



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي – تبسة –  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
الشعبة: علوم اجتماعية  
التخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

# دور الإنتقاء الوظيفي في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية ب: شركة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ال.م.د"

دفعة: 2019

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

تحت إشراف الدكتورة:

حداد صونية

من إعداد الطالبتين:

✓ فاطمي نجوى

✓ جولاح دلال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. سيد علي ذهبية	أستاذ محاضر – أ –	رئيسا
د. حداد صونية	أستاذ محاضر – أ –	مشرفا ومقررا
د. بوزغاية طارق	أستاذة مساعد – أ –	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إذن بالطبع

أد الموقع لقب الأستاذة (ة) المشرف (ة): د / حداد صونية

الرقبة: أستاذة محاضرة

شهادة المنكرة المعنوية

دور الانتقاء الوظيفي بما تنميته الموارد البشرية  
دارسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بنسة

والمكتملة شير شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وعمل

من إعداد:

الطالب (ة): فاطمة نجوى الطالب (ة): جولاح دلال

تولم على الشروط الطمية والمهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة الطمية بعد  
تعديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المنكرة وايداعها لدى إدارة القسم  
بنسختها الورقية والالكترونية.

تاريخ: 2019/06/11

توقيع الأستاذ المشرف

المعتمدة  
حداد صونية

## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): فاطمي تصوي

الصفة: طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110351675 الصادرة بتاريخ: 25/10/2018

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: تربية و...

تحت عنوان: دور الانتقاء الوطني في تنمية الموارد البشرية

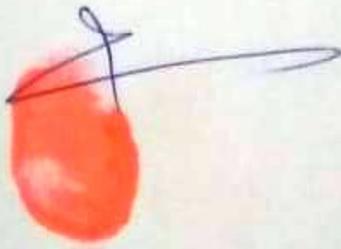
دراسة ميدانية على شركة توزيع الكهرباء والفاز تبسة

إشراف الأستاذ(ة): الدكتورة حداد صويحة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019/06/12

إمضاء الممضي بالأمر





## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة): صولاح دلال

الصفة: طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 253508 الصادرة بتاريخ: 2016/03/23

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: تنمية طبع وعمل

تحت عنوان: دور الإلتزام الوطني في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية في مملكة تونسية الكهفيا والعاز تبسة

إشراف الأستاذ(ة): الدكتورة حداد صونية

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2016/06/12

إمضاء المعني بالأمر

# شكر و عرفان

قبل كل شيء نحمد الله العلي القدير على نعمه التي لا تعد ولا تحصى،  
ونشكره على أن وفقنا وأمدنا بالإرادة والصبر على انجاز هذا العمل  
المتواضع.

ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله و  
صحابه الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ونتقدم بجزيل الشكر و الامتنان العظيمين والتقدير العميق إلى الدكتورة  
المشرفة **حداد صونية** التي لم تبخل علينا بالتوجيه و النصح إلى ما يخدم  
غاية البحث طوال المدة اللازمة لذلك؛

و نتقدم بالشكر كذلك إلى عمال وإطارات الشركة الوطنية للنقل بالسكك  
الحديدية -تبسة- على جهدهم ومساعدتهم لنا في إنجاز الجانب التطبيقي  
من البحث.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لو بكلمة أو دعوة  
صالحة.

**نجوى / ادلال**

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وانخفض طما جناح النزل من الرمة وقل ربي أرمهما كما ريماني صغيراً) الإسراء الآية 24

أهدي هذا البحث المتواضع إلى

أمي الغالية و أبي العزيز

إلى كل أفراد عائلتي

كل زملائي وأصدقائي

كل الأساتذة الكرام

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل محبي العلم والمعرفة

إلى كل من ذكره قلبي و لم يخطه قلمي

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
//	شكر و عرفان
//	إهداء
//	فهرس المحتويات
//	فهرس الجداول
//	فهرس الأشكال
أ، ب	المقدمة
26-24	<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة</b>
17	1- الإشكالية
18	2- أسباب اختيار الموضوع
19	3- أهمية الموضوع
19	4- أهداف الدراسة
19	5- فرضيات الدراسة
20	6- تحديد مفاهيم الدراسة
22	7- الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل
49 - 26	<b>الفصل الثاني : أساسيات حـول تنمية الموارد البشرية</b>
27	تمهيد
30 - 28	أولاً- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
35 - 31	ثانياً- المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية
48 - 36	ثالثاً- تنمية الموارد البشرية
49	خلاصة الفصل
7071 - 51	<b>الفصل الثالث : أساسيات عن الإنتقاء الوظيفي</b>
52	تمهيد
60- 53	أولاً- خطوات عملية الانتقاء الوظيفي

62 - 61	ثانيا- المسؤولين عن عملية الانتقاء الوظيفي
64 - 63	ثالثا- المعايير التي تقوم عليها عملية الانتقاء الوظيفي
67 - 65	رابعا- نظريات الانتقاء الوظيفي
69 - 68	خامسا- تأثير عملية الانتقاء على عملية الموارد البشرية
70	خلاصة الفصل

82 - 72	<b>الفصل الرابع:مجالات الدراسة الميدانية والمنهج والأدوات المستخدمة فيها</b>
73	تمهيد
75 - 74	أولا- مجالات الدراسة
77 - 76	ثانيا- المنهج والأدوات المستخدمة
78	ثالثا- العينة وأسلوب إختيارها
81 - 79	رابعا- تبويب وتحليل البيانات الشخصية
82	خلاصة الفصل
94 - 84	<b>الفصل الخامس: تبويب وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>
85	تمهيد
91 - 85	أولا : تبويب وعرض وتحليل البيانات
92 - 91	ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
93	ثالثا : النتائج العامة
96 - 95	الخاتمة
99 - 98	قائمة المصادر والمراجع
103 - 101	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الأساليب المستخدمة بأعمال الإستقطاب	38
02	تعداد الفئات المهنية بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تبسة	75
03	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	79
04	توزيع أفراد العينة من حيث السن	79
05	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الأقدمية	80
06	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	80
07	توزيع أفراد العينة حسب درجة الوظيفة	81
08	توزيع الأفراد حسب الوضعية المهنية	81
09	توزيع الأفراد حسب طريقة الإنتقاء	85
10	توزيع الأفراد حسب بيان التوظيف	85
11	توزيع الأفراد حسب سياسة التوظيف	86
12	توزيع الأفراد حسب الصعوبات أثناء الإنتقاء	86
13	توزيع الأفراد حسب مساهمة الإنتقاء الوظيفي في رفع كفاءة المسيرين	87
14	توزيع الأفراد حسب طرق الانتقاء الوظيفي	87
15	توزيع الأفراد حسب توافق الانتقاء الوظيفي ومتطلبات العمل	88
16	توزيع الأفراد حسب مستوى عملية الانتقاء الوظيفي	88
17	توزيع الأفراد حسب مستوى العمال	89
18	توزيع الأفراد حسب الانتقاء من داخل المؤسسة	89
19	توزيع الأفراد حسب تشجيع العمال داخل المؤسسة	90
20	توزيعات الأفراد حسب الأسلوب المفضل في الانتقاء	90

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
36	العوامل الخارجية المؤثرة في المنظمة	01
36	مفهوم الانتقاء وتنمية الموارد البشرية	02
39	مصادر الإستقطاب	03
41	مدخلات ومخرجات عملية الإختيار	04
54	مصادر الاستقطاب	05
55	إجراءات الاختيار	06
56	إستمارة طلب المعلومات	07
58	نموذج طلب توظيف	08
59	أنواع الاختيارات	09

# المقدمة

## المقدمة :

عرف العالم اليوم تحولات وتطورات كبيرة في مختلف المجالات سواء الاجتماعية ، الثقافية، التكنولوجية ، والاقتصادية... إلخ، مما أدى إلى تطور ملحوظ في المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، فكل هذه العوامل أدت إلى ضرورة اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية وهذا نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهدافها الإيجابية كانت أو السلبية.

وتسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية وتطوير الطاقات البشرية من أجل مساعدة الأفراد على مواجهة التحديات التي تشهدها التطورات التكنولوجية، وكل ما يستجد في بيئة العمل.

تقوم المؤسسات بتنمين وتنمية مواردها البشرية باعتمادها على الانتقاء الوظيفي الذي يعتبر ضرورة أساسية لتنمية الموارد البشرية عند الالتحاق بالوظيفة وكل هذا قصد زيادة الإنتاجية على مستوى المؤسسة، وأما على مستوى الفرد فتظهر أهمية الانتقاء في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، ونظرا للأهمية البالغة لهذا الموضوع والمتمثل في دور الانتقاء الوظيفي في تنمية الموارد البشرية أردنا دراسته في شركة توزيع الكهرباء والغاز وذلك من خلال معرفة ما إذا كان للانتقاء الوظيفي دور في تنمية الموارد البشرية، وللإلمام بهذا الموضوع تناولنا جانبين نظري وميداني، وعليه احتوت هذه الدراسة على خمس فصول، تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تضمن الإشكالية وفيها تمت الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ثم أسباب اختياره، أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة ومناقشة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان أساسيات حول تنمية الموارد البشرية، تطرقنا فيه إلى إدارة الموارد البشرية وصولا إلى تنمية الموارد البشرية هنا كان من العام إلى الخاص، وفيه أهم مراحل تطور إدارة

الموارد البشرية ومبادئها، وكذلك العوامل المؤثرة فيها وصولاً إلى تنمية الموارد البشرية وأهميتها وطرق تنميتها وكذلك كيفية الإستقطاب ثم طرق الإختيار وصولاً إلى تعيين الأفراد وأهمية التكوين.

أما الفصل الثالث فكان تحت عنوان أساسيات حول الإنتقاء الوظيفي، حيث تطرقنا فيه إلى خطوات عملية الإنتقاء والمسؤولين عنه وأهم مصادره، الأساليب التي تقوم عليها عملية الانتقاء الوظيفي، نظريات الإنتقاء الوظيفي، وتأثير عملية الانتقاء الوظيفي على عملية الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع فكان تحت مجالات والمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في الدراسة.

أما الفصل الخامس وكان تحت عنوان تبويب وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

إن المنتبغ لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء العالم و نموها وكبر حجمها وفتح فروع لها هنا وهناك وجوده منتجاتها، منها أن يجد ورائها عمالا ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة والتسيير إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة والنجاح، بالرغم مما يعرفه المحيط من تقلبات مستمرة ومفاجآت وما يفرضه من قيود وأخطار وتهديدات .

ففي ظل الاقتصاد الاشتراكي اعتقد مسيرو المؤسسات أن نقطة البداية في المؤسسة هي رأس المال المادي، ولكن مع دخولنا في اقتصاد السوق تبين أن رأس المال المادي يحتاج إلى رأس مال بشري يعمل على تدبيره بأحسن الطرق وضرورة الإهتمام و التركيز أكثر على ضرورة إدارة الموارد البشرية، فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه و الإهتمام به كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط وتنظيم سليم للموارد والطاقات البشرية.

ومن هذا المنطلق يتضح الدور الحساس الذي تلعبه عمليتي التوظيف و الإنتقاء للموارد البشرية، وتعد عملية التوظيف من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثرها تعقيدا وصعوبة وهي عملية مستمرة ومكلفة، فالانتقاء الوظيفي هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف عن أجدر و أكفئ العناصر التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و يتبع كل هذا إجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها وجلب عدد كافي من المترشحين اللذين يتصرفون ويظهرون مهارات مقابل المنصب المعروض او المقترح أن فهم دراسة سياسة الانتقاء الوظيفي عملية عامة وحيوية تتطلب الخبرة الكافية و المساهمة الفعالة من كل شخص يعمل في هذا المجال بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة المسبقة في كيفية تسيير إمكانياتها البشرية و التقنية و المادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من الموارد البشرية المتميز و المتصف بالقدرات و المهارات المناسبة لاحتياجات المؤسسة المختلفة وعلى هذا الأساس فالمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغيرات الهيكلية و التنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية، وأيضا التحولات التي عرفتها بعد تبنيها لمنهج اقتصاد السوق مما أدى إلى إحداث تغيير في طريقة تسيير مؤسساتها باعتماد نظام المؤسسة الرأسمالية الذي يتضمن تنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص .

ويكون هذا بتحسين وزيادة قدرة أداء العاملين وهذا ما ينتج عن تطبيق نظام فعال للانتقاء الوظيفي للعاملين ، وباعتبار المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز من أبرز المؤسسات على الصعيد المحلي ، فان الدراسة الراهنة تثير مشكلة بحثية مفادها:

**"كيف يساهم الإنتقاء الوظيفي في إحداث تنمية فعالة للموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية تبسة ؟**

ومنه تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

1\_ هل يساهم انتقاء موظفين مناسبين للعمل في تحريك القدرات البشرية داخل المؤسسة ؟ .

2\_ هل يساهم انتقاء موظفين أكفاء في تحسين الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

### ● الفرضية الرئيسية :

كلما كان انتقاء الموظفين على أسس موضوعية كلما دعم ذلك عملية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

### 2- أسباب اختيار الموضوع :

تكمن أسباب إختيار الموضوع دور الانتقاء الوظيفي في تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

#### 1-2- الأسباب الذاتية :

- موضوع جديد وثيق الصلة بتخصصنا،

- الاهتمام الشخصي و الميول الذاتي نحو طبيعة هذا الموضوع ،

- حداثة الموضوع ومدى أهميته في الوقت الراهن.

#### 2-2- الأسباب الموضوعية :

- الرغبة في إثراء رصيد المعارف النظرية في ميدان الانتقاء الوظيفي وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

- قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت هذا الموضوع .

- موضوع حساس باعتبار الموظف هو العنصر الأساسي و الفعال في المؤسسة العامة و المؤسسة الخاصة.

### 3- أهمية الدراسة:

- إن موضوع تنمية الموارد البشرية موضوع شائع وواسع خاصة اذا تطرقنا لمجالاته لذلك إرتأينا إلى أن تقتصر دراستنا على موضوع الانتقاء الوظيفي .
- التعريف بإدارة الموارد البشرية و بالدور الذي تقوم به المؤسسة .
- وقع الاختيار على هذا الموضوع لأهميته البالغة في سياسة التوظيف لدى المؤسسات الجزائرية

### 4- أهداف الدراسة:

سنسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها ما يلي:

#### 1-4- الأهداف العلمية:

- 1- التعرف على الانتقاء الوظيفي وعلاقته بتنمية الموارد البشرية،
- 2- اكتشاف الحقائق وتشخيصها في الميادين التي لا تزال يشوبها بعض الغموض و الخروج بنتائج تحليل الموضوع قيد الدراسة،
- 3- النظر إلى مفهوم الانتقاء الوظيفي كنظام متكامل وتحليله و التعرف على نقاط القوة والضعف فيه.

#### 2-4- الأهداف العملية :

- 1- التعرف على متغيرات الموضوع وفهم مكوناته،
- 2- تحديد أفضل الطرق للانتقاء الوظيفي بالمؤسسة،
- 3- اكتشاف الحقائق وتشخيصها في الميادين التي لا تزال يشوبها بعض الغموض و الخروج بنتائج تحليل الموضوع قيد الدراسة.

### 5-الفرضيات الفرعية:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية السالفة الذكر قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- 1- كلما يتم انتقاء موظفين مناسبين للعمل تتوفر فيهم شروط معينة يتم تحريك القدرات البشرية داخل المؤسسة،
- 2- كلما يتم انتقاء موظفين أكفاء تزيد من طاقة الموارد البشرية داخل المؤسسة ،

**6- تحديد مفاهيم الدراسة:**

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية من بداية الدراسة حتى نهاياتها وسنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى كل مفهوم الذي نستخدمه في دراستنا الراهنة والمتمثلة في الانتقاء الوظيفي وتنمية الموارد البشرية لننتقل بعدها لتحديد إجرائيا بعد عرض مختلف التعاريف والتركيز على التي لها ارتباط وثيق بموضوع الدراسة والواقع العلمي .

**6-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية :**

لقد برز مفهوم التنمية بداية في علم الإقتصاد حيث أستخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذابة في مجتمع معين بهدف إكتساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن زيادة قدرة المجتمع على الإستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة لأعضائه، بالصور التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات، عن طريق الترشيح المستمر لإستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة، و حسن توزيع عائد ذلك الإستغلال إلى أن أتى التعريف الحديث لبرامج الأمم المتحدة التي يتبع فيها مفهوم التنمية إلى الثلاثة التالية:

1- تكوين القدرات البشرية مثل: تحسين اللغة والمهارات والمعرفة.

2- إستخدام البشر لهذه القدرات في الإستمتاع أو الإنتاج (سلع أو خدمات)، أو المساهمة الفعالة في النشاطات الثقافية.

3- مستوى الرفاه البشري المحقق، في إطار ثراء المفهوم المبين.

**وجاء في مفهوم آخر للتنمية أن:<sup>1</sup>**

مفهوم التنمية مفهوم مرن يحتمل أكثر من معنى ويختلف المفكرون في تعريفها حسب إختصاصتهم ، و نحن في بحثنا هذا سنحاول بدورنا إعطاء مفهوم للتنمية في ضوء موضوعنا هذا مع التطرق لمختلف تعريفات بعض المفكرين.

<sup>1</sup>سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولجاح، البوير الجزائر، 2014، ص12.

