموجودة بجانب الإدارة ،وبلغت نسبة أعوان التنفيذ 93.22% لان هذه الفئة تعمل بالمنجم ومنطقة "كاف السنون" أين يتم إستخراج الفوسفات فوجب على الإدارة التيقن من صحة الفرد قبل مباشرة عمله ،وحتى فئة الإطارات التي بلغت نسبتها 97.05% ملزمة بهذه الفحوص الطبية لسلامتهم أثناء أداء العمل الإداري أو الإنتاجي أو التقني، وبلغت نسبة الذين اجروا فحصا طبيا من أعوان التحكم 42 مفردة بنسبة 89.36% وهذا ما يشجع المتقدمين للتوظيف من مختلف الفئات المهنية، أما بالنسبة للأفراد الذين لم يخضعوا للفحوص الطبية أثناء التوظيف فقد بلغ عددهم 10 بنسبة 07.42% ،ويرجع سبب عدم إجراء الفحوص حسب أفاداتهم إلى عدم تواجد الطبيب في المصلحة أو إنتهاء الوقت ،لكن المكلف بالتوظيف والمصالح الصحية أكدا تماطل البعض منهم في التقدم للفحص الطبي

بسبب خوفهم من عدم القبول ، خاصة الذين لديهم مشكل في النظر والأمراض المزمنة، وفيهم ابقى عليه الطبيب الى حين إجراء تحاليل طبية خاصة ومن ثم استكمال عملية التوظيف.

3- إحترام الخطوات العلمية للتوظيف من طرف "SOMIPHOS": لا شك أن كل المنظمات تسعى لاستقطاب أكفأ الموارد البشرية ،وفي ظل هذه التحولات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية تسعى مؤسسة "سوميفوس" إلى استقطاب وتوظيف أحسن الموارد البشرية مع مراعاة واحترام خطوات التخطيط والاختيار والاختبار والتعيين ، وهذا ما سنوضحه من خلال البيانات الإحصائية والجداول الرقمية.

الجدول رقم (13): يوضح توافق الشهادة العلمية مع الوظيفة الحالية.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات
	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		
	ت	%	ت	%	ت	%	البدائل
	24	70.58	26	55.31	13	22.03	نعم
	10	29.42	21	44.69	46	77.97	لا
المجموع	34	100	47	100	59	100	

تبين النتائج المستقاة من هذا الجدول والمتعلقة بتوافق الشهادة العلمية مع الوظيفة الحالية أن :

- 77 مفردة من عينة الدراسة ترى أن شهاداتهم العلمية لا تتوافق مع الوظيفة التي يشغلونها وهو ما قدر بـ 55 % من إجمالي التكرارات البالغ 77 تكراراً.
- 63 مفردة ترى أن شهاداتهم تتوافق مع الوظيفة الحالية، وهو ما نسبته 45 % من العدد الكلي للتكرارات.

أثناء المقابلة التي أجريت مع بعض مفردات العينة تبين لنا أن 77.97% من أعوان التنفيذ لا تستجيب متطلبات الوظيفة ومؤهلاتهم العلمية ،ومنهم من ليس لديه أي شهادة علمية ماعدا الابتدائية على الأكثر، بينما 44.69% من أعوان التحكم لا تتناسب الوظيفة مع شهاداتهم المهنية أو العلمية وهذا راجع إلى نقص الوظائف الشاغرة ،ونجد 29.42% من الإطارات لا تتوافق شهاداتهم العلمية مع مواصفات الوظيفة الحالية ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود شهادات في الاختصاص، وبالتالي لجأت الإدارة إلى محاولة دمج اختصاص في آخر أو التقريب إليه خاصة في المجال الإداري والأمني الذي يعتمد على الذكاء والممارسة الدورية فقط.

الجدول رقم (14): يوضح اعتماد المؤسسة على وصف الوظائف في عملية التوظيف.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
63.57	89	61.01	36	70.21	33	58.82	20	
36.42	51	38.99	23	29.79	14	41.18	14	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (14) أن 89 مفردة من عينة الدراسة تعتقد أن مؤسسة "سوميفوس" تعتمد توصيفا للوظائف قبل عملية التوظيف وهو ما يقدر بنسبة 63.57% من العدد الكلي للتكرارات ، بينما ترى 51 مفردة من المبحوثين أن المؤسسة لا تعتمد إجراءات توصيف الوظائف قبل عملية التوظيف، وهو ما قدر بنسبة 36.42% من إجمالي التكرارات،بالرجوع إلى معطيات الجدول السابق يتضح أن المؤسسة تضع وصفا لمختلف الوظائف بالإضافة إلى التنبؤ بعدد الموارد البشرية اللازمة ، غير أن سوق العمل

يفرض قيودا على مثل هذه المؤسسات الصناعية ،تضعها في مشكل مع طالبي الشغل والوظائف الشاغرة في المجالات المتخصصة ، خاصة في الجانب التقني وحتى الإداري أحيانا ، وهذا ما أفادنا به مسؤول التوظيف بالمؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح تحديد مواصفات شاغل الوظيفة بالمؤسسة "سوميفوس".

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
65	91	61.01	36	74.46	35	58.82	20	نعم
35	49	38.99	23	25.54	12	41.18	14	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (15) المتعلقة مواصفات شاغل الوظيفة حسب متغير طبيعة الوظيفة نلاحظ أن:

- 91 من العمال بالمؤسسة من عينة الدراسة و بنسبة 65% من إجمالي تكرارات إجاباتهم كانت ب "نعم" بينما أجاب 49 من المبحوثين ب "لا" وقدرت نسبتهم ب 35%.
- يرى أعوان التنفيذ أن إدارة المؤسسة تعتمد علة مواصفات شاغل الوظيفة أثناء عملية التوظيف ، وهذا حسب ما جاء في إجاباتهم بنسبة 61.01 % من إجمالي تكرارات إجاباتهم والمقدرة ب 36 تكرار من إجمالي التكرارات.

- يعتقد أعوان التحكم أن مؤسستهم تقوم باعتماد مواصفات لشاغل الوظائف حسب القوانين الداخلية، بها وهذا حسب ما جاء في إجابتهم 74.46% والمقدرة بـ 35 تكرر من التكرارات الكلية، وتليها الفئة العمالية صنف الإطارات بنسبة 58.82% من إجمالي التكرارات.
- عند قراءة المعطيات والبيانات الواردة في الجدول رقم (15) يتبين أنه بالرغم من الاختلاف في المستويات التنظيمية والعلمية لدى الأفراد ، إلا أنهم قدموا إجابات مختلفة حول موضوع اعتماد المؤسسة لمواصفات شاغل الوظيفة كل حسب مفهومه الخاص، لكن المسؤولين في المؤسسة أكدوا أنهم يقومون باعتماد طرق علمية في توصيف الوظائف بصفة عامة أثناء وقبل التوظيف.

الجدول رقم (16): يوضح عملية وصف الوظائف المعلن عنها بالمؤسسة.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
60.71	85	59.32	35	70.21	33	50	17	
16.42	23	16.94	10	12.76	06	20.58	07	لا
22.85	32	23.74	14	17.03	08	29.42	10	لا أدري
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في الجدول نلاحظ أن 85 مفردة من عينة الدراسة والتي قدرت نسبتهم بـ 60.71% أجابوا بـ "نعم" ، بينما أجاب 32 من المبحوثين بـ "لا أدري" بنسبة 22.85% ، وكانت إجابات 23% مفردة بالنفي والتي قدرت نسبتها بـ 16.42% ، حول عملية وصف الوظائف المعلن عنها بالمؤسسة .

تؤكد البيانات الإحصائية والنتائج الميدانية أن غالبية العمال على دراية كاملة بعملية التوصيف ، وهذا راجع إلى عمليات التفاعل القائمة بينهم وتبادل المعلومات الإدارية، ناهيك عن مستوياتهم التعليمية التي تمكنهم من فهم تلك العمليات ،ويعتقد البعض الآخر بان تلك العمليات تتم أحيانا حسب رأيهم، بينما نجد مجموعة أخرى ترى بأنه لا توجد عمليات توصيف الوظائف المعلن عنها ،بالرغم من ارتفاع مستوياتهم وخبرتهم في العمل ، وتبقى هذه العملية روتينية وقانونية كما أفادنا مسؤول التنظيم بالمؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح قيام المؤسسة بإعداد تخطيط سنوي لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
55.71	78	62.71	37	53.19	25	47.05	16	
17.14	24	13.55	08	12.76	06	29.41	10	لا
27.14	38	23.74	14	34.05	16	23.54	08	أحيانا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

حسب الشواهد الكمية نلاحظ أن 78 مفردة من عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم ب 55.71% أجابوا "نعم" ،بينما أجاب 38 من المبحوثين ب "أحيانا" وقدرت نسبتهم ب 27.14%، وأخيرا 24 مفردة بنسبة مقدرة ب 17.14 % كانت إجاباتهم "لا".

