



جامعة العربي التبسي - تبسة

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنمية موارد بشرية

العنوان: واقع التوظيف في المؤسسة العمومية

الجزائرية

دراسة ميدانية: بمؤسسة اتصالات الجزائر - عيسات ادير - الجزائر وسط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إعداد الطالب (ة): سلطاني صفاء - إشراف الأستاذ(ة): جبلي فاتح

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سلمية بلخيري	أستاذ محاضر أ	رئيسا
فاتح جبلي	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
الشافعي بلهوشات	أستاذ محاضر ب	مناقشا



جامعة العربي التبسي - تبسة

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنمية موارد بشرية

العنوان: واقع التوظيف في المؤسسة العمومية

الجزائرية

دراسة ميدانية: بمؤسسة اتصالات الجزائر - عيسات ادير - الجزائر وسط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إعداد الطالب (ة): سلطاني صفاء - إشراف الأستاذ(ة): جبلي فاتح

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سلمية بلخيري	أستاذ محاضر أ	رئيسا
فاتح جبلي	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقرا
الشافعي بلهوشات	أستاذ محاضر ب	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله

الحمد لله الذي أعاننا ووفقنا لإتمام هذا العمل

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ " جبلي فاتح "

الذي ساعدني بإرشاداته وتوجيهاته الساتبة من أجل إعداد هذا البحث منذ البداية

حتى أصبح على النحو المقدم عليه.

كما أتوجه بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وخاصة قسم العلوم الاجتماعية

أيضا أتقدم بجزيل الشكر لمجمل المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر وأخص بالذكر

دكار لياس على التسميات والمساعدات التي قدموها خلال قيامي بالدراسة الميدانية

دون أن ننسى الدكتور مشقة ياسين رئيس قسم علم اجتماع - جامعة الجزائر 2-

والدكتور شويطر عبد القادر - جامعة الجزائر 2-

لمساعدتهم لي طيلة فترة إعداد البحث

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى الأصدقاء والزلاء ممن قدموا لي يد المساعدة

خلال فترة الإعداد لهذا البحث

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع إلى.. الأم الكريمة التي كانت سببًا في

وجودي إنسانًا، ثم كانت سببًا في وجودي طالبًا للعلم وباحثًا، إلى أبي نور عيني في

هذه الدنيا أسأل الله أن يمددنا بالصحة والعافية والبركة في بقية عمرنا.

إلى من قضيت معه برأه طفولتي أخي أسامة إلى أجلي ما أملك إخوتي زياد

وأحمد، إلى روح عمتي وجدتي وجدتي أسكنهم الله فسيح جناته

إلى جدتي أسئل الله أن يشفينا ويطيل عمرنا

إلى أخواتي التي لم تلدهم لي أمي هدى، مها، راضية، حنان

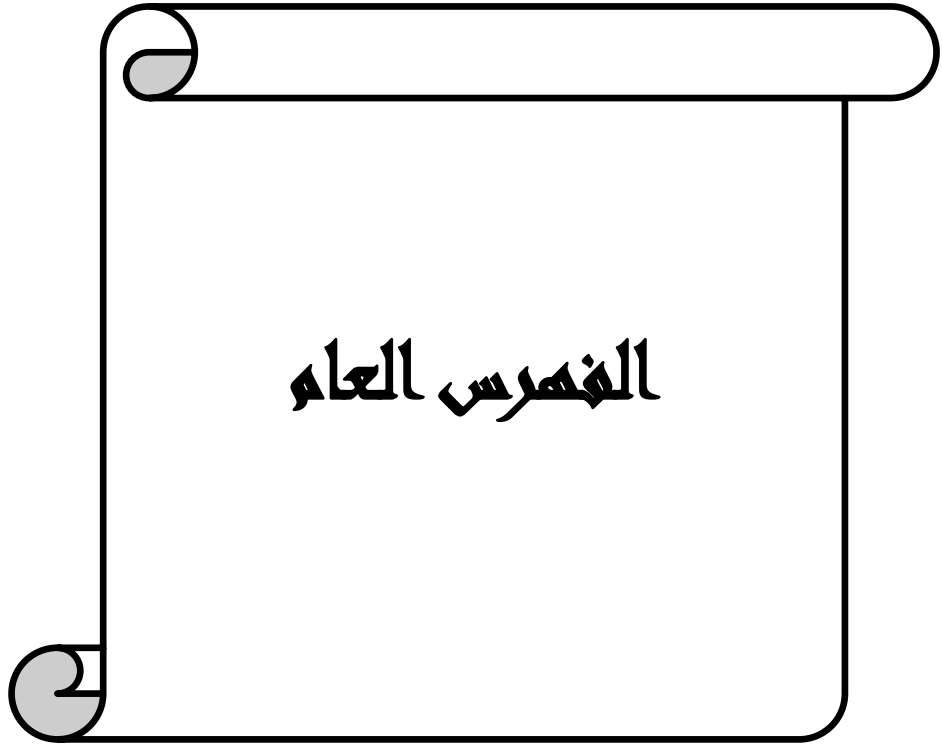
وكل الأعمام والأخوال العمات والخالات وأبنائهم.

إلى عائلتي الثانية وبالأخص نور أسأل الله أن يوفقنا

إلى جميع أصدقائي، خاصة خالي ربيعة، طلبة ماستر تنمية الموارد البشرية

وتنظيم و تنمية، في جامعة تبسة

إلى كل محب للعلم والمعرفة.....



شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس العام

أ.....مقدمة

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

5أولاً: الإشكالية

7ثانياً: الفرضيات

7ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

8رابعاً: أهمية الدراسة

8خامساً: أهداف الدراسة

9سادساً: تحديد المفاهيم

14سابعاً: الدراسات السابقة

14الدراسة الأولى

16الدراسة الثانية

18الدراسة الثالثة

الفصل الثاني: الاقتربات النظرية للتوظيف

22أولاً: المدخل الكلاسيكي في دراسة التنظيم

221- نظرية الإدارة العلمية (التaylorية)

262- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

29	ثانيا: المدخل الإنساني في دراسة التنظيم
29	1- نظريات العلاقات الإنسانية.....
32	2- نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو (Abraham Maslow)
36	ثالثا: المدخل الحديث (مدخل الموارد البشرية).....
36	1- نظرية اتخاذ القرار.....
38	2- نظرية النظم.....
40	رابعا: المدخل المتبنى في الدراسة.....

الفصل الثالث: الخطوات العلمية لعملية التوظيف

43	أولا: تحليل وتوصيف الوظائف.....
43	1- تحديد مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف.....
45	2- أهمية وأهداف التحليل الوظيفي.....
46	3- خطوات عملية تحليل الوظائف.....
48	ثانيا: تخطيط الموارد البشرية.....
48	1- أهمية تخطيط الموارد البشرية.....
48	2- مراحل تخطيط الموارد البشرية.....
56	3- المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية.....
57	ثالثا: استقطاب الموارد البشرية.....
59	1- مصادر الاستقطاب.....
59	1-1- المصادر الداخلية للاستقطاب.....
60	2-1- المصادر الخارجية للاستقطاب.....

63	2- خطوات عملية الاستقطاب.....
64	رابعاً: الاختيار والتعيين.....
64	1- مراحل عملية الاختيار.....
71	2- التعيين.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

74	أولاً: مجالات الدراسة.....
74	1- المجال المكاني.....
83	2- المجال الزمني.....
84	3- المجال البشري.....
84	ثانياً: العينة وكيفية اختيارها.....
85	ثالثاً: منهج الدراسة.....
85	رابعاً: أدوات جمع البيانات.....
87	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي.....

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة البيانات

89	أولاً: تحليل وتفسير البيانات.....
89	1- تحليل وتفسير بيانات المحور الأول " بيانات عامة ".....
	2- مناقشة وتحليل بيانات المحور الثاني " تحترم مؤسسة اتصالات الجزائر المراحل الأساسية في
98	انتقاء المرشحين لشغل المناصب الشاغرة ".....
	3- تحليل ومناقشة بيانات المحور الثالث " توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم
110	باستخدام الأساليب العلمية التي يقترحها مدخل الموارد البشرية ".....

الفهرس العام

4-	تحليل ومناقشة بيانات المحور الرابع " للاعتبارات غير الموضوعية مثل "المحسوبة والقراية" الدور	
119	الأهم في عملية توظيف الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر".
127	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة.
127	1- مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى.
129	2- مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية.
130	3- مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثالثة.
134	الخاتمة.
136	قائمة المصادر والمراجع.
143	الملاحق.

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس 89
- الجدول رقم (02): يبين توزيع العينة حسب متغير السن 90
- الجدول رقم (03): يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية..... 92
- الجدول رقم (04): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي..... 94
- الجدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي..... 95
- الجدول رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية..... 96
- الجدول رقم (07): تعتمد المؤسسة على عملية وصف الوظائف كخطوة اولية في عملية
توظيف الموارد البشرية..... 98
- الجدول رقم (08): تحدد مواصفات شاغل الوظيفة في وصف الوظيفة 99
- الجدول رقم (09): يتم التخطيط للتوظيف من طرف إدارة الموارد البشرية 100
- الجدول رقم (10): تقوم المؤسسة بإعداد تخطيط سنوي للموارد البشرية لتلبية احتياجاتها
من الموظفين 100
- الجدول رقم (11): يساهم التخطيط في المؤسسة في تحديد العدد والنوعية المطلوبة من
العمال وفقا للاحتياجات. المستقبلية..... 101
- الجدول رقم (12): تراعي عملية الاستقطاب متغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة
..... 102
- الجدول رقم (13): تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب... 102
- الجدول رقم (14): للمؤسسة سياسة جذب لأكفأ الموظفين في سوق العمل..... 103
- الجدول رقم (15): يطلع القائمون على عملية الاختيار على التعديلات والتغيرات في
العمل من خلال الأوضاع التنظيمية..... 104
- الجدول رقم (16): يتمتع القائمون على عملية الاختيار على قدر مناسب من المهارات
المطلوبة لإنجاز العملية..... 104

- الجدول رقم (17): هل يتم اختيار المرشحين للعمل في مؤسستكم وفقا لمعايير علمية
105.....
- الجدول رقم (18): يوجد في المؤسسة لجنة مختصة تتولى عملية الاختيار والتعيين
106
- الجدول رقم (19): تعتبر المقابلة عاملا أساسيا في عملية التعيين في المنظمة.....
107
- الجدول رقم (20): هل يضمن الاختيار والتعيين السليم في مؤسستكم. المنافسة النزيهة
بين المرشحين لشغل الوظائف.....
107
- الجدول رقم (21): يتم ادراج الناجحين مباشرة في المنصب.....
108
- الجدول رقم (22): خضعت لفترة تجريبية قبل مباشرة العمل.....
109
- الجدول رقم (23): تتم متابعة المعين طيلة فترة التربص.....
109
- الجدول رقم (24): يخصص وقت لفحص ملفات المرشحين لاختيار الأفضل من بينهم.
110.....
- الجدول رقم (25): يجري القائمون على عملية التوظيف مقابلات مع المترشحين قبل
توظيفهم.....
111
- الجدول رقم (26): كان الجو العام للمقابلة يتيح للمرشح إبراز كافة قدراته ومهاراته
المتعلقة بالوظيفة الشاغرة.....
112
- الجدول رقم (27): ترى أن المقابلة كافية لبييرز المترشح قدراته ومهاراته المتعلقة
بالوظيفة.....
113
- الجدول رقم (28): كانت الأسئلة المطروحة على المترشحين في مقابلة التوظيف منطقية
ومفهومة.....
114
- الجدول رقم (29): يخضع المترشح الى اختبارات علمية قبل توظيفه.....
114
- الجدول رقم (30): ترى ان هذه الاختبارات على علاقة بالوظيفة المراد شغلها.....
115
- الجدول رقم (31): ترى ان هذه الاختبارات تقيس بالفعل مهارات وقدرات المتقدمين
للوظيفة.....
116

- الجدول رقم (32): قامت مؤسستكم بالتحري عن المتقدمين للوظائف المتوقع قبولهم.
117.....
- الجدول رقم (33): يخضع المترشح لفحص طبي قبل التوظيف. 117
- الجدول رقم (34): قامت مؤسستكم قبل التوظيف بالتأكد من ان المترشحين لا يعانون
من امراض مزمنة تعيق عملية الالتحاق بمنصب العمل. 118
- الجدول رقم (35): عملية التوظيف بهذه المؤسسة. 119
- الجدول رقم (36): التخصص والشهادة التي معك تتطابق مع الوظيفة التي تشغلها. 120
- الجدول رقم (37): الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة يتم بشفافية حيث يصل
الى كافة المعنيين بهذه الوظائف. 120
- الجدول رقم (38): المقابلات التي تجريها ادارة الموارد البشرية مع المتقدمين موضوعية
وبعيدة عن التحيز. 121
- الجدول رقم (39): تتم اتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين بعرض قابلياتهم
ومهاراتهم لتكون عملية الاختيار سليمة. 122
- الجدول رقم (40): يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية.
123.....
- الجدول رقم (41): يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات من قبل اللجنة
المختصة. 123
- الجدول رقم (42): ساهم شخص آخر وساعد في توظيفك. 124
- الجدول رقم (43): العلاقات الاجتماعية (قرابة، جوار، مكان الاقامة، انتماء سياسي..)
تؤثر في عملية التوظيف. 124
- الجدول رقم (44): تعتقد انه لا بد من تدخل أحد معارفك للحصول على وظيفة بهذه
المؤسسة. 125
- الجدول رقم (45): تلمس نوع من التحيز عند توظيف الأفراد بهذه المؤسسة. 126

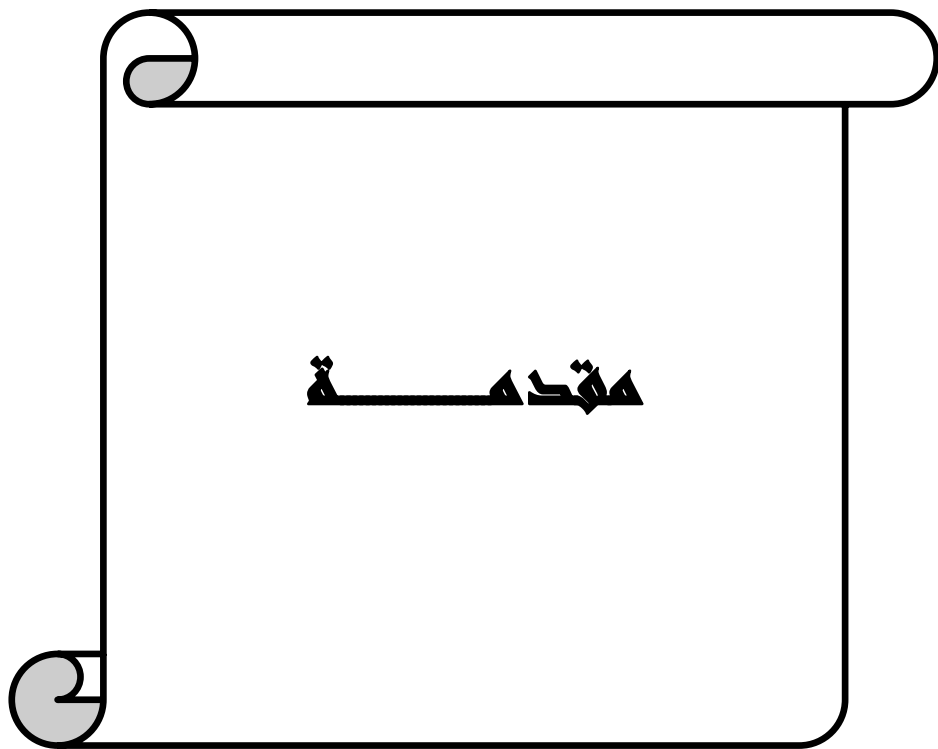
الجدول رقم (46): تعتقد أن الأفضلية في التوظيف تكون للأقرباء والأصدقاء. 126

الجدول رقم (47): يمكن أن يتم التوظيف دون المرور بأي مرحلة من المراحل العلمية

لعملية التوظيف. 127

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (01): مخطط يمثل الحاجات الخمس ل "ماسلو"..... 33
- الشكل رقم (02): يوضح مكونات وصف وتوصيف الوظيفة..... 45
- الشكل رقم (03): يمثل خطوات عملية تحليل الوظائف..... 47
- الشكل رقم (04): يبين مختلف مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية..... 56
- الشكل رقم (05): خطوات عملية التعيين..... 72
- الشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر..... 80
- الشكل رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس..... 89
- الشكل رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن..... 91
- الشكل رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية..... 93
- الشكل رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي..... 94
- الشكل رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي..... 95
- الشكل رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية..... 97



مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها، والتي ترمي إلى تحقيق التنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مواردها المادية وكذا مواردها البشرية، وهذا الأخير يمثل المورد الأهم في المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الوحيدة في المؤسسة التي تيسر وتسهل أعمالها وتؤدي في النهاية إلى المكسب أو الخسارة، لأنها تتركز على الاستفادة إلى أقصى حد من قدرات موظفيها ومواهبهم وتحقيق أرباح أعلى للشركة والمنظمة، ومن أجل ذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن يطبقوا الإجراءات العلمية في عملية الحصول على القوى العاملة (التوظيف).

إن التوظيف يعد من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لتحقيق وحدة المؤسسة ورفع معنويات الموظف طالما أنه يختار لينجز عملا يتلاءم مع ميولاته واستعداده وقدراته وتكوينه المهني والنفسي، وعملية التوظيف يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية الأخرى، ولكي تستطيع إدارة الموارد البشرية الوصول إلى نجاح عملة توظيف الموارد البشرية لا بد من توافر إجراءات واضحة للمؤسسة تطبق على جميع العاملين بها بدون تفرقة.

أما الوظيفة العمومية الجزائرية عرفت تطور من حيث محتواها ومضمونها، فبعد أن كانت على هامش الواقع الوطني، أصبحت الآن تحاول مواكبة حركة التجدد للنهوض بالمؤسسات العمومية الجزائرية، حيث شهدت ثلاث تحولات جوهرية، التي من خلالها برزت أهمية الموظف، وبالتالي أهمية التوظيف، هذا الأخير الذي يعني الطريقة التي تمكن المؤسسة العمومية من تلبية احتياجاتها من اليد العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، واختيار أفضل العناصر المرشحة، متى توفر منصب شاغر، كما تتجلى أهمية التوظيف في كونه يضمن سير المرافق العامة بانتظام وتحقيق المصلحة العامة التي

تكفل الوظيفة العمومية تحقيقها، والتي لا يمكن تحقيقها إلا إذ تولى أمر الوظيفة العامة بكافة مستوياتها أفضل العناصر القادرة على تحمل المسؤولية، وعليه يعتبر التوظيف الحجر الأساس في كل مؤسسة أو إدارة عمومية، حيث يتوقف إلى حد بعيد نجاح المؤسسة على مدى حسن اختيار الموظف الكفاء، وتعيينه في وظيفة تتلاءم ومؤهلاته، قدراته واستعداداته.