حيث يعرفها **صالح الفوال** بأنها " العملية التي يمكن للمجتمع تحديد حاجاته وأهدافه وترتيبها حسب أهميتها والوقوف على الموارد الداخلية والخارجية، التي تتصل بهذه الحاجات والأهداف ثم القيام بعمل إزاءها عن طريق: نمو روح التعاون والتضامن في المجتمع"<sup>1</sup>.

كما تعرف التنمية أنها: عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من المتغيرات وتحقيق مختلف الحاجات و أهداف المجتمع وذلك لا يكون إلا عن طريق زيادة الإهتمام بالأفراد المتعلقين بتلك الحاجات والأهداف وزيادة فعاليتهم لأنهم وحدهم القادرين على إحداث التغيرات على تحقيق الحاجات و الأهداف ويؤكد ذلك التعريف آخر: حيث يقول صاحبه: "أن التنمية هي النمو المعتمد الذي يتم عن طريق الجهود المنظمة التي تقوم بها الإنسان لتحقيق أهداف معينة".

وتعرف تنمية الموارد البشرية من طرف "**أحمد منصور**": أنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في ظل جوانبها العلمية والفنية السلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ومبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقاته في العمل والإنتاج.

وهي أيضا: وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتأبنة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، و هي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خيارات إضافية ومهارات ذاتية، وهي أخيرا سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة في إعادة النظر في مسلكه في العمل، وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه<sup>2</sup>.

**تعريف إجرائي:** وبناء على التعاريف السابقة لتنمية الموارد البشرية يمكننا القول بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد اللائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

## **2-6- مفهوم الانتقاء الوظيفي :**

يعرف الانتقاء الوظيفي عادة بأنه "عملية انتقاء افضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة".

يعرفه **سهيلة محمد عباس** على انه " تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء افضل المترشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة اكثر من غيره"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سلامي فتيحة، المرجع السابق، ص13.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان، 1997، ص202.

<sup>3</sup> شعبان عبد العزيز خليفة، المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات، مصر، الدار المصرية اللبنانية، 1997. ص23.

كما يعرفه محمد عبد الفتاح الصيرفي بأنه "انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة".

- أما احمد ماهر فيعرفه على انه " العملية التي يتم من خلالها دراسة و تحليل الطالبات المتقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات و الشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم و الاستفسار عنهم وفحصهم طبييا لانتقاء افضلهم و تعيينه بالمنظمة"<sup>1</sup>.

**تعريف إجرائي:** ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا استخلاص مفهوم إجرائي لمصطلح الانتقاء الوظيفي وهو كالتالي : "هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدة صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك من خلال المفاضلة بينهم على أسس معينة كالخبرة و الكفاءة من اجل إنتقاء الأنسب بينهم و تعيينه في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم و استعداداتهم ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم "

### 7- الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث:

إن للدراسات السابقة من الأهمية ما يكفي لكي يهتم بها أي باحث في وذلك أنها تساعد في توفير الكثير من المعلومات إبتداء من الإطار النظري مرورا بمنهج الدراسة ووقفا عند مختلف الصعوبات التي إعترضته والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، لهذا سنحاول التطرق لبعض الدراسات المشابهة والتي سبقت دراستنا وان وجب التنويه في هذا الصدر الى ندرة البحوث و الدراسات السوسيولوجية في هذا الموضوع وهذا حسب إطلاعاتنا وإمكانياتنا ومن بين أهم الدراسات السابقة نذكر مايلي:

**1-الدراسة الاولى :** رسالة ماستر في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، نوقشت بجامعة البويرة سنة 2015 ، حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي للباحثة اوشيشي صفية تحت اشراف الاستاذ علي زيان هي عبارة عن دراسة حاول فيها الباحث دراسة التكوين في تنمية الكفاءات وكيفية ادائهم الوظيفي بعد التكوين، وكانت الإشكالية تحت السؤال التالي :  
مامدى مساهمة التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة؟ وقد تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

-إبراز أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة والعاملين،<sup>2</sup>

-توضيح مختلف مراحل عملية التكوين في المؤسسة،

-توعية الإدارات بأهمية التركيز على تنمية الكفاءات.

<sup>1</sup>شعبان عبد العزيز خليفة ، المرجع السابق ، ص 24.

<sup>2</sup> يوم الإثنين 20ماي 2019، الساعة الخامسة مساء ، [www.business4lions.com](http://www.business4lions.com) : http://

-إبراز دور التكوين في تنمية الكفاءات.

أما بالنسبة لمفاهيم الدراسة فكانت تعريف التكوين، الكفاءات، المورد البشري، تنمية الموارد البشرية، وكان المنهج المتبع في الدراسة هو منهج دراسة حالة، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في: الاعتماد على المصادر الثانوية باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع، المجالات، الملتقيات، المذكرات ومواقع الأنترنت، وهذا من أجل بلورة الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم الرجوع إلى المقابلة ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع، ولقد ساعدتنا هذه الدراسة في الجزء النظري.

**2 - الدراسة الثانية :** هي عبارة عن نظرية التون مايو وهي تجارب ها وثورن وتأثيرها على العاملين في مدينة شيكاغو بأمريكا اجريت ما بين عامين 1927 / 1932 في مصانع شريكة ويستون الكتريك وهي دراسة عبارة عن تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل على انتاجية الافراد المشاركين في التجارب، وتعد أفكار هذه النظرية الشرارة الأولى الحقيقية لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة حيث لفتت أنظار العلماء إلى أهمية الفرد في محيط العمل وأن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط كما تدعي المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وإنما له احتياجات اجتماعية ويرغب في اشباع هذه الإحتياجات داخل العمل، وأن الفرد ليس نموذج بسيط وإنما معقد يستحق الدراسة، ساعدتنا هذه الدراسة كذلك في الجانب النظري وكذلك في التطبيقي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>،يوم الإثنين 20ماي 2019،الساعة السادسة مساء ، [www.business4lions.com](http://www.business4lions.com) : http//

خلاصة الفصل:

عالج هذا الفصل موضوع الدراسة بشكل عام من حيث الإشكالية التي تدور حول مساهمة الانتقاء الوظيفي في إحداث تنمية فعالة للموارد البشرية داخل المؤسسة، باعتبارها أهمية مهمة داخل المؤسسة وعرجنا إلى أهمية الموضوع، وأسباب إختياره، وأهداف البحث، وانتهى الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي إستطعنا جمعها والتي تبدو في علاقة مباشرة مع موضوع دراستنا.

## الفصل الثاني

أساسيات حول تنمية الموارد البشرية

## الفصل الثاني: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية

### تمهيد

#### أولاً- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

- 1- مرحلة ظهور الثورة الصناعية
- 2- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية
- 3- مرحلة نمو المنظمات العمالية
- 4- مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى
- 5- مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية
- 6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا

#### ثانياً- المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية

- 1- أسس إدارة الموارد البشرية
- 2- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 3- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

#### ثالثاً- تنمية الموارد البشرية

- 1- أهمية الموارد البشرية
- 2- طرق تنمية الموارد البشرية

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الموارد البشرية محور نجاح المؤسسة فتسعى هذه الأخيرة إلى الإهتمام بها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يأتي هذا إلا بفضل تصميم برنامج لإنتقاء وتوجيه وتدريب الموارد البشرية، والسعي إلى تطوير كفاءاتهم من معارف ومهارات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات، كما تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها عوامل نجاح المؤسسة لذي يجب عليها العمل على إنتقاء أشخاص متميزين ومبدعين، وذلك لزيادة الوتيرة الإنتاجية.

وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى معرفة إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى تنمية الموارد

البشرية داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية

**أولاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :**

من خلال هذا العنصر سوف نتطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها تنمية الموارد البشرية

**1- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:**

قبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن 18 وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وهم الصناع الذين يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوجب الآلات الجديدة.

فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة من الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور.

فقد كان ينظر إلى العامل كأنه سلعة تباع وتشترى، بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتمادها على العامل، كما تتسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل التي تخص العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة<sup>1</sup>.

**2- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:**

لقد كانت المنافسة الإنتاجية بين الدول الصناعية منافسة جد حادة أدت إلى زيادة التركيز على الإنتاج وتخفيض التكلفة وإهمال مشكلة الأفراد. وخلال هذه الفترة ظهرت حركة الإدارة العلمية، بقيادة **فريدريك تايلور** والذي لقب بأبو الإدارة.

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطور حقيقي في الإدارة
- الإختيار العلمي للعاملين.
- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية 2000 ص25

ويقصد تاييلور الحقيقي بالتطور في الإدارة بأن نستبدل الطريقة التجريبية أو الطريقة العشوائية العلمية، التي تعتمد المبادئ والأسس المنطقية كما تعتمد كذلك على الملاحظة المنظمة وتقسيم جدولة أوجه المرتبطة بالوظيفة لكي يتم أدائها في الواقع العلمي، ثم تبسيط وإختصار الأعمال المطلوبة.

- أما الإختيار العلمي للعاملين يعتبر الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يتم إختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب على العمل، وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحصيل عبئ ومسؤوليات الوظيفة.

أما عن المبدأ الثالث للإدارة هو تعليم وتطوير الموارد البشرية، فإن تاييلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الإستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ولذلك فإن تدريب العامل و تطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

أما عن المبدأ الرابع والأخير والذي تمثل في التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، فيقصد به تقسيم الواجبات والمسؤوليات تقسيماً عادلاً بين الإدارة (صاحب العمل) والموارد البشرية (العمال).

وبالرغم من أن تاييلور أكد على المعايير العمل، وتحسين طرق العمل، ونظام الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركيز الهجوم على مطالبته العمل بأداء معدلات إنتاج عالية، دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وإهماله للعنصر الأنساني.<sup>1</sup>

### 3- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين، تمت تقوية المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصاً في مجال الموصلات والصناعات الثقيلة، وقد حولت النقابات زيادة الأجور وخفض ساعات العمل، إيجاد ظروف مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة، وإستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت إستغلال العامل لمصلحة رب العمل.<sup>2</sup>

### 4- المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

لقد ظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة للإستخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ويتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات المساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف والرعاية الإجتماعية والأمن الصناعي والرعاية الصحية.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي مرجع نفسه ص 26

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي مرجع نفسه ص 27

كما تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية خلال هذه الفترة للعمال، إنشاء مراكز الخدمات الإجتماعية والترفيهية والتعليمية والسكن كما حدثت تطورات عامة خلال هذه الفترة والتي تمثلت في إنشاء أقسام مستقلة للموارد البشرية.<sup>1</sup>

ورغم ما مر به الإنسان خلال المسيرة التاريخية، فقد إستمر إهتمام الإدارة مركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.<sup>2</sup>

### 5-المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية، وظهر فيها الإعتقاد على سياسة ملائمة الأشخاص مع الوظائف لتحديد المهارات المطلوبة، وأنصب الإهتمام بالإدارة في البحث على الوسائل لإختيار الأفراد (الرجل المناسب في المكان المناسب).<sup>3</sup>

### 6-المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا :

لقد تمت تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وأصبحت مسؤولة ليس فقط على أعمال روتينية تحفظ الملفات وضبط حضور وانحراف العمال، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية والتحديات، الإتجاه المتزايد نحو إستخدام الأوتوماتيكية والإعتقاد على الكمبيوتر في إنجاز الكثير من وظائف الموارد البشرية، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والإجتماعية والإقتصادية، وكذلك التعرف المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة.<sup>4</sup>

ومن هنا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الإدارات التي شملها التغير والتعديل عبر مراحل مختلفة من الزمن.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع نفسه ص27

<sup>2</sup>مهدي حسن زوميق، إدارة الافراد، في منظور العلاقات الإنسانية، عمان، الطبعة الاولى، 1994، ص 11

<sup>3</sup>صلاح عودة سعيد، إدارة الافراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص26

<sup>4</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق، ص 30

**ثانياً: المبادئ العامة للإدارة للموارد البشرية :**

هناك مجموعة من المبادئ العامة للإدارة للموارد البشرية نلخصها فيما يلي :

- 1- أسس إدارة الموارد البشرية .
- 2- أهداف إدارة الموارد البشرية .
- 3- العوامل المؤثرة في الموارد البشرية.

**1- أسس إدارة الموارد البشرية :**

هناك عدة قواعد تركز عليها إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وتشمل العناصر التالية:

**1-1- المرونة :**

تبحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري.

**2-1- التشخيص :**

وهو عملية معاينة إمكانيات الأفراد بطرق عملية مما يسهل من عملية التخطيط ونجاحها في بلوغ أهدافها الخاصة والعامة.

**3-1** وهو مشاركة الجميع في إتخاذ القرارات وتوطيد العلاقة ورد الصلة بين العمال و المسؤولين وتحسيسهم بالإنتهاء داخل المؤسسة.

**4-1- الإبداع :**

هو توظيف كل الطاقات والمهارات وتطويرها عن طريق الإختراع والإبداع ويتوقف هذا على إحساس الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة<sup>1</sup>.

**2-أهداف إدارة الموارد البشرية:**

- إن الهدف الرئيسي للإدارة للموارد البشرية في مختلف المؤسسات والتنظيمات وبغض النظر عن طبيعة نشاطها وحجمها يتبلور من محاولة التأكد من قدراتها على تحقيق النجاح وبلوغ أهدافها عن طريق تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة تكون مجموعة من القوى القادرة على العمل والرغبة فيها.

بحيث تشكل قوة الدفع الحقيقية المنظمة حاضرا ومستقبلا، وهذا الهدف يتفرع أو يتجزأ منه مجموعة من الأهداف أهمها:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، 2000، ص 76

- 1- تنمية الموارد البشرية وتطويرها.
  - 2- المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة.
  - 3-المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - 4- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والتحفيز.
  - 5- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
  - 6- رفع الروح المعنوية للعمال لأن العامل الذي يتمتع بروح معنوية عالية سيكون ذات مردودية جيدة.<sup>2</sup>
  - 7- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - 8- تحقيق العدالة و تكافئ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
  - 9-إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمؤسسة ومنتجاتها وسياستها ولوائحها وتوصيل آرائهم وإقتراحاتهم للمسؤولين قبل إتخاذ قرار معين يؤثر عليهم في بعض الحالات،
  - 10- إختيار كفاءة الأشخاص لشغل الوظيفة الخالية والقيام بإعدادهم.<sup>3</sup>
  - 11- الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.
  - 12- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والعلمية لهم.
  - 13- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهو المقدره والرغبة حيث أن زيادة المقدره تتمثل في برنامج تدريب وتطوير العاملين،أما زيادة الرغبة في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.<sup>1</sup>
- بعد إختيار وتعيين وتدريب وتنمية القوى العاملة، أصبحت التنمية من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الكفاءات الإدارية اللازمة للمؤسسة.
- وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور،ونظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تعوض العاملين الجهد المبذول من طرفهم.
- وأیضا تقوم بتحديد العلاقات التي تستمر بين العمال والإدارة ومعرفة إتجاهات العمال ورغباتهم.

<sup>2</sup>عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراح، طبعة ثانية، السعودية، 1981، ص28

<sup>3</sup>صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية،2002، ص13

<sup>1</sup>جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 37

وتوفر الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين للمحافظة على صحتهم وإيجاد نوع من الإتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة.<sup>2</sup>

بناء على ما تم ذكره فإن تحقيق أهداف المؤسسة لاسيما في الوقت الراهن أو في العصر الحديث بالدرجة الأولى، على الرؤية الواضحة بظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها. وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح بدور الموارد البشرية في هياكلها التنظيمية التي تعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، وبالتالي الأداء العام للهياكل التنظيمية للمؤسسة.

### **3- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:**

كثير ما يدور التساؤل حول مدى قوة التأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارة الموارد البشرية بمختلف المؤسسات.

وينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة بإدارة الموارد البشرية بكافة المؤسسات، وعادة ما تشكل أهداف وإهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية، حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة بها، ويمكن تصنيف العوامل البيئية على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين والمتمثلتين في مجموعة العوامل الداخلية والتي تنبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، ومثال عن ذلك (السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، حجم المؤسسة، وإمكانيتها المادية....)<sup>1</sup>.

أما العوامل الخارجية وهذه الأخيرة سوف نتطرق لها في ما يلي .

### **3-1- العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:**

العوامل الخارجية التي كان لها تأثير محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة ولكننا سوف نركز على خمسة عوامل رئيسية لها تأثير جوهريا على إدارة الموارد البشرية وهي العوامل التعليمية، الإجتماعية ، السياسية والقانونية، الإقتصادية وأخيرا العوامل التكنولوجية.<sup>2</sup>

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 20

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع نفسه، ص 37

<sup>2</sup>صلاح الدين الباقي، المرجع نفسه، ص 38

**3-1-1-1-العوامل التعليمية:** وتتمثل في مايلي:

- أ- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال، و كذلك مستوى الأميون.
- ب- نوعية التعليم المهني الفني المقدم ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون هذا التعليم.
- ج- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان، و كذلك نسبة الموجود منهم في قطاعات الأعمال.
- د- البرامج التخصصية في الإدارة، نوعيتها، و عددها، ونوعية و عدد الملتحقين بها.
- هـ- النظر إلى التعليم، مدى تقرير الموارد البشرية للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك إختلاف هذه النظرة لبرامج التعليم.
- و- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة مقابل العمل.