تؤكد النتائج أن أغلبية العمال على دراية بعمليات التخطيط السنوية لاسنتطاب احتياجاتها من الموارد البشرية ،وهذا راجع إلى مستوى العلاقات داخل التنظيم الغير رسمي خاصة النقابة ، التي تتشكل غالبا مناصفة حسب الثقافة السائدة بالمنطقة ، مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات بسهولة ،بينما نجد

نسبة معتبرة من الأفراد يعتقدون بوجود تلك الممارسات الإدارية أحيانا ،ومعظمهم يعمل بنظام التناوب ولا يجد الوقت للبحث او التعرف عن تلك المعلومات لأنها لا تعينهم حسب ما جاء في أفادتهم أثناء المقابلات ،ويرى البعض أن الإدارة لا تملك مخططا سنويا لتلبية الاحتياجات من الأفراد في بعض الأوقات ،لكن المسؤول عن التنظيم يفيد بان إدارة "سوميفوس" تضع مخططا سنويا للتنبؤ بكامل احتياجاتها من الموارد البشرية ، وهذا أمر إداري روتيني حسبه في عملية التوظيف .

الجدول رقم (18) يبين مساهمة التخطيط في تحديد الكم والنوع من العمال.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
67.14	94	74.57	44	57.44	27	67.64	23	
12.85	18	10.16	06	12.76	06	17.64	06	لا
20	28	15.27	09	29.80	14	14.72	05	لا أدري
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

حسب النتائج المستقاة من الجدول رقم (18) نلاحظ أن 94 مفردة من عينة الدراسة والتي قدرت نسبتها ب 67.14 % أجابوا ب "نعم" ،بينما نجد 28 مفردة من المبحوثين أجابوا ب "لا ادري" وكانت نسبتهم 20% ، وأخيرا أجاب 18 من المبحوثين ب "لا" بنسبة تقدر ب 12.85% .

بعد القراءة والتحليل للنتائج والبيانات الإحصائية يتبين أن 74.57% من أعوان التنفيذ يعتقدون أن التخطيط يساهم في جذب الأفراد الأكفاء ،وهذا حسب خبرتهم في العمل ،وأفاد 67.64% من الإطارات أن التخطيط يساهم بشكل فعال في استقطاب الموارد البشرية الكفوة ، كما اشار 57.44% من أعوان التحكم أن

التخطيط عملية جوهرية في جذب العمال المهرة ، أما باقي الإجابات فكانت حسب الخبرة المهنية والمعلومات المستقاة من خلال الحوارات الجانبية بين العمال أحيانا وأعضاء النقابة أحيانا أخرى ، والأصل في العملية هو إفادة مسؤول التنظيم بالمؤسسة حول عملية التخطيط السنوي التي توفر المعلومات الخاصة باستقطاب أكفأ العمال أثناء عملية التوظيف .

الجدول رقم (19): يوضح سياسة استقطاب الموارد البشرية الكفوة بالمؤسسة.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
35.71	50	23.72	14	55.31	26	29.41	10	نعم
64.28	90	76.28	45	44.69	21	70.59	24	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الخاصة بسياسة استقطاب الموارد البشرية الكفوة من سوق العمل كانت إجابات المبحوثين متباينة كالتالي:

- يرى 90 من أفراد العينة المدروسة أن المؤسسة لا تعتمد سياسة واضحة لاستقطاب العمال المهرة ، حيث قدرت نسبتهم ب 64.28% ،بينما توافقت إجابات 50 مفردة مع السياسات المتبعة من طرف إدارة " سوميفوس" لجذبي أكفأ الأفراد بنسبة 35.71%، ويرجع سبب هذا النفي إلى مستويات الخبرة العالية لدى مختلف الفئات العمالية بالمؤسسة ، فهم يميزون بين العمال الأكفاء وغيرهم بعد عملية التوظيف وأثناء عملية الاندماج المهني ببيئة العمل .

الجدول رقم (20): يوضح نوع الاستقطاب بالمؤسسة.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
52.14	73	59.32	35	44.68	21	50	17	
48.57	68	40.68	24	55.32	26	50	17	خارجي
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

يبين الجدول رقم (20) إجابات الباحثين حول نوع الاستقطاب بالمؤسسة ، فكانت إجاباتهم متقاربة إلى حد ما ، فقد أفاد 73 مفردة من عينة الدراسة وبنسبة 52.14% أن الاستقطاب يكون داخلي ، بينما يعتقد 68 من أفراد العينة أن الاستقطاب خارجي وقدرت نسبتهم ب 48.57%.

تؤكد النتائج أن عملية الاستقطاب تتم بنوعها الداخلي والخارجي بالمؤسسة، لان للمؤسسة فروع أخرى خارج مدينة بئر العاتر ، وأحيانا تعتمد الإدارة استقطاب بعض العمال من مناطق الإنتاج الأخرى ، أو من خلال عمليات الترقية الدورية بالمؤسسة ، أما باقي الحالات فتتم عن طريق التوظيف الخارجي حسب القوانين المعمول بها ، وحسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

الجدول رقم (21): يوضح مراعاة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال الاستقطاب.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
25	35	20.33	12	25.53	12	32.35	11	
12.14	17	06.77	04	10.63	05	23.52	08	لا
62.85	88	72.90	43	63.84	30	44.13	15	لا أدري
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في هذا الجدول نلاحظ أن 88 مفردة من عينة الدراسة أجابت ب "لا أدري" وبنسبة 62.85%، بينما يعتقد 25% من المبحوثين أن المؤسسة تراعي متغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة أثناء الاستقطاب، وأخيرا يرى 12.14% من أفراد العينة أن المؤسسة لا تراعي تلك المتغيرات أثناء الاستقطاب.

تؤكد النتائج أن أغلبية العمال بمختلف فئاتهم المهنية لا يدرون هل تراعي المؤسسة متغيرات المحيط الداخلي والخارجي أثناء عملية الاستقطاب ، وهذا راجع إلى ثقافة المؤسسة والتنظيمات غير الرسمية وخصوصية المنطقة ،فعملية الاستقطاب تراعي تلك المتغيرات والمؤشرات الداخلية والخارجية حسب إجابات 35 مفردة من عينة الدراسة ، الذين يعملون بالإدارة والمنجم ، بينما نجد مجموعة أخرى تقول بان المؤسسة لا تراعي تلك المتغيرات وعملية الاستقطاب تتم بالطرق الخفية حسب إفاداتهم.

الجدول رقم (22): يوضح إعتاماد المؤسسة البحث عن الأفراد الأكفاء عن طريق الاستقطاب.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
50.71	71	52.54	31	55.31	26	41.17	14	
49.28	69	47.46	28	44.69	21	58.83	20	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

تبين البيانات الكمية في الجدول مدى إعتاماد "SOMIPHOS" البحث عن الأفراد الأكفاء عن طريق الاستقطاب حيث توجد فئتان من العمال هما كالآتي:

- الفئة الأولى من المبحوثين والتي كانت إجاباتهم ب "نعم" والذين قدرت نسبتهم ب50.71% من العدد الكلي لعينة الدراسة موزعين تراتبيا كما يلي: 52.54% أعوان التنفيذ، 55.31% أعوان التحكم، 41.17% إطارات ، حسب خبرتهم في العمل ومستوياتهم العلمية أفادوا بان المؤسسة تعتمد أساليباً وطرق في البحث عن الموارد البشرية الكفوة أثناء عملية الاستقطاب، وهذا من خلال الإعلانات في الجرائد الوطنية ومؤسسات الإذاعة المحلية والوطنية ، وعن طريق المسابقات وعروض العمل المختلفة.

- الفئة الثانية من أفراد العينة الذين قدر عددهم ب 69 مفردة بنسبة 49.28% ،حيث اقتربت بكثير من نسبة الفئة الأولى وكانت الإجابة بالنفي حول موضوع الاستقطاب، من خلال هذا الترتيب الذي يبين أن 47.46% من أعوان التنفيذ أجابوا ب "لا"، تلتها فئة أعوان التحكم ب 44.69% وأخيرا 58.83% من الإطارات، حيث أكد المبحوثون ان المؤسسة لا تقوم بجذب العناصر الكفوة وذوي

الشهادات في الاختصاص ، حتى عقود التمهين تمنح لأصحاب المعارف وأبناء القبيلة ، وبالتالي لا يمكن استقطاب عمال مهرة ولا موارد بشرية كفاءة باستطاعتها تحقيق أعلى مستويات الإنتاج وتعظيم الفوائد بالنسبة العمال والمؤسسة على السواء.