وعلى هذا، وانطلاقاً من المعطيات المقدمة جاءت دراستنا هذه والمعنونة بـ " واقع التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية " لمعرفة اذا كانت هذه المؤسسات تتبع الإجراءات العلمية لعملية التوظيف، وهذا انطلاقاً من معطيات نظرية وفكرية عديدة، حاولنا اختبارها بالمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر. وقسمت الدراسة إلى خمسة فصول: تناول الفصل الأول إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف وأهمية الدراسة، الأسباب التي دفعتنا للقيام بالدراسة، أيضاً عرض للمفاهيم المتعلقة بمتغير الدراسة، و الدراسات السابقة، فيما تعرضنا في الفصل الثاني إلى الاقتربات النظرية للتوظيف، تم فيها التطرق للمدخل الكلاسيكي حيث عرضنا إسهامات كل من فيبر وتايلور في مجال التوظيف، والمدخل السلوكي، تكلمنا عن نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات لماسلو، وفي الأخير المدخل الأخير، في حين كان الفصل الثالث يحتوي على الخطوات العلمية للتوظيف، أولها توصيف الوظائف، التخطيط، الاستقطاب، آخرها الاختيار والتعيين، أما الفصل الرابع احتوى الإجراءات المنهجية للدراسة، احتوى مجالات الدراسة العينة وكيفية اختيارها، منهج الدراسة أدوات جمع البيانات أيضاً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الفصل الأخير يحتوي تحليل ومناقشة البيانات

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل من المذكرة طرح الإطار العام للدراسة من خلال عرض إشكالية البحث التي جاءت لتؤسس زوايا هذه الدراسة، وتحدد أبعادها الدراسية والتي جاءت مجسدة في جملة من التساؤلات والفروض البحثية وإبراز أهميتها ومبررات اختيارها، ثم ضبط المفاهيم التي اعتمدنا عليها في الدراسة وتحديد المعنى الإجرائي لكل مصطلح مما سهل لنا القيام بتحديد دقيق لكل جوانب موضوع الدراسة وفصوله المختلفة، ليتم في الأخير طرح مجمل الدراسات السابقة التي تناولناها.

أولاً: الإشكالية

لا يمكن للإنسان العيش والدوام إلا بممارسة وظيفة معينة في المجتمع مقابل أجر يكسب به قوته ومن جهة أخرى، يشعر انه فرد يقوم بدور اجتماعي في الحياة، إذ تظهر قيمة الفرد في الأسرة بصفة خاصة وفي المجتمع بصفة عامة من خلال قيمة العمل الذي يمارسه.

ونظرا للتحويلات والتطورات التي طرأت على المجتمعات في شتى المجالات أصبح للمجتمع معنى أوسع يختلف عن الماضي، أساسه التطور والتنظيم وباعتبار المؤسسة من إحدى الأنساق الفاعلة في المجتمع، فهذا الأخير أوجدها كبناء مفتوح تتأثر بالتحويلات والتطورات الحاصلة فيه، حيث أصبحت المؤسسات الحديثة تهتم بالحصول على الموارد البشرية المناسبة، باعتبارها جوهر نجاحها والمحقق لأهدافها.

وبفضل تواجد العديد من العوامل تغيرت النظرة التقليدية للعنصر البشري، من مجرد عامل بسيط إلى فكرة مورد بشري، بالتالي تحولت إدارته البسيطة التي تحتل مستوى تنظيفي متدني ونشاطها لا يتعدى الإجراءات الوظيفية إلى إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تلقى اهتمام كبير من المسيرين والباحثين نظرا لأنها العملية التي تفعل موارد المؤسسة الأخرى، حيث من بين وظائفها تحليل الوظائف والتخطيط، وسياسة الاستقطاب وطرق المفاضلة ثم التعيين، وبالتالي تشمل عدة عناصر الفرد والمؤسسة والبيئة الخارجية.

لعل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، هي وظيفة التوظيف أو كيفية الحصول على أفضل الموارد البشرية، فعلى أساس نجاحها إذ أن الاتجاه الحديث في دراسة الموارد البشرية يثمن وظيفة التوظيف ويعطيها العناية اللازمة وذلك بتوفير العمال المناسبين والذين تتلائم خصائصهم وطاقاتهم مع الوظيفة المراد شغلها، أي ان عملية التوظيف يجب أن تطبق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين.

ونجاح عملية التوظيف مرتبط بإتباع الخطوات العلمية لعملية توظيف الموارد البشرية، إذ تبدأ بتوصيف الوظائف بتحديد متطلبات الوظائف وتضع المعايير الواجب توافرها في من سيشغلها، تليها وظيفة تخطيط الموارد البشرية والتي من خلالها يتم تحديد حجم العمالة المراد توظيفها وذلك بتحديد الكم والنوع من العمالة المطلوبة، ثالث هذه الوظائف البحث العمالة المطلوبة بالكم والنوع أي استقطاب وتدريب أكبر وأفضل عمالة متاحة في سوق العمل، حيث تتوفر فيها الشروط المطلوبة في عملية التوظيف، لتكون أهم وظيفة في الأخير هي المفاضلة بينهم واختيار أفضلهم ويتم الاختيار على أسس علمية صحيحة "اختبارات، مقابلات، فحص طبي..، ثم تعين الأفضل ولا تنتهي بتعيين العامل بل هناك فترة تجريبية يتم فيها متابعتها.

والجزائر بما تشهده من تحولات هامة خاصة على قطاعها العمومي لأنه إحدى أهم الأجهزة الإدارية التي تحاول تحقيق التوازن الاجتماعي للدولة، ولتحقيق هذه الغايات تسعى كل مؤسسة إلى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية والكفاءات بهدف تجسيد أهدافها في النمو والتطور حيث نجاح أي مؤسسة يعتمد على استغلالها الجيد لمواردها المادية والبشرية على وجه الخصوص.

ففي إطار هذه الرؤية تحاول الدراسة إسقاط الضوء على الممارسة الفعلية لعملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة اتصالات الجزائر - عيسات ادير - الجزائر وسط، ومن هنا طرحت إشكالية الدراسة

التي مفادها: ما هو واقع توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - عيسات ادير - ؟
وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1- هل تحترم مؤسسة اتصالات الجزائر المراحل الأساسية في عملية انتقاء المرشحين لشغل الوظائف
الشاغرة ؟

2- هل توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم باستخدام الأساليب العلمية التي
يقترحها مدخل الموارد البشرية ؟

3- هل للاعتبارات غير موضوعية مثل "المحسوبية والقرابة" الدور الأهم في عملية توظيف الموارد
البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ؟

ثانيا: الفرضيات

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تحترم مؤسسة اتصالات الجزائر المراحل الأساسية في عملية انتقاء المرشحين لشغل
الوظائف الشاغرة.

الفرضية الثانية: توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم باستخدام الأساليب العلمية
التي يقترحها مدخل الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: للاعتبارات غير موضوعية مثل "المحسوبية والقرابة" الدور الأهم في عملية توظيف
الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يعد موضوع التوظيف في المؤسسة العمومية من أبرز المواضيع في إدارة الموارد البشرية وذلك للأسباب
الآتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع توظيف الموارد البشرية.

- اندراج هذا الموضوع في اختصاص تنمية الموارد البشرية والذي يعتبر من الاختصاصات الجديدة في الجزائر.
- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي وإمكانية التحقق منه ميدانيا وكذا إمكانية إخضاعه للإجراءات المنهجية.

رابعاً: أهمية الدراسة

إن هذه الدراسة تكتسي أهميتها من كونها تعالج وتفتح موضوعاً هاماً يساعد على محاولة معرفة الحالة الآنية لعملية توظيف الموارد البشرية، والكشف عن المعوقات والمشاكل التي ترتبط بها، والتنبيه إلى ضرورة تحقيق التوازن بين تخصص الفرد ومؤهله العلمي، وبين الوظيفة التي يشغلها، فإكتشاف عدم توازن هذه المعادلة قد يؤثر على نشاط المؤسسة، وبالتالي فإن معالجة مثل هذه الحالات غير المتوازنة يعتبر أمراً في غاية الأهمية ويستدعي البحث والتقصي، كما أنها أموراً يمكن أن تساهم في نشر المزيد من الاهتمام والوعي لدى المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بعملية التوظيف ومتعلقاتها، وذلك لتعريفهم بأهمية المورد البشري وتنبيههم إلى ضرورة إيلائه العناية اللازمة به، لأن إهماله يعني استمرار الفوضى وعدم الاستقرار، خاصة في ظل الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية.

خامساً: أهداف الدراسة

- محاولة الكشف عن إذا كانت مؤسسة اتصالات الجزائر تحترم المراحل الأساسية في عملية انتقاء المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
- محاولة الكشف عن إذا كان توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم باستخدام الأساليب العلمية التي يقترحها مدخل الموارد البشرية.
- محاولة الكشف عن إذا كان للاعتبارات غير الموضوعية مثل المحسوبية والقرابة الدور الأهم في عملية توظيف الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

سادسا: تحديد المفاهيم

1- إدارة الموارد البشرية: من دون شك أن المؤسسة والتنظيمات في عصرنا الحالي تهتم بإدارة مواردها البشرية باعتبارها أهم عناصر العملية الإنتاجية لتمكين المؤسسة من اسداء الخدمة، وإدارة الموارد البشرية مفهوم تعددت التعاريف بشأنه على مر العصور واختلاف نشاط المؤسسة ومن هذه التعاريف ما يلي: إدارة الموارد البشرية هي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، تحفيزهم، تطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.¹

وتعرف أيضا على أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.²

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري، تسييره ومتابعته في المدى المتوسط والطويل طبقا لإستراتيجية محددة وتكون هذه الوسائل ضمن المسلحة أو جزء من الهيكل الإداري في المنظمة، يكبر أو يصغر حجمها حسب كبر أو صغر المنظمة العام.³

ينظر لإدارة الموارد البشرية على انها: عملية تتكون من اربعة خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة، والحصول عليهم وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم.⁴

نستخلص مما سبق أنها وظيفة من وظائف المنظمة تختص بتوفير الاحتياجات للمنظمة من القوى العاملة، المحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل، إذن إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط قوى العاملة، وتحليل الوظائف، معايير العمل، الاختيار والتعيين، الترقية، التكوين، وضع نظام الاجور والتحفيز، فتصبح هذه الإدارة تراعي الجانب الانساني والنفساني في نفس الوقت.

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

²- المرجع نفسه، ص 05.

³- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 6.

⁴- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993، ص 36

2- التوظيف

التوظيف هو عملية إحاق الفرد بالعمل الجديد في مؤسسة ما و يعتبر التوظيف من وجهة نظر المؤسسة الحاق العمال الجدد الذين تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة، كما يعتبر التوظيف من وجهة نظر مكاتب التوظيف العثور على وظائف للعمال المقيدون بها¹.

و يمكن ان يعرف التوظيف بأنه " العملية التي يتم عن طريقها اختيار أفضل العناصر الإدارية والمهنية لشغل وظائف معينة في المؤسسات، مع ضرورة أن يتم هذا الاختيار وفقا لمتطلبات الوظيفة و التخصص المهني و الإداري نفسه"²

التوظيف هو عملية جذب و استقطاب المترشحين إلى المؤسسة بالكم والنوع المناسبين، واختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظيفة و هذا عن طريق استخدام الاختبارات و المقابلات ثم إصدار القرار النهائي بتعيينهم داخل المؤسسة³.

تحتوي مهمة التوظيف على تلك الانشطة اللازمة لوضع الاشخاص الكفاء ي المراكز التي حددها الهيكل الإداري، وتتناول هذه الانشطة تحديد متطلبات المراكز ومؤهلات شاغليها ووسائل تقسيمهم واختيارهم، ثم تدريبهم ليتمكنوا من القيام بمهامهم على خير وجه⁴.

التوظيف يركز على توفير الأفراد المناسبين لتكوين الجانب الاجتماعي في المؤسسة هذه العملية هي من أهم العمليات واصعبها...⁵

إذا التوظيف هو تلك العمليات و الاجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لاقتناء والحصول على الموارد البشرية اللازمة، التي تتوفر فيها شروط القدرة و الكفاءة لتولي المنصب الشاغر.

1- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ص 316.

2- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، 2007، ص 95.

3- روايتي عبد العزيز، استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2014/2015، ص 12.

4- هارولد كونتز وسيريل أودونل، مبادئ الإدارة، ترجمة: بشير العريضي ومحمود فتحي عمر، مؤسسة فرنكلين للطباعة والنشر، بيروت، نيويورك، 1966، ص 68.

5- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص 37.

3- تحليل وتوصيف الوظائف

• مفهوم تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال، تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها¹.

ويقول (أحمد سيد مصطفى) بهذا الصدد: "تهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة والمسؤوليات، والظروف المحيطة بالأداء، كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة"².

من التعاريف السابقة يتضح أن تحليل الوظائف أو الأعمال هو إجراء دراسة علمية لهذه الوظائف باستخدام طرق علمية ملائمة، وذلك بغرض تحديد كل ما تتطلبه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، ظروف العمل المحيطة، الأدوات المستخدمة في الأداء، طرق الأداء،...."

• مفهوم توصيف الوظائف

يقصد بتوصيف الوظائف: "إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة"³.

أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، "ويكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة"⁴.

إذاً هو كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط أو وظيفة، بعد القيام بعملية التحليل والدراسة، حيث يتضمن هذا الوصف، موقع الوظيفة، الإشراف، المسؤوليات والواجبات، المهارات الواجب توافرها في من يشتغل هذه الوظيفة.

¹ - موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، 2003، ص69.

² - أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون"، لم يرد مكان النشر، 2000، ص106.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص83.

⁴ - أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص74.

4- تخطيط الموارد البشرية

يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد عدد العاملين المطلوبين لشغل وظيفة محددة.¹

حيث تبدأ من خلال معرفة ما تحتاج إليه المؤسسة مستقبلاً وما تملكه حالياً، ثم المباشرة باختيار

الأفضل والحفاظ على المتميز².

أيضاً هو مجموعة العمليات ذات الصلة بالتنبؤ بالقوى العاملة، وتنميتها ورقابتها، من أجل تأمين

الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة المناسبة بالأعداد والمستويات والمواصفات الصحيحة، في

الوقت المناسب للقيام بالأنشطة والأدوار المناسبة، بأكثر الطرق فعالية ونفعاً.³

من خلال ما سبق التخطيط هو العمل على تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال

تحديد عدد ونوعية العمالة المطلوبة.

5- الاستقطاب

هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.⁴

الاستقطاب هو محاولة الجذب التي تمارسها منظمة ما من أجل شغل المناصب الشاغرة، أي هو محاولة

التوفيق بين العرض والطلب، أي عدد المناصب الشاغرة ونوعيتها ومن هم بصدد البحث عن الوظائف،

وهو عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب

الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين بالمنظمة⁵.

أو هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المؤقتة في المؤسسة، أي انه نشاط يقوم على

الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها⁶.

1- أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 21.

2- كاتي فايوك، اختر الأفضل وحافظ على المتميز، ترجمة اسكندر انطوان اكويان، حلب، سوريا، 2010، ص 32.

3- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 66.

4- زهير عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراوية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 61.

5- سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 89.

6- مجلة الاقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لخميس مليانة، أكتوبر 2008، ص 141.

تعنى وظيفة الاستقطاب بجذب عدد ملائم من الباحثين عن الوظائف يكون ملائماً نسبياً للوظيفة الشاغرة.¹

ويعرف أيضاً بأنه: هو عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاءم الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة.²

إذاً الاستقطاب هو عملية البحث وجذب طالبي العمل من أجل تقديم طلباتهم للتعين في المناصب الشاغرة في المؤسسة، مما يمكن هذه الأخيرة من اختيار الكفاء والمؤهلين فقط لتعيينهم في المناصب الشاغرة.

6- الاختيار والتعيين

يهتم موضوع اختيار الموارد البشرية بانتقاء الأفراد الملائمين لشغل وظائف معينة، ويرتبط الموضوع باعتبارات كثيرة مثل تحليل الوظيفة ومعرفة مواصفات شاغليها، وتخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، وتأهيل من تم اختيارهم ودمجهم في الوظيفة.³

هو العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتها لأداء هذه الوظيفة.⁴

بمعنى آخر هو تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة.⁵

¹- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 21.

²- رواتبي عبد العزيز، مرجع سابق، ص 13.

³- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 18.

⁴- الزهرة مولاي علي، آليات توظيف الاطارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع الصناعي، جامعة الجزائر 2، 2004/2003، ص 93.

⁵- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسوناني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، فلسطين، 2009، ص 98.

الاختيار هو تلك العملية التي من خلالها يتم انتقاء أصلح الأفراد لمهنة معينة حتى يستطيع تحقيق أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة، وبحيث يكون أقل عرضة لسوء التوافق.¹

ومنه نستنتج أنه المفاضلة بين المتقدمين وانتقاء الشخص المناسب للمكان المناسب، ويتم ذلك عن طريق الاختبارات، المقابلات، الفحص الطبي، ثم دمجهم في وظائفهم.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني²

دراسة حالة مؤسسة "سوكوتيد"، غير منشورة

إعداد الطالبة غرناوط سميرة، تحت إشراف مقراني الهاشمي، لعام 2008/2007، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وتنمية.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير طرق وإجراءات التوظيف على الاندماج المهني؟ وتبعاً لذلك طرحت ثلاث تساؤلات فرعية متمثلة في: هل لطرق وإجراءات التوظيف أثر على عملية الاندماج المهني؟ و هل للنقل الوظيفي تأثير كبير على عدم اندماج العمال واستقرارهم المهني؟ و هل الاندماج المهني يتحقق بمدى إمكانية المؤسسة من توفير العوامل لذلك من تكوين مستمر وتوجيه وعلاقات مهنية؟ وللإجابة على هذه التساؤلات طرحت الفرضيات التالية:

- لطرق وإجراءات التوظيف أثر على عملية الاندماج المهني.
- للنقل الوظيفي تأثير كبير على عدم اندماج العمال واستقرارهم المهني.
- الاندماج المهني يتحقق بمدى إمكانية المؤسسة من توفير العوامل لذلك من تكوين مستمر وتوجيه وعلاقات مهنية.

وقد هدفت الدراسة إلى:

¹ - الزهرة مولاي علي، مرجع سابق، ص 93.
² - غرناوط سميرة، طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر 2، 2008/2007.

- تحديد العناصر أو العوامل التي ينبغي على الإدارة الحديثة، الاعتراف بها من أجل الاهتمام بتفعيل الموارد البشرية أكثر والسعي وراء تحسين وضعيتهم المهنية، كسب رضاهم وتكليفهم، واندماجهم الفعال في المحيط الاجتماعي للمؤسسة.

- البحث كذلك عن العوامل الأساسية المتحركة في عملية الاندماج المهني، والسعي إلى تصور نظري حول الاندماج المهني الذي يعتبر أكثر تفعيلاً لإدارة الموارد البشرية من أجل استغلالها عقلياً وموضوعياً، وذلك من خلال فهم الدور الذي يلعبه المسيرين من منطلق أنهم فئات مسؤولة و مشرفة على شؤون المؤسسة، ومدى إمكانية تحقيق الاندماج المهني باعتبارهم هم الذين بإمكانهم تسهيل العمل وتوفير المحيط الاجتماعي الهادئ الخالي من التعقيدات وهذا كله بهدف تحقيق التكيف السريع والمباشر وعلى أساسها يتحقق الاندماج المهني.

ولعل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو لفت انتباه العمال والمسؤولين إلى مدى أهمية الحالة النفسية والوضعية المهنية للعامل في المؤسسة ومدى شعوره بالانتماء واعتبارها جزء منه وما يقوم به واجب.