**3-1-2-العوامل الإجتماعية:**

- بالإضافة إلى الإتجاهات والقيم السائدة فيه،و كذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل هذا المجتمع، و من أهم هذه العوامل نذكر مايلي:
- أ- النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة، كذلك المدير للأعمال الإدارية.
  - ب- النظرة لمفهوم السلطة، والنظرة إلى المرؤسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والتعاون معه في العمل.
  - ج- التعاون بين مختلف المنظمات مثل:المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة، المؤسسات التعليمية وقدرة هذا التعاون على دفع عجلة الصناعة والتقدم الإقتصادي.
  - د- تقدير الموارد البشرية لإستخدام العلوم والتكنولوجيا في حل المشاكل الفنية والإدارية والإقتصادية.
  - هـ- التصنيف الإجتماعي في المجتمع و قدرة الفرد على الإنتقال من مستوى إلى آخر.<sup>1</sup>

**3-1-3 -العوامل السياسية والقانونية:**

- إن القوانين وقرارات التنفيذية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية.
- إن البعد القانوني كان له تأثيرا على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات، قد خلت التشريعات والقوانين لتحديد المنظمات العالمية وحقوقها،و الحد الأدنى للأجور،و

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه ، ص 41

الحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة بإستقطاب الأفراد، و مقابلتهم، و اختيارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم.

### **4-1-3 العوامل الاقتصادية:**

إن حالة الإقتصاد القومي و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المؤسسات تتحه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج، و تقلصها في فترات الكساد، ويتضح هذا كما سنرى من التأثير الشديد للإتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم، في الثلاثينات و أثناء فترة الرواج في الأربعينات و الخمسينات و الستينيات، أيضا خلال فترات الركود الإقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينات ومن

ناحية أخرى، نجد أن الإرتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثيرا كبيرا على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، و بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.<sup>2</sup>

### **5-1-3 العوامل التكنولوجية:**

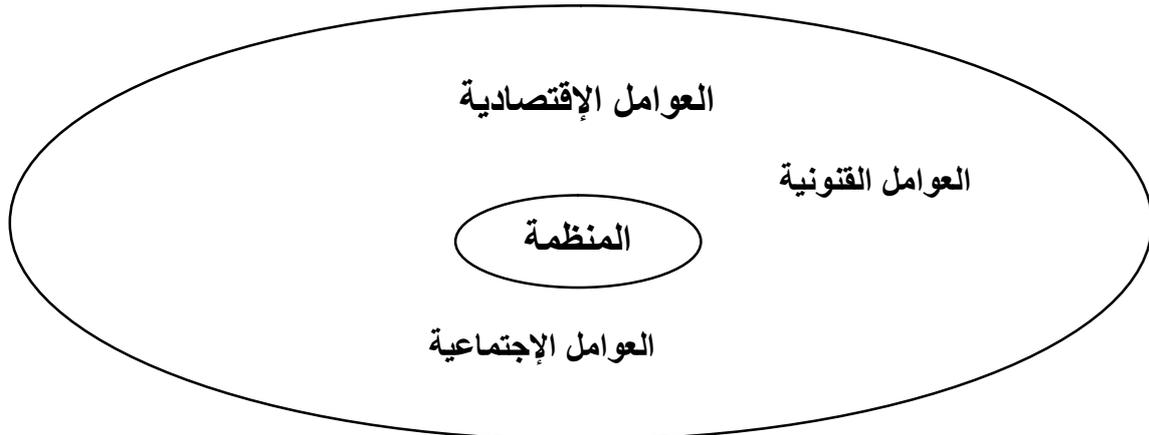
إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات، منذ ما قبل الثورة الصناعية و حتى وقتنا الحالي، كان مذهلا، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط، بأنه التقدم المتراكم عبر خمسة آلاف سنة السابقة له.

إن التعتد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم وكذلك راقية في النواحي التكنولوجية، وقد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسوبات الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 41

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 42

الشكل 01: يمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المنظمة:



المصدر: محمد اللوزي، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر ، عمان ط1 2000 ص 42 .

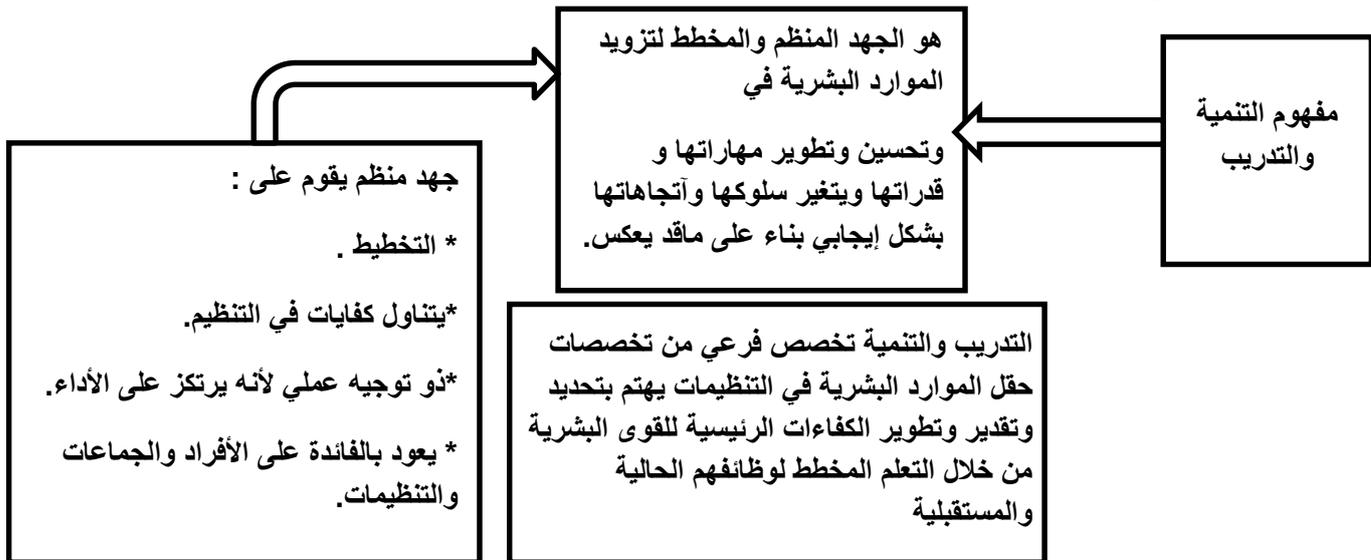
### ثالثاً: تنمية الموارد البشرية :

الانتقاء الوظيفي هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات.

ومن المداخل الأخرى: التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والإستشارة الإدارية والتدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تظم كل هذه المداخل.

والشكل التالي يوضح مفهوم للانتقاء وتنمية الموارد البشرية ويلخص ذلك في مايلي<sup>1</sup>.

الشكل (2) يوضح مفهوم الانتقاء وتنمية الموارد البشرية :



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 151

<sup>1</sup>نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، طبعة جانفي، 2010، ص 330

**1- أهية تنمية الموارد البشرية:**

يقول ستيفن سترالسر "من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جديدين، لكن إستشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية على ذلك بل قد يكون أكثر أهمية، فتطوير وتدريب الموظفين جانب أساسي في كل الشركات اليوم"، وإليك المكاسب الرئيسية لتنمية الموظفين وتدريبهم وتطويرهم :

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة.
- توفير بديل للتعيين على طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة. المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الإحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم وظائفهم، مع إمكانية التقدم والتطور.

تم التعرض لمفهوم تنمية الموارد البشرية ، وسيتم التعرض لطرق تنمية الموارد البشرية .

**2- طرق تنمية الموارد البشرية :**

تحتاج المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية فالمكانة التي يعترف بها العامل البشري اليوم دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الإعتبار كيفية التوظيف وإدماج أفضل الوسائل كجذب اليد العاملة وإستعمال أحسن آليات الإختيار حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب الذي بمقصوده الحصول على النتائج المرجوة منه.

وتولي المؤسسة اليوم أهمية بالغة لنشاط الإستقطاب والإختيار للقوى العاملة المؤهلة مما يوفر للمؤسسة إمكانية المنافسة الحرة.

**1-2- إستقطاب الموارد البشرية :**

"بما أن الحاجة إلى إستقطاب الموارد البشرية دائما مستمرة، فإن تلبية تلك الحاجات بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب، و المقصود بالإستقطاب إكتشاف الأفراد أو القوى العاملة و جذبهم لعملاء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة، ومنه تشير عملية الإستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن مترشحين وجذبهم لشد الشواغر الوظيفية فيها و ذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، القرن الحادي والعشرون، القاهرة، د ط 2000، ص 150 .

## 2-2 أساليب الإستقطاب:

تحدد أساليب الإستقطاب من مؤسسة إلى المؤسسة الأخرى والجدول التالي يوضح أهم الأساليب المستخدمة في عملية الإستقطاب داخل المؤسسة.

جدول رقم 01: الأساليب المستخدمة بأعمال الإستقطاب:

أساليب الإستقطاب
1- الإعلان:
- إعلانات داخلية.
- إعلانات بصحف اليومية و الدوريات
- إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون
2- إستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض .
3- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة.
4- التدريب الصحفي.
5- زيارة المدرس و الجامعات.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 150

## 3-2 مصادر الاستقطاب :

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة الخاصة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الإستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل .

وتنقسم المصادر داخلية والأخرى خارجية.

### 1-المصادر الداخلية :

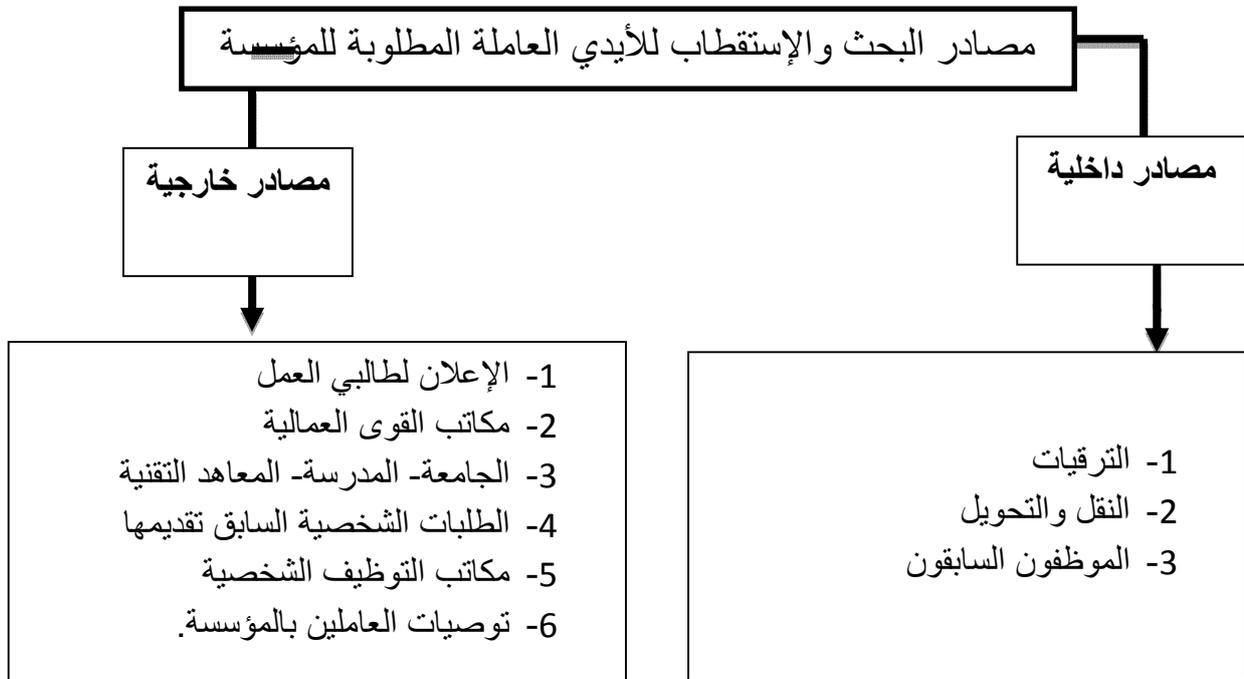
فتمثل في العاملين والعاملات بالمنظمة والذين يمكن إعتداد على بعضهم في شغل الوظائف سوء على نفس المستوى أو على العاملين والعاملات بالمنظمة في شغل الوظائف الخالية بإفادة من خبراتهم العلمية ذات الصلة الوثيقة بطبيعة النشاط وإمامهم بالظروف الخاصة بالمنظمة ومعايشتهم لسلسلتها وإدراكهم لأهدافها، وهي أمور قد لا تتوفر بشكل كافي في بعض من يستقطبون من خارج المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ، 1

**ب- المصادر الخارجية:**

فتعدد لتشمل المنظمات التعليمية مثل المدارس والمعاهد والكليات الجامعية و مركز التدريب المهني، حيث يمكن أن تطلب المنظمة عليها ترشيح أوائل الخرجين أو أن تشير بها إعلانات تحت الخرجين على التقدم لشغل وظائف الإدارة العامة للقوى العاملة ومكاتب العمل و أقارب العاملين والعاملات بالمنظمات الأخرى فالأمر يتوقف على طبيعة الوظيفة المراد شغلها وطبيعة نشاط المنظمة ودرجة الصعوبة في جذب المتقدمين ومدى نجاحها أو فشلها في إستخدام مصادر معينة للإستقطاب ، إنه مع الإعتماد على المصادر الخارجية في إستقطاب العمالة، يتطلب الأمر البدء بتحليل سوق العمل بتحديد أي المصادر تتوفر بها المهارات المطلوبة (الخارجية،الداخلية)<sup>1</sup>.

الشكل (3): مصادر الإستقطاب :



المصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سابق،ص128

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية للمنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002،ص 175

**3- العوامل المؤثرة على الإستقطاب:**

هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الإستقطابي بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تجعله يختلف من منظمة إلى أخرى.

**3-1- حجم المؤسسة:**

يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية إستقطابها للعمالة ذات معدل كبير.

**3-2- خبرة المؤسسة:**

إن خبرة المؤسسة في مجال الإستقطاب للأفراد المؤهلين و مدى فعالية جهودها في جذب أكبر عدد ممكن من إحتياجات العاملين تؤثر على نطاق إستقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم إستقطابهم بما تلعب وسائل الإستقطاب والمصادر التي إعتدتها في الإستقطاب دور على جذب اليد العاملة.

**3-3- ظروف العمل:**

إن ظروف العمل داخل المؤسسة تؤثر على عملية الإستقطاب حيث نجد الحوافز والأجور تؤثر على دورات العمل بالمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة إلى الإستقطاب في المستقبل.

**3-4- طبيعة الوظيفة الشاغرة:**

توجد بعض الوظائف التي لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة وهذا مانجده في المؤسسات ذات الخبرة العالية في مجال الإستقطاب كمؤسسة إنتاج الجوانب الأولية.

**3-5- إتجاه المؤسسة:**

إن كانت المؤسسة الخاصة تتوسع في أعمالها بمصورة راکدة فالإستقطاب بها قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطها تحتاج إلى نشاط إستقطابي كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص ص 176-177.

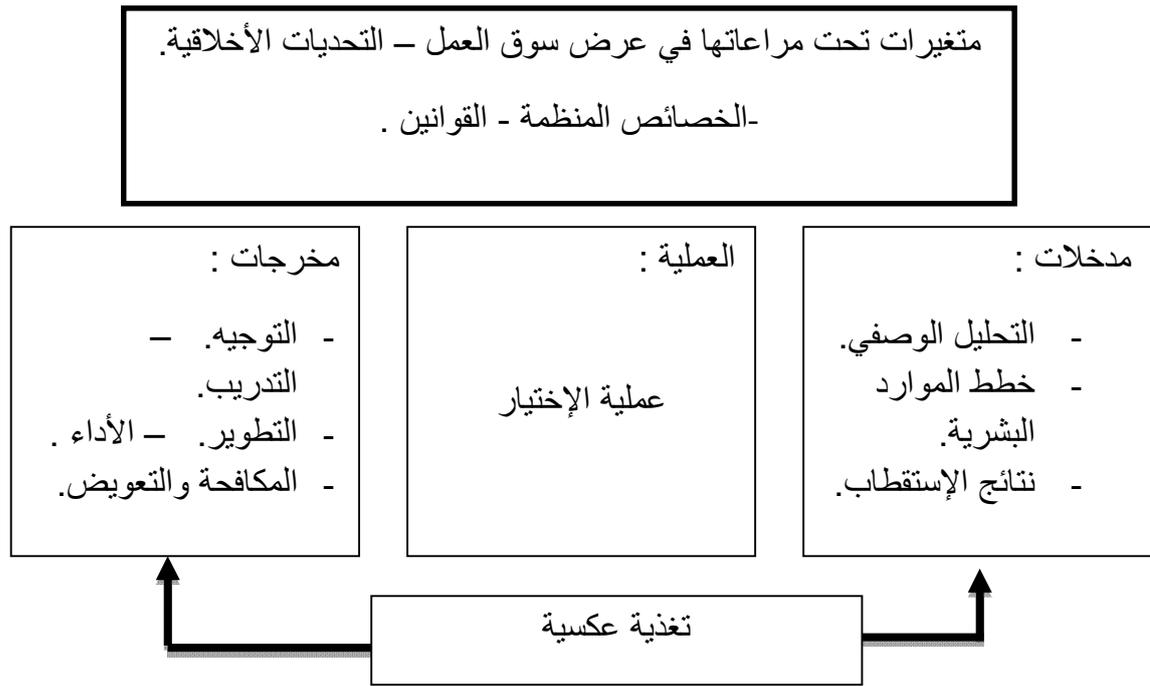
6-3 - إختيار الموارد البشرية.