الجدول رقم (23): يوضح عملية الاختيار والتعيين تكون بنزاهة وموضوعية من طرف القائمين عليها.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات
	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		
	ت	%	ت	%	ت	%	البدائل
	14	41.17	21	44.68	35	59.32	نعم
	09	26.47	08	17.02	11	18.64	لا
	11	32.36	18	38.30	13	22.04	أحيانا
المجموع	34	100	47	100	59	100	

من خلال الشواهد الكمية في هذا الجدول نلاحظ أن 70 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 50% تعتقد أن عمليتي الاختيار والتعيين تتم بنزاهة وموضوعية، حيث أفاد 59.32% من أعوان التنفيذ أن عملية الاختيار كانت نزيهة وعادلة تم فيها مراعاة الجانب الفيزيولوجي والمهني للعامل، وأكد 44.68% من أعوان التحكم أن عمليتي الاختيار والتعيين تتم في ظروف حسنة وموضوعية، كما اقر 41.17% من الإطارات أن الاختيار والتعيين يكون حسب الشهادة والخبرة وتتم العملية بعدالة، بينما نجد 30% من المبحوثين يرون أن عمليات التعيين والاختيار والتوظيف تكون عادلة ونزيهة أحيانا ، وتشوبها اللادعالة والعنصرية والمحسوبية أحيانا أخرى ، وقد لمسنا شعورا بالملل والضيق من طرف 20% من مفردات العينة الذين أكدوا عدم وجود الموضوعية والعدالة أثناء الاختيار والتعيين ، فمعظم العمليات تتم عن طريق موافقة " الأعيان " بالمنطقة

ومراعاة خصائص العرش ، ضف إلى ذلك الممارسات البيروقراطية العنيفة الأخرى التي تقصي أعدادا كبيرة من الإطارات والعمال المهرة ، هؤلاء بإمكانهم إحداث الفارق وزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف العاملين .

جدول رقم (24) يوضح استناد القائمين بالاختيار والتعيين على القانون الداخلي للمؤسسة أثناء التوظيف.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
54.28	76	61.01	36	46.80	22	52.94	18	نعم
15	21	13.55	08	19.14	09	11.76	04	لا
30.71	43	25.44	15	34.06	16	35.30	12	أحيانا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

جاءت إجابات المبحوثين حول استناد القائمين بالاختيار والتعيين على القانون الداخلي للمؤسسة أثناء التوظيف كما يلي : 76 من مفردات العينة أجابوا ب "نعم" وكانوا موزعين حسب الوظيفة والنسبة تراثيا 61.01% أعوان تنفيذ، 46.80% أعوان تحكم و 52.94% إطارات ،يعتقد معظم العمال أن المؤسسة تستند إلى القانون الداخلي لها في عمليات التعيين والتوظيف ، من خلال الاتفاقيات الجماعية بين الإدارة والشريك الاجتماعي يتم اختيار وتعيين الأفراد ، دون الخروج عن قانون العمل الرسمي والتشريعات ،يرى 30.71% من العمال أن المؤسسة تستند إلى القانون الداخلي والاتفاقيات الجماعية احيانا ، وتعتمد العرف كمصدر من مصادر القانون أحيانا في عملية التوظيف لإرضاء بعض الأطراف الفاعلة في المجتمع، كما أقر 15% من مفردات العينة المدروسة أن تلك العمليات لا تستند للقانون الداخلي للمؤسسة ، بل تحكمها

أطراف خارجية تستند إلى قانون العمل 11/90 وإلى السلطة القبلية والجهوية ، وبالتالي إضاعة الفرص على المنظمة لمواكبة ومسايرة الركب الحضاري والتطور .

جدول رقم (25): يوضح إختيار المرشحين للعمل ب "SOMIPHOS" وفقا للمعايير العلمية.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدائل
36.42	51	16.94	10	48.93	23	52.94	18	نعم
63.57	89	83.06	49	51.07	24	47.06	16	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول (25) نلاحظ أن 63.57% من مفردات العينة أجابوا ب "لا" وكانوا موزعين كما يلي : 83.06% أعوان تنفيذ، 51.07% أعوان تحكم و 47.06% إطارات ، حيث أكد هؤلاء العمال أن المؤسسة لا تقوم باختيار الأفراد وتوظيفهم وفقا للمعايير العلمية ،خصوصا أعوان التنفيذ وأعوان التحكم الذين يمثلون القلب النابض للمنظمة، من حيث الأعمال والأنشطة الإنتاجية والإدارية والأمنية فكان لزاما على القائمين بعملية الاختيار مراعاة الجوانب العلمية والشهادات والخبرة والبنية والجانب النفسي ، كل هذه المؤشرات تدخل ضمن المعايير العلمية للتوظيف، بينما يؤكد 36.42% من العمال أن المؤسسة تختار الأفراد وفق المعايير العلمية ، حيث أكد 48.93% من أعوان التحكم و 52.94% إطارات على إن عملية الاختيار تتم بعد مجموعة من العمليات ، أهمها توصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب بنوعيه والاختبارات النفسية والعلمية والبدنية، ثم تأتي عملية التعيين .

4- عدم معاناة "SOMIPHOS" من معوقات التوظيف : لا شك أن مؤسسة "سوميفوس" مرت بمراحل تسيير هامة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى، حيث قامت بتوظيف أعداد كبيرة من الأفراد في مختلف الاختصاصات والمستويات التنظيمية ، وفقا لما تنص عليه قوانين العمل والاتفاقيات الجماعية وحتى العرف نظرا للخصوصية الثقافية والحضارية للمنطقة، وقد عرفت عملية التوظيف عدة تحولات جوهرية في مجال الشغل والموارد البشرية ، حيث أن القائمين على التوظيف لهم من الخبرة والكفاءة مما يخفف من الصراعات ويخفف معاناة المؤسسة من مختلف المعوقات التنظيمية والإدارية عموما والتوظيف خصوصا، سنحاول إبراز أهم نقاط القوة والإجراءات العملية والعلمية والقانونية لمنع وجود معوقات التوظيف بالمؤسسة من خلال البيانات الكمية والنتائج الميدانية في الجداول الآتية:

جدول رقم (26): يبين التطبيق الفعلي لقواعد توظيف الموارد البشرية في المؤسسة "سوميفوس".

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات
	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		
	ت	%	ت	%	ت	%	البدائل
	05	14.70	12	25.53	05	08.47	نعم
	29	85.30	35	74.47	54	91.53	لا
المجموع	34	100	47	100	59	100	

من خلال البيانات الكمية في الجدول (26) نلاحظ ان أغلبية العمال لا يعتقدون أن مؤسستهم تقوم بالتطبيق الفعلي لقواعد توظيف الموارد البشرية بنسبة 84.28% موزعة على المستويات التنظيمية كما يلي: 38.57% يمثلون أعوان التنفيذ و 91.53% من أعوان التحكم و 74.47% إطارات ،حيث أكد عمال أن القائمين على توظيف الموارد البشرية لا يقومون بالتطبيق الفعلي لإجراءات الاختيار والاستقطاب ،كما أنهم لا يؤكدون

على الفحوصات النفسية كما ورد في إجابات الأفراد سابقا، وأكد البعض من الإطارات أن إدارة المؤسسة توظف أفرادا لا يتوافق مستواهم العلمي مع المستوى الوظيفي ، وأحيانا لا تتوافق الشهادة مع مواصفات الوظيفة وحتى متغيري السن والجنس لهما دور هام في التوظيف ، بينما يؤكد 15.71% من العمال أن المؤسسة تطبق إجراءات وقواعد التوظيف من خلال الإعلانات في مختلف وسائل الإعلام المحلية والوطنية، وإجراء المسابقات الخاصة بالتوظيف والحرص على تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية وفق قانون العمل الجزائري.

جدول رقم (27): يوضح مدى اعتماد "سوميفوس" للاعتبارات الموضوعية أثناء عملية التوظيف.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
20.71	29	16.94	10	27.65	13	17.64	06	نعم
79.28	111	83.06	49	72.35	34	82.36	28	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

حسب البيانات الواردة في الجدول (27) يتضح أن أغلبية إجابات مفردات العينة "لا" بنسبة 79.28% موزعين كما يلي:

83.06% أعوان تنفيذ- 72.35 % أعوان تحكم - 82.36% إطارات، وقد أكد المبحوثون على عدم اعتماد الإدارة والقائمين على عملية التوظيف للاعتبارات الموضوعية، وتفعيل العدالة التوزيعية بين المتقدمين لطلب العمل، فالتوظيف حسبهم يتم وفق المصالح الشخصية والقبلية دون مراعاة الأطر القانونية من خلال الشهادات العلمية وشهادات الكفاءة المهنية والخبرة والسن والجنس وغيرها من المتغيرات التي تثبت

الموضوعية والعدالة بمختلف أشكالها، بينما يرى 20.71% من العمال أن المؤسسة تعتمد الاعتبارات الموضوعية في عملية التوظيف ، وذلك من خلال تفويض بعض السلطات لأصحاب الخبرة في المجال التقني والعلمي وحتى الاجتماعي لاختيار أفضل الموارد البشرية ، من جانب الشهادة والخبرة وهذا بعد إجراء مسابقة يعلن عنها في الآجال القانونية ثم تتبعها عملية التوظيف.

جدول رقم (28): يوضح إمكانية وضع شروط تعجيزية للمترشحين أثناء عملية التوظيف.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
10.71	15	03.38	02	21.27	10	08.82	03	نعم
88.57	124	96.62	57	78.73	37	91.18	30	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في هذا الجدول نلاحظ أن الأغلبية المطلقة من مفردات العينة والمقدر عددهم بـ 124 عاملا بنسبة 88.57% موزعين كما يلي : 96.62% أعوان تنفيذ، 78.73% أعوان تحكم و 91.18% إطارات كانت الإجابة ب "لا" ، حيث أكدوا أن المؤسسة لا تضع شروطا تعجيزية بين المترشحين وعملية التوظيف ، وذلك من خلال المساواة بين طالبي الشغل والترتيب حسب الأولوية والشهادة والخبرة والسن طبعا، كما أن أسئلة المسابقة تكون موحدة حسب المستويات ، بينما يؤكد 10.71% من العمال أن القائمين على عملية التوظيف يضعون شروطا تعجيزيا ، تتمثل في محل الإقامة وعدم ظهور ختم المصالح في الوثائق الإدارية ، مما يجبر المترشح على العودة لإحضار تلك الوثائق الغير واضحة الختم ، إشتراط

اللغات الثلاث مع استخدام الكمبيوتر ، هذه الشروط تعتبر تعجيزية بالنسبة لأعوان التنفيذ مثلا حسب أفادتهم.