أما المنهج الذي اعتمد عليه هو "المنهج الوصفي" ، اعتقاداً من الطالب أنه المنهج الأنسب والأكثر ملائمة، بالرجوع إلى طبيعة الدراسة، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقدرت بـ 110 مفردة، موزعة على ثلاث فئات: الإطارات قدر عددهم بـ 20 إطار، وعمال التحكيم بـ 60 عاملاً، أما عمال التنفيذ فقدرت بـ 30 مفردة. ومن أجل إتمام الدراسة، فإن الطالب اعتمد على جملة من الأدوات لجمع البيانات ومنها: الملاحظة- المقابلة- و الاستمارة المتضمنة في بنودها 40 سؤالاً موزعة على 3 محاور.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

نتائج الفرضية الأولى من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها تمكن من الخروج بإبراز فكرة للمقابلة الأولية، أكثر تأثير على نفسية الفرد لأنه في عالم جديد وخاصة مع الأفراد الذين لم يسبق لهم العمل من قبل، فمن خلال الخطوة الأولى وفي المراحل الأولية يعطي للفرد الصورة الشاملة والكاملة حول ميدان

العمل ويتم هذا في المقابلة مع مسئول الموارد البشرية والمسئول المباشر وهذا حسب المنصب المؤهل إليه، إلا أن هذا العامل ليس لديه تأثير كبير على الاندماج المهني فتبقى الفرضية محققة نسبيا.

بينما الفرضية الثانية تمكننا من الخروج بأبرز فكرة كذلك وهي أن الانتقال والتغيير داخل الدور يتضمن الانتقال الداخلي في المؤسسة وهذا يدخل في ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية، وهذا ما ينفي افتراضنا للفرضية الثانية فمن خلالها تتمكن من تعديل الفرد وقبوله لمسؤوليات أخرى جديدة في العمل بالإضافة إلى اعتبارها مرحلة لتهيئة الفرد نفسيا لقبول أي وظيفة جديدة.

و الفرضية الثالثة الفكرة الأبرز التي خرجنا بها هي أن العلاقات المهنية برزت كسمة وصفية سائدة ومميزة لعلاقة التضامن بصفة عامة ولكن هذه العلاقات تزداد قوتها وترتفع درجتها ويتسع مداها وتأثيرها حسب الفئات السوسيو مهنية أو جماعات العمل وهذا حسب الاختلافات في التسمية، وأن الذي يزيد من درجة الاندماج المهني هو مساعدة الفرد على التكيف والتأقلم مع جميع الأوضاع في المؤسسة كالتوجيه والمراقبة المستمرة بهدف تفادي الوقوع في الأخطاء، مع التكوين المستمر فكل هذه العوامل تتكامل فيما بينها وتساعد على تحقيق الاندماج المهني.

و قد وفق الباحث في تحديد و ضبط متغيرات الدراسة الا انه اغفل الجانب الاجتماعي للعملية ككل ما اثر على صدق نتائج دراسته.

الدراسة الثانية: إستراتيجية التوظيف ودورها بتطوير المؤسسة العمومية الجزائرية¹، دراسة ميدانية لدى المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية، غير منشورة

من إعداد الطالبة جعدي نسيمة وإشراف الأستاذ الفضيل رتيمي، لعام 2010/2011، الدراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل.

¹ - جعدي نسيمة، إستراتيجية التوظيف ودورها بتطوير المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010/2011.

حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هي الأهمية التي تمثلها سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسة: وهذا التساؤل تتفرع عنه تساؤلات فرعية متمثلة في: هل تتبع المؤسسة المقاييس الموضوعية

في عملية الاختيار والتوظيف؟ وهل الأداء والفعالية هما عاملان أساسيان في عملية التوظيف؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صاغت الطالبة الفرضيات آتية الذكر:

- هناك علاقة بين سياسة التوظيف المتبعة وتطور المؤسسة.

- كلما خضع الاختيار والتعيين داخل المؤسسة للمقاييس الموضوعية ساعد ذلك على تطوير

مستوى أداء موظفيها.

حيث جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- محاولة ضبط سياسة التوظيف بناء على المعايير الموضوعية، التي تمكن من تدرج المؤسسة إلى

المراتب والمكانة العالية والأسواق العالمية، وإزالة الغموض بين كل أطراف المؤسسة، ومحاولة الكشف

عن نظام سياسة التوظيف في ظل اقتصادها.

- محاولة إثراء مفهوم سياسة التوظيف سوسولوجيا، وتبيان وضعيتها في ظل إستراتيجية المؤسسة.

- إبراز ضرورة تحديد الإجراءات اللازمة للتوظيف ومصادره الداخلية والخارجية.

- إثراء المكتبة بمواضيع توسع نطاق علم الاجتماع في ظل التحولات الحالية ومعرفة مدى تغير هذه

المقاييس بتغير الظروف.

واعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، أما الأدوات المستخدمة في

جمع البيانات هي المقابلة والاستبيان، وفي اختيارها للعينة اعتمدت العينة الطبقية .

وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- وجدت ان المؤسسة تحاول تطبيق سياسة توظيف تتماشى والإجراءات الموضوعية المعمول بها

قانونيا، لكن التطبيق لم يكن بنسبة 100%، فالتوظيف الغير رسمي يلعب دورا في هذه العملية وذلك من

خلال العلاقات الشخصية، حتى ولو لم تكن بنسبة كبيرة مقارنة بالوسائل الأخرى المستخدمة لذات الغرض.

- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى عرفت تطورا كبيرا مقارنة بالسنوات الماضية خاصة في العشر سنوات الأخيرة.

- تعمل المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى على إتباع الخطوات العلمية والموضوعية في عملية اختيار وتعيين عمالها وذلك من خلال إجراء عملية المقابلة مع المترشحين وإخضاعهم لفترة تجريبية.

وقد وفقت الباحثة في إلى حد ما في طرح فروض الدراسة بصورة معبرة ومجسدة للواقع إلا أنها أغفلت

خصوصية المؤسسة التي تعد عمود الاقتصاد الوطني وأكثر المؤسسات استقطابا للموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: "إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق"¹

إعداد الباحث: مراد بلخير، دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر - شلغوم العيد - رسالة ماجستير في علم الاجتماع، فرع: تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2006 إشراف علي غربي.

حول الباحث من خلال بحثه هذا الكشف عن الطرق والممارسات التي يتم بها التوظيف في

المؤسسات الوطنية (الجزائرية)، من خلال اختبار الإجراءات العلمية التي وضعها المنظرون وأثبت

جدواها إلى حد ما، وأكدتها نظرية الموارد البشرية منذ اكتشاف الاختلالات الناجمة عن الطرق الكلاسيكية

المختلفة، منطلقا من التساؤلات الفرعية حتى يتسنى له أن يتناول الموضوع بأبعاده المختلفة، على النحو

التالي:

- هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفيبرية، التيلورية)؟
- هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية

(المقابلات الشخصية، الاختبارات النفسية...؟)

¹ - مراد بلخير، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2006.

- ماهي الفروق التي يمكن أن تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة بالمؤسسة؟

- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف؟

وقصد الإجابة على كل التساؤلات المطروحة، قام الباحث باختيار مؤسسة (هنكل الجزائر)، (أناد سابقا)، الواقعة بمدينة شلغوم العيد ولاية ميله، لتكون حقلًا للدراسة الميدانية، وجاء هذا الاختيار باعتبار المؤسسة تقدم مثالًا حيا عن واقع المؤسسة، وذلك حتى يكون تعميم النتائج مجديًا.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي في بحثه، مستخدما كل من ادواته: الملاحظة، المقابلة والاستمارة على عينة بحث عشوائية طبقية عددها 134 عاملا، توزعت بين طبقة 3 فئات هي: فئة الإطارات (Cadres) ب: 30 مفردة، وفئة التحكم (Maitrises) وكانت ب: 75 مفردة، وأخيرا فئة التنفيذ (Exécutions) ب: 29 مفردة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كالاتي:

1. التوظيف في مؤسسة هنكل الجزائر (أناد سابقا)، لم يكن يتم وفق النموذج البيروقراطي، إلا في حالات قليلة.
2. التوظيف وفق النموذج التايلوري (التكوين، التدريب، القوة الفيزيقية) محقق إلى حد ما ادى المؤسسة مجال الدراسة.
3. لا يتم توظيف الموارد البشرية بمؤسسة هنكل بالاحتكام إلى معايير العلمية التي تقترحها نظرية الموارد البشرية (المقابلات الشخصية، الاختبارات النفسية.. الخ).
4. لا يتم المفاضلة بين المرشحين بهذه المؤسسة بناء على نتائج الاختبارات النفسية فقط.
5. لم تتأكد فرضية الباحث القائلة بأن المفاضلة بين المرشحين تكون بناء على نتائج الاختبارات النفسية فقط.

6. تطبيق الإجراءات العلمية في توظيف الإطارات مطبق إلى حد ما، ما عدى أولئك الذين وظفوا قبل

سنة 1985 عندما كانت القرارات مركزية تخدم إيديولوجية تنظيمية معينة.

7. التدخل الفادح للاعتبارات الشخصية في عملية توظيف الموارد البشرية مما يخلق تدمر كبير لدى

الفئات العمالية.

والنتيجة العامة التي توصل إليها هي أنه هناك تعدد وتداخل في استخدام الإجراءات العلمية

المختلفة عند توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة.

لقد كانت عملية المعاينة التي قام بها الباحث جيدة إلى حد بعيد حيث أنها ركزت على استخراج

عينة ممثلة لجميع مفردات المجتمع، ولكن الباحث أهمل الخصوصية الثقافية للمناطق الداخلية للوطن

التي تتميز بالولاء للسلطة العشائرية لا للسلطة التنظيمية

ويمكن القول أني قد استفادت من تلك الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري للبحث و

صياغة فرضيات الدراسة، وفي تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وأيضا كان للدراسات السابقة الأثر الكبير

في معرفة ما تم البحث فيه في موضوع التوظيف وما توصل إليه الباحثون في السابق، ونذكر أيضا أن

الدراسة قد تناولت موضوع عملية التوظيف من جانب يختلف عن الجوانب التي تناولتها الدراسات سابقة

الذكر، لأنها تناولت قياس واقع عملية التوظيف كنظام متكامل وإجراءات متسلسلة، إلا أنه يمكن أن نقول

أن تلك الدراسات تتفق مع هذه الدراسة في بعض الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف، وبعضها يختلف

معها في بعض الإجراءات الأخرى، وهذا ما سوف نتناوله في فصل تحليل النتائج الذي سيلي ذكره لاحقا.

تعرض الباحث في هذا الفصل إلى الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة الذي تم فيه عرض

إشكالية الدراسة وفروضها، أهدافها وأهميتها، ثم التطرق لجل المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، وعرض

الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الافتراضات النظرية

للتوظيف

أولاً: المدخل الكلاسيكي في دراسة التنظيم

ثانياً: المدخل الإنساني في دراسة التنظيم

ثالثاً: المدخل الحديث في دراسة التنظيم (مدخل الموارد

البشرية)

وفي ضوء هذا نتعرض بالدراسة و التحليل لمجموعة من النظريات و التي نرى أنها اهتمت في دراسة العنصر الإنساني وكل ما يتعلق به من قريب أو بعيد في محيط العمل و الكشف عن جميع المتغيرات المشمولة بالدراسة الراهنة توظيف الموارد البشرية و محاولة تحليلها في ضوء ما تناولته هذه النظريات.

مع الإشارة إلى أننا بصدد تقديم وصف و تحليل دقيق حول كل مدخل من المداخل المعروضة و الغرض الأساسي من عرضها هو التعرف على مبادئها الرئيسية مع محاولة الكشف عن طريقة التنظيم التي يتبناها كل مدخل وكيف ينظر لمسألة التوظيف .

أولاً: المدخل الكلاسيكي في دراسة التنظيم

تتعلق من مجموعة من المبادئ و المسلمات من أهمها ما يلي:

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة.
- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته .
- التخصص في العمل وتقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزئياته الصغيرة.
- يعد الأجر و المكافآت المادية الحافز الوحيد للأفراد.
- يجب تحديد المهام و الواجبات الموكلة للأفراد بدقة وصرامة
- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد
- لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة و التبادلات الوحيدة التي من الواجب الاهتمام بها هي: التبادلات الرسمية بين أفراد التنظيم و المرتبطة أساساً بتحقيق أهداف المؤسسة.

1- نظرية الإدارة العلمية (التايلورية)

فريدريك ونسلو تيلور (1856-1915)، رائد النظرية الكلاسيكية، وهو صاحب كتاب مبادئ الإدارة، شرح فيه مبدأ التايلورية والذي تمكن من خلاله من تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الخفية آنذاك

وبالتالي حتى يضيف الطابع العلمي على ما توصل إليه من نتائج، وتضمنت دراسته التطبيقية التي أجراها على العمال في مصنع الحديد والصلب الذي كان يعمل فيه كناظر - الوقت والحركة باعتبارهما عنصران أساسيان من أجل الوصول إلى الكفاية الإنتاجية وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية الموجودة في المصنع.

لقد لاحظ تايلور أثناء العمل تدني إنتاجية العامل، وكان متأكدا بأنه يمكن زيادة وتحسين هذه الإنتاجية، ودفع تحمسه الشديد للعلم إلى تطبيق المنهج العلمي، في محاولته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة والتعاون والحافزية، واستغرقت أبحاثه وتجاريه سنوات عديدة في مصانع الصلب والفحم التي عمل بها، بهدف تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف، مركزا على أساليب وطرق العمل وأدواته والوقت، حيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء عامل.¹

لقد أدى التطور السريع الذي عرفته المنظمات بعد الثورة الصناعية، والذي اثر بصفة مباشرة في حجم وضخامة العمليات الإنتاجية، مما يجعل هذه المنظمات تعرف مشاكل وصعوبات تتعلق بالحصول على القوى العاملة لمؤهلة والقادرة على مواكبة هذا التطور مقارنة بالفترة التي سبقتها، " حيث كانت الصناعة تستعمل يد عاملة كبيرة وغير متخصصة وطرق العمل كانت قائمة على سوء استغلال اليد العاملة المتوفرة.

إن المنشآت الصناعية أخذت بالتوسع وأصبحت عملياتها أكثر تعقيدا، وكنتيجة لهذا التطور لم يكن جميع المدراء منشغلين بالعمليات الإنتاجية، حيث أن البعض منهم أصبح يخصص الجزء الأكبر من وقته في العمليات الإدارية (التخطيط، الجدولة، التوظيف) كما أن البعض الآخر من المدراء وقع تحت طائل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، ونتج عن ذلك تباعد معين بين العاملين على الخطط الإنتاجي المباشر وبين أولئك القائمين بالأعمال الإدارية الأساسية وتطلبت العمليات الإنتاجية أفرادا أكثر تخصصا

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 52.

في جانبين: الأول إدارة الأفراد والثاني العملية الإنتاجية، وفي خضم هذه المعانات تقدم تايلور بأعماله في الإدارة التي تهدف وتركز على الفرد العامل.

وبالرغم من أن تايلور (وغيره من أتباع الإدارة العلمية) قد ركز على مدراء الخط الأول وعلى ورشة العمل فقط، لكن الغدرة العلمية قدمت فلسفة جديدة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب على المدير ان يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الأمثل، ومن واجب المدير اختيار العاملين وتحفيزهم متبعا للأسلوب العلمي لضمان إتباعهم الطريقة المثلى في أداء أعمالهم، وأن يسند المدير للعامل عملا محددًا وان يوفر له الآلات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.¹

ومن جانب آخر حلل تايلور انسيابية الأعمال وطرق الإشراف على العمال، وحالة الإجهاد والتعب، من خلال دراسات الوقت والحركة، وقد تضمنت هذه الدراسات تحديد معالم وقياس حركة العامل الظاهرية عند قيامه بالمهام ثم حلل النتائج، وقام باستبعاد الحركات المؤثرة سلبا على كمية الإنتاج، ومن أهداف هذه الدراسات جعل العمل روتينيا وكفاء، وبهذه الدراسات تمكن من تخفيض الوقت وتقليل الكلفة والجهد المطلوب لإنتاج منتج معين وتوصل تايلور إلى أن هناك طريقة واحدة هي الأفضل لأداء العمل، وقد وضع تايلور معايير كمية للأهداف الإنتاجية، عدد الوحدات المنتجة في كل وجبة عمل (فترة عمل، وردية) وتمكين المدير من مواجهة المواقف والاختناح بان العامل قد قدم ناتج عمل يومي مناسب.²

وهنا يمكن القول أن تايلور و الإدارة العلمية تعمل على دراسة الوقت وتنميط العمليات والتخصص المعياري، أي إحلال النوع الوظيفي للإدارة.

ويمكن أن نلخص التايلورية في المبادئ التالية:³

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 53
² - شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال -منظور كلي-، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 59.
³ - الفضيل رتيبي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، قيم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جامعة الجزائر3، جوان 2013، ص 151.

- تقسيم العمل وتحديد كميا إذا أمكن، وهكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الاداء.
 - ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتاييلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.
 - تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق تتطلبه خطط تخطيط العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم، وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.
 - المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما.
- والمساهمة الأساسية التي جاء بها تاييلور مناداته بتطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية أي أن هناك مشاكل عليها أن تحل ولكن المساهمة جزئية لأن تشدده على الكفاية الإنتاجية على مستوى المصنع والتوفير عن طريق دراسة الوقت هاذين العنصرين حولا انتباهه كليا فيما يخص الإدارة إلى إدارة الإنتاج فقط .
- حظيت النظرية التاييلورية بإعجاب كبير في أول القرن العشرين ونالت إعجاب أصحاب رأس المال والصناعيين وهم يعتبرون أن بالتاييلورية أصبحت الصناعة متطورة، وساهمت في ظهور الهندسة البشرية وتعمل على تكييف مناصب العمل على حساب العامل، رغم ذلك تعتبر أولى الدراسات العلمية التي ساهمت في وضع سياسة الاختيار والتوظيف وذلك بإتباع الوسائل العلمية في اختيار العمال.
- ومن خلال ما جاء نخلص إلى أن تاييلور اهتم خلال عمله ودراسته التي قام بها بالوقت والحركة والرقابة الشديدة، دون ان يهتم بالتفاصيل المتعلقة بالعمال كأوضاعهم الاجتماعية أو تطلعاتهم أو احتياجاتهم الإنسانية، كما انه ركز على ضرورة اختيار العمال من طرف المدير وتدريبهم علميا (على أسس

علمية)، في أغفل طرق وآليات وتقنيات اختيار هؤلاء العمال وكيفية توظيفهم، فبالنسبة له العامل مجرد آلة حيث ركز على الفرد أثناء أداءه للعمل فقط دون التركيز على الجوانب المحيطة به، لذا فاستقطاب واختيار وتعيين العمال كانت تأخذ أهمية قليلة بالنسبة لتايلور.

2- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

تعود كلمة البيروقراطية إلى الأصل اللاتيني وهي مكتوبة أو مكونة، من مقطعين bureau الذي يعني مكتب و craties التي تعني السلطة، أي سلطة المكتب، فالشخص في التنظيمات البيروقراطية يحكم من خلال السلطة التي يمنحها موقعه في التنظيم، وليس من خلال قدرته على الاقتناع والقيادة ومن أشهر من كتبوا عن البيروقراطية نجد ماكس فيبر الذي كتب مقال عن البيروقراطية والتي وصفها بالمثالية أي الظهور النقي للبيروقراطية ففي أية منظمة يكون فيها التنظيم البيروقراطي ويتخذ شكلا هرميا وتسلسليا الذي يبدأ من القمة أو القاعدة، بنظام تنازلي، يشكل في مجموعة شبكة عمل متكاملة ويتميز، الشكل النقي للتنظيم عند فيبر بالعقلانية واللاشخصية، حيث يركز على النظام والسلطة المشروعة والمنطق وتهدف التنظيمات المصممة بصفة عقلانية للوصول إلى أهداف معينة وعقلانية، بينما تعني اللاشخصية الموضوعية في العلاقات بين الأشخاص ويمكن التنظيم البيروقراطي لفيبر في الفعالة والقدرة على التنبؤ بسيادة القانون، وقد كان إهتمامه بهذا الشكل من التنظيم كرد فعل ضد التأثير غير المسؤول للحكم السياسي وقوة الشخصيات الكاريزماتية، ذات النفوذ الواسع يعتبر ماكس فيبر أول من ساهم في بناء إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، باعتباره المجال الذي يطبق فيه القوانين والوسيلة التي تحقق الأهداف، ففي التنظيم يمكن للفرد أن يرتقي إلى وظائف أعلى ويتحمل مسؤوليات أكبر ويتحصل على اجور مما يحفزها إلى تحسين أداءه.¹

ويمكن تلخيص مبادئ نظرية البيروقراطية في النقاط التالية:²

¹- طاهر محمد كلاندة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 95.
²- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2000، ص ص 33-34.

- نجد تخصصات مختلفة في التنظيم الهرمي، كل واحدة على حدة، لكن بينهما قواسم مشتركة في شبكة العمل من خلال الإجراءات المتداخلة بين التنظيمات الفرعية.
- التسلسل الهرمي ضروري لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام الاجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العلاقات غير الرسمية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياة في التعامل.
- نظام الاختيار وترقية العاملين معتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

ويرى فيبر أن البيروقراطية تتميز بالدقة، السرعة، الوضوح، والإلمام بالمعلومات، كما تعد أعلى أشكال التنظيم كفاءة وأقدرها على تحقيق الأهداف كما تتميز أيضا بالاستمرار والحكم الصحيح على الأمور والإنصياغ التام من جانب المرؤوسين وتخفيض الاحتكاك والتكاليف المتعلقة بالمواد والأفراد، كما أن التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء، حيث يتم استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم فالمحسوبية والقربة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي، ولا سيما في مجال اختيار وتوظيف الأفراد، حيث يعتمد على مقاييس ومعايير علمية في تعيين الأفراد وعلى مؤهلات المتقدمين، وعلى ضوء المعايير الخاصة بكل عمل والتي يضعها الرسميون في التنظيم البيروقراطي.¹

إذن إن المتأمل لعناصر النموذج البيروقراطي لماكس فيبر يجد أنه أعار أهمية كبيرة لمتغير التوظيف الذي يرتبط في تصوره بالاحتكام إلى محاكاة موضوعية وهذا ما دفعه إلى القول أن (التوظيف لا بد أن يكون في ضوء الشهادات و الخبرة بحيث يتم اختيار المترشحين للتعيين في هذه المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات أو بما يضمن أنهم قد حصلوا على الدبلومات أو كليهما، ويحصلون على مكافأتهم في صورة مرتبات ثابتة¹ و رغم هذا التركيز على المحاكاة الموضوعية

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 1994، ص 588.

إلى أن فيبر لم يهمل مسألة الأقدمية في التدرج المهني، أخذ بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل، لهذا فإن متغير التوظيف يصبح هو الآخر مسألة روتينية واضحة لأنها تستند إلى رشد المؤسسة و عقلانية قواعدها).

إن نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بالتوظيف واعتبرته مطلباً من متطلبات الوظيفة، ركزت من خلاله حسب فيبر إن الشهادات والامتحانات تؤدي بطبيعتها إلى ظهور ضرب من التمييز والتفرقة الاجتماعية وأن المحاكات الموضوعية العامة للالتحاق والترقية لا تكون عادة في صالح المتطلعين إلى الوظائف الكبرى في التنظيم، حسب فيبر التمسك بشهادة التعليم العالي كشرط للالتحاق بالتنظيم سوف يؤدي بطريقة غير مباشرة في صالح أولئك الذين مكنتهم مواردهم المالية من الإنفاق لفترة طويلة، إن النمو التنظيمي يحكم بالفعل مبدأ تكافؤ الفرص وقد ركز أيضاً على فكرة التخصص في العمل والخبرة الفنية من خلال خصائص النموذج المثالي، كما رأى فيبر ضرورة العمل على توزيع الأعمال بطريقة ثابتة واعتبارها واجبات رسمية وهذا يؤدي منطقياً لأداء الفرد بطريقة فعالة، كما دعى لضرورة احترام شاغل الوظيفة للتدرج السلطوي، كما أن الاستمرارية في العمل تتحقق من خلال الاستقرار النسبي للقواعد واللوائح داخل المؤسسة.

يقول فيبر يجب الفصل أثناء عملية التوظيف بين المشاعر الشخصية والقرار الذي يصدر، كما يستند التوظيف في التنظيم البيروقراطي إلى المؤهلات العلمية والفنية التي يمكن التحقق منها من خلال بعض الإجراءات كالقيام بالاختبار مثلاً ولا بد على الموظف المستفيد من دخل، وضمان، واستقرار وظيفي. كما لم يركز فيبر على أهمية الاختبارات النفسية في اختيار العامل وركز فقط على الاختبارات المهنية.

ثانياً: المدخل الإنساني في دراسة التنظيم

1- نظريات العلاقات الإنسانية

يعتبر العالم الاسترالي "إلتون مايو" **Elton Mayo** الرائد الرئيسي لهذا الاتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة وسترن إلكترونيك بمدينة شيكاغو الأمريكية والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وهم في ذلك يختلفون على أسلوب تفكير النظريات الكلاسيكية الذين كانوا يهتمون بالجانب الفسيولوجي للعمال، أما هذه النظرية فهي تعتبر من التصورات التي تنطلق من النظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح ليتبادل التأثير والتأثر مع الوسط الذي يوجد فيه، حيث يؤثر فيه عاملان داخلي وخارجي ورغم إعطاء العلاقة المتبادلة أهمية كبيرة إلا أنها تركز على متغير العلاقات الإنسانية التي يقصد بها ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي يعالج موضوعاً ته في منظور العقل والرشد، بل يؤكد للجوانب السلوكية والجماعية وينظر إلى الفرد لا بوصفه عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعة اجتماعية ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلاً على ذلك ارتباطاته المحددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة.

بدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة هارفارد للقيام بمجموعة من الدراسات في مصنع هاورتون وقد أجريت الدراسة المبدئية في هذه المصانع لتحديد العلاقة بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العمل، وكانت الطريقة التي أتبعها الباحثون هي الطريقة التجريبية التي تعتمد على استخدام مجموعة من العمال تسمى بالمجموعة التجريبية ومجموعة أخرى تسمى بالمجموعة الضابطة وقد أوضحت النتائج عدم وجود علاقات واضحة بين إنتاجية العمال وكثافة الإضاءة رغم ارتفاع مستوى الإنتاجية، ولذلك أثار تساؤل حول وجود عوامل أخرى مؤثرة هي العوامل الممثلة لظروف العمل بالمصنع، و كان من نتائج ذلك

أن أجريت سلسلة من الدراسات حول علاقة وأثر هذه العوامل المادية على إنتاجية العمال مثل طول فترة العمل، فترات الراحة....

وقد تبين للباحثين من واقع هذه التجارب أن إنتاج العاملين قد ازداد رغم تنوع الظروف المادية التي يعملون فيها. لذلك توصل الباحثون إلى أن زيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف المادية المحيطة بالوظيفة ولكنها ترجع إلى التغيير في المواقف الاجتماعية للعاملين ودرجة رضاهم ودافعيتهم للعمل.⁽¹⁾ فضلا عن اختلاف نظام الإشراف، وقد أدت الدراسات السابقة للقيام بأبحاث أخرى أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية كجزء من المناخ الكلي المحيط بالعمل في المصنع ونتيجة لدراسة سلوك مجموعة صغيرة من العاملات بلغت 14 عاملة لمدة ستة أشهر تبين للباحثين أن هناك مجموعة غير رسمية من العاملات حددت لنفسها مستوى معين من الإنتاج يختلف عما حددته الإدارة، وقد أتضح ذلك من خلال قوة التنظيم الاجتماعي في التأثير على الأفراد، عموما فإن هذه الدراسة قد أظهرت أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها أهمية قصوى في تحديد مستوى إنتاج العاملين ودرجة رضاهم عن العمل....¹

وخلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين وأثرها على، إنتاجيته.²

ومن مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية:

- ركزت النظرية على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصادي، وعليه فإن إتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها يصبح هدفا رئيسيا.
- ركزت النظرية في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له، أي أنها أعطت أولوية أولى للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله، كما أوضحت بضرورة تشجيعها على الظهور.

¹ - محمد علي شبيب، السلوك الإنسانية في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر: إنجلترا ط 2 ص 176-177. منشورة.

¹ - المرجع نفسه، ص 177.

² - المرجع نفسه، ص- ص 176 - 178

- ركزت النظرية على ضرورة اهتمام القاعدة العريضة من مشرفين من حيث الاختيار، الإعداد والتدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها زيادة الإنتاجية.

- ركزت هذه النظرية على مفهوم الرجل الاجتماعي بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل الاقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي، بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية.¹

ومن بين النتائج التي توصلت لها هذه النظرية نجد:²

- أن الأفراد مخلوقات اجتماعية بالضرورة وليسوا مخلوقات اقتصادية، وينبغي معاملتهم على هذا الأساس، وهم أهم عناصر الإنتاج.
- ان الأفراد باعتبارهم مخلوقات اجتماعية هم اعضاء في المجموعة، ومن ثم فإن الجماعة هي التي يجب الاعتماد عليها في مناقشة المشاكل وتقدير الحلول.
- إن وجود القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص والذي يسمح بالمشاركة ويخلق جوا مريحا للعمل يسوده التعاون.
- استخدام السلطة والنفوذ والعلاقات الرسمية وصبغ جميع العمليات بها، لا يناسب الطبيعة البشرية التي تحب الحرية والمرونة وتتفر من المعاملة الآلية.
- التوافق والانسجام الاجتماعي بين العاملين عامل معنوي ذو أهمية كبيرة ومؤثر في الإنتاجية.
- لا تتم إثارة الفرد بواسطة الحوافز المادية فقط، بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا
- هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية، لذلك توفير معاملة إنسانية للأفراد يحترم بموجبها أحاسيسهم ومشاعرهم، وإشعار الفرد بأهمية عمله مهما قل شأنه.

¹ - حنفي محمد سليمان، مرجع سابق ص 28، 29.

² - عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص ص 113-114.

لقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية في دراستها للتنظيم الاجتماعي على أساس أنه تنظيم مغلق مثل المدرسة الكلاسيكية بحيث أنهم لم يأخذ تأثير المحيط على التنظيم الاجتماعي، واهتموا بالعنصر البشري فقط مع إهمال العناصر الأخرى داخل التنظيم مثل التكنولوجيا، مما دفعهم إلى الاعتقاد بأن رضا العاملين وسعادتهم هي التي تدفع بزيادة الإنتاجية، لذلك اهتموا بالتنظيمات غير الرسمية، لأنهم اعتقدوا أن الإنتاج والفعالية والرضا الوظيفي لا تتم إلا من خلالها.

ولم تأخذ سياسة التوظيف في مدرسة العلاقات الإنسانية حيزا كبيرا، لأنها اهتمت بمؤهلات الفرد النفسية والإنسانية، وما مدى تأقلمه واندماجه داخل التنظيم، فهي اهتمت بسلوك العامل داخل المنظمة بغض النظر عن كيفية التحاقه بها، لذا اهتمت بكيفية التعامل معه وذلك يكون من خلال إتباع أسلوب الإدارة الديمقراطية لأنها الأسلوب الأمثل للتعامل مع العمال، مما يساعدهم على التأقلم والاندماج داخل مجموعة العمل مما يؤدي إلى استقرارهم نفسيا وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

2- نظرية سلم الحاجات لآبراهام ماسلو (Abraham Maslow)

تعد هذه النظرية من أول النظريات الهامة في تفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، والتي تعزى نسبتها إلى عالم النفس أبراهام ماسلو 1908-1970م إذ اعتبر أن الحاجات الإنسانية جاءت مرتبة حسب الأولوية كما هي مرتبة وتقوم نظرية هرم ماسلو للحاجات على فكرتين أساسيتين هما :

❖ لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل هرم، ينتقل العامل في إشباع

هذه الحاجات من الحاجات الفيزيولوجية الموجودة في قاعدة الهرم إلى الحاجة إلى تحقيق

الذات الموجودة في أعلى الهرم مروراً بالحاجات الثلاث الأخرى.

❖ الحاجة غير المشبعة لدى العاملين هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة

بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على دافعية الفرد.

وتتلخص نظرية ماسلو في الآتي:

- الإنسان كائن يشعر بحاجات تؤثر على سلوكه.
- يمكن تصوير تلك الحاجات في شكل هرمي، ويبدأ الإنسان بإشباع تلك الحاجات إشباعاً كلياً لأنها هي المحرك الأساسي للسلوك.
- يمكن تحفيز الفرد عن طريق رغبته في سد حاجاته، فما أن يسد حاجة معينة من الأسفل تبرز حاجة أعلى منها مباشرة في طلب الإشباع.
- الحاجات المشبعة للفرد لا يمكن أن تكون مصدر تحفيز له.
- وبناء على تلك الافتراضات فإن ماسلو يرى أن:
- عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل.
- إشباع تلك الحاجات يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لا بد من إشباعها لدفعه للعمل بجد واستمرار.
- أن تحديد تلك الحاجات وتفهمها من مسؤوليات المسير في المؤسسة، فلو اهتم الأخير بتحفيظها، سيزيد من رغبة الأفراد في انجاز العمل بأكثر كفاءة وفعالية.
- قام أبراهام ماسلو بتحديد حاجات الفرد وتصنيفها وترتيبها على شكل هرم :

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



¹ - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 178.

1-1 شرح الحاجات الخمس لـ "ماسلو" :

1. **الحاجات الفسيولوجية: physiological needs** وهي الحاجات الإنسانية لبناء الفرد والمحافظة على نوعه، وتمثل حد الكفاف للإنسان كالتغذية والشراب والنوم والجنس. وتقدم الإدارة وسائل لإشباعها مثل : الأجر الأساسي، ظروف العمل، فترات الراحة.
2. **حاجات الأمان والسلامة: security and softy need** وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية من هرم ماسلو، تتضمن حماية الفرد من الاخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الاخطار المالية والاقتصادية، ويمكن للمدير أن يلعب دورا مهما في توفير ظروف عمل ملائمة وأمنة.¹ وتمثل أيضا حاجة الحماية من خطر الآخرين، والحماية من الأضرار التي تحدث الأمن النفسي والمادي .
3. **الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء) : social –affiliation** وهي الحاجات التي تعكس حاجة الفرد إلى الحب، والانتماء إلى غيره من أقارب وزملاء وأصدقاء. فالإنسان اجتماعي بطبعه، فهو حريص على أن يشعر بأنه جزء من جماعة، يعيش بينها، ويتصل بها، وينتمي إليها.
4. **حاجات التقدير والاحترام: self respect esteem** وتمثل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بالأهمية والتقدير والتقدير والاحترام من قبل الآخرين² وهي حاجة الإنسان إلى احترام الآخرين له وتقديرهم له، والاعتراف بمجهوداته، ومركزه الاجتماعي، وبالثقة بالنفس، والسلطة والقوة، المقدر، الكرامة والإحساس بأهمية عمله.
5. **حاجة تحقيق الذات: self actualisatio** وتمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو هي طموح الفرد إلى أن يصل ويرد أعلى مراحل الأداء، حيث يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته، وبالتالي تحقيق النجاح في عمله. ويمكن أن تشبع تلك الحاجة في ميدان العمل بحصول الفرد على وظيفة ذات تحدٍ، أو تحتوي على إبداع .

¹- المرجع نفسه، ص179.

²- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ج 1، مكتبة عين شمس، مصر، 1975، ص123.

- لاقت نظرية ماسلو في بداية ظهورها نجاحا كبيرا بسبب المنطق الذي تعتمد عليه، وبسبب إسهاماتها في معرفة مجال معقد , ألا وهو مجال الحاجات الإنسانية. ومع ذلك فلم تسلم من انتقادات عدة وجهت إليها وفق دراسات وأبحاث عديدة , ومن هذه الانتقادات ما يلي:
- قد يقدم الفرد على إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت , تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، ولكن يمكن المجادلة بأننا في الواقع نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.
 - ترتيب الحاجات وفق هرم ماسلو ليس شيئاً ثابتاً لدى كل الناس, أو في كل المجتمعات. إذ أن بعض الناس قد تختلف في ترتيبها لهذه الحاجات، فمثلاً الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية.
 - إن بروز الحاجات وأولويتها تختلف من فرد لآخر ,
 - الواقع يظهر أن هناك اختلافاً في درجة الإشباع لدى الأفراد. فقد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها في السلسلة.
 - لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها افترضت أن هناك إشباع فقط دون أن تحدد مقداره.
 - كما يمكن اعتبار أن هذه النظرية (نظرية ابراهام ماسلو) غير دقيقة أو مرتبة بشكل صحيح إلى حد كبير، وذلك إذا أخذنا بعين الاعتبار أنها أغفلت الجانب الديني (أو الروحي) , على أساس أن للدين أو العقيدة أهمية كبيرة لدى الكثير من البشر بغض النظر عن تلك الديانة أو العقيدة.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية التي تفترض بأن عملية التحفيز يجب أن توجه إلى الحاجات غير المشبعة، لذا فإن نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات، وتوجيه المحفزات لإشباعها.

و حسب ماسلو الفرد يتجه للبحث عن وظيفة إذا لم يشبع بعض حاجاته، يقول ماسلو إذا شعر الفرد أن بإمكانه أن يصبح مديرا أو مسؤولا كبيرا يجب أن يمنح هذه الفرصة.

ثالثا: المدخل الحديث (مدخل الموارد البشرية)

1- نظرية اتخاذ القرار

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات، حيث تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، و لقد لوحظ تقدم واضح و ملموس في السنوات الأخيرة في نظرية اتخاذ القرارات و أهميتها في تحليل كيفية إيصال الأوامر و الأفعال كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات و تحت أي نوع من الظروف يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية و العمل على زيادة الإنتاجية و تطوير أساليب الإدارة التي من شأنها تعزيز الفعالية و الكفاءة.¹

ويعتبر كلا من جيمس مارش (James March) و هيربرت سيمون (Herbert Simon) من بين رواد هذه النظرية، حيث حاولا التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات و ضرورة ارتباطها بالجوانب العقلانية التي توجد في المؤسسات الاجتماعية.