**\*تعريف الإختيار:** هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمات لإنتقاء أفضل المترشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه المقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الإختيار طبقا لمعايير الإختيار التي طبقتها المنظمة.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الإختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل إنتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة، بحيث يتم إختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات و واجبات الوظيفة مع العلم أن الإختيار يتم وفق معايير و أدوات تحددها المؤسسة.

ويمكن إعتبار عملية الإختيار كنظام له مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات حسب الشكل التالي:

الشكل 4: مدخلات ومخرجات عملية الإختيار:



المصدر: نوري منير، مرجع سابق، ص:190

<sup>1</sup>أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، القرن الحادي و العشرون، القاهرة، د ط 2000، ص 141.

**7-3- تدريب الموارد البشري:****أ- تعريف عملية التدريب:**

التدريب هو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن إلتزام المتدربين بقواعد وإجراءات، لأن غايات التدريب محددة و واضحة ومبرمجة و يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعلى المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالته<sup>1</sup>.

كما وصف التدريب كأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

**ب- أهداف عملية التدريب:**

إن التدريب ضرورة هامة لإنتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن مؤسسة، وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب في مايلي:

**• الزيادة في الإنتاج:**

وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على إتقانهم للعمل من ثم قابليتهم الإنتاجية.

**• الإقتصاد في النفقات:**

إن تدريب العاملين على إستخدام الآلات طبقا لأحوالها، و وفق الطرق السليمة في الكثير من الإقتصاد في النفقات وسلامة الآلة والإقتصاد في المواد و قلة المخاطر.

**• التقليل من دوران العمل:**

إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تنفق ومداركهم وزيادة قدراتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم و رغبتهم في خدمة المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ابراهيم الهيممي، دراسات في علاقات العمل، القاهرة، مكتب عين الشمس 1958، ص 164

<sup>1</sup>علي سلمي، عملية التنمية الادارية قراءات في تنمية الموارد البشرية، القاهرة، 1999، ص 06

- الرفع من معنويات العاملين:

عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له و رغبة في تطوير وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل بإستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.

- مساعدة العاملين:

وذلك بإعانتهم على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

- تنمية العاملين:

وذلك للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

- تخفيض حوادث العمل:

التدريب الجيد على الأسلوب المأمّن لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

- إستمرارية التنظيم وإستقراره:

إستقرار التنظيم وثباته ومعنى قدرة التنظيم على الحافظة على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيون المؤهلين لشغل هذه المركز فورا طوره الأسباب من الأسباب.

- رفع المستوى الأداء:

إن الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشتراكية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

- تمكين الأفراد:

يتم ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الإنتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي سلمي، المرجع السابق ، ص 08

### • إعداد العمال الجدد:

ويتم تهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

### ج- طرق التدريب:

يمكن التطرق إلى طرق التدريب الأساسية في ما يلي:

#### 1- طريقة التدريب أثناء العمل:

ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم بالتدريب في بيئة طبيعية سواء الناحية المادية أو المعنوية فمكان هو ذاته هو مكان التدريب والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفس المدرب.

#### 2- إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة:

فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل و تطلب الأمر أعداد كبيرة وبوقت قصير، فتزداد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين مختصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تفتح المؤسسة مركز لتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة.

#### 3- التدريب خارج العمل :

ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية والجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى و يتفاوت مابين أسلوب المحاضرات أو الندوات أو الحالات التدريبية أفلام التلفزيونية.

#### د- أساليب التدريب:

أهم هذه الأساليب هي:

#### 1- أسلوب النفقات:

ويعتمد على مدرب ديناميكي يسمح بمنافسة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة وكذلك يبين المتدربين أنفسهم أو تكون هناك مرونة في طرح الموضوعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي سامي، ادارة الافراد لدفع الكفاءة الانتاجية، دار الجامعات المعرفية، القاهرة، 1982، ص20.

**2- أسلوب دراسة الحالات:**

أصبح هذا الأسلوب شائع استخدام وتتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم بإختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين بإقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على تحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة.

**3- طريقة لعب الأدوار:**

وأسلوب يبدأ بطرح حالة المتدربين ويوزع المدرب أدوات أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير وآخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الإشراف فيكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المرؤوس.

**4- المباريات الإدارية:**

يمكن التعريف هذه المباريات على أنها ممارسة أو تمرين لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج نشاط المؤسسة، وتطبيق هذه المباريات يوضع عدة فرق تنافسية، ويجب إختيار النتائج بعد كل معالجة وهذا ينمي التفكير العلمي وإحتساب النتائج عند كل خطوة، وإتخاذ القرارات.

**5- التمرير على الأعمال:**

ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة إلى آخر بهدف توسيع دائرة المعارف وقدراتها وخبراته وتنوعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية وتمكن هذه الطريقة من فهم أفضل لتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون نظرة شاملة حول المؤسسة.

**6- أسلوب المحاضرة:**

وتعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيز حيث يمكن تعريفها كأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدارسين بشكل يتم إعدادهم مسبقا، وترتكز فعالية المحاضرة ومدى إلهامه بالمادة التي تقوم بنقلها، وإستخدام معاني ومصطلحات و معلومات جديدة وكفاءاته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية لدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علي سامي، ادارة الافراد لدفع الكفاءة الانتاجية، دار الجامعات المعرفية، القاهرة، 1982، ص20.

**7- التلمذة الصناعية :**

وتهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارات كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل ومراكز المتعلقة بالمؤسسات وفي غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعة نظريا وعمليا لفترة معينة يتعقب للتدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع.<sup>1</sup>

**8- برامج إعادة التدريب:**

و وفق لهذا الأسلوب ننظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية وبصفة خاصة الآلية أو إذ فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح من الضرورة إعادة تدريبهم على أعمال أخرى وتوزيعهم عليها.

**هـ- التكوين:**

تشرط المؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية وهذه المهارات لا تكمن ولا تكون إلا إذا إستندنا إلى جملة من الأساليب والأليات المهمة ومن بين هذه الأليات نجد التكوين كخاصية ضرورية لتنمية المورد البشري وهذا ما سنعرضه من خلال ما يلي:

**1- مفهوم التكوين:**

يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين ويختلف التكوين عن التعليم وذلك أن هذا الأخير يرتكز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد كما يسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء، كما عمل محدد و مجموعة الأنشطة التي تسعى لهذا الغرض، تتمثل في مجموعها أنشطة التكوين كما يمكن إعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل وأنه تغيير في الإتجاهات النفسية و الذهنية لفرد إتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

إن التكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها والتمثلة في زيادة الإنتاجية، هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارات الفرد الناجمة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته. هذا بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال حتى تتوفر لدى الفرد ولو الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين الشناوي، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، الاسكندرية، دار الجامعة المصرية، 1974، ص 44.

<sup>2</sup>علي سلمي، مرجع سابق، ص 58

**2- أساليب التكوين:**

- أ- التوجيه.
- ب- الإستفادة من ذوي الخبرة .
- ت- التدريب على رأس العمل .
- د- الندوات والمعارض .
- هـ- الإخلاص في العمل.

**3- أهداف التكوين:**

التكوين مهم جدا بالنسبة للطرفين المنظمة و الأفراد، فيما يخص الأفراد فالتكوين يهدف إلى تدعيم روح الإتصال داخل الجماعة،و يقوم بإعطاء الإهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها وعادة ما يجعل العامل المكون أكثر رضاء من غيره وكذلك يساعد على إنخفاض التوتر النفسي المصاحب للأداء العمل الذي يتلقى تكوينه ، ويتمثل في ما يلي :

**أ- التناوب الوظيفي:**

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر وإذا يصعب عملية النقل هذا التدريب والتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، بمنح هذا الأسلوب للعاملين مجال لتنوع في الوظائف المختلفة، ويساعد المنظمة على مواجهة الظروف الإستثنائية جدة في مجال عملهم.

**ب- التكوين في بيئة متماثلة للعمل (خارج العمل):**

يتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة بها هو موجود في مكان الأصلي أي نماذج الآلات والتكنولوجيا التي يستخدمها العامل في العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين الشناوي، مرجع نفسه، ص 61.

**4- أهمية التكوين:****أ- بالنسبة للمنظمة:**

يساعد على زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إذا أن إكتساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم حيث ساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- يبحث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في بيئة العمل.
- بدون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة.

**ب- بالنسبة للأفراد العالمين:**

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها: تحسين فهمهم لعملهم، وتوضيح أدوارهم وإتجاهاتهم ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين، كما يوفر الوقت الكافي للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين الشناوي ، مرجع نفسه ، ص 62.

**خلاصة الفصل :**

يعتبر الإنتقاء الوظيفي أسلوب متبع من طرف المؤسسات لتنمية مواردها البشرية، ودفعها نحو الأداء المتميز عن طريق تنمية الخبرات وتطوير المعارف والكفاءات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تحتل مكانة هامة في المؤسسات إذ أن البحث عن الكفاءات وتنميتها وتطويرها أمر ضروري من أجل أن يصبح الأفراد ذوي كفاءات عالية لهم القدرة على تسيير المؤسسات بشكل فعال من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق مزايا تنافسية كفيلة بضمان البقاء والمنافسة ثم السيطرة .

## الفصل الثالث

أساسيات حول الانتقال الوظيفي

## الفصل الثالث: أساسيات حول الإنتقاء الوظيفي

تمهيد

### اولا- خطوات عملية الانتقاء الوظيفي

1- المصادر الداخلية

2- المصادر الخارجية

### ثانيا- المسؤولين عن عملية الانتقاء الوظيفي

1- اهداف الانتقاء الوظيفي

### ثالثا- المعايير التي تقوم عليها عملية الانتقاء الوظيفي

1- المعايير الموضوعية

2- المعايير الشكلية

### رابعا- نظريات الانتقاء الوظيفي

1- نظرية دونالد سوبر

2- نظرية بيتربرج

3- نظرية انرو

### خامسا- تاثير عملية الانتقاء على عملية الموارد البشرية

1- عملية الانتقاء من حيث الايجابيات

2- تاثير عملية الانتقاء من حيث السلبيات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر عملية التوظيف من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات المطلوبة و تعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخاطئ (الغير مناسب) و الذي سيكلف المنظمة الكثير فالتوظيف كعملية هو تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء و تحديد الأجور و المكافآت و تصبح هذه العملية مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد حاجاتها من الموارد البشرية و تتضمن استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، تليها خطوة اختيار الأفضل في ضوء الخصائص الشاغلة و يشترط في انجاز هذه العملية الالتزام بالأنظمة و القوانين المعمول بها و من خلال ما سبق سيتم التطرق إلى ما يلي:

ماهية الاختيار الوظيفي، الأساليب التي تستند عليها عملية الاختيار الوظيفي، تأثير عملية الاختيار الوظيفي على المسار المهني.

**أولاً: خطوات عملية الانتقاء الوظيفي:**

تتطلب عملية الاختيار القيام بخطوات او اجراءات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار احد المرشحين للوظيفة ،ومن اهم الاجراءات او الخطوات عملية الاختيار ما يلي :

**1- الإستقطاب :**

يعرف استقطاب الموارد البشرية بانه عبارة عن عملية جذب اكبر عدد ممكن من الافراد الذين تتوفر فيهم شروط و مواصفات الوظيفة التي تم تحديدها في تحليل الوظيفة بحيث تمكن هذه العملية المؤسسة القيام باختيار انسب المتقدمين للوظيفة .

ويتم ذلك عن طريق الاعلان الموسع من اجل تعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص عمل بالمؤسسة ،وتعد عملية الاستقطاب من اهم الخطوات التي من خلال جذب الكفاءات و المهارات للعمل في المؤسسة ،وهناك مصادر مختلفة للاستقطاب منها :

✓ مصادر داخلية

✓ مصادر خارجية

**• المصادر الداخلية :****2- الترقية:**

وتمثل اكثر الطرق انتشارا ،وتتم عن طريق مراجعة سجلات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة عن الافراد المرشحين للترقية والاطلاع على نتائج تقييم ادائهم في السنوات الماضية.

**3- النقل والتحويل:**

ويشير الى نقل موظف من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى ، أو من وظيفة إلى أخرى .

**4- العاملون السابقون:**

قد تلجأ بعض المؤسسات لاتباع سياسة توظيف الموظفين السابقون على اساس انهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين منهم في العودة الى العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشري، مرجع سابق، ص 81

• المصادر الخارجية:

وتشتمل مايلي :

**5- المكاتب الحكومية :**

وهي مكاتب عامة تقوم بإدارتها الحكومة حيث تسجل لديها أسماء وبيانات الافراد الراغبين في العمل

**6- مكاتب ومراكز التوظيف :**

قد تفضل المؤسسات الاعتماد على المراكز و المكاتب التي تقدم خدماتها في توفير العدد المناسب من المرشحين و المتقدمين للتوظيف للاختيار بينهم .

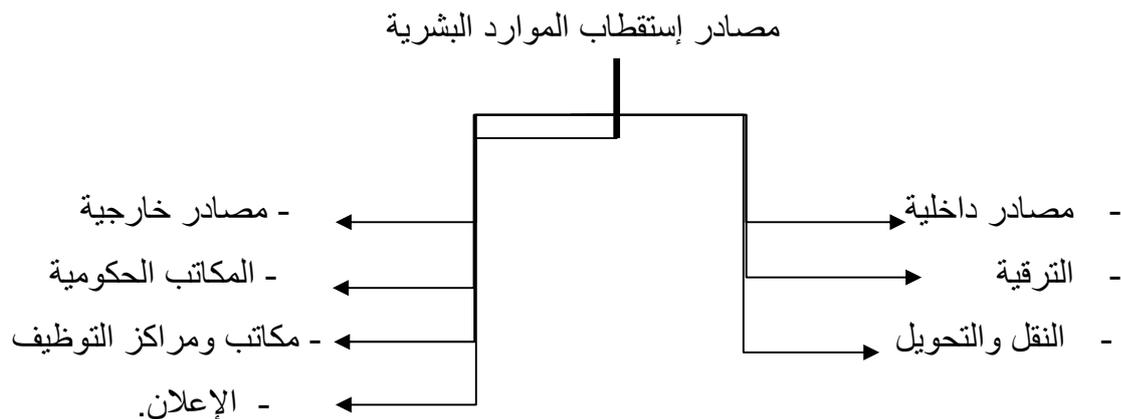
**7- الإعلانات:**

ان هذه الطريقة تعد من أكثر الطرق تطبيقات في الواقع العلمي لأنها تناسب مختلف أنواع الوظائف التي تحتاج المؤسسة إلى شغلها.<sup>1</sup>

**8- النقابات والجمعيات المهنية :**

تمثل النقابات والجمعيات المهنية مصدرا مهما لترشيح أعضاء بتصنيف معين تحتاجه المؤسسة.

شكل 05: مصادر الاستقطاب :

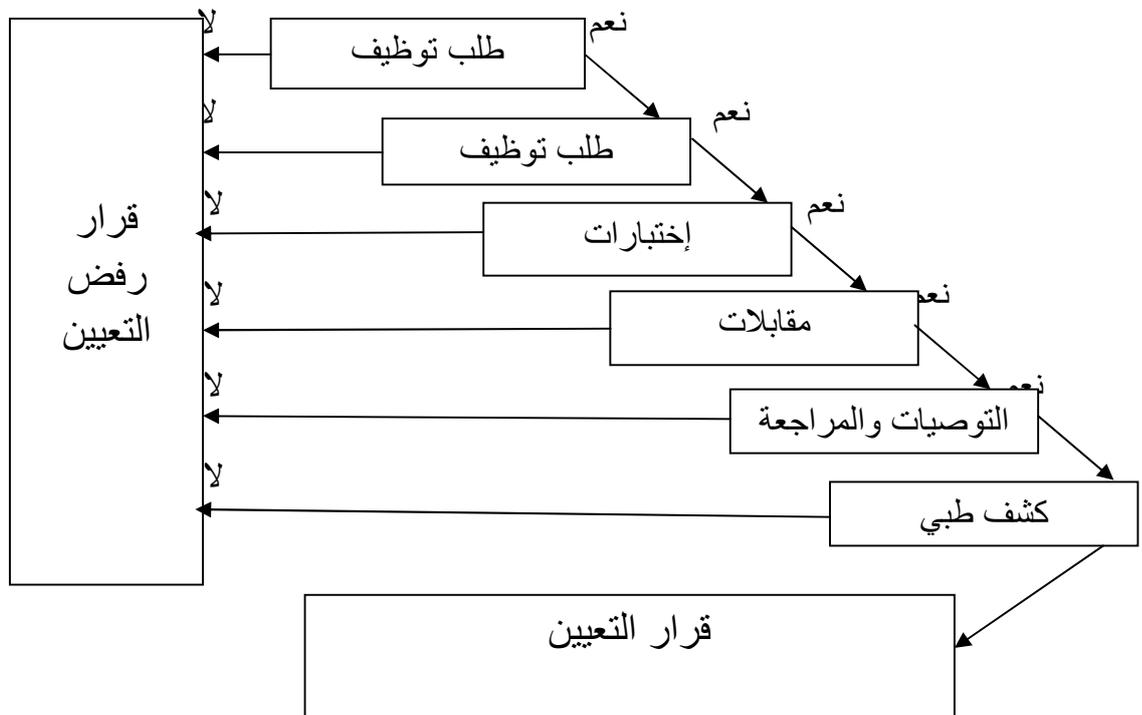


<sup>1</sup>رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، اسكندرية، الدار الجامعية، 2005، 106

9- المقابلة المبدئية :

تعتبر المقابلة الميدانية بمثابة اللحظة الاولى التي يلتقي فيها كل من المتقدم للوظيفة وصاحب العمل او من يمثله، واذا كانت في المؤسسات الصغيرة فان المقابلة من خصائص المدير التنفيذي، فعندما يتقدم احد الافراد للوظيفة فان مدير او اخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في المقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله، وخبراته، وحالته الاجتماعية، وعمره، ومجال عمله الحالي، وتلعب هذه المقابلة دورا هاما في تصفية المتقدمين للعمل، فاذا كان المتقدم غير مستوفي لشروط شغل الوظيفة فان قرار نقص التعيين يصدر فورا، اما اذا كان مستوفيا للشروط فانه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح اجراءات الاختيار:

الشكل 06 : إجراءات الاختيار:



<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص158.