جدول رقم (29): يوضح إستخدام المؤسسة لأسلوب التحايل من أجل توظيف أشخاص معينين.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البدايل
21.42	30	28.81	17	17.02	08	14.70	05	نعم
28.58	40	20.33	12	27.65	13	44.11	15	لا
50	70	50.86	30	55.33	26	41.19	14	ربما
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

حسب البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (29) يتضح أن 50% من مفردات عينة الدراسة يعتقدون أن المؤسسة ربما تستخدم أساليب التحايل لتوظيف بعض الأشخاص المعنيين، وذلك ظهور عمليات توظيف مفاجأة ودون مسابقة حسب ما جاء في إفادة بعض العمال ، بينما يؤكد 28.58% من الأفراد أن المؤسسة بإدارتها ومسؤوليها لا تستخدم أساليب التحايل لتوظيف أشخاص آخرين ،وسبب ذلك هو إعلانات التوظيف العلنية والمسابقات وقوائم الترتيب في مكتب التشغيل وهي مرقمنة كاملة، ويرى 21.42% من الأفراد أن المؤسسة تقوم بأساليب تحايل على طالبي العمل لفائدة أشخاص معينين أثناء عملية التوظيف ،ويؤكد البعض أن بعض المسؤولين يقومون بالتحايل خاصة على حساب فئة أعوان التنفيذ الذين لا يمكنهم فهم القوانين واللوائح ، وهناك طرق أخرى للتحايل حسبهم تمثلت في إخفاء وثائق أو إتلافها عمدا وغيرها.

جدول رقم (30): يوضح إمكانية وجود تلاعبات أثناء مسابقات التوظيف بالمؤسسة.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات	
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		البدائل	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
68.57	96	34.28	48	19.28	27	15	21	نعم	
33.57	47	19.28	27	12.14	17	09.28	13	فترة إعلان الوظيفة	الإجابة "نعم" وكانت التلاعبات في:
25.71	36	10	14	10.71	15	05	07	في المسابقة	
27.14	38	10.71	15	09.28	13	07.14	10	بعد المسابقة	
06.42	09	02.14	03	01.42	02	02.85	04	أخرى تذكر	
97.14	136	42.14	59	33.57	47	24.28	34	المجموع	
31.42	44	07.85	11	14.28	20	09.28	13	لا	
100	140	42.14	59	33.57	47	24.28	34	المجموع	

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول 30 نلاحظ أن 68.57% من مفردات العينة أكدوا وجود

تلاعبات أثناء مسابقات التوظيف بالمؤسسة، وقد وزعت الإجابات كما يلي:

■ 34.28 % أعوان تنفيذ يؤكدون على وجود تلاعبات أثناء فترة المسابقة وقدرت الإجابات ب

19.28%، بينما 10% و 10.71% في المسابقة وبعد المسابقة و 02.14% تميز قبلي واضح.

■ 19.28 % أعوان تحكم أكدوا على وجود تلاعبات بنسبة 12.14% أثناء الإعلان عن الوظيفة

و 10.71% في المسابقة و 09.28% بعد المسابقة والباقي بنسبة 01.42% تسريب أسئلة المسابقة.

■ 15 % من الإطارات أكدوا وجود تلاعبات أثناء مسابقات التوظيف وجاءت النسب متتالية 09.28% في فترة إعلان المسابقة و07.14% بعد المسابقة و05% أثناء المسابقة وأخيرا 02.85% تسريب أسئلة المسابقة لبعض المترشحين حسب ما أفادوا به.

ويؤكد 31.42% من العمال أن المؤسسة لا تستخدم أي تلاعبات أثناء الإعلان عن المسابقات أو في المسابقة وبعدها لان الإعلان واضح والأسئلة سرية، والتصحيح والتقييم يقوم به إطارات ومختصين أكفاء في الاختصاص ، مما يحول دون أي نوع من التلاعب.

جدول رقم (31): يوضح مدى وضوح أسئلة المقابلة من اجل عملية التوظيف.

المجموع الكلي	الوظيفة						الفئات	
	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات			
	%	ت	%	ت	%	ت	السبدائل	
79.28	111	86.44	51	76.59	36	70.58	24	نعم
20.71	29	13.56	08	23.41	11	29.42	10	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في هذا الجدول نلاحظ أن 79.28% من مفردات العينة اقرروا بوضوح أسئلة المقابلة وكانت إجاباتهم موزعة كالتالي: 86.44% أعوان تنفيذ -76.59% أعوان تحكم- 70.58% إطارات، وتعزى إجاباتهم إلى المستوى العالي والراقي للأسئلة خاصة لدى فئة الإطارات وأعوان التحكم ،حيث أن تلك الأسئلة تم صياغتها من طرف مختصين لتتلاءم ومختلف الفئات ، غير أن 20.71% يرون أن أسئلة المقابلة غامضة وغير مفهومة ، خاصة فئة أعوان التحكم التي قدرت نسبتهم ب 23.41% أكدوا على غموض تلك الأسئلة ، حتى الإطارات اقرروا بالغموض واللبس في طرح الأسئلة أثناء المقابلة.

جدول رقم (32): يوضح إمكانية إبراز القدرات من خلال الجو العام لمسابقة التوظيف.

المجموع الكلي		الوظيفة						الفئات البدائل
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72.14	101	79.66	47	72.34	34	58.82	20	نعم
27.85	39	20.34	12	27.66	13	41.18	14	لا
100	140	100	59	100	47	100	34	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بإمكانية إتاحة الفرصة للمترشحين للمسابقة من خلال الجو العام ، أجابت 72.14% من مفردات العينة ب "نعم" وذلك من خلال التنظيم الجيد للمسابقة من طرف المؤطرين ، وتوفير الوسائل اللازمة وتسخير كافة الموارد البشرية والمادية للسير الحسن للمسابقة ، صف إلى الاستقبال المتميز كل هذه المؤشرات والظروف ساهمت بشكل كبير في إبراز المترشحين لمواهبهم العلمية وقدراتهم الفكرية والبدنية لإجراء مسابقة التوظيف ، بينما 27.85% من المترشحين أكدوا على عدم ملائمة جميع الظروف لإبراز القدرات والمواهب ، متمثلة في عدم توفير وسائل نقل من المحطة البرية إلى مكان إجراء المسابقة مما سبب التوتر والتذمر لهم ، ناهيك عن الممارسات البيروقراطية من طرف أعوان الأمن الذين شددوا إجراءات التفتيش وطلب الوثائق ، ومما زاد الوضع سوءا الحرارة الشديدة والتدافع الكبير على قاعات الامتحان.

❖ ثانيا: نتائج الدراسة:

أشارت البيانات الإحصائية والشواهد الكمية التي تم جمعها من ميدان الدراسة ، حول واقع توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "SOMIPHOS" أن هذا المتغير بإبعاده المتمثلة في توصيف الوظائف والتخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين ، من خلال استخدام الأساليب والطرق العلمية مرتبط بتقليص معوقات التوظيف وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية ، مما يؤدي إلى خلق فرص توظيف لمختلف الفئات الاجتماعية ووصف وظائف جديدة تتلاءم وبيئة العمل الداخلية والخارجية وتلبي احتياجات مختلف الشرائح المهنية والاجتماعية، والبيانات الكمية توضح واقع عملية توظيف الموارد البشرية في الدراسة الحالية.

1- نتائج الفرضية الأولى التي مفادها : الأساليب الموضوعية والعلمية في توظيف الموارد البشرية.

بالرجوع إلى الشواهد الكمية المتعلقة بالأساليب والآليات العلمية والموضوعية المتعلقة بعملية التوظيف، والتي تفتح المجال أمام مختلف المترشحين للحصول على وظائف من خلال كيفية الإعلان عن الوظائف والاختبارات العلمية والنفسية والبدنية ، وكذلك دور التنظيمات غير الرسمية في تسهيل التوظيف لبعض الفئات ، كل هذه المؤشرات وغيرها تساهم في الكشف عن مختلف تلك الأساليب والقواعد التنظيمية في التوظيف.