كما يرى سيمون بان عملية صنع القرار تحتاج إلى توافر معلومات ضرورية و متنوعة من قبل صدورها و هذا ما لم يحدث في معظم الأحوال، و لذا يجب على من يقوم بعملية صنع القرار أن يكون أكثر عقلانية و يتصرفون بنوع من الرشد و التحكم في إطار المعلومات المتاحة لهم، و خلال الموقف أو عنصر الوقت المحدد، وفي ضوء الاختيارات المطروحة أمامهم. و من هذا المنطلق حرص سيمون على أن

¹ - الفضيل رتيبي، مرجع سابق، ص 177.

يوضع طبيعة صنع القرار و اعتبارها أهم خطوة في السلوك التنظيمي أو الإداري، و التي تعبر عن مدى اعتبار هذا السلوك سلوكا ملائما عقليا أم غير عقلائي.¹

يرتكز هذا الاتجاه في عملية الاختيار على تحديد البدائل و تحليلها و المفاضلة بينها و من هنا امتدت دراسة اتخاذ القرار إلى أبعاد لم تأخذ بالحسبان في البداية، و هي البعد النفسية و الاجتماعية التي تعمل على نجاحه أو عدمه. أصحاب هذه المدرسة يرون أن الأهمية لا تكمن في العملية ، وإنما في ظروف اتخاذ القرار (عوامل ظهور المشكلة)، وكيف يتخذ القرار؟ و ماهي النتائج التي نتوصل إليها بعد الاختيار (توقع النتائج)؟.

عملية اتخاذ القرار كجزء من العملية التسييرية لا تأخذ وقتا كبيرا مقارنة بالعملية الأخرى لان التسيير اليومي لا يتطلب اتخاذ قرار يومي. لاتخاذ القرار يجب أن تكون أهدافه واضحة و دقيقة كما يحدد التنظيم نطاق المسؤوليات، و يجب توفر كافة المعلومات التي لها علاقة بهذا القرار بشكل كاف.

من ناحية أخرى، وضح سيمون أن طبيعة عملية اتخاذ القرار، تتم من خلال ثلاث مراحل أساسية متتالية وهي:²

مرحلة الاستخبار: ففي خلال هذه المرحلة يتم البحث عن الظروف الملائمة، للشروط التي يجب إن تستلزم عملية إصدار القرارات .

مرحلة التعميم: ففي خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ التدابير اللازمة، التي تصل إلى مرحلة الابتكار و تحديد القرارات ذاتها.

مرحلة الاختيار: وخلالها يتم تحديد البدائل للخيارات الإدارية أو التنظيمية، التي يتم عن طريقها تحديد نوعية القرار المناسب.

كما حاول سيمون و مار شان يثيرا إلى عدد من الخصائص و المقومات التي عليها عملية اتخاذ القرار:

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 77.

² - نفس المرجع، ص 78.

- أ. بلوغ مستوى الرضا التام لدى القيادات الإدارية وقبل اتخاذ القرار.
- ب. طرح عدد من البدائل و الاختيارات قبل صدور القرارات.
- ت. استحداث تقارير متطورة عن طبيعة العمل و برامجه للمساهمة في عملية اتخاذ القرار.
- ث. طرح برامج عمل محددة تتلاءم مع المواقف المعقدة عند صنع القرار.
- ج. يمكن تنفيذ كل برنامج عمل بشكل شبه مستقل عن غيره.

أن عملية اتخاذ القرارات من بين الأولويات نظرية اتخاذ القرار، لذلك فقد تميزت عملية الاختيار و التوظيف في هذه النظرية بأهمية كبيرة، لأنها تعتبر من بين العمليات الدقيقة التي تحتاج إلى قرار سليم، لان بموجب هذا القرار و الذي يتضمن الاختيار السليم للأفراد العاملين في المنظمة و الذي يجب أن يكون وفق معطيات علمية و موضوعية، و ذلك لخدمة المنظمة و تجنبها عدة مشكلات كالغيابات و نقص الفعالية و سوء الأداء...الخ، ومنه فعملية الاختيار و التوظيف تحتل مكانة جد هامة إذ تعتبر من بين العمليات الجوهرية لنظرية اتخاذ القرار.

2- نظرية النظم

يعتبر بير تالفي(Bertalanffy) من بين رواد هذه النظرية، ظهرت هذه النظرية في منتصف الستينات، وهي تنظر إلى المنظمة كوحدة بدلا من التركيز على بعض عناصرها و مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي أو إجراءات العمل. و في ضوء مدخل أو نظرية النظم يمكن تعريف المنظمة الإدارية بأنها نظام يتكون من مجموعة من العناصر في حالة التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة و هذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية.¹

¹ - علي بقلش، أهمية سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2002، ص 19.

نظرية النظم لها جانب اجتماعي وآخر تقني، تخطت و تجاوزت ما توصلت اليه المدرسة السلوكية حيث اظهر التجاوز أن العامل التكنولوجي كمتغير هام للدراسة، هذه المدرسة وسعت من أطروحات المشاركة للوصول إلى مفهوم جديد لعلاقات الأفراد في المنظمة.

و تشمل هذه المدرسة على عدة نقاط أهمها:

➤ تعرف المنظمة على أنها تفاعل بين نظامين، النظام الاجتماعي و النظام التقني، هذا التفاعل ينتج عنه نظام موحد و هو المؤسسة ككل.

➤ إمكانية تنظيم الجماعات الصغيرة و الكبيرة داخل هذا النظام(اي التنظيم الرسمي و الغير الرسمي).

هذه النظرية تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مركب، يتكون من أجزاء متعددة، متراكمة، متفاعلة، يعتمد بعضها على بعض، و تسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، و يمكن التعرف الى هذه الأجزاء و تحديدها من خلال علاقتها بالهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه و هذا النظام يعمل ضمن نظام اكبر و أوسع شمولاً يتفاعل معه و هو المجتمع.

إن المنظمة تتأثر بالبيئة و تعتمد عليها في الحصول على مواردها، و تقوم بدمج عوامل الإنتاج المختلفة عن طريق العملية الإنتاجية و تزود المجتمع بالخدمات، فمدخلات النظام مصدرها من المحيط و تتمثل في:¹

المدخلات الإنسانية: و تتمثل في طاقات و قدرات الأفراد و رغباتهم و اتجاهاتهم.

المدخلات المادية: و تشمل الأموال، المعدات، و التجهيزات.

المدخلات المعنوية: و تشمل المعلومات التي تستفيد منها المنظمة من المحيط.

¹ - علي وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 239.

وهذه المدخلات يتم دمجها من خلال المعالجة (الأنشطة) و يتم تحويلها من طبيعتها الأولية إلى مخرجات قد تكون هي الأخرى.

مخرجات بشرية: و هم الأفراد الذين يتم إعدادهم و تميتهم ماديا و معنويا.

مخرجات مادية: وهي السلع و الخدمات.

مخرجات معنوية: و هي المعلومات و الأفكار و الآراء التي تصدر عن النظام.

يعتبر الفرد في نظرية النظم هو الوحدة الأساسية في النظام الجزئي والكلي، وينظر إليه من خلال شخصيته، وتعرف الشخصية بأنها مجموعة من الصفات الشخصية والقدرات التي يمتلكها الفرد وتميزه عن الآخرين، فمن خلال الشخصية والخبرات والمهارات التي يمتلكها، يدرك ما حوله ويحدد أهدافه وتطلعاته في المنظمة، التي تعتبر بالنسبة له مركزا لإشباع حاجاته ورغباته المتنوعة.¹

قد أعطت هذه النظرية أهمية كبيرة للعنصر البشري، فقد اهتمت بالفرد من حيث أنه من بين أهم المدخلات التي تعتمد عليها المنظمات، لذلك فيجب أن يتم اختياره بعناية شديدة، وبطريقة علمية وموضوعية، ويعتبر المورد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات، لأن نجاحها أو فشلها يتوقف عليه وعلى مدى كفاءته ليكون عنصرا هاما من عناصرها، لذلك فعملية الاختيار والتوظيف تأخذ قيمة ومرتبة جد هامة لأنها الأساس في اختيار الأفراد الذين يكونون المنظمة.

رابعاً: المدخل المتبنى في الدراسة

بعد العرض المفصل لمجمل المداخل النظرية لتوظيف الموارد البشرية من المدخل التقليدي، إلى المدخل الحديث. والتي ساهمت بقسط كبير في بلورة عمليات إدارة الموارد البشرية وخاصة عملية التوظيف التي تتركز أساسا في عنصر القدرة على العمل وبالتالي كيفية حصول المؤسسة على أفضل ما يحتويه سوق العمل من كفاءات وتطويرها من أجل تحقيق أهدافها.

¹-عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 142.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن المدخل المتبنى في الدراسة هو مدخل الموارد البشرية الذي جمع بين متغيرين هامين لا ثالث لهما القدرة زائد الرغبة، فهما متغيرين هامين مترابطين لا يمكن الفصل بينهما، من هذا المنطلق تجاوزت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف أنواعها والمؤسسات العمومية على وجه الخصوص الأدوار التقليدية إلى أدوار أكثر تطوراً خاصة في مجال دراستنا هذه وما يتعلق بها من تحليل الوظائف، التنبؤ بحجم العمالة، الاستقطاب وتدبير الموارد البشرية وإجراء اختبارات التوظيف وغيرها من المهام التي تندرج ضمن متغير القدرة والرغبة في العمل.

إن الدارس يتمعن وتحليل لكل المداخل النظرية، باختلاف تاريخها الكرونولوجي وتطورها وأفكارها. بدأ من المدخل التقليدي إلى المدخل الحديث، يرى أنها ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر الإداري التنظيمي بفضل جملة من الرواد. بدأ بالمدخل التقليدي في التنظيم ورواده فريدريك تابلور ونظرية الإدارة العلمية، وماكس فيبر ونظرية البيروقراطية، مروراً بالمدخل الإنساني السلوكي وعلى رأسهم التون مايو ونظرية العلاقات الإنسانية، وإبراهام ماسلو ونظرية سلم الحاجات، وخلصنا إلى المدخل الحديث في التنظيم وما جاء به من أفكار إيجابية لدى كل المختصين في مجال التنظيم حول كيفية التعامل مع المورد البشري، وحولت منطلق مفهوم إدارة الموارد البشرية من معناه الضيق الكلاسيكي إدارة المستخدمين إلى المعنى الواسع الحديث إدارة الموارد البشرية وكل ما تحويه من عمليات تجعل معناه أكثر شمولاً وعلماً وعملاً.

الفصل الثالث: الخطوات العلمية

لعملية التوظيف

أولاً: تحليل وتوصيف الوظائف

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية

رابعاً: الاختيار والتعيين

يتناول هذا الفصل أهم عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية وهي عملية توظيف الموارد البشرية والمراحل والأساليب العلمية المعمول بها وكذلك المعايير المعتمدة في هذه العملية الحساسة من استقطاب، اختيار وتعيين وتخطيط القوى العاملة هو الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقطاب الموارد الأكفأ وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء الأعمال، وتتضمن عملية التوظيف خمسة عناصر أساسية وهي تحليل الوظائف ثم تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار، التعيين والمتابعة.

أولاً: تحليل وتوصيف الوظائف

يشمل العمل مجموعة من الوظائف التي تتطوي على مهام وواجبات ومسؤوليات، فالوظيفة هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تستند إلى فرد واحد، ويمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية، والوظيفة هي مجموعة مهام تسند إلى شخص واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف.

1- تحديد مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف

إن وظيفة تهيئة وإعداد الموارد البشرية تتضمن جانبين:¹

الأول تركز على تحديد محتوى الوظيفة من خلال عملية التحليل.

الثاني يركز على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال.

1-1- الوصف الوظيفي: وهو وصف وتعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي تتضمنها الوظيفة

كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

إن المعلومات المستنبطة من تحليل الوظيفة تجمع لتطوير الوصف الوظيفي يتضمن الهيكل التنظيمي،

التنظيم والمسؤوليات للوظيفة، بتفاصيل كافية لجعل الموظف عارف بالأداء المتوقع، أي أنه يخير

المستخدم أو المستخدمين معا بأغراض الوظيفة وما يجب عمله، وأنه لا يصف الوظيفة فقط، بل يصف

¹- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص

السلوكات المرتبطة بأداء الوظيفة أيضا، والوصف الوظيفي يعل على إعلام وتذكير الموظفين حول تفاصيل واجباتهم كدليل للتصوير أيضا، وأنه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم وللوصف الوظيفي فوائد عديدة من بينها:

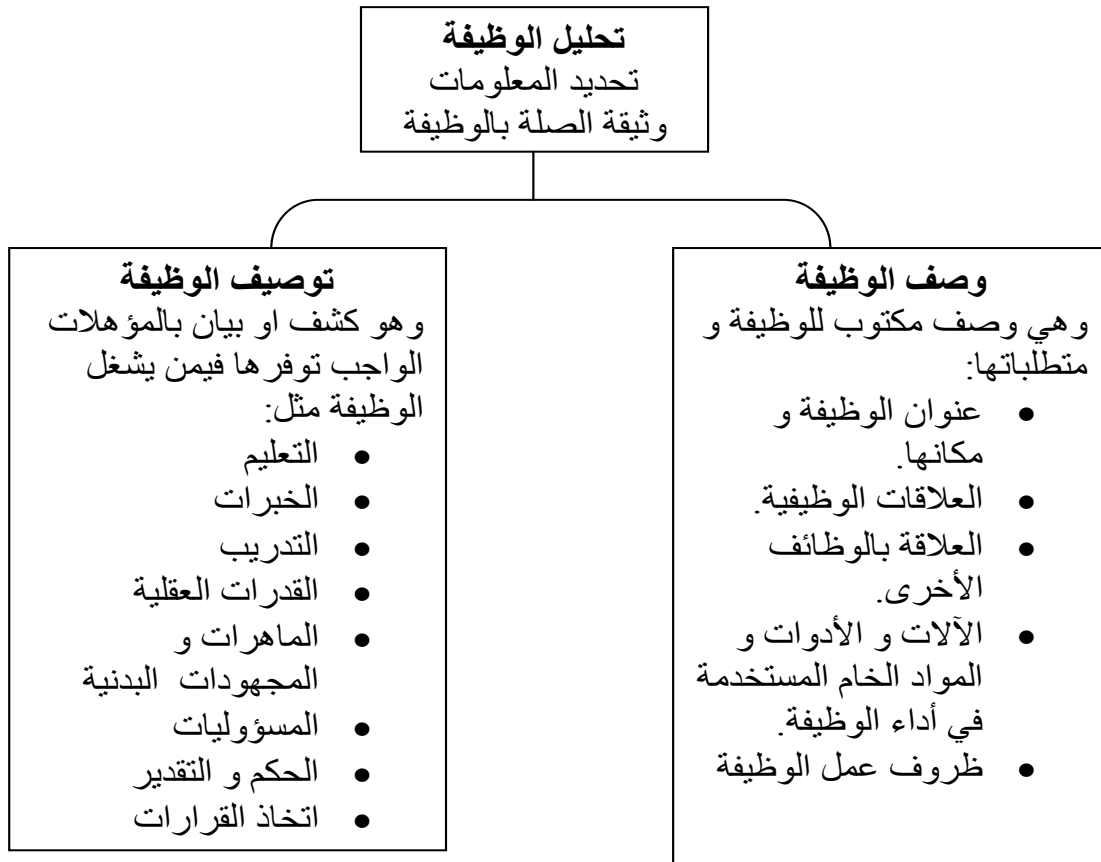
- تجنب الالتباس وتقديم الفهم والتوضيح والتماثل أيضا، وأنه أداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم وللوصف الوظيفي للفرد الذي يشغل الوظيفة، وتزويد الموظفين بتوقعات الوظيفة الواقعية وقناعة العمل.

- تسهيل استقطاب واختيار ومقابلة وتدريب وتطوير الموظفين وإخبار الموظفين الجدد بما يجب أن يعرفونه وما يتوقع منهم، مع إعداد أنظمة الأجور والمكافآت.

- إعداد نظام تقييم أداء العاملين وإعداد أنظمة السلامة والأمن لصناعي.

1-2- مواصفات الوظيفة: هو عبارة عن قائمة توضيح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين، ويلى وضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية والتي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات الرئيسية المطلوبة لشغل الوظيفة مثل المعرفة (المؤهل العلمي) والمهارات والقدرات والقبليات، وتجدر الإشارة إلى ان غالبية المنظمات تدمج مواصفات الوظيفة في نموذج الوصف الوظيفي بحيث يشتمل نموذج الوصف الوظيفي على الوصف والمواصفات الخاصة بكل وظيفة.

الشكل رقم (02): يوضح مكونات وصف وتوصيف الوظيفة



المصدر: يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سابق ، ص 131.

2- أهمية وأهداف التحليل الوظيفي¹

- تساعد عملية تحليل الوظائف في فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية.
- إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على معلومات متطلبات الوظيفة، مما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يقلل من الاحتمالات عند التعيين.
- إن الغاية من تحليل الوظائف هي المساعدة في تقييم أداء العاملين وفق معايير تحديد الوظائف التي يشغلونها، ويعتبر التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي شرط مسبق ينبغي توافرها لإجراء ذلك التقييم.

¹ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 25.

- يتم استخدام تحليل الوظائف لضمان حصول العاملين على تعويضات عادلة عن الأعمال التي يؤديونها.

3- خطوات عملية تحليل الوظائف

حتى تجري إدارة الموارد البشرية عملية تحليل الوظائف عليها أن تقوم بجمع المعلومات عن كل وظيفة حالية من جميع الذين يشغلونها، وتتعرف على مؤهلات موقعه الحالي، لذلك يجب أن تمر عملية تحليل الوظائف على الخطوات التالية:¹

3-1- تحديد وحصر الأعمال المراد تحليلها: وتشمل هذه المرحلة القيام بالتالي:

- تحديد ماهية الوظائف حسب الإدارات والأقسام العاملة في المنظمة.
- مراجعة السجلات المتاحة لدى المنظمة مثل الوصف الوظيفي للهياكل التنظيمية، أي تحليل سابق لوظائف المنظمة أو معلومات تم جمعها.
- تحديد الجهة أو الأفراد المسندة إليهم عملية التحليل، والأسلوب الذي سيتبع وعدد العاملين الذين سيتم مقابلتهم أو استبيانات لهم.

3-2- شرح العملية للعاملين والمدراء: تعتبر عملية التعرف والشرح للعاملين في كافة المستويات في

المنظمة لأهداف وطبيعة عملية التحليل، حيوية للغاية خاصة للعاملين الذين يتأثرون من جراء عملية التحليل وينبغي توجيه مذكرات وتعاليم لتفسير أهداف وغايات التحليل.

3-3- تنفيذ التحليل الوظيفي: تشمل هذه المرحلة عدة خطوات تشتمل على القيام بالآتي:

- توزيع الاستبيان على العاملين وفق الخطة المعدة.
- متابعة تعبئة الاستبيان وجمعها والتذكير بمواعيد تسليمها.