شكل رقم 07 : إستمارة طلب المعلومات<sup>1</sup>:

الاسم الكامل .....

تاريخ المقابلة .....

الوظيفة المتقدم اليها .....

البديل الثاني .....

الخبرات السابقة ..... اسم المنظمة ..... الموقع الوظيفي .....

عدد سنوات الخدمة في الوظيفة السابقة .....

البيانات الشخصية .....

العنوان الحالي ..... رقم الهاتف .....

العنوان الدائم .....

الجنسية .....

الموقف من الخدمة العسكرية .....

المستوى التعليمي .....

متوسط الدرجة الحاصل عليها في المرحلة الاخيرة في الدراسة .....

هل سبق وان كنت محكوما بجنحة او جريمة .....

نوع الجنحة او الجريمة .....

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998، ص 120.

**10- طلب التوظيف:**

يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستقاء بيانات طلب الوظيفة وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم لشركة بطلب التوظيف بحكم انها تساهم في اختيار الافراد المطلوبين في عملية التوظيف .  
 يتم طلب مجموعة من البيانات الخاصة بهذا الفرد، مما يساعد المؤسسة على التنبؤ بمدى فعالية هذا الفرد في وظيفة وهذه البيانات تتضمن ما يلي:

\*بيانات شخصية كالاسم و العمر والحالة الاجتماعية، محل السكن.

\* بيانات عن مستوى التعليم ( المؤهل الدراسي ) وسنة التخرج، التخصص العلمي.

\* بيانات عن خبرات سابقة اسبقية العمل

\* بيانات على الحالة الصحية

\* بيانات عن الهوايات و الاهتمامات الاخرى للمتقدم للوظيفة .

تقوم كل شركة او منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقا لظروفها وطبيعتها ويجب ان تراعي كل شركة عند تصميم طلب التوظيف والوضوح والتسلسل في التفكير من موضوع لآخر وعليه ان تكون مصممة بأسلوب سهل ومبسط ولا يسمح للمتقدم بالإدلاء ببيانات كاذبة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>احمد ماهر ، مرجع نفسه، ص 159.

شكل 08 : نموذج طلب توظيف<sup>1</sup> :

الاسم (الثلاثي) .....

تاريخ الميلاد..... مكان الميلاد.....

العنوان.....

ماهي الدرجات العلمية التي تحصلت عليها .....

الدرجة العلمية	إسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات

اللغة	الكتابة			التحديث	
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد

الوظائف السابقة

مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسؤوليات
ع					

التدريب والخبرة

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوناته

<sup>1</sup>احمد ماهر ، مرجع نفسه، ص171.

**11- الاختيارات:**

تستخدم الاختيارات كأحد وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة وتستخدمها أيضا بعض المنظمات الأخرى وتلعب الاختيارات دورا هاما بالتنبؤ بالأداء الوظيفي لهذا الفرد مستقبلا ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة والاختيارات جملة من أنواع أهمها :

- الإختيارات النفسية والشخصية
- إختيارات القدرات الذهنية
- إختيارات الأداء
- إختيار سرعة الاستجابة
- إختيارات القيم والإتجاهات<sup>1</sup>

شكل 09 : أنواع الاختيارات

إختيارات القيمة		إختيارات نفسية و شخصية	
إختيارات سرعة الإستجابة	أنواع الإختيارات		إختيارات القدرات الذهنية
إختيارات الأداء			

**12- المقابلات:**

تعد المقابلات المرحلة الخامسة من خطوات الاختيار ، فبعد إجراءات الاختبارات يتم تصفية المتقدمين للوظيفة واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون المستوى المرغوب ، ما الأفراد الذين حصلوا على الأعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور مقابلات شخصية والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم ( عن قرب ) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة ، واختيار أكثرهم تطابقا لشروط شغل الوظيفة ، وتتميز المقابلات بأنها أحد أهم مراحل الإختيار بحكم أنها أكثر وسيلة تساعد على إبراز أهم الشروط و المميزات الشخصية و الوظيفة لهذا الفرد ، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره .

<sup>1</sup> احمد ماهر، المرجع نفسه، ص161.

**- أنواع المقابلات:**

يمكن تقسيم الاختيارات إلى الأنواع التالية :

\*-\* المقابلات الفردية .

+--+ المقابلات الجماعية .

ا - ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر .

ب - اكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد .

ج - اكثر من ممثل مع اكثر من فرد .

##-# المقابلات المخططة .

##-# المقابلات الغير مخططة .

##-# المقابلات المختاطة .

##-# مقابلات حل المشاكل .

##-# مقابلات حل الضغوط<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 162.

### ثانيا : المسؤولين عن عملية الانتقاء الوظيفي :

يقوم المديرون التنفيذيين بعمليات الانتقاء ، وذلك في المؤسسات الصغيرة ، اما في المنظمات الكبيرة فان قرار الانتقاء تشترك فيه اكثر من طرف ، فادارة الموارد البشرية تقوم بالاجراءات وتقدم أدوات الانتقاء، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها ويتعاون المديرين التنفيذيين مع ادارة الموارد البشرية خاصة في مرحلة الانتقاء النهائي. وتأثير عملية الانتقاء الوظيفي على المسار المهني .

#### • أهداف الانتقاء الوظيفي .

تتوجه معظم اهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية الكافية إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية :

- حاجات المؤسسة .

- الالتزام بقوانين العمالة .

- حاجات الأفراد<sup>1</sup> .

يمكن تفصيل أهداف عملية الانتقاء بحيث تتمثل فيما يلي :

- أ- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة .
- ب- وضع أساس سليم لعملية التدريب ، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبيه ، وتقل تكلفة تدريبيه عن الفرد غير المناسب.
- ت- إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الانتقاء الفعال .
- ث- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبامكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.
- ج- تحقيق الموائمة بين متطلبات العمل وقدرات الفرد واستعداده ، وهذا التوائم يعد أمر بالغ الأهمية للمنظمة، ولل فرد نفسه على حد سواء وهذا له تأثير مباشر إيجابي على مستوى الانتاجية ، ومستوى الرضا الوظيفي .
- ح- إلى جانب تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمات والرضا الوظيفي للأفراد فان الانتقاء السليم للأفراد يؤدي الى تجنب الكثير و الجهد الذي ستتحمله المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة التنظيمي، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، بيروت، 1997، ص67.  
<sup>2</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، ادارة النفس البشرية، الطبعة الاولى، الجزء الاول، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،

- خ- يساعد على تحقيق غايتي المنظمات، كما يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها، ومن هنا فان استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الافراد لشغل الوظائف يعد أساسي لتحقيق هذه الغايات.
- د- كما يكشف عن انسب الافراد لشغل الوظائف المناسبة وفقا لما يتمتعون به من قدرات ومعارف ومهارات واستعدادات.
- ذ- يساعد على تحقيق غايتي المنظمات، كما يعتمد بصورة اساسية على مدى توافر الاكفاء لاداء مهام الوظائف فيها، ومن هنا فان استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الافراد لشغل الوظائف يعد اساسي لتحقيق هذه الغايات.
- ر- كما يكشف عن انسب الافراد لشغل الوظائف المناسبة وفقا لما يتمتعون به من قدرات ومعارف ومهارات واستعدادات.

### • المعايير التي تقوم عليها عملية الاختيار الوظيفي :

تشمل عملية الاختيار الوظيفي معيارين شكلي وموضوعي :

تعتبر معايير الاختيار الوظيفي عن تلك الخصائص و المواصفات التي يجب توفرها في المرشح لشغل بمستوى معين او بنسبة معينة وهذه الخصائص و المواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل : التعليم، الخبرة، الصفات الجسمانية و الصفات الشخصية و المعرفة السابقة بالمرشح للوظيفة.

### 1- المعايير الموضوعية:

\*مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي أي مستوى التعليم و التخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحيانًا جهة التخرج كإشتراط أن تكون شهادة البكالوريا من جامعة معينة او معهد معين، او يكون المؤهل الفني من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التي تتوافق مع نظم العمل المستخدمة بالشركة الطالبة، وقد تقوم بعض المنظمات والشركات بإشتراط الحصول على تقدير معين سنة التخرج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>الصيرفي محمد عبد الفتاح ، المرجع السابق ، ص 61 .

**-الخبرة السابقة :** يفضل معظم أصحاب العمال و الأفراد الذين لديهم الخبرة السابقة بالعمل الذي سيلتحقون به ، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة ، كما انها تعتبر مؤشرا لامكانية نجاح الفرد على عمله مستقبلا ، ويمكن قياس الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها العمل او عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها .

وفي المنظمات والشركات الجديدة تجد أن اشتراط توفر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له اهمية كبرى، أما في اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى ، أما في المنظمات الكبيرة و المستقرة فإنها تميل إلى تعيين خريجين جدد، على أن تقوم بتدريبهم بالقيام بالعمل (وذلك بعد توافر شروط التأهيل الدراسي ) ويكون المبرر في ذلك هو خفض تكلفة العمالة ، وإتاحة فرص العاملين الحاليين بالشركة او المنظمة .

## **2- المعايير الشكلية :**

**\* الصفات الشخصية :** وتثير الصفات الشخصية الى نمط شخصية الفرد ، وتثير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط ، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج وله أولاد فان ذلك يفرض أن هذا الفرد مستقر نفسيا ، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعراب للوظيفة ، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعراب ، وعلى أي حال فانه ما لم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة و بالأداء الجيد في الوظيفة لا تعني أي شيء .

ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضا العمر، فالأفراد متوسطو العمر يفترض من أنهم أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية. ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات ، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم و قيادتهم ، وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص او صفات شخصية معينة ، تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد ، فموظفوا العلاقات العامة و موظفوا الاستقبال ، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين و بسطاء و لا يميلون إلى العزلة و الانطواء.

**\* المعرفة السابقة بالشخص:** تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار فمراعات الاشتراطات السابقة ، فانه عند تقدير للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم ، فانه بلا شك تكون فرصته افضل من شخص اخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 164.

\* الصفات البدنية ( الجسمية ) : تتطلب بعض الصفات التي تتعلق بالجمال و الاناقة ، فعلى سبيل المثال نجد ان شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط التعيين في وظيفة مضيئة جوية ، وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة وبعض الفنادق مستوى الجمال في تعين لهذه الوظيفة ونجد ان بعض الشركات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الاقسام و العابر الانتاجية ويرجع ذلك بالطبع الى قسوة ظروف العمل من تلك الاقسام ، وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمية المعيارية الازمة لشغل الوظيفة ، فانها يجب ان تستند في ذلك إلى صفات الافراد القائمين بالعمل حاليا و الذين يتميزون بمستوى اداء مرتفع .

**ثالثاً: نظريات الإنتقاء الوظيفي:**

يفسر كثير من علماء النفس عملية الإنتقاء الوظيفي ،على انها جانب من جوانب السلوك الانساني الذي يتاثر بشخصية الفرد سواء الشعورية او اللاشعورية او كليهما كما ترتبط بقدرات الفرد واستعداداته وخبراته وميوله ونعرض الان اهم النظريات في الإنتقاء الوظيفي :

**1- نظرية دونالد سوبر :**

لقد عمل سوبر ومعاونوه في جامعة كولومبيا بمدينة نيويورك حوالي ثلاثين عاما لوضع ثابتة محددة للانماط المهنية باستخدام اختيارات الاستعدادات و الميول تلي ذلك وضع نظرية عامة للتطوير الوظيفي ،وكان الهدف هو محاولة ملائمة مجموعة اخرى من الاحتياجات الوظيفية وذلك باتباع المنهج الاتي :

- ايجاد تصنيف للوظائف عن طريق حصر الاستعدادات والمهارات اللازمة لاداء هذه الوظائف
  - تطوير مجموعة من المقاييس و الاختبارات النفسية التي باستخدامها تساعد في تقرير ما اذا نمط معين من السمات الشخصية اكثر انسجاما مع نوع من المهن دون الانواع الاخرى.
- هذا ويدرك دونالد سوبر بوضوح ان التوجيه الوظيفي اكثر من مجرد لياقة سمة معينة لمهنة بالذات ، وانما يتعين على التوجيه الوظيفي ان يتفهم هذه السمة حتى تصبح اكثر ملائمة في المستقبل وقد صاغ دونالد سوبر نظريته في النقاط العشر الاتية:

- ان الافراد يختلفون في القدرات والاستعدادات و السمات الشخصية.
- ان كل فرد يصلح للعمل في عدد من الوظائف على اساس ما لديه من هذه القدرات و الميول و السمات .
- ان اختيار احدى الوظائف و الموائمة او التكيف فيها كعملية مستمرة ومن ثم يتغير التفصيل الوظيفي و الكفاءة المهنية و المواقف التي يعمل فيها الافراد ومفهوم للذات مع تغيير الزمن والخبرة..... وهذا وان كان مفهوم الفرد لذاته يظل ثابتا الى حد ما خصوصا من سن المراهقة وحتى مرحلة النضج.
- تمر عملية الإنتقاء الوظيفي في سلسلة من مراحل الحياة .
- تحدد طبيعة نموذج العمل الذي يلتحق به الفرد عن طريق المستوى الاجتماعي و الاقتصادي لوالديه و كذلك عن طريق قدراته العقلية و سماته الشخصية وبفرص العمل التي يمكن ان تتاح له.<sup>1</sup>
- يمكن توجيه عملية النمو الوظيفي في مراحل الحياة المختلفة بالاضافة الى مساعدة الفرد على اختيار الواقع الوظيفي وعلى تنمية مفهوم الذات .

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني و الاجتماعي و الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 137.

- ان عملية النمو الوظيفي في حد ذاته هي عملية نمو وتكيف واكتمال لمفهوم الذات الانسانية
- ان عملية التوفيق بين الفرد والعوامل الاجتماعية من ناحية وبين مفهوم الذات و الواقع من الناحية الاخرى هو عملية القيام بدور في حد ذاته وسواء تم الدور في الخيال او اثناء عملية التوجيه الوظيفي .
- يتوقع رضا الفرد عن العمل وعن الحياة بوجه عام على اتفاق العمل مع قدراته واستعداداته وميوله و سمات شخصيته بوجه عام كذلك على توافق العلم مع الدور الاجتماعي الذي يراه مناسب له نتيجة عتوه الوظيفي وزيادة خبراته .

### / تعليق على نظرية دونالد سوبر :

وجب الاهتمام بمحددات الانتقاء الوظيفي و قياسها كالذكاء و الميول و الاستعدادات و الصفات اللازمة للعمل و غيرها ،وهي تختلف من فرد الى اخر ومن وظيفة الى اخرى و تحليل الفرد ضروري وهام لتحديد مفهوم لنفسه وما يمكن ان يقوم به من اعمال نتيجة هذا الفهم.

### 2- نظرية بيتربرج :

يعرف بيتر برج عملية الانتقاء الوظيفي بانها "عملية تفضيل وهي تختلف من مرحلة عمرية الى اخرى" ، و بيتربرج كرجل اقتصاد واسع الخبرة ،قد قام ببحث استطلاعي لجامعة كولومبيا واستعان بزملاء له في علم النفس و علم الاجتماع و الطب النفسي للاستفادة من نتائج البحوث في العلوم السلوكية ،حيث اجرى لقاءات بين مجموعة من الطلاب و الطالبات يدرسون بجامعة كولومبيا ، ووصفهم بيتر برج بانهم < مجموعة ذات مواهب عالية تتمتع باعلى درجة من حرية الاختيار.

وسجل عدة ملاحظات عن السلوك الوظيفي اهمها :

- أن الاختيار الوظيفي لا يحدث فجأة وانما هو عملية تستغرق فترة تتراوح ما بين ثماني سنوات الى عشر سنوات تمر خلالها بمراحل تطور مختلفة.
- ان هذه العملية غير ارتيادية بمعنى ان القرارات الاولى في الانتقاء تعمل على خفض درجات المتاحة<sup>1</sup>.