وقد أوضحت البيانات الإحصائية المتعلقة بطرق الإعلان عن التوظيف والموضحة في الجدول رقم (10) ، أن 70.71% من مفردات العينة المدروسة يعتقدون ان المؤسسة تعتمد مختلف الإعلانات حول التوظيف من خلال مكاتب التشغيل بالولاية على العموم والمنشورات أمام مدخل الإدارة المحلية ، وكذلك المعلومات الواردة من مختلف الفئات العمالية بالمؤسسة، بينما يرى 29.28% من المبحوثين أن الإعلانات لا تكون شفافة غالبا ويتم التكتم عن فرص التوظيف من خلال البيروقراطية المتصلبة ، والاحتماء وراء القبليّة المفرطة وأصحاب النفوذ في المنطقة ، وهذا ما تم ملاحظته أيضا في الجدول (09) وحسب البيانات الإحصائية يتضح أن 119 مفردة كانت إجاباتهم (بنعم) ، بينما 21 مفردة وبنسبة 24.28% أجابوا بالنفي

، وقد توزعت الإجابات الفرعية تراتبياً حسب مختلف الفئات المهنية ، فالإعلانات عن التوظيف يتم نشرها داخل المؤسسة بانتظام.

ويرى بعض الأفراد أن المؤسسة تستخدم الأساليب العلمية والموضوعية في عملية توظيف الموارد البشرية، وهذا ما لاحظناه في إجابات المبحوثين الواردة في الجدول رقم (13) المتعلق بالمناخ التنظيمي والبيئة الداخلية أثناء إجراء المسابقة ، والتي تتيح للمرشحين إبراز قدراتهم ومواهبهم حسب مختلف الاختصاصات ونوع الوظائف ، حيث أسفرت النتائج على أن 83 مفردة من عينة الدراسة يعتقدون أن الجو العام للمسابقة مكنهم من إبراز قدراتهم ومواهبهم للظفر بالوظيفة ، وقد قدرت نسبتهم ب 59.28 % موزعة على مختلف مفردات العينة حسب الطبقة، وقدرت نسبة أعوان التنفيذ 42.37 % ويرجع شعورهم هذا إلى الإمكانيات البشرية والمادية واللوجستية والأمنية على مستوى مركز إجراء المسابقة، كما أن 34.04 % من أعوان التحكم و 35.29 % من الإطارات يرون أن المناخ التنظيمي السائد أثناء إجراء المسابقة يساعد في تقديم أحسن الإجابات ، وفي المقابل يعتقد 30 % من الأفراد أن الجو العام للمسابقة مقبول إلى حد ما ، حسب ما أفادنا به بعض العمال فالمؤسسة قامت بتوفير مستلزمات الراحة والهدوء ، وكذلك وضع إشارات ولافتات تساعد المتسابقين على الوصول إلى قاعة المسابقة.

ومما يؤكد صدق الفرضية النتائج الواردة في الجدول رقم (12) المتعلقة بموضوعية الأسئلة ومدة وضوحها وفهمها من طرف المترشحين ، الذين أكدوا على سهولة ووضوح محتوى الأسئلة حسب النسب المقدر ب أن 41.17 % من الإطارات يرون أن الأسئلة منطقية ومفهومة، بينما 41.19 % يرون أنها مقبولة وأما 17.64 % من الإطارات يرون أن الأسئلة غير مفهومة وغير منطقية، بالنسبة لفئة أعوان التحكم 46.80 % يرون أنها منطقية ومفهومة و 12.76 % يعتقدون أنها غير مفهومة وغير منطقية، تبقى الفئة الأخيرة والتي كانت تمثل 79.66 % وهي أعلى نسبة ترى أن الأسئلة منطقية ومفهومة، ان المستوى التعليمي المرتفع لدى المترشحين ساهم في تسهيل المسابقة دون احتكاك او صراعات ، فالأغلبية تعتقد أن المؤسسة بلغت مستوى قيما وعاليا من الموضوعية والعلمية أثناء عملية التوظيف.

وعليه يمكن القول أن اعتماد الطرق والأساليب العلمية مطلب اجتماعي يساعد في التخفيف من الصراعات ،ويزيد من فرص الحصول على وظيفة لمختلف الفئات وحسب مستوياتهم وشهاداتهم العلمية ومهاراتهم الفنية والمهنية .

لقد اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة معين شعبان التي أن معايير التوظيف التي تطبقها وزارة التربية و التعليم العالي تناسب شريحة المرشحين للتدريس في المدارس التابعة للوزارة كما أن معايير التوظيف تتسم بالمرونة في اختيار و تعيين الموظفين كما أن المتقدمين للوظائف يتمتعون بمؤهلات علمية تتناسب مع المعايير المطلوبة للوظيفة، كما اتفقت الدراسة مع دراسة **Anderson and Witvliet** ، وجد الباحث أن أكثر الطرق و الأساليب شيوعا كانت المقابلات ، ووجود نموذج عمل للالتحاق بالوظيفة ، و اقل تلك الطرق و الأساليب شيوعا و شعبية هو علم الخطوط ، الاتصال الشخصي ، والأمانة ، والاستقامة و بشكل عام فان الطرق المفضلة كانت متشابهة بشكل كبير للولايات المتحدة الأمريكية ولغيرها من الدول الأخرى.

2- نتائج الفرضية الثانية التي مفادها احترام "سوميفوس" الخطوات العلمية لعملية التوظيف.

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الدراسة حول مدى احترام المؤسسة لخطوات التوظيف ، المتمثلة في توصيف الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين .

أفادت إجابات المبحوثين في الجدول رقم (18) حول اعتماد المؤسسة لعملية توصيف الوظائف ، نجد أن 83 مفردة من عينة الدراسة تعتقد أن مؤسسة "سوميفوس" تعتمد توصيفا للوظائف قبل عملية التوظيف وهو ما يقدر بنسبة 63.57% من العدد الكلي للتكرارات ، بينما ترى 51 مفردة من المبحوثين أن المؤسسة لا تعتمد إجراءات توصيف الوظائف قبل عملية التوظيف، وهو ما قدر بنسبة 36.42% من إجمالي التكرارات، ويرجع هذا الوعي العمالي والمستوى المهني والفني لديهم من خلال ممارستهم لوظائفهم ، كما يلعب متغير الخبرة دورا رئيسيا في معرفة الوظائف بدقة ، ويعتقد العمال أن المؤسسة تقوم بتخطيط اني ومستقبلي لاحتياجاتها من الموارد البشرية ، وهذا ما ورد في الجدول رقم(21) ، حيث أكد 74.57% من أعوان التنفيذ يعتقدون أن التخطيط يساهم في جذب الأفراد الأكفاء ، وهذا حسب خبرتهم في العمل ، وأفاد 67.64% من

الإطارات أن التخطيط يساهم بشكل فعال في استقطاب الموارد البشرية الكفوة ، كما اشار 57.44% من أعوان التحكم أن التخطيط عملية جوهرية في جذب العمال المهرة ، أما باقي الإجابات فكانت حسب الخبرة المهنية والمعلومات المستقاة من خلال الحوارات الجانبية بين العمال أحيانا وأعضاء النقابة أحيانا أخرى، وعليه فعملية تخطيط الموارد البشرية هامة بالنسبة للمؤسسة .

■ وأكد مجموعة من المبحوثين حول عملية استقطاب الموارد الكفوة ، والذين قدرت نسبتهم ب50.71% من العدد الكلي لعينة الدراسة موزعين تراتبيا كما يلي: 52.54% أعوان التنفيذ، 55.31% أعوان التحكم، 41.17% إطارات ، حسب خبرتهم في العمل ومستوياتهم العلمية أفادوا بان المؤسسة تعتمد أساليباً وطرق في البحث عن الموارد البشرية الكفوة أثناء عملية الاستقطاب، وهذا من خلال الإعلانات في الجرائد الوطنية ومؤسسات الإذاعة المحلية والوطنية ، وعن طريق المسابقات وعروض العمل المختلفة.

وما يؤكد صدق الفرضية النتائج المستقاة من الجدول رقم (19) الذي يوضح مواصفات شاغل الوظيفة حسب متغير طبيعة الوظيفة نلاحظ أن:

■ 91 من العمال بالمؤسسة من عينة الدراسة و بنسبة 65% من إجمالي تكرارات إجابتهم كانت ب "نعم" بينما أجاب 49 من المبحوثين ب "لا" وقدرت نسبتهم ب 35%.

■ يرى أعوان التنفيذ أن إدارة المؤسسة تعتمد علة مواصفات شاغل الوظيفة أثناء عملية التوظيف ، وهذا حسب ما جاء في إجاباتهم بنسبة 61.01% من إجمالي تكرارات إجابتهم والمقدرة ب 36 تكرار من إجمالي التكرارات.

■ يعتقد أعوان التحكم أن مؤسستهم تقوم باعتماد مواصفات لشاغل الوظائف حسب القوانين الداخلية، بها وهذا حسب ما جاء في إجابتهم 74.46% والمقدرة ب 35 تكرار من التكرارات الكلية، وتليها الفئة العمالية صنف الإطارات بنسبة 58.82% من إجمالي التكرارات.

من خلال النتائج المحصل عليها يتضح ان الدراسة الحالية تتفق مع دراسة **Anderson and Witvliet**

هذه الدراسة كانت بعنوان "ردود الفعل على نزاهة الموظفين لطرق الاختيار" ، وطبقت هذه الدراسة عبر إجراء مقارنات دولية بين كل من هولندا ، الولايات المتحدة الأمريكية ، فرنسا ، اسبانيا ، البرتغال ، سنغافورة لمعرفة اثر تقييم إجراءات في تلك الدول، فكانت النتائج متقاربة إلى حد ما ومتشابهة أحيانا. من خلال ما سبق يمكن القول أن اعتماد الأساليب العلمية في التوظيف يساهم في استقطاب الأفراد المهرة ، ويقلل من تخريب وسائل الإنتاج بالمؤسسة مما يزيد في مستوى الإنتاج ، وبالتالي التفكير والتخطيط لجذب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية من ناحية العدد والتنوع.