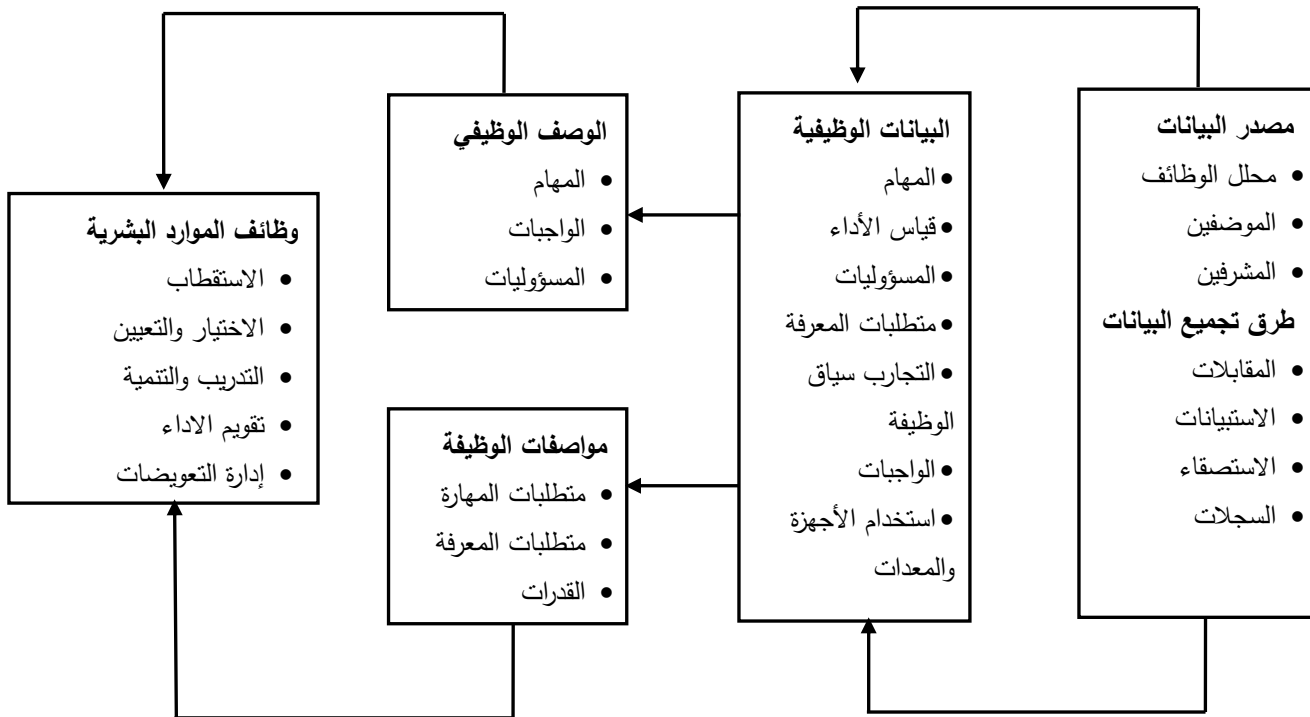
¹- يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 137.

- مراجعة الاستبيانات من قبل المحللين للتأكد من إكمالها وضرورة استكمال النواقص بإجراء مقابلات لاحقة.

3-4- وضع الوصف الوظيفي: تتطلب هذه الخطوة من المحلل وضع وصف للوظائف ومواصفات مناسبة بشكل مسودة على أن يتم عرضها على المدراء والإدارات العامة لمراجعتها وإدخال التعديلات اللازمة ومن ثم وضع الشكل النهائي للوصف الوظيفي والمواصفات للوظائف.

3-5- تحديد الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة: ينبغي إجراء التعديلات المستمرة على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف لتعكس ما تتعرض له المنظمة من تغيير، ونمو في طبيعة أعمالها ووظائفها، وقد تتم المراجعة بشكل دوري أو بشكل متكرر أي في كل مرة تتعرض لها المنظمة إلى تغييرات كبيرة ومستمرة في أهدافها وفي مهامها.

الشكل رقم (03): يمثل خطوات عملية تحليل الوظائف



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 139.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية

1- أهمية تخطيط الموارد البشرية¹

✓ يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع وقوع أخطاء فجائية في خط الإنتاج والتفويض الخاص بالمؤسسة.

✓ يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

✓ يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

✓ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

✓ يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

2- مراحل تخطيط الموارد البشرية

يتم بناء تخطيط الموارد البشرية كعملية بمرحلة متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الاخير خطة استراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية في الفترة الزمنية التي تخطط لها، وفيما يلي شرح لمختلف هذه المراحل:

2-1- التعرف على مضمون الخطة الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها

تتعلق المرحلة الاولى من مراحل تخطيط الموارد البشرية، بالتعرف على مضمون الخطة الاستراتيجية للمنظمة المزمع إتباعها وأهدافها ذلك أنه لا يمكن الشروع في عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا بعد أن تزود القمة الإدارية، إدارة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية وتضمناتها الرئيسية.²

¹- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص 86.
²- القفل يسمينة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، تحت اشراف الاستاذ الدكتور الفضيل رثيمي، غير منشورة، جامعة الجزائر 2 ، 2014/2015، ص 60.

2-2- تقدير الطلب على الموارد البشرية

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد العاملين المطلوبين، وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، النوعية والكفاءة وهناك عدة عوامل تؤثر على عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه العوامل.¹

أ- التعديلات المتوقع إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة:

قد تؤدي الخطة الاستراتيجية التي ستتبعها المنظمة إلى اضافة بعض الأنشطة الجديدة أو استبعاد بعضها، الامر الذي يؤدي بدوره إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنظمة، فعملية الإضافة أو الإلغاء عملية مستمرة ولازمة في حالات كثيرة.

ب- التعديلات المتوقع إدخالها على عدد الوظائف

والمقصود بها هو التأكد من أن العدد المتاح من العاملين في كل وظيفة يكفي لأداء هذه الوظائف بفاعلية أم أن هذا المتاح أقل أو ازيد من المفروض، وتتم هذه المراجعة لكل وظيفة على حدها، ويمكن الاستعانة ببعض الأساليب والدراسات في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسة العمل والاساليب.
- المقارنة مع أقسام أو مصالح أو ادارات أخرى مشابهة.
- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثره على عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.
- ج- نتائج جرد مهارات وقدرات العاملين:

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص 97-102.

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الانتاجية، الامر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء معين، والعكس صحيح.

د- تأثير التغيير المتوقع في حجم الانتاج:

يؤثر حجم الانتاج المراد بلوغه من طرف المنظمة على حجم الموارد البشرية المطلوب، فإذا كانت المنظمة تهدف إلى زيادة حجم إنتاجها على مدى السنوات القادمة، فمن المحتمل أن يرافقها حاجة إضافية للموارد البشرية، والعكس من ذلك صحيح.¹

هـ- تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

ويقصد بها المستوى التقني المراد استخدامه في تنفيذ العمل والإنتاج، فإذا كان توجه المنظمة إلى استخدام الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها وأتمت الإجراءات فيها، أي ظهور حاجة جديدة للعمالة الماهرة ذات التأهيل العالي والقادرة على التعامل مع هذه التقنية الآلية.

و- تأثير المتغيرات الاقتصادية الكلية:

تشتمل هذه المتغيرات على حالة الرواج أو الكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل السائدان في البيئة الخارجية.. الخ، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجاً فإن من المتوقع زيادة الطلب على منتجات المنظمة، والذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها، وإذا كان الدخل مرتفعاً سيحدث نفس الأمر، والعكس صحيح.

ح- المنافسة:

تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية دوراً قوياً في تحديد حجم أعمال المنظمات عموماً، فعندما تتوقع المنظمة منافسة قوية في المستقبل، معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض في حجم مبيعاتها، الذي تقابله عادة تقليص حجم أعمالها، لكي لا يحدث لديها فائض في الانتاج ورقم مخزون سلعي عالي

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 104.

ليس بإمكانها تسويقه، كل ذلك قد يؤدي إلى انخفاض حجم الطلب من الموارد البشرية، أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات بسبب زيادة الطلب في المنتجات، مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها المستقبلية، من أجل تلبية هذه الزيادة، كل ذلك قد يؤدي إلى زيادة حجم الطلب من الموارد البشرية.

2-3- تقدير عرض العمالة:

يتناول هذا الجانب بعدين رئيسيين هما تحليل العرض الداخلي وتحليل العرض الخارجي للعمالة.

أ- تحليل العرض الداخلي للعمالة:¹

بمجرد أن تنتهي المنظمة من تقدير الطلب، فإنها تحتاج إلى الحصول على مؤشر على عرض العمل لديها، إن تحديد عرض العمل الداخلي يحتاج إلى تحليل مفصل عن اعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المنظمة، ونوعيات المهارات المحددة المتواجدة بها، بعد ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات في المستقبل القريب والتي تشمل الإحالة للتقاعد، الترقيات، النقل، دوران العمل والتسريح، ويسمى هذا الجانب اجمالاً بتقييم الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة في الوقت الحالي

ب- تحليل العرض الخارجي للعمالة:

يتطلب تحديد العرض الخارجي للعمالة إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي، وعملية تقدير اليد العاملة في السوق، لا تتميز بنفس السهولة الموجودة في حالة تقدير العرض الداخلي للعمالة في المنظمة، وذلك لانعدام المعلومات الدقيقة والكافية لدى المنظمة، إلا ان هذا لا يمنع من متابعة اليد العاملة في السوق، وذلك من خلال عدد المؤشرات التي تسمح بذلك.

1. تحديد وضعية العمال المتوفرين في سوق العمل:

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص ص 202-206.

وذلك من خلال تحديد خصائص اليد العاملة المتوافرة في السوق وحصرها، وتحديد الشروط الواجب توافرها، والتي من بينها:

- القدرة على العمل، ويخرج من هذا الإطار الاطفال والشيوخ، وكذا المعوقين بنسبة 100%
 - عدم امتلاك عمل: وهذا إما بسبب إنهاء مرحلة تكوينية أو تعليمية، أو بسبب وجوده في وضعية بطالة .

- امتلاك عمل آخر ولكن لا يتلاءم مع رغبات صاحبه، وطاقته الحيوية ويرغب في أن يتخلى عنه ويقوم بذلك في أول فرصة، وإضافة إلى كل هذا فيجب توفر الرغبة في العمل داخل المنظمة.

2. تحديد مصادر واتجاه اليد العاملة المتوافرة في السوق:

حتى تتمكن المنظمة من حصر دقيق لليد العاملة في سوق العمل وحركاتها، عليها أن تحدد مصادرها واتجاهاتها، وتحديد المنظمة مصادر اليد العاملة المتوافرة في السوق من خلال الاحصاءات المقدمة من مختلف معاهد ومراكز التكوين المهني والجامعات، بالإضافة إلى دراسة عروض العمل المقدمة في الجرائد والسجلات المختلفة، رغم انها لا تقدم إلا عناصر بسيطة مثل العمر والجنس والوضعية الصحية ودرجة التكوين،.. الخ أما فيما يخص اتجاه اليد العاملة، فهي تخص دراسة تفصيلات وتوجهات الافراد الذين يسعون للعمل في المنظمة، أو الذين في الهجرة على بلد آخر والعمل فيه، أو عند دخولهم ميدان التعليم والبحث أو المجال السياسي أو الجيش.

وعملية تقدير العرض الخارجي من اليد العاملة التي تهتم المنظمة في تاريخ معين تمر عبر أكثر من خطوة، ابتداء من حصر انواع العمالة التي تهتم المنظمة في تاريخ مستقبلي، وهي موجودة حاليا في سوق العمل ثم مختلف المعلومات المتعلقة بوضعيتها الحالية من ناحية التكوين والقدرات وغيرها، وفي الأخير تقدير تطورها.

2-4- تحديد الفجوة بين ما هو متاح من الموارد البشرية وبين ما هو مطلوب:

تتعلق هذه المرحلة بمقارنة ما تم التنبؤ به من احتياجات الموارد البشرية او المطلوب منها في ظل الخطة الاستراتيجية، مع ما تتوافر عليه المنظمة من هذه الموارد أو ما هو معروض منها، أي دراسة وتحليل الفرق بين متطلبات النظام من اليد العاملة والمخزون الحالي (العرض) الموجود على مستوى المنظمة، مما يسمح لها من الوقوف على تحديد العجز او الفائض من اليد العاملة.

وبذلك فإن هذه الخطوة تسمح بتحديد الفروقات بين احتياجات المنظمة وبين مخزونها، حيث يمكن أن تكون المنظمة أمام الوضعيات التالية.¹

- التوازن: ويكون فيه الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المنظمة مساويا لاحتياجات المنظمة.
 - الفائض: ويكون فيه الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المنظمة أكبر من احتياجات المنظمة.
 - العجز: ويكون فيه الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المنظمة أقل من احتياجات المنظمة.
- ويمكن إن يكون الفائض أو العجز كلياً على مستوى المنظمة ككل، ويمكن ان يكون جزئياً على مستوى الأقسام أو الإدارات.

2-5- وضع برامج لمعالجة عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية والمتاح منها:

تهدف برامج تخطيط الموارد البشرية إلى معالجة حالات عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية وبين العروض منها، فالبرامج التخطيطية تعد إما بهدف مواجهة العجز في الموارد البشرية، أي عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أقل من الاحتياجات المتوقعة منها، أو بهدف مواجهة الفائض في الموارد البشرية اي عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكثر من الاحتياجات المتوقعة منها²

¹- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 80.
²- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 75.

فيما يلي عرض لمختلف البرامج التي قد تتبناها المنظمة من أجل معالجة العجز أو الفائض في الموارد البشرية.

✓ برامج معالجة العجز في الموارد البشرية

تعتبر الوضعية التي يكون فيها الطلب المتوقع من الموارد البشرية أكبر من المعروض منها حالياً، وضعية صحية ومشجعة، أي ان المنظمة في حالة انتعاش، وتنتظر هذه الفرصة من اجل تمديد وتوسيع انشطتها، وقد تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية:

- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- استخدام العمالة المؤقتة.
- تكليف جهة عمل خارجية للقيام ببعض المهام مثل الصيانة، النظافة، .. الخ.
- زيادة فترة الخدمة، أي إطالة سن التقاعد.
- زيادة ساعات العمل خارج اوقات الدوام.
- تحسين برنامج الاجور والحوافز وربطه بزيادة إنتاجية الفرد
- التدريب وإعادة التدريب.
- إحلال التكنولوجيا محل العمال.
- تكبير الوظائف، أي إضافة بعض المهام إلى وظائف حتى يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر.

✓ برامج معالجة الفائض في الموارد البشرية:

إذا كانت المؤسسة تعاني من فائض في العمالة، أي ان المعروض من العمالة أكبر من المطلوب، يمكن ان تلجأ المنظمة إلى استخدام واحد أو اكثر من السياسات الآتية.¹

- استخدام وسائل التناقص الطبيعي (الإحالة إلى المعاش، الوفاة، الاستقالة .. الخ)
- تقديم حوافز للتقاعد المبكر، تقديم المكافآت المجزية أو المعاش المبكر أو المكافآت مع المعاش، والمهم عند استخدام هذه السياسة ألا تتعارض مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية من حيث المهارات والخبرات.
- تقديم مكافآت مجزية لترك العمل.
- تدريب وإعادة التدريب، خاصة على الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية، وكذلك في حالة وجود ندرة في سوق العمل.
- نقل الفائض على فروع أو أقسام تتبع المنظمة أو إلى منظمات تواجه عجز في العمالة.
- نقل الفائض على فروع أو الأقسام أو الإدارات التي تعاني نقص العمالة مع زيادة عبء العمل.
- تجميد الأجور وتخفيضات.
- انهاء عقود العمل المؤقتة.

2-6- تنفيذ الخطة ومتابعتها²

بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ، ومن الجوانب الهامة لمرحلة التنفيذ ضرورة التأكد من وجود فرد يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المحددة، وتتوافر لديه الصلاحيات والموارد اللازمة لذلك، كذلك فانه من المهم توافر تقارير ومؤشرات عن مدى التقدم في الانجاز وفق المعايير الزمنية والنتائج المحددة سلفاً، ويتحقق ذلك من خلال مراقبة عملية تنفيذها بقصد

¹ - عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل اعادة الهيكلة - الاندماج - مشاركة المخاطر، مكتبة عين الشمس، ط 2 ، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 154-157.

² - سنان المرسي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة، دار حامد الاولى، الاردن، 2006، ص ص 92-93.

تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة

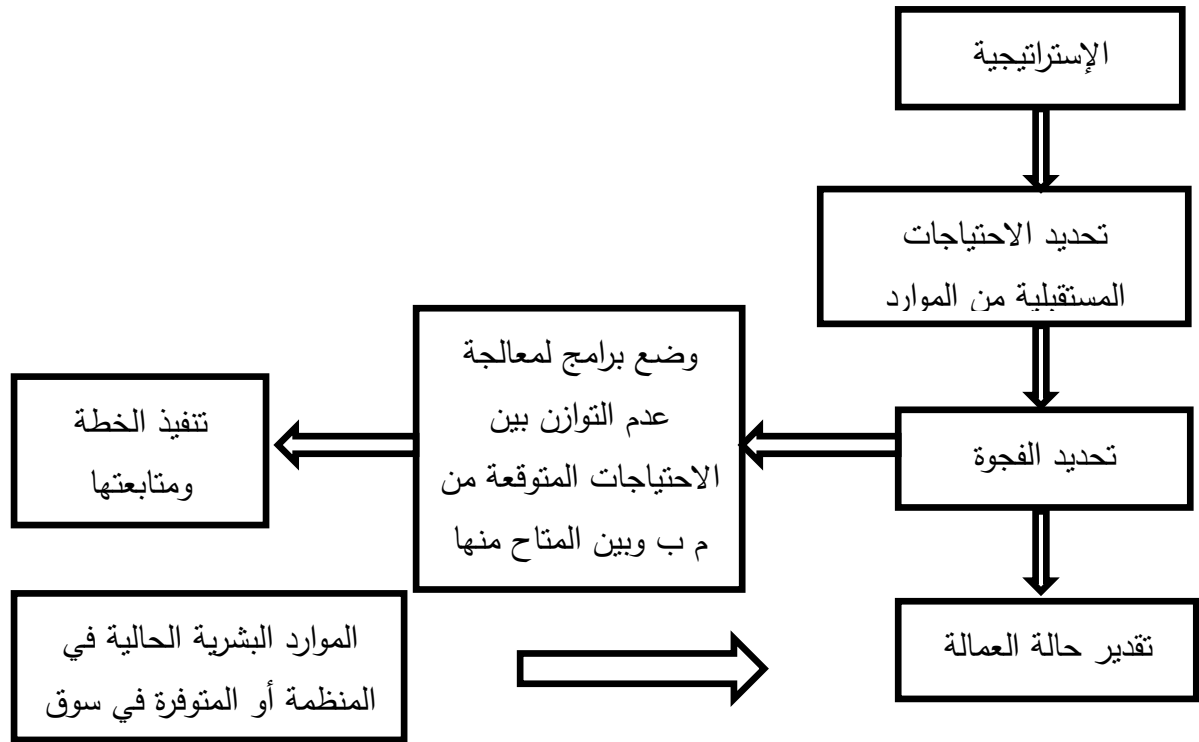
لكل من الأسئلة التالية، وهي تراقب وتقوم الخطة: هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

- ماهي ايجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين؟

إن الهدف الأساسي من هذه الأسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في مواجهة احتمالات

الفائض أو العجز في الوقت المناسب.

الشكل رقم (04): يبين مختلف مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية.



Source: Alain Meignant, **ressources humaines déployer la stratégie**, edition

liaisons, paris, France, 2000, p 121.

3- المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية:

يؤدي غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية إلى ظهور العديد من المشاكل التي تعترض سير

العمل في المنظمات منها¹:

¹ - عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية،الإسكندرية2000، ص135.

1. وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في وظائف أخرى.
 - تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل، في حال وجود عجز في العمالة.
 2. عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
 3. اضطراب عملية الاستقطاب والاختيار والتدريب.
 4. اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد، الوفاة).
- ويعدها تم استعراض عملية تخطيط الموارد البشرية في هذا المبحث سيتم في المبحث التالي
- التطرق لموضوع الاستقطاب استكمالاً لموضوع عملية التوظيف.
- وكلما كانت المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف واضحة ومحددة كلما كان من السهل إجراء العمليات المالية وخصوص الاستقطاب، حيث نتيجة الإدارة مباشرة إلى المصادر الأكثر إجمالاً أن يكون بها المطلوب.

ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية

إن عملية الاستقطاب تعد من الاجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الوارد البشرية في المنظمة، ولكي يتم الاستقطاب على أسس صحيحة، على المنظمة مراعاة أن هذه العملية تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل بعد إجراء عمليات الفحص والاختيار: وأن أية ممارسة سلبية للاستقطاب أثارها تكون سريعة ومباشرة ويمكن الاحساس بها بأقصى سرعة.

فلاستقطاب أهمية في المنظمة والإشادة الجوهرية على مختلف موضوعات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

لذلك يمكن تعريف الاستقطاب على أنه "عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاّ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة".¹

وترجع أهمية الاستقطاب إلى حاجة المنظمة إلى معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية وقت الحاجة بالإضافة إلى السعي لزيادة عدد المتقدمين الأكفاء للعمل بالمنظمة مما يعطيها بدائل أكثر لاختيار الأفضل من بينهم، كما أن عملية الاستقطاب تساهم في تعيين العاملين المؤهلين مما يؤدي إلى توفير نفقات التدريب وزيادة الاستقرار الوظيفي.²

ومن خلال هذا يمكن أن نقول بان الاستقطاب يركز على:

- البحث والدراسة والتحري على افضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والاكثر مناسبة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية والتعرف على مدى كفاءتها.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة التأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
- تحوي العدالة والصدق والامانة عند إجراء عمليات الاختيار والالتزام بالإجراءات القانونية.
- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل الرجوع للمصادر ذات الثقة وإعداد العقود واستيفاء المستندات والسجلات.

تتعدد النقاط التي توضح ضرورة الاستقطاب وأهميته في ما يلي:

¹- كشواري باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، دار الفاروق، القاهرة، 2006، ص 180.
²- ديسلر جارين، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 73.

- الاستقطاب الجيد يفتح المجال امام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفاء.
- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالاتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارههم الوظيفي الأفضل.
- يسهم الاستقطاب في تحديد افضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الوارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إل تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية والفنية أو المهنية و للمنظمة دور ترغيبي في الاستقطاب والذي يهدف الى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة.¹

1- مصادر الاستقطاب

تعتم اي منظمة كانت على مصادر قصد جلب العاملين لتوظيفهم من اجل تغطية حاجياتهم من الموارد البشرية وهذه المصادر هي:

1-1- المصادر الداخلية للاستقطاب: ويقصد بها السماح من الموارد البشرية داخل المنظمة والذين تتوفر فيهم شروط وقدرات شغل الوظيفة الشاغرة وهذا بأي من مستوياتها وإداراتها واقسامها ومنها تحرص المنظمات الرائدة على الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات الكاملة عن موظفيها في شكل مخزون يمكنها من إجراء عمليات الانتقادات والتقييم بسهولة ويتم هذا في عدة أشكال هي:²

1-1-1- الترقية: وهي أكثر الطرق انتشارا ويقصد بها نقل الموظف من وظيفة إلى اخرى ذات مستوى إداري أعلى من حيث الصلاحيات وأكثر أهمية ومسؤولية أعلى وأشمل، ويجب وجود معايير

¹- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص 62.
²- عباس سهيلة محمد، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص98.

موضوعية وتوافر أسس عادية للترقية تعتمد عليها المنظمة وهذا بتقييم أداء موظفيها في السنوات الماضية وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية وهذه الاسس مثل الأقدمين، الكفاءة .

1-1-2- النقل: ويشير النقل إلى تحويل الموظف من قسم إلى آخر ومن وظيفة إلى أخرى ويتم

بين الوظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية أو من فرع إلى فرع آخر للمنظمة، ويتم تحفيز الفرد المنتقل ببعض المزايا بقبول التحرك من مكان لآخر ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانتها.

ومن وسائل جذب الموظفين الداخلية ما يلي:

✓ الاعلان الداخلي: تستخدم المنظمة هذه الطريقة من خلال الاعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات

الاعلان الداخلية متضمنة شروط التوافر اللازمة في الأشخاص المطلوبين.

✓ ترشيح الزملاء والأصدقاء: تلجأ إليها المنظمة لتوفير من لديهم الكفاءة والخبرة وذلك عن طريق

طلب المنظمة من العاملين بها.

✓ الموظفون السابقون: قد تلجأ المنظمات إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس

أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل.

1-2- المصادر الخارجية للاستقطاب: لأن المصادر الداخلية لا تكفي وحدها للاستجابة لحاجات

المؤسسة من موارد بشرية فإن هذه الاخيرة مضطرة للبحث عن مصادر خارجية خاصة التي تتناقص من

سنة لأخرى بسبب التقاعد أو التحويل أو الاستقالة وحتى الطرد...، وتبرز هذه الحاجة أكثر في باب

التخصصات التي تتوفر في داخل المنظمة، خاصة عندما تقوم ببعض التغيرات في أساليب العمل

والتنظيم القائم فيها مما يتطلب حتما توفر كفاءات جديدة، ومن المصادر الأكثر شيوعا والتي تعتمد عليها

مايلي:

1. الاعلانات في الصحف والمجلات: وهي أكثر الوسائل استعمالا، والمصدر الرئيسي للمنظمات

عند الاعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية موضحة بذلك الوظيفة الشاغرة والمؤهلات المطلوبة

لشغلها، ففي المناصب الإدارية التنفيذية تلجأ المنظمات إلى المجلات والصحف اليومية والقومية ولكن في بعض الوظائف العليا تلجأ إلى الصحف الدولية والمتخصصة للحصول على أفضل الكفاءات الفنية. نجاح الاعلان يعتمد على الوسيلة المعتمدة وعلى طريقة عرض الرسالة الاعلانية والاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الاعلان ما يلي:

- مراعاة الخصائص الرئيسية للوظيفة والتركيز عليها.
- بيان طبيعة المنظمة والمعالم الرئيسية لها باختصار.
- بيان عنوان الوظيفة مع مختصر لاهم مهامها وواجباتها.
- بيان موقع الوظيفة من الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- بيان الخصائص المطلوبة في الشخص الذي سيشغل الوظيفة.
- بيان الوقت المحدد لتقديم الطلبات.
- التأكد بجذب الاعلان الانتباه وإثارة اهتمام المرتقبين وتشجيعهم لتقديم طلبهم.

2. مكاتب ومراكز التوظيف: قد تفضل المنظمات الاعداد على هذه المكاتب من أجل توفير العدد المناسب من المترشحين والمتقدمين للاختيار من بينهم وقد تخصص هذه المكاتب في جلب موظفي محددين التخصص مثل المهندسين، أو اعمال السكرتارية وتلجأ هذه المكاتب إلى التخصص حتى تتمكن من توفير الموظفين المطلوبين من خلال اهتمامها بأحد المجالات.¹

3. الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية: وهي من المصادر التي تعتمد عليها المنظمات مما يتطلب منها تكوين علاقات طيبة والمحافظة عليها وتعتمد المنظمات عليها في حالة رغبتها في الحصول على مؤهلين في مجالات معينة وتقوم بتدريبها وتهيئتهم بحسب ثقافتها وهذا إلى جانب رغبتها في

¹ - بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 74.

الحصول على احتياجاتها من البيئة المحلية وتخفيض التكاليف التي تتحملها المنظمة لاستقطاب موظفيها، من مزايا الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية هي:

- سهولة الاتصال بالجامعات والترتيب للزيارات أو المقابلات فيما بين المنظمات والجامعات أو المعاهد المتخصصة.

- الجامعات والمعاهد العلمية تقدم مجموعة متنوعة من التخصصات الإدارية والمهنية والفنية والاجتماعية.

4. الاستعانة بالمستثمرين في عمليات الاختيار: قد تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بالمكاتب الاستشارية التي تساعد في عملية الاختيار وتتميز هذه الطريقة بتقديم الخبرة والاستثمار التي تيسر للمنظمة إجراء عملية الاختيار بشكل فعال وتأخذ الاستشارة عدة مجالات منها الاعلان عن الوظائف الشاغرة، إجراء المقابلات مع المتقدمين انتقاء المترشحين للوظيفة وإجراء الاختبارات اللازمة لهم.

5. الطلبات الشخصية: وهي تلك التي يتقدم بها الاشخاص مباشرة أو عن طريق البريد، ومن دون أي اتصال مسبق بين الادارة وهؤلاء لأن هذه الطلبات تكون من طرف أشخاص ذوي درجات متفاوتة من حيث التعلم والخبرة والمهارة التي يمتلكونها، فإنه لا ينبغي الاستهانة بها وإنما الاهتمام بها وبأصحابها حتى وإن لم تكن الحاجة لهم حتى وإن كانت الطلبات بمحض إرادتهم وبدافع ذاتي يدل على رغبتهم الشديدة للعمل فيها.

6. إعاره الخدمات: ويقصد بها إعادة الفرد لمؤسسة أخرى لأداء خدمة معينة داخل حدود الدولة أو حتى بين مؤسسة ومؤسسة أخرى وقد تتم الإعاره بناء على طلب الفرد ذاته أو المؤسسة المعار لها بناء على صاحبها و أسباب اعتماد ضد الأسلوب متنوعة منها:

سد حاجة معينة لبعض الخبرات العلمية والتخصصات الإدارية في المنظمة.

سد حاجة الدولة لبعض الأطارات العلمية المتخصصة.

7. ترشيحات موظفي المنظمة: ومن بين مجالات الاستقطاب وهي توصيات ومقترحات العاملين بالمنظمة عن أصدقائهم وأقاربهم ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة الشاغرة، وهي طريقة توفر النفقات الاعلانية كما تلبى طلبات المنظمة بسرعة إلا أنها تحترم المنظمة من الطلبات المتعددة كما قد تؤثر العواطف نتيجة الصداقة على موضوعية الترشيح.

8. النقابات: لم تعد تقتصر أدوار النقابات على قضايا الاجور أو ساعات العمل أو المنازعات بل امتدت لتشارك في مجالات وأنشطة المواد الأخرى كالترقية وتقييم الاداء وحتى الاستقطاب.

2- خطوات عملية الاستقطاب

الخطوة الأولى: تبدأ بمراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة بالإضافة الى مكان التعيين (في دائرة أو فرع) وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب العقلي للموارد البشرية، او بعض المنظمات التي ليس لديها خطط استراتيجية تبدأ العملية بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال نموذج خاص بذلك من قبل الدائرة العالية وتقديمه إلى إدارة الموارد البشرية.

الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

الخطوة الثالثة: دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية وفي هذه المرحلة ينبغي مراعاة تحديد الفئة التي ستوجه إليها جهود الاستقطاب.

الخطوة الرابعة: استلام طلب المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الالكتروني، وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأه المتقدم بخط يده أو من خلال

الانترنت، ويرفق مع الطلب صورة المتقدم الشخصية والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن البطاقة المدنية وصورة عن شهادات الدراسة وشهادات الخبرة، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات.¹

رابعاً: الاختيار والتعيين

وهي العملية التي تتبع عملية الاستقطاب مباشرة، فالاختيار الصحيح والدقيق للموظفين والعاملين يعتبر واجب أساسي، مما يعطي للمنظمة الفرص لاحتوائها على فريق عمل كفؤ ومؤهل يعول عليه مسؤولية ديمومة عجلة الانتاج وتطورها.

1- مراحل عملية الاختيار

نعني بمراحل الاختيار جميع الاجراءات التي يتم القيام بها بدءاً من تحديد مصادر الاختيار وانتهاءً بقرار تعيين من يتم اختيارهم ، وتعتمد عملية الاختيار من ناحية نظرية على المراحل التالية:

1-1- غربة مبدئية للطلبات: عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الاعلان داخل أو خارج المنظمة، أو الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الإعلان يحضر للمنظمة بعض راغبي العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لإسعاد البعض منهم الذين تتوافر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار، وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يشرفوا طلبات التوظيف وهي بالعادة طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم، حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية.²

1-2- اختبارات العمل: تلجأ المنشآت إلى الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين الذين تبين من فحص طلباتهم أن من الممكن إذا ثبت صلاحياتهم أن يلتحقوا بالوظائف الشاغرة، وتكون هذه الاختبارات محددة قبل اجراء الاختيار، تسعى المنظمة من خلال الاختيار إلى تحقيق بعض الأهداف.

¹- المغربي كامل محمد، الإدارة، الأصالة، المبادئ، والأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص 425.
²- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، ط 2، 2014، ص 194.

تستخدم الكثير من المنظمات الاختيار في المفاضلة بين المتقدمين باعتبارها وسيلة موضوعية لتحديد مدى توافر المواصفات المطلوبة في المتقدم فإذا أحسن استخدامها يمكن أن تحقق هدفين:

-اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من كشف الدرجات المقدم بواسطة المتقدم أو من شهادة تخرجه إذا كانت الوظيفة تتطلب مؤهل دراسي.

-استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات معينة لدى طالبي الوظائف فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد، وأخرى لتحديد مدى استعداده ودرجة اهتمامه بمهنة معينة، ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة، والواقع أنه ليس من السهل وضع تقسيم فاصل للاختبارات، فكل نوع يؤدي لأكثر من وظيفة وبصفة عامة يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

1. **اختبارات الاداء:** يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة، أداء الاعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة، فمثلا يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عددا من الصفات ثم تحسب المدة التي تم خلالها هذه الصفات وعدد الاخطاء التي ارتكبها، ويستخدم هذا النوع من الاختبارات في حالة المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف معينة وهي الوظائف التي توجد معايير مادية لقياس كيفية اداء الاعمال الموكلة إليها، وهي بذلك لا تصلح بالنسبة لأنواع الاخرى من الوظائف كالوظائف الإدارية والإشرافية.¹

2. **اختبارات الذكاء:** تعتبر اختبارات الذكاء أكثر الاختبارات استخداما، وبطبيعة الحال هناك اختلافات فيما بين الباحثين حول مفهوم الذكاء، وبالتالي حول العناصر الواجب قياسها، واتخاذها كمؤشر على توافر درجة عالية من الذكاء، فالبعض يركز على قدرة الشخص على التعبير على افكاره وتفسير

¹ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص 119.

الاسباب الكامنة وراء الظواهر العامة، والبعض الآخر أضاف قوة الذاكرة وسرعة البديهة وغيرها من العناصر، ولا شك أن هناك اختلافا كبيرا في درجة الذكاء بين فرد وآخر، ولا شك أيضا أن كل عمل أو وظيفة يتطلب درجة معينة من الذكاء فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة.¹

وعلى كل حال تعتبر اختبارات الذكاء وحدها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، إذ يتوقف نجاح الفرد في المنظمة على عدة عوامل أهمها الذكاء، أضف إلى ذلك أن نتيجة الاختبار السيئة لا تعني حتما غباء المتقدم للوظيفة.

3. اختبارات الاستعدادات: تقيس اختبارات الاستعدادات طاقة الفرد أو قدرته المحتملة للتعلم ولأداء العمل الذي تتطلبه الوظيفة من بعض الاختبارات التي تستخدم بصورة متكررة في هذا المجال تلك التي تقيس القدرات اللفظية والقدرات العددية أو الرقمية والسرعة الإدراكية ، الاستدلال المنطقي أو القدرة على تصور الأشياء وتقيس قدرة الفرد على استخدام الكلمات والتخطيط والاتصال . أما الاختبارات الحسابية أو الرقمية فتقيس قدرة الفرد على إجراء العمليات الحسابية . أما اختبارات السرعة الإدراكية فتقيس قدرة الفرد على إدراك ومعرفة التشابه والاختلاف بين الأشياء أيضا فإن الاختبارات المتعلقة بالقدرات الفراغية فتقيس الإدارة قدرة الأفراد على تخيل أو تصور الأشياء في فراغ وتحديد علاقاتها ببعضها البعض أما اختبارات القدرة على الاستدلال والتفكير المنطقي فتقيس القدرة على التحليل الشفوي أو الكتابي للحقائق وعمل حكم أو تقدير صحيح فيما يتعلق بهذه الحقائق وفقا للأسس والمضامين المنطقية وتعدد اختبارات الذكاء من أولى وأقدم الاختبارات² و "الغرض منها هو قياس درجة ذكاء الأفراد وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة ووصف ما يشاهدونه"³.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 119-120.

² - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 139.

³ - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 407.

4. اختبارات المعرفة بالوظيفة والإتقان: تستخدم اختبارات المعرفة بالوظيفة في قياس المعرفة التي يمتلكها الفرد والمرتبطة بالوظيفة وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو كتابية ولا بد للمتقدم أن يجيب على بعض الأسئلة التي من شأنها التفرقة بين العامل الماهر ذو الخبر عن العامل الأقل مهارة . أما اختبارات الإتقان فهي تقتبس مدى قيام المتقدم للوظيفة بأداء عينة من العمل الذي سيؤديه بكفاءة ومهارة وإتقان . ومن أسئلة هذا الاختبار قيام الفرد المرشح لشغل وظيفة سكرتير بالطباعة على الآلة الكتابية.

5. اختبارات الاهتمامات: صممت اختبارات الاهتمامات لتحديد كيفية مقارنة الفرد المتقدم للعمل باهتمامات الأفراد الذين أبدوا نجاحا في وظيفة معينة وتشير هذه الاختبارات إلى الوظائف أو المجالات من العمل التي يبدي فيها الفرد اهتماما أكثر والفرضية الأساسية التي يقوم عليها استخدام هذه الاختبارات هي أن هناك احتمال أكبر لان يكون الفرد ناجح في عمله إذا ما عمل في وظيفة يفضلها أو يحبها . ومن أولى المشاكل المتعلقة باستخدام هذه الاختبارات لأغراض الاختبار هي أن الاستجابات فيما يتعلق بالأسئلة التي لا تكون دائما صادقة ومن أمثلة الأسئلة المستخدمة هي سؤال الفرد عن مدى تفضيله أو عدم تفضيله لمهنة معينة؟

6. الاختبارات النفسية: تحاول الاختبارات النفسية قياس خصائص الشخصية وتتميز هذه الاختبارات بصفة عامة بقلة صدقها وثباتها. ومن ثم فهي لا تستخدم على نطاق واسع لأغراض الاختبار، ومن أفضل الاختبارات النفسية وأكثرها معرفة لدى الباحثين هي الاختبارات الإسقاطية ومنها: اختبار روشاخ (Ronschach «Inkblot») واختبار تفسير الصور

Apperceptiontes(TAT)Thermic

حيث في اختبار "روشاخ" يعرض على الفرد مجموعة من الكروت الني تحتوي على بقع من الحبر في أحجام وأشكال مختلفة، ويطلب من الفرد أن يذكر كيف يبدو الشكل المكون ببقعة الحبر له. بماذا يشبه. أما الاختبار (TAT) يعرض على الفرد صورة من مواقف الحياة الحقيقية أو الفعلية ليفسرها . ومن خلال

هذين الاختبارين يتم تشجيع الفرد على ذكر أي شيء يخطر في باله على الفور ويتطلب تفسير هذه الاستجابات تقدير حكم شخصي وخدمات لأخصائي نفسي متمرس أو مؤهل وتتميز استجابات الفرد وفقا لهذه الاختبارات بانخفاض درجة صدقها. لذلك فان استخدامها أصبح محدودا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار.¹

7. **الاختبارات الطبية:** تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من الصورة العامة وقدرة الفرد على أداء عمله وخلوه من الامراض خاصة المعدية كاختبارات الكشف عن تعاطي المخدرات والامراض الوراثية، واختبارات التصفية الطبية التي تهتم بقياس القدرة على العمل في بيئة كيميائية معينة، وذلك لعمال المصانع كالحديد والصلب والنسيج والمناجم... الخ.