- ان الحلول التوفيقية صورة حتمية في كل انتقاء ،هذا ويرى جينز ان الانتقاء الوظيفي عملية مستمرة و حركة متبادلة بين مجموعة العوامل المستقلة نسبيا بين مجموعة من السمات المحددة للفرد

<sup>1</sup>عبد الفتاح محمد دويدار، المرجع السابق ، ص 139.

كالقدرات و الاستعدادات و الميول وبين العوامل الخارجية المؤثرة مثل : مطالب البيئة و الضغوط الاجتماعية في الاسرة و المجتمع .وان اي انتقاء وظيفي يتم نتيجة لتأثير المجموعتين معا.

### / تعليق على نظرية بيتر برج :

تبدوا هذه في الانتقاء الوظيفي اقرب الى الواقعية فهو كرجل اقتصاد لم يغفل عن العوامل البيئية و ضغوطها في الانتقاء الوظيفي ، وهي تلعب ادوار مختلفة في مراحل النمو المختلفة للفرد و الحقيقة ان فكرة عملية الانتقاء الوظيفي غير ارتدادية بمعنى ان القرارات الاولى في الانتقاء تعمل على خفض درجات الحرية المتاحة للقرارات اللاحقة فكرة هامة نراها كل يوم في مجالات العمل المختلفة ،وليس السبب فقط في جمود بعض المناهج التعليمية و المهنية ،وانما ايضا لاضطرار الانسان في كثير من الاحيان الى اتخاذ القرارات بالحلول الوسطى للتوفيق بين ما يرغب بعمله فعلا ، و بين ما هو متاح له ،من عمل في البيئة وما قد ينتهي اليه في وظيفة تتعارض مع قدراته وميوله وسماته.

و الخلاصة ان هاتان النظريتان تكمل إحداها الاخرى ، فقد اهتم دونالد سوبر بمفهوم الذات وهذا ما لم يفعله جينز برج الذي يعتبر أن البيئة تلعب أدوارا مختلفة في مراحل التطور الوظيفي .

### 3- نظرية انرو:

تتضمن هذه النظرية ناحيتين أساسيتين وهما مشروع لتصنيف الوظائف وتميز القرارات التي تتخذ شان كل وظيفة وتبدأ بتقسيم الوظائف الى ثماني مجموعات وهي :الخدمة في الخلاء ،الاعمال ،العلوم التنظيم، الفنون والتسلية ،التكنولوجيا والعمل الثقافي العام .ثم تقسم بعد ذلك كل مجموعة الى ستة مستويات تبدأ من واحدة (1) وهو أعلى مستوى وتنتهي عند ستة(6) وهو ادنى مستوى.

تعتقد ان الخصائص التي تميز المجموعة و المستوى الذي سوف يختار الفرد تبدأ في الظهور في وقت مبكر جدا على الاقل في مرحلة المراهقة ويجب ان تاخذ في الاعتبار عند الانتقاء الوظيفي ، وهي مقتنعة ماما باهمية انماط الحياة .

ويحدد موقف الاسرة و المنزل تلك الانماط الى درجة كبيرة في مرحلة مبكرة من حياة الفرد ،ويتصل الدفاء السيكولوجي الذي يشعر به الطفل بمدى تقبل والديه له او نبذهم اياه او استبدادهم او تسلطهم عليهم .ويهتم انرو اهتمامات كبيرة بالخبرات الهامة في الطفولة والتي تعمل فيها بعد كمحددات الانتقاء الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد الفتاح محمد دويدار، المرجع السابق، ص 140.

### رابعاً: تأثير عملية الانتقاء على عملية الموارد البشرية:

#### 1- تأثير عملية الانتقاء من حيث الإيجابيات :

##### 1-1- إيجابيات عملية الانتقاء الداخلي :

- تحقيق الاستقرار في الموارد البشرية : مما يجعل الفرد يدرك ان هناك معايير يتم من خلالها انتقاء الموظفين وان له الفرصة اذا توفرت فيه مختلف الشروط وهذا ما يحو فكرة البيروقراطية .
- رفع الروح المعنوية : الاحساس بةجدة فرصة تدفع الى رفع معنويات الافراد .
- تدفع الجميع للعمل بحكم ان عملية الانتقاء ستشمل الافراد الذين لديهم القدرة الانسب لمواكبة سير عمل المنظمة .

##### 2-1- إيجابيات عملية الانتقاء الخارجي :

و التي تشمل الاستقطاب والتوظيف الخارجي:

- الاستفادة من خبرات جديدة مما يدفع المؤسسات دائماً الى استقطاب وانتقاء موظفين جدد .
- امكانية تغيير العادات القديمة والغير مناسبة في المنظمة ان الهدف من عملية الانتقاء هو خلق مناصب جديدة بافراد جدد و قد يساعد حسن الانتقاء على وضع و غرس عادات جديدة تناسب المنظمة في عملها و فكها من الروتين القديم .
- اقامة علاقة تعاون مع جهات متعددة .

#### 2- تأثير عملية الانتقاء من حيث السلبيات :

##### 1-2- سلبيات الانتقاء الداخلي:

- ان عدم دخول موارد بشرية بمعارف ومعلومات جديدة يمكن ان تساهم في تطوير عمل المنظمة ومن المعروف ان اهداف كل منظمة قد تستمر وترتقي بانجازات متعددة في ذلك على كل مقوماتها،بحكم ان المورد البشري هو اهم مورد معلومات، وهذا يعيق سير المنظمة ذلك يعود لعدم الانتقاء السليم، او الى عدم المبالاة والمراقبة المثالية.

##### 2-2- سلبيات الانتقاء الخارجي :

- تحمل المنظمة لتكاليف اضافية :ان عملية التوظيف تحتاج الى ميزانية بدا من عملية الاستقطاب وهذا قد يجعل المنظمة تقع في تحمل تكاليف اضافية .
- نقل عادات غير مناسبة داخل المنظمة : ان سوء الانتقاء وسوء الرقابة قد يؤدي إلى دمج اعضاء غير مؤهلين في المؤسسة مما قد يعيق انتاجيتها .
- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين بالمنظمة.<sup>1</sup>

#### 3- مشاكل عمليتي الانتقاء والتعيين :

<sup>1</sup>بربر كامل، مرجع سابق، ص 200.

- من اهم المشاكل التي تصاحب عمليتي الانتقاء والتعيين مايلي :
- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
  - ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصفي والوظيفي والتحديد مما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.
  - غياب او ضعف عملية الاستقطاب، مما ينعكس ذلك بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الانتقاء وقد يظهر ضعف العملية في جانب الاعلان عن الوظائف او تحديد الاسواق المستهدفة ، او اسلوب الجذب الذي قد يؤدي الى التحاق افراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة .
  - عدم تكامل عمليات و اجراءات الانتقاء ،فمن الاخطاء الشائعة في اجراءات الانتقاء اعتماد خطوة او عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الانتقاء كان يرفض الفرد في المقابلة الاولية اة غيرها فيما يليها من الخطوات ،ومثل هذا القرار قد يفوت على المنظمة فرصة المرور خلال باقي اجراءات الانتقاء .
  - عدم كفاءة الفرد او الافراد القائمين بعملية الانتقاء والتعيين .
  - عدم دعم ادارة المنظمة لعملية الانتقاء والتعيين مما يفقدها اهميتها وجدية اداء القائم بادائها .
  - زيادة التكاليف بسبب عدم دقة اجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>خالد عبد الرحيم الهيفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، الاردن، ص141-142.

**خلاصة الفصل :**

تناولنا في مضمون هذا الفصل عملية الاختيار الوظيفي كإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية من حيث المفهوم ومن حيث نظريات الدراسة لهذه العملية اما في ما يخص اختيار الموارد البشرية فقد تمت الاشارة الى معايير الاختيار وخطواته واهم الاختبارات التي تستعمل كوسيلة في تحديد صلاحية المرشحين الى وظائف المختلفة و بالاضافة الى النظريات وضعنا الاهداف و في الاخير ارتأينا ان نختم الفصل بإشارة الى تأثير عملية الاختيار الوظيفي على المسار المهني من حيث السلبيات و الاجابيات و المشاكل التي تتعرض لها عملية الانتقاء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية .

## الفصل الرابع

مجالات الدراسة الميدانية والمنهج والأدوات المستخدمة فيها

## الفصل الرابع :مجالات الدراسة الميدانية والمنهج والأدوات المستخدمة فيها

### تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني .

2- المجال البشري .

3- المجال الزمني

ثانياً-المنهج والأدوات المستخدمة :

1- المنهج المستخدم .

2- أدوات جمع البيانات.

ثالثاً-العينة وأسلوب إختيارها:

1- أسلوب اختيار العينة .

2- خصائص العينة.

رابعاً : تحليل وتبويب البيانات الشخصية

خلاصة الفصل .

**تمهيد:**

بعد أن تعرضنا في الجزء النظري من خلال العناصر السابقة الى أساسيات عن تنمية الموارد البشرية والإنتقاء الوظيفي، سنحاول تبين دور الإنتقاء الوظيفي في تنمية المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية بإحدى المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تبسة ، لذلك قسمنا هذا الفصل كما يلي:

عنصر أول خصص لمجالات الدراسة، وعنصر ثاني نتطرق من خلاله إلى عينة الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وكذلك خصائص العينة.

## أولا : مجالات الدراسة:

### 1- المجال المكاني :

تعتبر شركة سونلغاز من اقدم المنشأة القاعدية التي عرفتها الجزائر ، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و الصناعية ، و للتعرف اكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى لمحة تاريخية عن الشركة بالإضافة إلى تقديم الشركة المحلية.

#### • لمحة تاريخية عن الشركة :

لقد بدأت الاضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 بمجموع قدره 6000 كلم ، وهذا الخط بين المتوسط العالي و المنخفض وبهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر .

و تتمثل مهامها في الانتاج و النقل و التوزيع عبر القنوات ، و قوانينها الجديدة ايضا اعطت لها امكانية توسيع نشاطها نحو مجالات اخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء و الغاز الى الخارج .

سنة 1969 : انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69/59 في يوم 1969/07/26 الصادر عن الجريدة الرسمية في 1969/058/01 ، تحول اسم EGA الى سونلغاز التي اصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز .

وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير اين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف ، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في اندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد<sup>1</sup>.

#### • تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية تبسة :

تمحور دراستنا التطبيقية في الشركة توزيع الكهرباء و الغاز الشرق تبسة فيمكن تعريف بهذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها ونذكر من بينها مايلي :

- ضمان نوعية واستمرار الخدمة ،
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء و الغاز ،
- تطوير شبكات الكهرباء و الغاز التي تمكن من تزويد الزبائن الجدد ،
- ضمان التوازن بين الطلب و العرض في مجال الطاقة<sup>2</sup>.

1-أوشيشي صافية: دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2015،ص85.  
2-مقابلة مع يوسف رئيس قسم الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، يوم 10أفريل2019.

## 2- المجال الزمني للدراسة :

يعتبر المجال الزمني الفترة الزمنية لاجراء الدراسة والبحث الميداني حيث ان هذه الفترة تختلف لاختلاف الدراسة ،وباختلاف مجتمع الدراسة ولقد مرة الدراسة الميدانية بعدة مراحل:

المرحلة الاستطلاعية : لقد مرة الدراسة لاستطلاعية في الشركة الولائية للكهرباء والغاز تبسة بحيث تعتبر المرحلة الضرورية اذ أنها تمكن الباحث من معرفة ميدان البحث والعينة المراد دراستها .

مرحلة البحث الميداني : لقد استغرقت هذه المرحلة فترة زمنية معينة امتدت من 12 مارس 2019 الى 06 ماي 2019 ، شملت تطبيق الاستمارات على عينة البحث وذلك للحصول على المعلومات الضرورية .

## 3- المجال البشري للدراسة :

حسب الموضوع وطبيعته فان مجتمع الدراسة يتكون من (اطارات ، اعوان تحكم ، اعوان تنفيذ ) والذين يبلغون من العمر 30 سنة فما فوق ،كما انهم في هذه المرحلة العمرية يكون قد مروا بعدة وضعيات اجتماعية ومناصب مهنية وتكوينية انتهت بهم للاستقرار المهني ما يسمح لنا بقياس كيفية العمل على انتقاء موظفين لتنمية المورد البشري داخل المؤسسة ورفع من كفاءته، والمتمثلين في:

الجدول رقم 02: يمثل تعداد الفئات المهنية بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية تبسة

عدد الإطارات	عدد أعوان تحكم	عدد أعوان تنفيذ
04	06	20

المصدر : مصلحة المستخدمين

**ثانيا : المنهج المستخدم للدراسة وأدوات جمع البيانات:****1- المنهج المستخدم في الدراسة :**

ان مناهج البحث يحددها اساس الموضوع الدراسة والهدف منها وبما ان هذه الدراسة هي دراسة وصفية الامر الذي يفرض علينا استخدام منهج الوصفي، بشكل اساسي فالمنهج الوصفي يستعمل في ميادين كثيرة وذلك نظرا لأهميته البالغة.

ويعرفه هوييتي" بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل و تفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي او جماعة او بيئة معينة وهو ينصب على الموقف الحضر وليس على اللحظة الحاضرة كما انه يهدف للوصول الى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها ، وذلك للاستفادة بها في المستقبل وخاصة في الاغراض العلمية ، وان تطور وتنوع استخداماته ادى الى اعتباره احد اهم الطرق المنهجية في البحث الاجتماعي اذ يعد طريقة جادة في التعرف على طبيعة الظواهر و العلاقة التي تربطها بغيرها من الظواهر الاخرى ، اي بمعنى انه يحاول الربط بين متغير معين وغيره من المتغيرات الاخرى باستخدام اساليب القياس<sup>1</sup>.

**2- أدوات جمع البيانات:****- المقابلة :**

تعتبر المقابلة من الادوات الرئيسية لجمع البيانات و المعلومات وقد قمنا باجراء سلسلة من المقابلات مع المسؤولين و المسيرين في مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة ، بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من اخذ صورة عامة على الانتقاء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة وانطباعات و اراء المسيرين والعمال التنفيذيين في ما يخص اهداف دور الانتقاء بالمؤسسة، فكانت نوع المقابلة الأكثر ملائمة لدراستنا هي المقابلة المقننة.

**- الملاحظة :**

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع المعلومات والبيانات التي جمعت بعد الحصول عليها من خلال الاسبيان و المقابلة ولقد استخدمنا الملاحظة العلمية البسيطة في بحثنا هذا لغرض لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.

1-موريس أنجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرين، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص298،

**- الاستمارة او الاستبيان:**

تعد الاستمارة من اكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات ، حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة للكشف عن اراء العاملين (اطارات ، اعوان تحكم ، اعوان تنفيذيين ) حول كثير من القضايا منها دور الانتقاء الوظيفي في تنمية المورد البشري وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الاسئلة تهدف من ورائها الى معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين من تحديد خصائص العينة وكذا معرفة ابعاد معينة تتمحور حول الموظفين المنتقين وكيفية انتقائهم بحيث ان بعض هذه الابعاد مشترك بينهما ، وبعضها مختلف عند كليهما وتم الاستعانة بالدراسات السابقة من اجل اعداد استمارة الاستبيان .

**- الوثائق والسجلات :**

تعتبر الوثائق والسجلات ذات الاهمية البالغة وذلك لما توفره من معطيات ومعلومات تساعد الباحث في دراسته للظاهرة وقد مكنتنا هذه الوثائق من معرفة الجانب التاريخي والتعداد البشري لمؤسسة سونلغاز .

- الهيكل التنظيمي العامل لمؤسسة .

- القانون الداخلي للمؤسسة .

وقد مكنتنا هذه الوثائق من تحديد عينة الدراسة وعددها ونسبة فئة قسم الموارد البشرية محل الدراسة ومعرفة اسس الانتقاء الوظيفي وكيفية استقطاب العمال داخل المؤسسة وكيفية تعيينهم .

**ثالثا : العينة واسلوب اختيارها :**

لقد ركزنا في تحديدها للعينة على (اطارات ،اعوان التنفيذ واعوان التحكم) ولقد حددنا عدد العينة 20 عامل ، 15 من فئة الذكور و5 من فئة الاناث مشتملين معظم الفئات الاجتماعية المهنية الموجودة في المؤسسة و التابعة لقسم الموارد البشرية بصفة خاصة وبالتالي إستخدمنا المسح بالعينة.

ولقد تم تحديد نسبة كل فئة مهنية كالآتي :

أعوان التنفيذيين :12 موظف.

أعوان التحكم : 05 موظفين.

أما الاطارات 03:موظفين.

**- خصائص العينة:**

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى تحليل وتبويب النتائج المتحصل عليها من خلال جمع المعلومات عن طريق إستمارة الإستبيان ومناقشتها.

شمل مجتمع البحث على مجموع الأفراد تمثلها فئة الذكور 15 أما بالنسبة للإناث 5 وذلك بنسبة 67% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة .

رابعاً: تحليل وتبويب البيانات الشخصية:

الجدول رقم(03) يبين لنا توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	15	75
انثى	05	25
المجموع	20	100

المصدر : الإستمارة

يوضح الجدول أعلاه ان 75% من العاملين في المؤسسة ذكور و25% نسبة إناث وهذا راجع الى طبيعة العمل بالمؤسسة كونها اقتصادية وما يجعلها بحاجة الى الجنس الذكري اكثر بحيث تتطلب الجنس الذكري أكثر من الإناث في العمل.