3- نتائج الفرضية الثالثة: مؤسسة "SOMIPHOS" لا تعاني معوقات التوظيف.

بالرجوع الى الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية المتعلقة بعدم وجود معوقات توظيف بالمؤسسة ، يبين الجدول رقم (30) المتعلق بالتطبيق الفعلي للقواعد والإجراءات في عملية التوظيف ، حيث أكد أغلبية العمال أن مؤسستهم لا تقوم بالتطبيق الفعلي لقواعد توظيف الموارد البشرية بنسبة 84.28% موزعة على المستويات التنظيمية كما يلي: 38.57% يمثلون أعوان التنفيذ و 91.53% من أعوان التحكم و 74.47% إطارات ، حيث أكد عمال أن القائمين على توظيف الموارد البشرية لا يقومون بالتطبيق الفعلي لإجراءات الاختيار والاستقطاب ، كما بين الأفراد في الجدول رقم (31) حول الاعتبارات الموضوعية في التوظيف بنسبة 79.28% ، أن المؤسسة لا تراعي الاعتبارات الموضوعية في التوظيف مما يسبب المشاكل والمعوقات وق كان أفراد العينة موزعين كما يلي:

83.06 % أعوان تنفيذ - 72.35% أعوان تحكم - 82.36% إطارات، وقد أكد المبحوثون على عدم اعتماد الإدارة والقائمين على عملية التوظيف للاعتبارات الموضوعية ، وتفعيل العدالة التوزيعية بين المتقدمين لطلب العمل.

ومن خلال نتائج الجدول رقم () يتأكد عدم صدق الفرضية ، وهذا حسب النسب الموضحة بالجدول وهي :

■ 68.57% من مفردات العينة أكدوا وجود تلاعبات أثناء مسابقات التوظيف بالمؤسسة ، وقد

وزعت الإجابات كما يلي:

■ 81.35 % أعوان تنفيذ يؤكدون على وجود تلاعبات أثناء فترة المسابقة وقدرت الإجابات ب 45.76 % في فترة إعلان الوظيفة، بينما 23.72% و 25.42 % في المسابقة وبعد المسابقة و 05.08% تمييز قبلي واضح.

■ 57.44 % أعوان تحكم أكدوا على وجود تلاعبات بنسبة 36.17% أثناء الإعلان عن الوظيفة و 31.91% في المسابقة و 27.59% بعد المسابقة والباقي بنسبة 04.25% تسريب أسئلة المسابقة.

■ 61.79 % من الإطارات أكدوا وجود تلاعبات أثناء مسابقات التوظيف وجاءت النسب متتالية 38.23% في فترة إعلان المسابقة و 20.58% بعد المسابقة و 29.41% أثناء المسابقة وأخيرا 11.76% تسريب أسئلة المسابقة لبعض المترشحين حسب ما أفادوا به.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة جبلي فاتح التي هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه النهوض بعملية التوظيف بالمؤسسة الاقتصادية العمومية والمنتجة اسمنت تبسة من منظور موظفيها ، و الوصول إلى حقيقة حول واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية وقد كانت النتائج العامة للدراسة هي أن السياسات و البرامج الاقتصادية عموما و المتعلقة بعملية التوظيف في الجزائر لم تقم على مخططات تنموية مدروسة حيث بنيت على فرضيات خاطئة أساسها تحقيق أعلى نسب الدخل و تحقيق التصنيع عن طريق استيراد ما أنتجته التكنولوجيا في الغرب.

بالرغم من الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع ، إلا أن المؤسسات الجزائرية تبقى تعاني من مجموعة من المشاكل البيروقراطية والتنظيمية والتقنية في عملية توظيف الموارد البشرية.

4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة :

واقع عملية التوظيف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين الأولى والثانية ، أن الفرضية العامة محققة وهذا حسب البيانات الإحصائية في الجدول رقم (12) المتعلقة بموضوعية الأسئلة ومدة وضوحها وفهمها من طرف المترشحين ، الذين أكدوا على سهولة ووضوح محتوى الأسئلة حسب النسب المقدرة ب أن 41.17 %

من الإطارات يرون أن الأسئلة منطقية ومفهومة، ومما يؤكد صدق الفرضية العامة نتائج الفرضية الثانية حسب الجدول رقم الجدول رقم (19) الذي يوضح مواصفات شاغل الوظيفة حسب متغير طبيعة الوظيفة ، حيث يرى أعوان التنفيذ أن إدارة المؤسسة تعتمد على مواصفات شاغل الوظيفة أثناء عملية التوظيف ، وهذا حسب ما جاء في إجاباتهم بنسبة 61.01 % من إجمالي تكرارات إجاباتهم والمقدرة بـ 36 تكرار من إجمالي التكرارات، ويعتقد أعوان التحكم أن مؤسستهم تقوم باعتماد مواصفات لشاغل الوظائف حسب القوانين الداخلية، بها وهذا حسب ما جاء في إجاباتهم 74.46% والمقدرة بـ 35 تكرار من التكرارات الكلية، وتليها الفئة العمالية صنف الإطارات بنسبة 58.82% من إجمالي التكرارات.

ومما سبق يمكن القول أن مؤسسة "SOMIPHOS" لا تتبع الإجراءات القانونية والعدالة التنظيمية في عمليات التوظيف ، وهذا راجع إلى البيئة الخارجية وضعف الاستثمارات الأجنبية والمحلية ، التي تفتح مناصب عمل جديدة ، ناهيك عن الثقافة المحلية التي تعطل بشكل كبير استقطاب كفاءات من خارج إقليم الولاية والنزاعات القبلية وغيرها من المؤشرات التي أثرت بشكل مباشر على عملية التوظيف، وبالرغم من هذه المعوقات التنظيمية والاجتماعية إلا أن المؤسسة تسير بخطى ثابتة نحو التطور والإبداع ، من خلال محاولة تطبيق القواعد العلمية والموضوعية في التوظيف ، واعتماد العدالة والشفافية أثناء مراحل التوظيف المختلفة.

خاتمة:

لقد تناولت الدراسة الحالية احد أهم المواضيع في حقل علم اجتماع التنظيم ، والمتمثل في واقع توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث حاولت بالدراسة والتحليل في الجانبين النظري والامبريقي التعرف على مختلف الأساليب العلمية والإجراءات الموضوعية في عمليات توصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية ، وأثارت الدراسة أيضا القواعد التنظيمية والقانونية في عمليات التوظيف بالمؤسسة ، من خلال التعرف على أنواع الاستقطاب ووضوح أسئلة المسابقة وملائمة المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية لقدرات المترشحين ،ومن خلال فرضياتها الثلاث وأسئلة الاستمارة بينت الطرق العلمية لاختيار العاملين

وتعيينهم وفق الشهادات العلمية ومتطلبات الوظيفة ، يمكن القول أن هذه الدراسة أحاطت بنسبة معتبرة حول واقع التوظيف ، وأثارت مجموعة من التساؤلات التي من الممكن أن تحتاج إلى دراسات ميدانية أخرى هي:

- إلى أي مدى تساهم عدالة التوظيف في تطور المؤسسة؟

- هل يساهم استقطاب المراد البشرية الكفوة في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة؟

خلاصة الفصل

للوصول إلى نتائج موضوعية كان لزاما في هذه الدراسة ضبط الأسس والإجراءات المنهجية المتبعة ، مما يساعد في فهم وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج المحصل عليها من ميدان الدراسة، وكذلك طريقة التعامل مع تلك البيانات الإحصائية وتحويلها من بيانات ومعلومات كمية إلى مدلولات كيفية علمية تخدم الدراسة.



قائمة المصادر و المراجع

- 01- أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية "مدخل سلوكي تنظيمي"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 02- الهيتي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنش ، ط2، عمان، 2005 .
- 03- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر و التوزيع ، ط3، مصر، 1985.
- 04- أبو شيخة نادر احمد: إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري و حالات عملية ، دار ضاد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2010 .
- 05- السلي علي: إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، ط3، القاهرة ، مصر، مكتبة فريد للنشر، 1975.
- 06- النوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الشلف ، الجزائر، 2014.
- 07- المجوم طارق : الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، بيروت، لبنان، 2000 .
- 08- العلق بشير: مفاهيم الإدارة - مفادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 09- الدباغ عصام عبد الوهاب: إدارة الأفراد ، دار زهران للنشر، د.ط، عمان، 2008.
- 10- الشرايدة سالم تيسير: الرضا الوظيفي، اطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
- 11- الملحم إبراهيم بن علمي: علماء الإدارة و روادها في العالم، سير ذاتية و إسهامات علمية وعملية، دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008 .
- 12- الحسيني السيد محمد: علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 1994.
- 13- الطائي يوسف نجم و آخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2006 .
- 14- الغالبي طاهر محسن منصور: إدارة و استراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2009.
- 15- العيلة معين شعبان حسين: واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بمحافظات غزة ، ماجستير إدارة أعمال غزة ، 2008.
- 16- أبو فليح نبيل : دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر ، 2007- 2010، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 09 ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، الجزائر، 2013.
- 17- ابو فليح نبيل: دراسة تقييمية لسياسة الانعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر ، 2000 ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 12 ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2010 .
- 18- أسابع : التنظيم البروقراطي و الكفاءة الإدارية ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تنمية الموارد البشرية ، غ.م ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007 .

- 19- بن أشنهو عبد اللطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962 - 1988) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 20- بوشيشة علي زكاز ونصر الدين: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، ط 01، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الأبيار، الجزائر، 2013.
- 21- بلوط حسن ابراهيم : ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2002 .
- 22- بلغيث سلطان : اضاءات منهجية في العلوم الإنسانية ، دار ابن الطفيل للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011.
- 23- بوحوش عمار : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري ، 1984 .
- 24- بافوطي سعاد نائف : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- 25- بلقاسم مزبوة : السلطة و الرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2008 - 2009 .
- 26- توريرت نور الدين: قياسة الفعالية التنظيمية من خلال التقسيم التنظيمي ، أطروحة دكتورا في العلوم ، غ.م ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .
- 27- جليبي علي عبد الرزاق: علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1998 ، مصر ،
- 28- جودة محفوظ احمد: إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2014 .
- 29- جبلي فاتح : واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، رسالة دكتورا تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، 2017 ، 2018 ، الجزائر .
- 30- حمود خضير كاضم و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007.
- 31- حرحوش عادل ، مؤيد سعيد صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب العالمي للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 32- حرحوش عادل صالح و مؤيد سعيد السالم : الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، ط2 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 33- حسن عادل : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .
- 34- حسونة فيضل موسى : ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2007.
- 35- درة عبد الباري و محفوظ جودة : أساسيات في الإدارة المعاصرة ، منحني نظامي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 36- رحالي حجيلا : نظريات التنظيم ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع ، بن عكنون ، الجزائر ، 2017
- 37- زيارة فريد فهمي : وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 38- سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993.

- 39- سلاطينة بلقاسم : تنظيم الحديث للمؤسسة - التطور و المفهوم ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، بسكرة ، الجزائر ، ط1 ، 2008 .
- 40- سلمان زيد منير : إدارة اختيار الموظفين - الموظف المناسب في المكان المناسب ، دار الياض للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008.
- 41- شاوي صلاح: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الاسكندرية ، مصر ، مؤسسة كتاب الجامعة للنشر ، 1999.
- 42- شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 43- شويش مصطفى نجيب : إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط3 ، عمان ، 2005.
- 44- صخري عمر : اقتصاد المؤسسة ، ط6 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر . 2008 .
- 45- صيرفي محمد : المرجع المتكامل للإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الازرطة ، الإسكندرية ، د.ط، 2008 - 2009
- 46- عدون ناصر دادي ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة ، الجزائر .
- 47- عليان ربحي مصطفى : أسس الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 48- عدون ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، ط2 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، (د.س.ن).
- 49- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 50- عشوي مصطفى : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992
- 51- عبد الرحمان عبد الله: النظريات في علم الاجتماع - النظرية الكلاسيكية - دار المعرفة الجامعية ، الايزرطة ، 2003 .
- 52- علام اعتماد محمد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1 ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، مصر ، 1994.
- 53- عبد الرحمان عبد الله محمد: علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1994 .
- 54- عباس سهيلة محمد : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 2006.
- 55- عبد الباقي صلاح الدين و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، د.ط، مصر ، 2009.
- 56- عقيلي عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2005.
- 57- عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية يعد استراتيجي ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، بدون سنة .
- 58- غربي علي : تنمية الموارد البشرية منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2004 .
- 59- غربي علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 .

- 60- فهمي فريد: زيادة وظائف منظمات الأعمال - مدخل معاصر - دار الياجوري للنشر و التوزيع ، د.ط ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 61- قرفي عبد القادر: دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في الجزائر ، رسالة ماجستير ، 1997.
- 62- كعباشي رابح : علم إجتماع التنظيم مخبر علم إجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2006 .
- 63- كعباش رابح : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006.
- 64- كتانة خيري مصطفى: مدخل إلى إدارة الأعمال - النظريات و العمليات الإدارية ، ط1 ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 65- مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2002 .
- 66- محمد على محمد : علم اجتماع التنظيم " مدخل للتراث المشكلات و الموضوع و المنهج " دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط3 ، 1986 .
- 67- مجاهدي الطاهر : مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم ، دار البحث للنشر و الإشراف ، برج بو عرييج ، الجزائر ، 2018..
- 68- مسعداوي يوسف : أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013.
- 69- ماهر احمد : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 1999 .
- 70- ميهوبي ليلي : اثر الإصلاحات الاقتصادية على السياسة التشغيلية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم السياسية ، جامعة أم البواقي ، 2015 .
- 71- يونس عبد الغفور : نظريات التنظيم و الإدارة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1997 .
- 72- بطاقة فنية من مديرية الموارد البشرية بمركب (SOMIPHOS).
- 73- مصلحة المعلوماتية بمركب (SOMIPHOS) بئر العاتر .



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم : العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان حول :

واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة (SOMIPHOS)

إعداد الطالب(ة): * عماري راقية* / * خلدون نريمان*

إشراف الأستاذ الدكتور

جبلي فاتح

العنوان : واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

ملخص الأطروحة : دراسة ميدانية بمؤسسة " سوميفوس " بئر العاتر - تبسة - الجزائر

الطالبة : عماري راقية

المشرف : أ. د جبلي فاتح

خلدون ناريمان

تهدف الدراسة إلى البحث في المشكلات التي تواجه النهوض بعملية من منظور موظفيها و دراسة الفروق في الايجابيات حول الأساليب العلمية المعتمدة عليها في انتقاء المرشحين للوظائف الشاغرة للحصول على أفضلها من خلال التعرف على أهم الخطوات العلمية التي تقوم عليها ، و أهم المعوقات المؤثرة على تفعيل العملية من منظور مؤسسة " سوميفوس " ، حيث تضم مؤسسة سوميفوس 1400 عامل اختير منهم 140 مبحوث بواسطة العينة الطبقية ، تم اختيار المفردات في كل طبقة عن طريق الطريقة العشوائية المنظمة و قام الباحث بتصميم استبيان من 36 سؤال موزع على 04 محاور أساسية بالإضافة إلى المقابلة الحرة كأداة ثانوية لتأكيد بيانات الاستبيان و ابع الباحث المنهج الوصفي في تفسير وتحليل المعطيات السابقة ، وقد أسفرت الدراسة الراهنة على النتائج التالية :

- تستخدم مؤسسة " سوميفوس " الأساليب العلمية و الموضوعية في عمليات التوظيف.
- اعتماد إدارة " سوميفوس " على مختلف خطوات التوظيف متمثلتا في توصيف الوظائف و تخطيط الموارد البشرية و الاستقطاب بنوعية و عمليات الاختيار و التعيين بعلمية و موضوعية.
- من خلال نتائج الفرضية الثالثة و الشواهد الكمية المشتقات من الجدول (22 ، 24 ، 29) هناك معوقات وظيفية و تنظيمية في توظيف الموارد البشرية.

Résumé de l'étude : la réalité du recrutement des ressources humaines dans l'entreprise Algérienne.

Etude sur terrain a l'entreprise de « SOMIPHOS » Bir El Ater wilaya de tébessa

Etudiantes : AMMARI RAKIA

Encadreur : D. DJEBLI FATEH

KHALDOUN NARIMAN

L'étude vise à étudier les problèmes liés à l'avancement d'un processus du point de vue de ses employés et à étudier les différences dans les méthodes scientifiques adoptées pour sélectionner les candidats aux postes vacants afin d'obtenir le meilleur parti possible en identifiant les étapes scientifiques les plus importantes qui le sous-tendent et les principaux obstacles au bon déroulement du processus. La Fondation SOMIPHOS regroupe 1 400 travailleurs sélectionnés, dont 140 sélectionnés par échantillon de classe . Le vocabulaire a été sélectionné dans chaque strate par la méthode structurée randomisée. Le chercheur a conçu un questionnaire de 36 questions réparties sur 4 axes de base, Un outil secondaire pour confirmer l'approche des données du questionnaire et dimensions chercheur descriptif dans l'interprétation et l'analyse des données antérieures, et l'étude a donné les résultats suivants:

- *SOMIPHOS utilise des méthodes scientifiques et objectives dans les processus de recrutement.*
- *L'adoption de la gestion de "SOMIPHOS" sur les différentes étapes du recrutement se caractérise par des descriptions de poste et des processus de planification des ressources humaines et de la qualité de la polarisation ainsi que par des processus de sélection scientifiques et objectifs.*
- *Les résultats de la troisième hypothèse et les preuves quantitatives tirées du tableau (22, 24, 29) soulèvent des contraintes fonctionnelles et organisationnelles dans l'utilisation des ressources humaines.*

• المحور الأول : البيانات الشخصية.