الجدول رقم(04) يبين لنا توزيع أفراد العينة من حيث السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
35-28	05	25
45-35	10	50
60-45	05	25
المجموع	20	100

المصدر : الإستمارة

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان الفئة العاملة في المؤسسة يتراوح سنها ما بين 35-45 وهي الفئة الأكثر رشادة ،وهذا ما يدل على حسن التسيير في الجهاز الاداري وتناسق افكارهم وخروجهم بقدرات سليمة تخدم المصلحة الخاصة والعامة.

الجدول رقم(05) يبين لنا توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الأقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	01	5
5-10 سنوات	04	20
10-15 سنة	06	30
15-20 سنة	08	40
20-25 سنة	01	05
المجموع	20	100

المصدر : الإستمارة

يوضح لنا الجدول اعلاه من خلال دراستنا له ،أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم من 10 إلى 20، هذا يعني أن المؤسسة تتمتع بعمال ذوي خبرة مما يسهل على المؤسسة التحكم أكثر بعمالها ووضع خطط تنموية جديدة، كذلك يسمح بالحفاظ على السياسة الإنتاجية للمؤسسة في حين نجد وبنسبة 5% من العمال لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة، هذا يساعد العمال الآخرين على الإستفادة من خبراتهم كما تستغل المؤسسة هذه الفئة من العمال لترقيتهم كإطارات وإدماجهم في إدارة الموارد البشرية للقيام بعملية الإنتقاء والتكوين للعمال الجدد.

الجدول رقم(06) يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	04	20
تقني سامي	11	55
جامعي	05	25
المجموع	20	100

المصدر : الإستمارة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال وبنسبة 55% يمثلون نسبة المتحصلين على شهادة تقني سامي بينما نسبة 20% ثانوي ونسبة 25% جامعي، هذا راجع لشروط التوظيف التي تنتهجها المؤسسة وهذا يعني من وجود كفاءات علمية ومهارات مختلفة للعمال .

الجدول رقم(07) يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب درجة الوظيفة

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
عون تنفيذي	12	60
عون تحكم	05	25
اطار سامي	03	15
المجموع	20	100

المصدر : الإستمارة

يوضح لنا الجدول اعلاه أن أغلبية العمال من فئة المنفذون بنسبة 60% بينما فئة إطارات وأعوان تحكم فهي بنسبة 40%، وهذا راجع للسياسة المنتهجة من طرف المؤسسة في الانتقاء الوظيفي لعمالها حيث تسعى دائما لانتقاء عمال ذوي خبرة مهنية لتوظيفهم في فئة العمال التنفيذيين لإحتياجهم المتواصل لهذه الفئة، كذلك لعدم حاجة المؤسسة لعدد كبير من المسيرين في إدارة الموارد البشرية، كل هذا يدل على أن المؤسسة تتميز بتنوع مواردها البشرية ودرجاتهم الوظيفية وأن هناك سلم تصنيف لها والهدف الرئيسي لها هو زيادة الإنتاج وإستقطاب عمال من فئة منفيدين والسعي بإستمرار نحو رفع الإنتاج.

الجدول رقم(08) يبين لنا توزيع الأفراد حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
مثبت	18	90
متعاقد	02	10
المجموع	20	100

المصدر : الإستمارة

يوضح لنا الجدول اعلاه أن أكبر نسبة من وضعية الموظفين في المؤسسة بصفة مثبتين بنسبة 90%، ومتعاقدين بنسبة 10% وهي تعتبر نقطة قوة للمؤسسة مما يشجعهم على بذل مجهود اكبر للوصول الى تثبيتهم .

خلاصة الفصل:

وبهذا نكون قد حاولنا الإلمام بالإجراءات المنهجية للدراسة، وكذا معالجة بياناتها من خلال هذا الفصل حيث تمثلت الإجراءات المنهجية في تقديم ميدان الدراسة بجميع جوانبه المكاني والزمني والبشري، ثم المنهج المعتمد والمتمثل في المنهج الوصفي، وصولاً إلى العينة وكيفية إختيارها.

## الفصل الخامس

تبويب وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

## الفصل الخامس: تبويب وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

## تمهيد

## أولاً : تبويب وعرض وتحليل البيانات

- 1- بيانات متعلقة بعرض وتحليل الفرضية الأولى
- 2- بيانات متعلقة بعرض وتحليل الفرضية الثانية

## ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

- 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

## ثالثاً : النتائج العامة

## خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تبويب وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومناقشتها، حيث تناولنا في الجزء الأول تبويب وعرض وتحليل البيانات، أما بالنسبة للجزء الثاني فقد توصلنا إلى مناقشة نتائج الدراسة.

**أولاً: تبويب وعرض وتحليل البيانات:**

**1- بيانات متعلقة بعرض وتحليل الفرضية الأولى:**

كلما يتم انتقاء موظفين مناسبين للعمل تتوفر فيهم شروط معينة يتم تحريك القدرات البشرية داخل المؤسسة .

▪ الجدول رقم(09): يبين لنا توزيع الافراد حسب طريقة الإنتقاء

طريقة الإنتقاء	التكرارات	النسبة المئوية %
وساطة	04	20
كفاءة	07	35
الخبرة والأقدمية	09	45
المجموع	20	100

المصدر: الإستمارة

يوضح لنا الجدول أعلاه أن الأغلبية من العينة المبحوثة وبنسبة 45% ترى أن المؤسسة تعتمد بالأساس على خبرات وأقدمية المسيرين في الإنتقاء الوظيفي أما 35% يرون أنها تعتمد على قدرات وكفاءة إدارتها، في حين نجد أن 20% يرون أن المؤسسة تلجأ إلى نظام الوساطة .

▪ الجدول رقم (10): يبين لنا توزيع الأفراد حسب بيان التوظيف

بيان التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	18	90
لا	02	10
المجموع	20	100

المصدر: الإستمارة

يوضح لنا الجدول السابق أن نسبة الأغلبية من منفذون وإطارات الذين اجابوا بنعم بنسبة 90%، راجع لسياسة المؤسسة في التوظيف وفي الإهتمام بخطوات التوظيف التي تبدأ بنشر بيان التوظيف ، أما 10% من العينة المبحوثة والذين اجابوا بلا فترى أن المؤسسة تنصب عمالها بدون الحاجة لوضع بيان توظيف بسبب إنتهاجها للوساطة أو ماشابه ذلك في بعض الأحيان .

■ الجدول رقم(11) :يبين لنا توزيع الأفراد حسب سياسة التوظيف

سياسة التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية %
ايجابية	10	50
سلبية	03	15
محايدة	05	25
غير محايدة	02	10
المجموع	20	100

المصدر: الإستمارة

يوضح لنا الجدول السابق أن نسبة 50% من العينة المدروسة ترى بأن السياسات الجديدة المتبعة في عملية التوظيف ايجابية ونافعة للمؤسسة ونسبة 15% كانت سلبية، ونسبة 25% كانت محايدة ولم يردوا على هذا السؤال لعدم معرفتهم بسياسة المؤسسة الداخلية ونسبة 10% كانت غير محايدة .

■ الجدول رقم (12): يبين لنا توزيع الأفراد حسب الصعوبات أثناء الإنتقاء

صعوبات الإنتقاء	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	04	20
لا	16	80
المجموع	20	100

المصدر: الإستمارة

لاحظنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 80 % ترى أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة تتميز بالخبرة والذكاء وقادرة على القيام بعملية الإنتقاء لعمالها بشكل جيد ، في حين نجد أن 20 % من العينة المدروسة ترى أن المؤسسة قد واجهتها بعض الصعوبات في الإنتقاء لنقص الخبرة عند بعض المسيرين والإطارات.

- الجدول رقم(13): يبين لنا توزيعات الأفراد حسب مساهمة الإنتقاء الوظيفي في رفع كفاءة المسيرين

النسبة المئوية%	التكرارات	مساهمة الانتقاء الوظيفي في رفع كفاءة المسيرين
70	14	نعم
30	06	لا
100	20	المجموع

المصدر: الإستمارة

من خلال الجدول اعلاه يبين لنا أن أغلبية الموظفين وبنسبة 70% ترى أن الانتقاء الوظيفي يساهم في رفع كفاءة المسيرين، وذلك أن الطرق والبرامج المنتهجة أثناء انتقائهم مناسبة وذات مستوى جيد، أما نسبة 30% من العينة المبحوثة ترى أن إختلاف قدرات كل موظف أثناء الانتقاء وعدم توفير المناخ المناسب من طرف المؤسسة للإنتقاء ، و غيرها من المعوقات التي تصعب على إدارة الموارد البشرية من تسيير عملية الإنتقاء الوظيفي بالشكل المناسب و هذا ما ينتج عنه صعوبة في إكتساب كفاءة ورفع قدرات المسيرين .

- الجدول رقم(14): يبين لنا توزيع الافراد حسب طرق الانتقاء الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة برامج الانتقاء الوظيفي
20	04	كتابية
80	16	شفوية
100	20	المجموع

المصدر: الإستمارة

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن 80 % من العينة المدرسة ترى أن السياسة المنتهجة الخاصة بالمؤسسة في الإنتقاء الوظيفي هي بوضع برامج شفوية ، هذا راجع لنجاعة مثل هذه الاختبارات الشفوية في إنتقاء وتقييم العمال بشكل مناسب لأنه تجعلها في إتصال مباشر معهم ، أما 20 % من افراد العينة المبحوثة خاصة من ذوي الخبرة المهنية ترى أن البرامج المعتمدة في الانتقاء كانت كتابية لسياسة الإنتقاء الوظيفي السابقة للمؤسسة.

▪ الجدول رقم(15): يبين لنا توزيعات الافراد حسب توافق الانتقاء الوظيفي ومتطلبات العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	توافق الإنتقاء الوظيفي ومتطلبات العمل
65	13	نعم
35	07	لا
100	20	المجموع

المصدر: الإستمارة

من خلال الجدول أعلاه ان 65 % من العمال المبحوثين ترى أن برامج الانتقاء الوظيفي المتبعة من طرف المؤسسة تتماشى مع متطلبات العمل وذلك لقدرة وكفاءة مسيريتها على تحديد النقائص والمشكلات الخاصة بالمؤسسة وخاصة المورد البشري ، في حين نجد أن 35% من العمال ترى عكس ذلك وهذا يمكن أن يكون مرده إلى صعوبة المهام التي يقومون بهاو عدم تمكنهم من استيعاب البرامج .

## 2- بيانات متعلقة بعرض وتحليل الفرضية الثانية:

كلما يتم انتقاء موظفين أكفاء تزيد من طاقة الموارد البشرية داخل المؤسسة .

▪ الجدول رقم (16): يبين لنا توزيع الأفراد حسب مستوى عملية الانتقاء الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرارات	مستوى عملية الانتقاء الوظيفي
20	04	جيدة
70	14	متوسطة
10	02	ضعيفة
100	20	المجموع

المصدر: الإستمارة

من خلال الجدول نلاحظ أن 70% من العمال المبحوثين ترى أن عملية الانتقاء متوسطة وهذا ربما لاقتصارها على الجانب التقني دون غيره من الجوانب العلمية والتكنولوجية، وهو ما يمكن أن يؤثر على صورة المؤسسة والعملية الانتاجية خصوصا في ظل التطور الحاصل اليوم في مختلف المجالات ، بينما نسبة 20% ترى بان عملية الانتقاء جيدة وهذا ربما راجع إلى إشباع حاجاتها من هاته العملية ، أما بالنسبة للفئة المتبقية والتي تقدر ب 10% فهي مستواها ضعيف.

▪ الجدول رقم (17): يبين لنا توزيعات الأفراد حسب مستوى العمال .

النسبة المئوية%	التكرار	مستوى العمال الموظفين
55	11	جيد
25	05	متوسط
20	04	ضعيف
100	20	المجموع

المصدر: الإستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا انه بنسبة % 55 من العمال المنتقين ترى أن مستواهم جيد ، وهذا راجع للظروف الفيزيائية والخدماتية الجيدة داخل المؤسسة و التشجيعات المتواصلة لهم من طرف الإدارة ورفع من معنوياتهم ، أما بنسبة % 25 ترى أن مستواهم متوسط ، في نجد أن % 20 ترى أن مستواهم ضعيف ويرجع السبب لصعوبة بعض المهام التي يجب إنجازها كل يوم.

▪ الجدول رقم (18): يبين لنا توزيعات الأفراد حسب الانتقاء من داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرارات	الانتقاء من داخل المؤسسة
30	06	نعم
70	14	لا
100	20	المجموع

المصدر: الإستمارة

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان %70 من العينة المبحوثة ترى أن المؤسسة تعمل على إنتقاء العمال من خارج المؤسسة ، كون المؤسسة تقوم بتسريح وإيحال بعض العمال الكبار إلى التقاعد بشكل دوري ما يجعل المؤسسة في حاجة إلى إنتقاء موظفين جدد كلما تطلب الأمر ذلك ، في حين نجد %30 من العمال المبحوثين ترى أن المؤسسة تسعى لإنتقاء عمال من داخل المؤسسة قصد تعيينهم في مناصب شغل جديدة ومختلفة داخل المؤسسة أو بترقيتهم كلما تطلبت الحاجة ذلك.

■ الجدول رقم(19): يبين لنا توزيع الافراد حسب تشجيع العمال داخل المؤسسة

تشجيع العمال داخل المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	13	65
لا	07	35
المجموع	20	100

المصدر: الإستمارة

يظهر من الجدول أعلاه أن 65% من العينة المبحوثة ترى أن المؤسسة تسعى لتشجيع عمالها وذلك بخلق روح التنافس بين عمالها و تشجيعهم على الدخول في مختلف النشاطات الترفيهية والثقافية والرياضية وكذلك مسابقات الترقية ، في حين نجد 35 ٪ من العمال المبحوثين ترى أن المؤسسة لا تهتم بالعمال بالشكل اللازم و تصعب من الإندماج مع العمال الإداريين والإحتكاك بهم ، هذا راجع لحساسية نظام المؤسسة الداخلي والعلاقة السيئة الموجودة بين بعض العمال المسيرين وأعاون التنفيذ .

■ الجدول رقم(20): يبين لنا توزيعات الافراد حسب الاسلوب المفضل في الانتقاء

الاسلوب المفضل في الانتقاء	التكرارات	النسبة المئوية%
نظري	16	80
تطبيقي	04	20
المجموع	20	100

المصدر: الإستمارة

يظهر من الجدول أعلاه أن 80% من العينة المبحوثة ترى أن العمال الراغبين في إجراء الإنتقاء تفضل الإختبارات النظرية ، هذا راجع لضعف خبرتهم في الإختبارات الميدانية وطبيعة النشاطات المهنية التي تميز المؤسسة ما يجعلهم يجعلهم يتخوفون من عدم إختيارهم ، في حين نجد 20 % من العمال المبحوثين يرغبون بتلقي إختبارات تطبيقية (ميدانية) ، ذلك لما يتميزون به من خبرات ناتجة عن خوضهم لتجارب في مؤسسات خاصة.

**ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :**

يتضح من خلال دراستنا الميدانية الوصول إلى جملة من النتائج تتمثل في :

**مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

و التي مفادها : كلما يتم انتقاء موظفين مناسبين للعمل تتوفر فيهم شروط معينة يتم تحريك القدرات البشرية داخل المؤسسة ، ومن خلال مناقشة معطيات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) أن أغلبية العمال المبحوثين والمتمثلة نسبتهم ب 45% يقرون بأن المؤسسة على ثقة في مسيرتها وفي قدراتهم على إنتقاء موظفين أكفاء من شأنهم أن يساهموا في زيادة إنتاجية المؤسسة ومردودية العمال ككل، و أنها لا تعتمد بالأساس على الطرق الأخرى في الإنتقاء الوظيفي لعمالها ، كذلك ينتج عنه التوصل إلى خلق جماعة عمل ذات كفاءات وقدرات جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .
- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) أن أغلبية العمال المبحوثين والمتمثلة نسبتهم ب 90%، يقرون بأن المؤسسة تعتمد في الأساس على إستخدام بيان التوظيف الذي يحتوي على بيانات وشروط التوظيف فيها ، هذا ما يسهل على المؤسسة الحصول على أفراد ذوي شهادات وخبرات تستوفي كل الشروط التي ترغب المؤسسة في إنتقاء من هم أحق بالحصول على وظيفة فيها.
- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) أن أغلبية العمال المبحوثين والمتمثلة نسبتهم ب 80 % يقرون بأن مستوى وظروف إنتقاءهم تمت بشكل جيد ، هذا ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة تمتاز بمسيرين وإداريين ذوي مستوى جيد ، ما يجعل المؤسسة في رضا عن مردودها وإنتاجيتها.
- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) أن أغلبية العمال المبحوثين والمتمثلة نسبتهم ب 70 % يقرون بمدى أهمية الإنتقاء الوظيفي في رفع الخبرات لدى المسيرين وأنه كلما قامت إدارة الموارد البشرية بهذه الأخيرة، كلما زادت خبرات مسيرتها فيها وفي كشف الأخطاء أثناء القيام بها وتحسين الطرق والبرامج المستخدمة في المستقبل .
- ✓ من خلال الشواهد والبيانات الإحصائية الواردة في الجداول (09) (10) (12) (13) يتضح لنا أن الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها : كلما يتم انتقاء موظفين مناسبين للعمل تتوفر فيهم شروط معينة يتم تحريك القدرات البشرية داخل المؤسسة تم التحقق من صدقها ميدانياً، و هذا حسب الدلالات الإحصائية التي صرح بها المبحوثين.