1. الجنس : ذكر أنثى

الملاحق

2. السن : من 25 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 55 سنة
3. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق
5. المستوى الوظيفي : إطار عون تحكم عون تنفيذ
6. الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة
- 21 سنة فأكثر

• المحور الثاني : الأساليب العلمية و الموضوعية في توظيف الموارد البشرية.

7. قبل الالتحاق بالعمل في مؤسسة (SOMIPHOS) كيف كانت وضعيتك ؟
بطالاً متريص طالبا أخرى تذكر
8. هل سبق و أن مارست عمل ما قبل الحصول على وظيفتك الحالية ؟
نعم لا
9. هل يتم الإعلان عن مسابقات التوظيف في مؤسستك ؟
نعم لا
10. هل طريقة الإعلان عن التوظيف تمنح فرص متكافئة لجميع المترشحين للاطلاع عليها ؟
نعم لا
11. هل يتم إجراء مقابلات غير رسمية مع المترشحين للتعرف عليهم قبل المسابقة ؟
نعم لا
12. هل الأسئلة التي طرحت عليك في المسابقة كانت منطقية و مفهومة ؟
نعم لا نوعاً ما
13. هل الجو العام للمسابقة يتيح للمترشح إبراز كافة قدراته و مهاراته للحصول على الوظيفة ؟
نعم لا إلى حد ما
14. هل المكان الذي تجري فيه المسابقات في مؤسسة (SOMIPHOS) مناسب للغرض ؟
نعم لا
15. هل خضعت لاختبار السيكولوجي عند توظيفك ؟
نعم لا

16. هل تم عرضك على الفحص الطبي أثناء توظيفك ؟

نعم لا

• المحور الثالث : مؤسسة (SOMIPHOS) تحترم الخطوات العلمية لتوظيف الموارد البشرية.

17. هل تتوافق شهادتك العلمية مع وظيفتك الحالية في مؤسسة (SOMIPHOS)؟

نعم لا

18. هل تعتمد مؤسسة (SOMIPHOS) على عملية وصف الوظائف في عملية توظيف الموارد البشرية ؟

نعم لا

19. هل تحدد مؤسستك مواصفات المترشحين للعمل بالمؤسسة ؟

نعم لا

20. هل يتم وصف الوظائف المعلن عنها في مؤسستك ؟

نعم لا لا أدري

21. هل سبق وان قامت مؤسستك بإعداد تخطيطا سنويا لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا ؟

نعم لا أحيانا

22. هل يساهم التخطيط في المؤسسة في تحديد العدد و النوعية المطلوبة من العمال وفقا للاحتياجات المستقبلية ؟

نعم لا لا أدري

23. هل تعتمد مؤسستك في سياستها على جذب الكفاءات الموظفين في سوق العمل ؟

نعم لا

24. هل عملية الاستقطاب في مؤسستك ؟

داخلي خارجي

25. هل تراعي عملية الاستقطاب متغيرات المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة ؟

نعم لا لا ادري

26. هل تعتمد مؤسستك على البحث و التحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية للملئ الوظائف الشاغرة عن طريق الاستقطاب ؟

نعم لا

27. هل يمارس القائمون بعملية الاختيار و التعيين عملهم بنزاهة م وموضوعية ؟

نعم لا أحيانا

الملاحق

28. هل يستند القائمون على عملية الاختيار و التعيين بمؤسسة (SOMIPHOS) على القانون الداخلي للمؤسسة أثناء عملية التوظيف ؟

نعم لا إلى حد ما

29. هل يتم اختيار المرشحين للعمل في مؤسستكم وفقا لمعايير علمية ؟

نعم لا

• المحور الرابع : مؤسسة (SOMIPHOS) لا تعاني من معوقات التوظيف .

30. هل هناك تطبيق فعلي للقواعد لتوظيف الموارد البشرية في مؤسستك ؟ إذا كانت الإجابة "بنعم" فيماذا تمثل ؟

نعم لا

31. في رأيك هل تعتمد مؤسستك (SOMIPHOS) على الاعتبارات الموضوعية في عملية التوظيف؟ إذا كانت الإجابة "بنعم" فيما تمثل ؟

نعم لا

32. هل سبق وان لاحظت أن مؤسستك تضع شروط تعجيزية بين المرشحين و عملية التوظيف؟ فيما تمثل هذه الشروط لذا كانت الإجابة "نعم"؟

نعم لا

33. هل تستخدم مؤسسة (SOMIPHOS) أسلوب التحايل من اجل توظيف مرشحين معينين ؟

نعم لا ربما

34. هل سبق وان لاحظت تلاعبات في مسابقات توظيف الموارد البشرية في مؤسستك؟ إذا كانت الإجابة "نعم" هل كانت هذه المتلاعبات في :

نعم لا

1. فترة إعلان الوظيفة 2. في المسابقة. 3. بعد المسابقة. 4. أخرى تذكر.

35. هل الأسئلة التي طرحت عليك أثناء المقابلة التي أجريتها من اجل توظيفك كانت منطقية ومفهومة ؟

نعم لا

36. هل الجو العام لمسابقات توظيف الموارد البشرية في مؤسسة (SOMIPHOS) يتيح الفرصة لإبراز كافة قدرات و مهارات المرشحين؟

لا

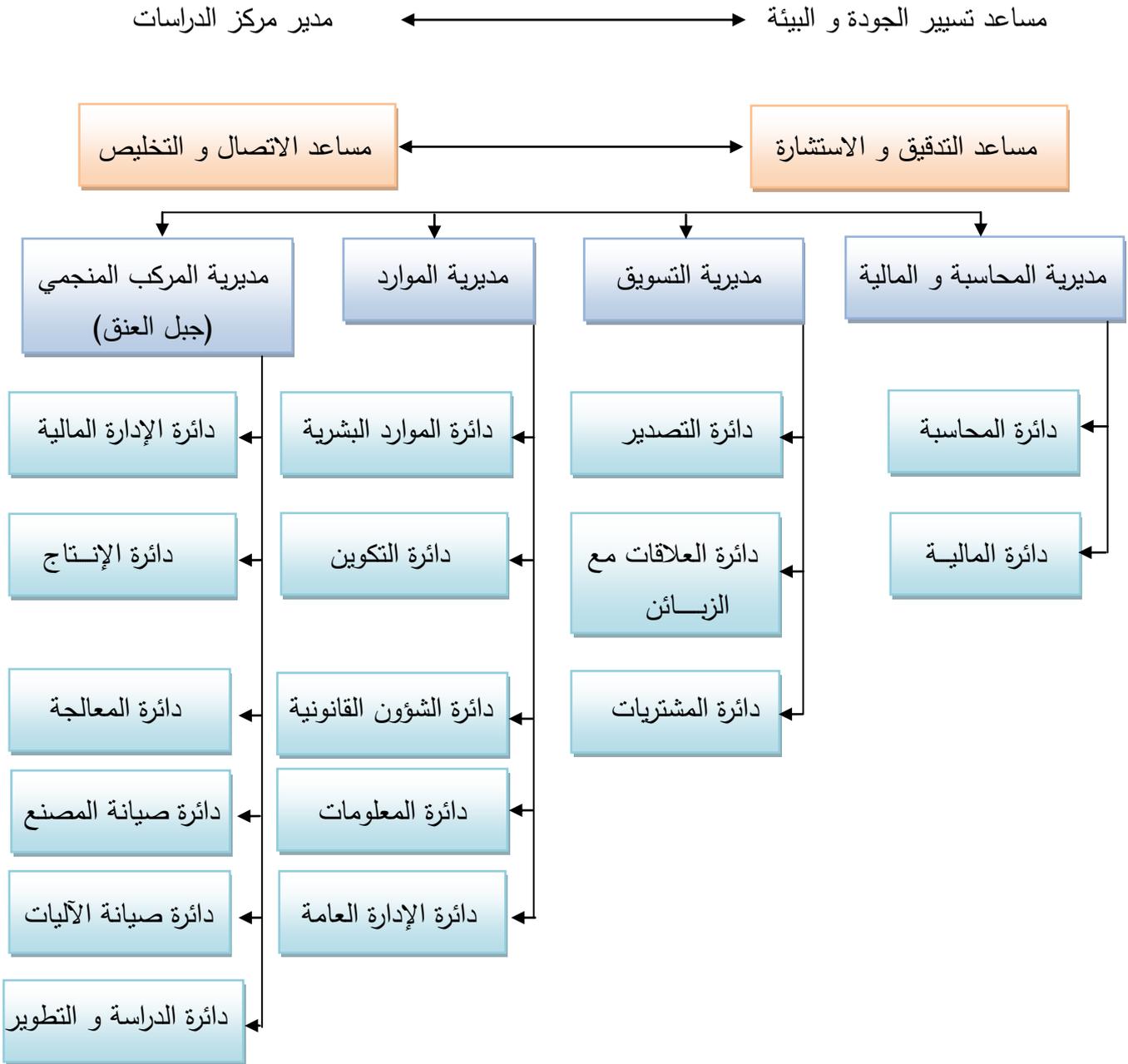
نعم

الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

الرئيس المدير العام

الأمانة

مدير الأمن الصناعي



المصدر : دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لشركة (SOMIPHOS)