## ✓ مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

و التي مفادها : كلما يتم انتقاء موظفين أكفاء تزيد من طاقة الموارد البشرية داخل المؤسسة .

• من خلال الجدول رقم (16) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 70% تقر بمستوى متوسط لعملية الإنتقاء الوظيفي وهذا راجع للإمكانيات المتوفرة ودرجة كفاءة المسيرين المقبولة والسامحة بسير هذه الأخير بشكل طبيعي و ربما يعود ذلك لإهتمام المؤسسة على ما يعود به بيان التوظيف من فائدة الذي كما أشرنا سابقا في الجدول (10) في الوصول إلى أفراد ذو خبرات سابقة قبل إنتقائهم ، هذا يعود بالإيجاب على المؤسسة للحصول على عمال ذوي كفاءة ، وتحسن في قدرات الموظفين .

• من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (17) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 55% تقر بمستواهم الجيد ويرجع ذلك لسعي المؤسسة المتواصل لتوفير الإمكانيات الفيزيائية والخدماتية التي تسمح بممارسة مهامهم بشكل جيد وسليم ، هذا مايساهم في زيادة من طاقة مواردها البشرية وقدرات عمالها ونشوء علاقات عمل جديدة بين أفراد جماعة العمل من كافة الفئات المهنية داخل المؤسسة .

• من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (19) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 65% تقر بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في رفع معنويات العمال وتشجيعهم وخلق روح التنافس بينهم وذلك بتنظيم فعاليات ومسابقات في مختلف المجالات (ترفيهية و تثقيفية ، رياضية ،... الخ) ، من شأنها أن تخفف عنهم ظغوطات العمل التي يواجهونها طيلة مشوارهم المهني بالمؤسسة ، هذا ينتج عنه زيادة في مردودية مواردها البشرية وتحسين قدرات العمال وإنجاز مهامهم بأكثر راحة نفسية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ من خلال الشواهد والبيانات الإحصائية الواردة في الجداول (16) (17) (19) يتضح لنا أن الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها : كلما يتم انتقاء موظفين أكفاء تزيد من طاقة الموارد البشرية داخل المؤسسة، تم التحقق من صدقها ميدانيا، و هذا حسب الدلالات الإحصائية التي صرح بها المبحوثين.

• وفي الأخير بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية و تأكيد صحة الفرضية الأولى و الثانية ، يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة دور الإنتقاء الوظيفي في إحداث تنمية فعالة للموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية ، ويمكننا القول إذا: يساهم الإنتقاء الوظيفي في إحداث تنمية فعالة للموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية تبسة.

**ثالثا : النتائج العامة :**

- تعد عملية الإنتقاء الوظيفي من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- تساهم عملية الإنتقاء الوظيفي في تطوير وتحسين الطرق والبرامج المنتهجة من طرف المؤسسة في إنجاز هذه الأخيرة وكذلك إنجاز مختلف عملياتها الأخرى.
- تساهم عملية الإنتقاء الوظيفي في رفع كفاءة المسيرين وتحسين خبراتهم والقدرة على تقييم العمال.
- إنتقاء عمال ذوي خبرة سابقة يزيد من فعالية ومردودية العمال من جميع الفئات المهنية.
- يساهم تشجيع المؤسسة لعمالها و توفير الظروف والإمكانيات اللازمة لتأدية مهامهم بشكل جيد في رفع مردودية العمال بها.
- مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة هي المسؤولة على عملية التوظيف.
- أن عملية التوظيف الجيد تخضع لعدة اعتبارات من شأنها توفير اليد العاملة المؤهلة ، وهذه الاعتبارات منها الابتعاد عن الذاتية في الاختيار و التركيز على مصلحة المؤسسة للزيادة في مصداقية العملية .
- المؤسسة تتبع العديد من الطرق اثناء عملية الاختيار الوظيفي والدور الذي تلعبه عملية الاستقطاب الداخلي قبل اللجوء لعملية البحث الخارجي لما لهذه العملية من فوائد كتوفير التكاليف المخصصة للعملية حتى بلوغ مرحلة التثبيت والموارد البشرية المعروفة لدى المؤسسة .

الختامة

## الخاتمة :

بناء على ما تأسس في الفصول السابقة نستنتج أن تنمية الموارد البشرية من بين أفضل الوظائف التي يجب على كل منظمة الإهتمام بها وإعطائها القدر الأكبر من الرعاية والتكاليف ، وذلك لما تحققه هذه الوظيفة من نتائج ايجابية للفرد كزيادة فعالية أدائه ورفع روحه المعنوية وتطوير مهاراته ومعارفه ، ولقد أظهر مدى أهمية العنصر البشري في ميدان العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها وإستمراريتها ، وهذا يعني أن المؤسسة وأصحاب الخط الأول يعكسان الإهتمام به من حيث تنمية قدراته ومهاراته وتطوير أدائه والتأثير فيه ايجابيا ، فالتكفل بالموارد البشرية لإسناد كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد اداة معرقة للتنمية ، يجب العمل على جعله قوة دافعة له

ومن خلال دراستنا الميدانية والاعتماد على اساليب وتقنيات لجمع المعلومات التي اجريت لفئة معينة من عمال المؤسسة والتي كانت في مجملها تصب في صالح تحقيق فرضياتنا فلإنتقاء الوظيفي دور كبير ومهم لا يمكن الاستغناء عنه في عملية التوظيف للحصول على اليد العاملة والخبيرة بما يكفي ، ومن هنا وصلنا الى صحة الفرضية الرئيسية كما تبين لنا ان للانتقاء الوظيفي ابعاد اخرى تشمل كل من التوظيف والتكوين والترقية ، فالتوظيف لا يتم الا بعملية الانتقاء السليم لذوي الكفاءات والخبرة وهو يساهم بالدرجة الاولى في زيادة مردودية المؤسسة .

## الاقتراحات :

- من خلال النتائج المتوصل اليها بعد قيامنا بدراسة ميدانية حول دور الانتقاء الوظيفي في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز اتضحت لنا بعض النقائص ومن هنا إرتاينا طرح البدائل الممكنة لتجاوزها :
- ضرورة إعطاء أهمية أكثر لمصلحة الموارد البشرية لأنها تدير أهم مورد وهو المورد البشري وهو القادر على تحقيق أهداف المؤسسة مع الملاحظة ان كل الباحثين يؤكدون على هذه النقطة .

- الابتعاد عن الذاتية والعلاقات الشخصية في عملية الاختيار و التقيد بمتطلبات الوظيفة خلال كل مرحلة من مراحل العملية .
- ربط علاقات إنسانية ووظيفية جيدة بين المسؤول و الموظف لتوفير أحسن الظروف لأداء المهام الموكلة لكل فرد .
- تكثيف الاجتماعات التقييمية بين مصلحة الموارد البشرية و الموظفين وذلك بهدف اكتشاف كل النقائص المتعلقة بالوظيفة ووضع بدائل أكثر نجاعة .
- اتباع منهجية علمية خلال عملية الانتقاء الوظيفي وذلك للحصول على كفاءات مخصصة للتكفل بالمورد البشري للمؤسسة على أكمل وجه .
- إتاحة الفرصة لموظفي المؤسسة لإعطاء آرائهم حول سبل كفيلة بتوفير اليد العاملة الخبيرة من خلال عملية الانتقاء الوظيفي السليم من خبراتهم المهنية بهدف تحقيق الاستقرار و الاستمرارية ونجاح في المؤسسة .

## قائمة المصادر والمراجع

• المصادر والمراجع :

- 1- ابراهيم الهميمي، دراسات في علاقات العمل، القاهرة، مكتب عين الشمس. 1958
- 2- الصيرفي محمد عبد الفتاح، ادارة النفس البشرية، الطبعة الاولى، الجزء الاول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- 3- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و الكفاءة التنظيمية، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، بيروت، 1997.
- 4- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية للمنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 5- خالد عبد الرحيم الهيفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، الاردن، 2000.
- 6- زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 1997.
- 7- شعبان عبد العزيز خليفة، المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات، مصر، الدار المصرية اللبنانية، 1997.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع. الإسكندرية، 2000.
- 9- عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998.
- 10- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشري، دار المعرفة للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001.
- 11- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني و الاجتماعي و الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 12- علي سامي، ادارة الافراد لدفع الكفاءة الانتاجية، دار الجامعات المعرفية، القاهرة، 1982.
- 13- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، اسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 14- جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 15- صلاح الدين الشناوي، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، الاسكندرية، دار الجامعة المصرية، 1974.
- 16- علي سلمى، عملية التنمية الادارية قراءات في تنمية الموارد البشرية، دط ، القاهرة، 1999.

- 17- موريس أنجرس منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرين، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004.
- 18- نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، طبعة جانفي، 2010.
- 19- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراح، طبعة ثانية، السعودية، 1981.
- 20- مهدي حسن زوميق، إدارة الافراد، في منظور العلاقات الانسانية، عمان، الطبعة الاولى. 1994.

● المجلات و الدوريات و الرسائل:

- 1- مقابلة مع يوسف رئيس قسم الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز تبسة.
- 2- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولجاح، البوير الجزائر، 2014.
- 3- أو شيشي صافية :دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2015.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21. 2000 .
- 5- صلاح عودة سعيد، إدارة الافراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1999.

● المواقع الإلكترونية:

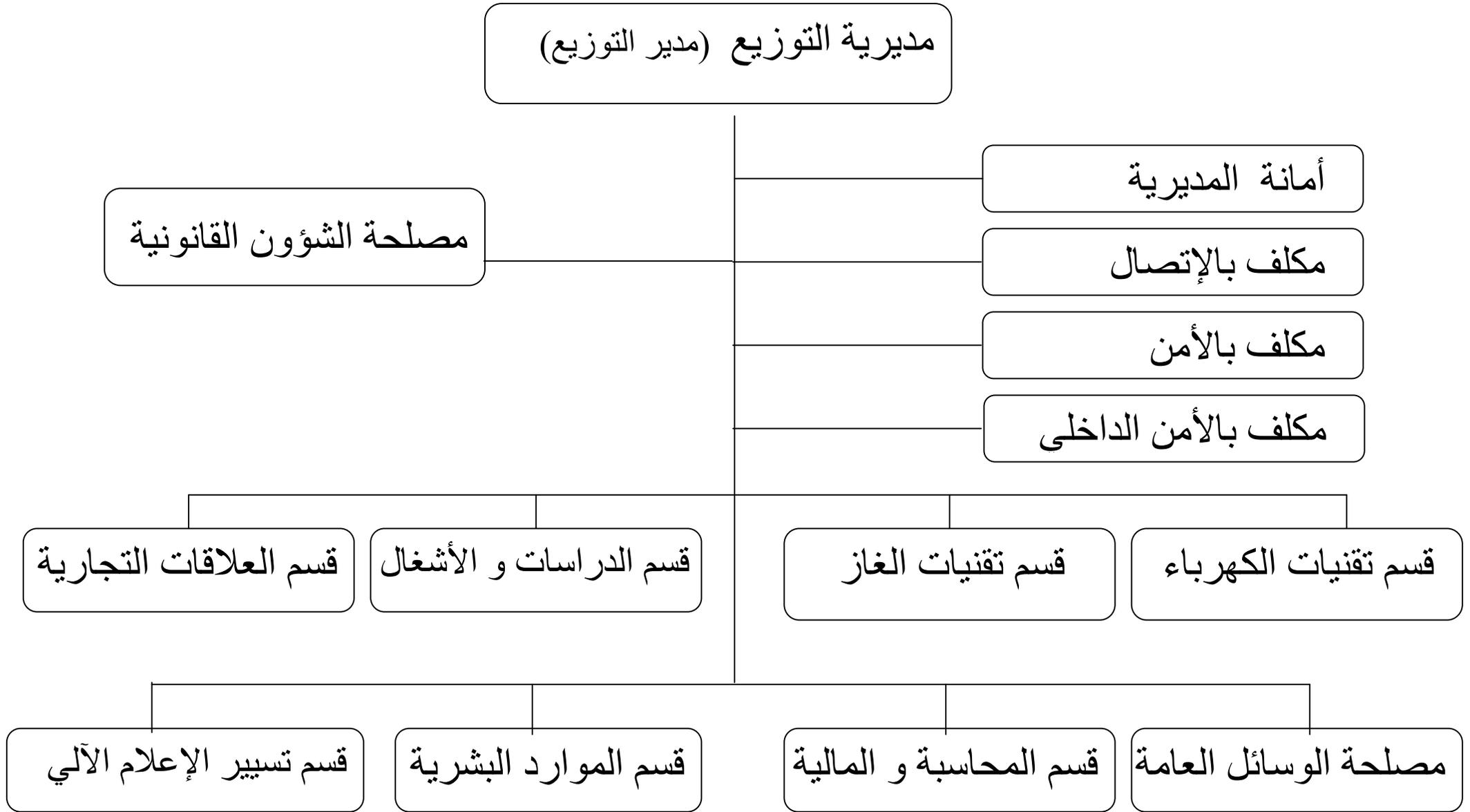
- 1- [http:// : www.business4lions.com](http://www.business4lions.com)

الملاحق

**الملحق رقم (02) : Répartition des effectifs actifs par structures**

<b>STRUCTURES</b>	<b>EFFECTIF</b>
STAFF DR	<b>07</b>
Div. Finances et Comptabilité	<b>16</b>
Div. Exploitation Electricité Et District Elec	<b>134</b>
Div. Exploitation Gaz Et District Gaz	<b>68</b>
Div. Planification Elec/Gaz	<b>2</b>
Div. Etudes et Exécution Travaux	<b>23</b>
Div. Adm. Marché	<b>19</b>
Div. Gestion Systèmes Informatique	<b>05</b>
Div. Ressources Humaines	<b>10</b>
Div. Relations Commerciales Et Agences commerciales	<b>204</b>
Sub. Affaires Générales	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>501</b>

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - تبسة -



## قسم إدارة الصفقات

## قسم التخطيط (كهرباء و غاز)

### قسم تقنيات الكهرباء

إقليم الكهرباء تبسة

إقليم الكهرباء العوينات

إقليم الكهرباء بئر العاتر

إقليم الكهرباء الشريعة

### قسم تقنيات الغاز

إقليم الغاز تبسة

إقليم الغاز العوينات

إقليم الغاز بئر العاتر

إقليم الغاز الشريعة

### قسم العلاقات التجارية

الوكالة التجارية تبسة 1

الوكالة التجارية تبسة 2

الوكالة التجارية العوينات

الوكالة التجارية ونزة

الوكالة التجارية بئر العاتر

الوكالة التجارية الشريعة

## المخلص :

إن عملية الإنتقاء الوظيفي تعد مهمة بالنسبة للمؤسسة وللموارد البشرية إذ تساعد المؤسسة على تخطيط الموارد البشرية واتخاذ قرارات إدارية بشأن الأفراد العاملين بها، فمن خلال نتائج الإنتقاء الوظيفي بالمؤسسة والأساليب المطبقة التي تعتمد عليها، يمكن التوصل إلى جماعة عمل من شأنها أن تساهم في تحسين نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف لديهم، ومعرفة خصائص وقدرات كل عامل من أجل الرفع من أداءه وبالتالي رفع أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها وتلبية حاجة السوق الوطنية .

سوف نحاول معالجة هذا الموضوع من خلال إبراز أهمية الإنتقاء الوظيفي ومدى مساهمته في رفع كفاءات إدارة الموارد البشرية والحصول على عمال ذوي خبرات وكفاءات عالية ، ولمعالجة هذا الموضوع سوف نقوم بدراسة حالة بشركة نقل وتوزيع الكهرباء-تبسة- تستوعب الموضوع باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع والتي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية واثبات أو نفي الفرضيات المطروحة بحيث وضعنا عينة الدراسة والمتمثلة في الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من جميع الفئات (إطارات، أعوان تحكم، تنفيذيين) ومعالجة البيانات واتباعنا المنهج الوصفي التحليلي.

**الكلمات المفتاحية :** الإنتقاء الوظيفي - تنمية الموارد البشرية- دور- إستقطاب- - عامل - شركة.

## Résumé:

Le processus de sélection est important pour l'organisation et les ressources humaines, car il aide l'organisation à planifier ses ressources humaines et à prendre des décisions administratives concernant ses employés. Il est possible, grâce aux résultats de la sélection de l'institution et aux méthodes appliquées, de contacter un groupe de travail qui contribuera à améliorer les points forts. Et en développer les faiblesses, et connaître les caractéristiques et les capacités de chaque travailleur afin d'augmenter ses performances et ainsi rehausser les performances de l'institution afin d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins du marché national.

Nous tenterons de remédier à ce problème en soulignant l'importance de la sélection des postes et en contribuant à renforcer les compétences en gestion des ressources humaines et en recrutant des travailleurs hautement spécialisés et expérimentés, en réalisant une étude de cas au sein de la société de transport et de distribution d'électricité. Aidez-nous à répondre au problème et à prouver ou infirmer les hypothèses présentées afin que l'échantillon de l'étude et représenté dans le personnel travaillant dans l'institution étudiée soit issu de toutes les catégories (bases de sondage, agents de contrôle, cadres) et du traitement de l'information.et Approche descriptive analytique.

**Mots-clés:** Sélection d'emplois - Développement des ressources humaines - Rôle - Polarisation - Agent - Société.