1-3- المقابلات

تعد المقابلة وسيلة هامة تهدف على التنبؤ بمستوى أداء الفرد في الوظيفة التي من المتوقع أن يشغلها بالاعتماد على عدد من الاسئلة وكذلك على ردود فعله والسلوك الظاهري المصاحب لردود الفعل فهي من الوسائل الواسعة الانتشار في مجال الاختيار لما تتميز به من المرونة في التطبيق سواء مع العمال المهرة أو غير المهرة، ومع المستويات الإدارية والفنية والمهنية، بالإضافة إلى اعتبارها قناة لتبادل المعلومات في اتجاهين فالمقابلون يحصلون على كافة المعلومات عن المتقدمين يتعرفون على ما يريدونه من معلومات عن طريق المقابلين.²

وقد يقوم بالمقابلة بعض الأفراد العاملين بالمنظمة ويكون الهدف من ذلك ما يلي:³

1. الحكم الجماعي المتقدم.
2. اختبار وإعادة اختبار المتقدم في النواحي المهمة.
3. تعريف المتقدم بالأعضاء البارزين في المنظمة.

¹- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص ص 144، 145.

²- عباس وسيلة محمد وعلي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان ، الأردن، 2007، ص 99

³- كامل بربير، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل للنشر و التوزيع ، بيروت، لبنان 1997 ص ص 87-88.

وقد تتبع سياسة أخرى وذلك بأن تتم عدة مقابلات متتالية مع أفراد على إنفراد ثم يجتمع المقابلون لتقييم الشخص المتقدم ومقارنة ما توصلوا إليه في حكمهم عليه.

1-3-1- أنواع المقابلات:

تستخدم المنظمة أنواع مختلفة من المقابلات تنقسم هذه المقابلات إلى:

1. **المقابلة الهيكلية:** وتتطوي على تحديد الخطوط العريضة التي يتم مناقشتها أثناء المقابلة مسبقاً. ومن خلال استخدام هذه العروض العريضة يمكن للمقابل السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعده على تغطية المعلومات المطلوبة عن المتقدم للوظيفة وبطريقة منظمة وتتميز المقابلات الهيكلية بتوفير المعلومات عن المتقدمين وبالسماح بالتغطية المنظمة لكل الأسئلة التي تبدو وأهميتها بالنسبة لمؤسسة أيضاً فإن الأبحاث والدراسات التي أيدت وأوصت باستخدام المقابلات الهيكلية لزيادة الثبات والدقة.¹

2. **المقابلات غير الهيكلية:** تتم دون قائمة معدة مسبقاً للأسئلة، بل أن الأسئلة المستخدمة تتميز بالنهايات المفتوحة مثل (حدثني عن وظيفتك السابقة) ويشوب هذا النوع من المقابلات بعض العيوب:

1. عدم تغطية كل المعلومات المطلوب معرفتها.

2. التشكيك في مدى استجابة المقابل ولكن بالرغم من هذه العيوب إلا أن المقابلة غير الهيكلية تعطي جواً تسود فيه الراحة النفسية للمتقابل وهناك ثلاث أنواع أخرى من المقابلات الأقل استخداماً عن سابقتها ويتمثل النوع الأول منها في:

1. المقابلة التي تهدف إلى خلق جو من التوتر والضغط النفسي للفرد من خلال إظهار اتجاه

عدائي ومضاد لع. ويستخدم هذا النوع من المقابلات للتعرف على الحالة الانفعالية للفرد.

¹ - راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص144.

2. استخدام هيئة من المقابليين فهو يمثل النوع الثاني من المقابلات حيث تشمل على اثنين أو أكثر من المقابليين الذين يجرون مقابلة واحدة مع متقدم واحد للوظيفة.

3. أما النوع الثالث فهو المقابلات الجماعية والتي يتم فيها مقابلة عدة متقدمين للوظيفة معا في حلقة المناقشة وتستخدم هذه الأنواع الثلاثة بعض الأحيان⁽¹⁾:

1-3-2- إجراء المقابلة الفعلية:

بالرغم من المشاكل المرتبطة بالمقابلات إلا أنه يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط الجيد لعملية إجراء المقابلات وهناك بعض الاقتراحات التي تزيد من فعالية إجراء المقابلات ومنها:

1. الاعتناء باختيار وتدريب القائمين بإجراء المقابلات فلا بد أن يكون القائمين بالمقابلة اجتماعيون يتميزون بالعلاقات الطيبة مع الآخرين، وأن يكون من السهل تكيفهم من الناحية النفسية فيمكن أن يحصل هؤلاء الأفراد على برنامج تدريب يكسبهم المهارات المطلوبة لإجراء المقابلات.

2. شمول خطت المقابلة على الخطوط العريضة التي تحدد المعلومات المطلوب الحصول عليها⁽²⁾ والأسئلة التي يجب طرحها، كما يجب أن تتضمن الخطة المكان الذي سيتم فيه إجراء المقابلة فيه وتوفير درجة من الراحة النفسية حتى يكون الفرد في حالة تسمح له بالجابة عن جميع الأسئلة.

3. محاولة المقابل تسهيل الأمور للمتقابل بمعنى ألا يجادل القائم بالمقابلة بصورة تضعه في موضع محرج أو يضيق عليه النقاش بل يجب أن تكون المناقشة مختصرة عن موضوع عام.

4. تسجيل ما تم جمعه من حقائق ومعلومات خلال المقابلة فوراً فالملاحظات العامة يجب أن تسجل

أثناء المقابلة.

¹- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 149.
²- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص ص 151، 150.

5. تقييم فعالية عملية المقابلة وإحدى الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية المقابلة هي مقارنة تقييم أداء الفرد الذي تعينه بالتقدير والحكم عليه والذي تم أثناء المقابلة. وتخدم هذه المقارنة في تقييم فعالية الفرد القائم بإجراء المقابلة وأيضا فعالية البرنامج الكلي للمقابلات.

1-4- اختيار الموظف الأفضل: بعد استكمال إجراءات المقابلات وتنفيذها مع كافة المتقدمين

للموظيفة وبعد استعراض نتائج الاختبارات المقدمة منهم، يستطيع مجري المقابلة أو أعضاء فريق المقابلة أن يتقارب نتائج الاختبارات والمقابلات بين تحليل الوظيفة الشاغرة ومن ثم التوصل إلى اختيار الأنسب بين هؤلاء المتقدمين.

1-5- إجراء الفحص الطبي: يطلب من المتقدم الذي تم اختياره أن يقول بمراجعة إحدى

المستشفيات المعتمدة أو أحد الأطباء المعتمدين لدى المنظمة لأجل الكشف عليه والتأكد من انه يتمتع بصحة جيدة وأنه قادر على أداء الوظيفة المرتقبة ولائق صحيا.

1-6- البدء بإجراءات التعيين: بعد تقديم نتائج الفحص الطبي وثبوت ان المتقدم للوظيفة لائق

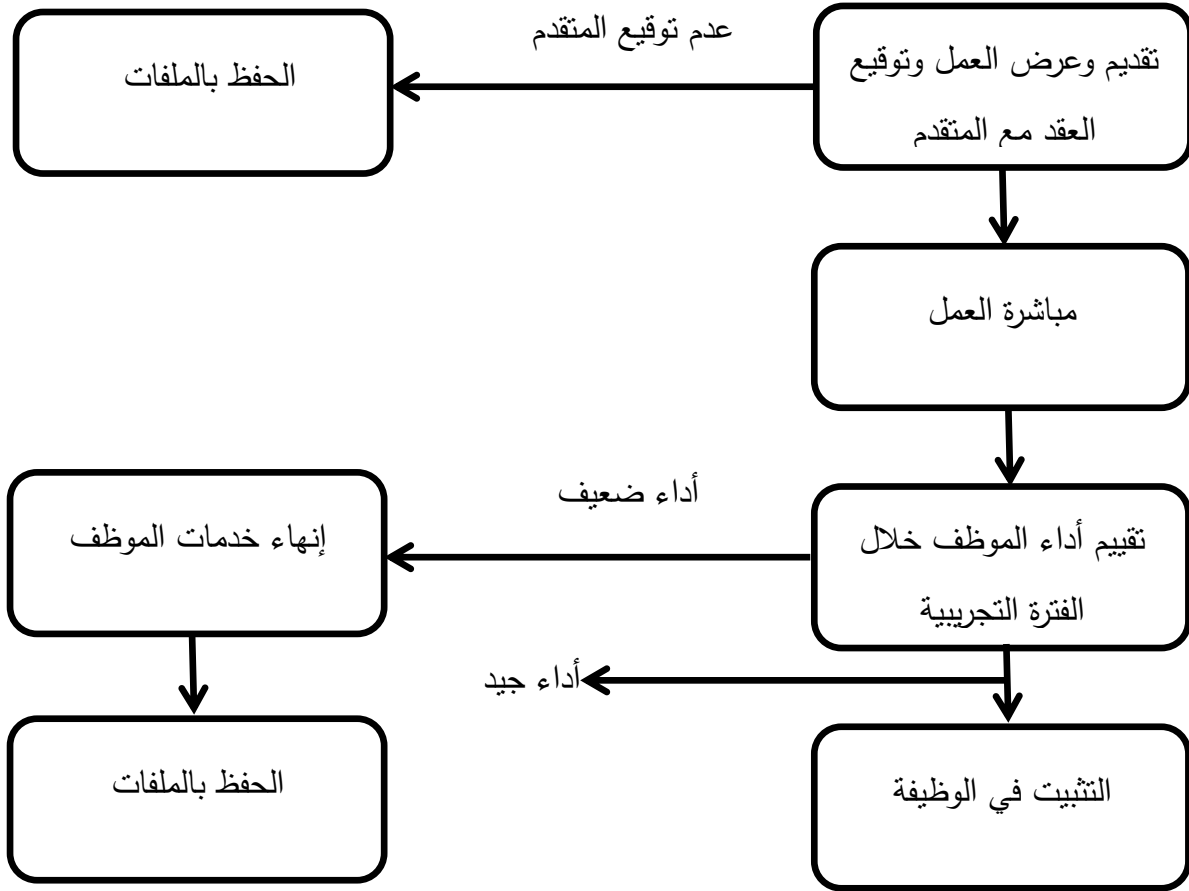
صحيا يقوم قسم التوظيف بإدارة الموارد البشرية بما لديه بتجهيز عرض الوظيفة.

2- التعيين

يعد التعيين هو نتاج عملية الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء واختيار الأنسب بين المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة، إن من أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وان يكون هناك تناسباً بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظف القادم إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل.

خطوات عملية التعيين: تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): خطوات عملية التعيين



المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 110.

تعرض الباحث في هذا الفصل إلى مفهوم التوصيف الوظيفي ومفهوم تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب، والاختبار والتعيين، وبعض المفاهيم والإجراءات التي تطرق إليها بعض الباحثين بالخصوص، والتي ساعدت الباحث في فهم ومعرفة بعض الأسس والمعايير المتبعة في توظيف الموارد البشرية وآليات وإجراءات تطبيقها، لكن تبقى ربما المشكلة المميزة والمثيرة للجدل هي كيفية تطبيق هذه الجوانب النظرية وإسهامات كل هؤلاء المفكرين في مجال وظيفة التوظيف خاصة (محور الدراسة) وأساليب وإجراءات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية والتي كثيرا ما تلقى عقبات ومعوقات تقيد نشاطها وموضوعيتها وتحد من تطبيقها خاصة مؤسسات القطاع العمومي، ومؤسسة اتصالات الجزائر -الجزائر وسط- ميدان الدراسة من مؤسساته سنتناولها بالدراسة ومدى تطبيق هذه الأساليب والإجراءات فيها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته هذه الدراسة في معالجة مختلف التساؤلات، ويركز هذا الجزء من البحث على كل ما يتعلق بالمعالجة المنهجية للدراسة من خلال مجال الدراسة الميدانية، موقعها الجغرافي مجالها البشري والزمني، مجتمع الدراسة والعينة المبحوثة و المنهجية المتبعة، وأيضاً الأدوات المستخدمة لجميع البيانات الميدانية مركزاً على الاستبيان باعتباره الأداة الأساسية المستخدمة في جميع المعطيات الميدانية.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

التعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM

1-1- لمحة تاريخية عن اتصالات الجزائر:

عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها على المضي قُدماً، فحملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر وذلك بوضع ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها هي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، مما جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. وتتمحور نشاطاتها حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكات الاتصال.

1-1-1- نشأة وتطور اتصالات الجزائر:

نظراً للتقدم التكنولوجي الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات حيث تجسدت في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت

سنة 2000، جاء هذا القانون لوضع حد لاحتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات كما أنه كرّس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين أحدهما يتكّلف بنشاطات البريد والخدمات المالية البريدية وهو "بريد الجزائر" والآخر يتكّلف بالاتصالات وهو "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، إذ استمرّ تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، فشمّل الإدارات الدولية في 2003 والرباط المحلي في المناطق الحضرية سنة 2004 وعليه أصبحت أسواق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، كل ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية لقواعد المنافسة.

نص القرار 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجبه إنشاء بريد الجزائر التي تكلفت بتسيير قطاع البريد، ومؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر فبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت إليها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.¹

في الفاتح من جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر وشرع الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، إذ أصبحت تسعى لإثبات وجودها في ظل المنافسة القوية.

1-1-2- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها:

• التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره . 61.275180000 دج والمسجلة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002.

¹ - موقع شركة اتصالات الجزائر [على الخط]. [تاريخ الزيارة: 2018-04-1]. متاح على الخط : www.algeretelcom.dz

مقرها الاجتماعي المحمدية بالجزائر العاصمة وهي تنشط في مجال الاتصالات، عدد عمالها مقدر بـ 21337 عامل.

• التعريف بفروع مجمع اتصالات الجزائر:

في إطار تعزيز وتنويع نشاطاته قام المجمع بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع له مختصة في:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس":

هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دج وهي فرع مختص في الهاتف الخليوي يمثل أهم متعامل للهاتف النقال في الجزائر وذلك من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وعدد زبائنها الذي يفوق 10 ملايين مشترك. كما أنها تضم هياكل قاعدية ذات شبكة تجارية متطورة تتعدى 85 وكالة BTS تفوق 4200 محطة بث لاسلكية تجارية موبيليس إضافة إلى أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

- فرع اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب":

مختصة في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذات السرعة الفائقة، وما يجدر الإشارة إليه هو أنّ مختلف قطاعات النشاط الكبرى في البلاد مربوطة حالياً بشبكة الإنترنت عن طريق شبكة جواب.

إذ تم ربط 11148 مؤسسة تربية بشبكة الهاتف والإنترنت من إجمالي 21233 مؤسسة وكذا 3023 مكتب بريد بشبكة المعلومات من إجمالي 3282 مكتب بريدي على مستوى الوطن، إضافة إلى تحقيقها للأرقام التالية: 3000 تزويد مشترك بالربط الخاص ما سمح بعرض الخدمات إلى: 100000 مشترك 4046 مقهى إنترنت، 375484 ومشارك بالإنترنت ذات السرعة الفائقة.

- اتصالات الجزائر الفضائية "ATS":

هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1000000000 دج مختصة في شبكة الساتل، تضم 47 محطة هرتزية محلية، 04 محطات دولية، 02 شبكات عبر الأقمار VSAT، محطة ساحلية INMARSAT، 1400 مشترك في الهاتف النقال عبر الساتل "الثريا" (GMPCS).

1-2- هياكل اتصالات الجزائر:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر في الجزائر وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تسيّرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة ونجد 12 مديرية إقليمية: بالجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليلة وأخيراً تلمسان.

وتحتوي على مديريات ولائية إضافة إلى ثلاث مديريات بالعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، هذه المديريات تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية بما يقارب 171 وكالة تجارية للاتصالات، و110 ملحقة تجارية تابعة للوكالة التجارية، إضافة 212040 كشك متعدد الخدمات و4425 هاتف عمومي.

الوكالات التجارية:

من أجل تذليل الصعوبات وتقديم التسهيلات للزبائن عن طريق سياسة القرب والاستماع لهم والاستجابة لرغباتهم وطلباتهم، قامت بفتح العديد من الوكالات التجارية على المستوى الوطني وبهذا فهي توفر:

1. مكتب استقبال:

يقوم الموظفون بالترحيب بالزبائن وتوجيههم إلى مكاتب الخدمة الموجودة التي تقوم بتلبية طلباتهم كما تقوم بالتعريف بالخدمات والإشهار والإعلانات، وتقوم أيضاً بإطلاع الزبائن على الإجراءات الواجب القيام بها.

2. مكتب الزبائن المتعدد الوظائف:

تتوفّر به الخدمات التالية:

- تدوين كل العمليات التجارية (زبائن جدد، التبدل، التحويل...) وعمليات البيع المباشرة (المنتجات والبطاقات) وذلك في نظام "غايا".
- القيام بدراسة ذاتية للأرقام الهاتفية والخطوط النقدية.
- تحرير العقود بين الزبون وبين اتصالات الجزائر.
- إعلام الزبائن بسير عملية تلبية مطالبهم ووضعياتهم المالية.
- تقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن (ما تم استهلاكه أو استقباله).
- تقديم تفاصيل كل المكالمات المستهلكة بالتدقيق في حالة طلب الزبون.

3. مكاتب الأدياسال والخطوة الهاتفية WLL:

مهمتها تقديم الاستعلامات والشروح للزبائن، ولذلك تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتجات.

4. مكتب الخزينة:

- التحميل المالي من خلال الفوترة.
- الطبع والموافقة على عمليات الشراء من خلال الخاتم.
- مراقبة الخزينة .

1-3- طموحاتها و مهامها وأهدافها

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر أن تتوصل إلى إيجاد و تحقيق مستوى عالي من التنقية الاقتصادية و الاجتماعية حتى تبقى هي الرائدة في حقل تخصصها الذي أصبح فيه التنافس يتزايد، وكذلك انشغالها أن تحافظ وتطور تسعهاا الدولي و مساهمتها في ترقية وانتشار الإعلام في المجتمع الجزائري حيث يتمثل النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر المهام التالية:

- تزويد خدمات الاتصالات تمكن من نقل و تبادل الصوت، البرقيات المكتوبة و المعطيات الرقمية، و المعلومات السمعية البصرية.
 - تطوير استثمار و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة لإتصالات الجزائر.
 - و ضع واستثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة.
- كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر مندمجة في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصالات حسب:

الأهداف التالية:

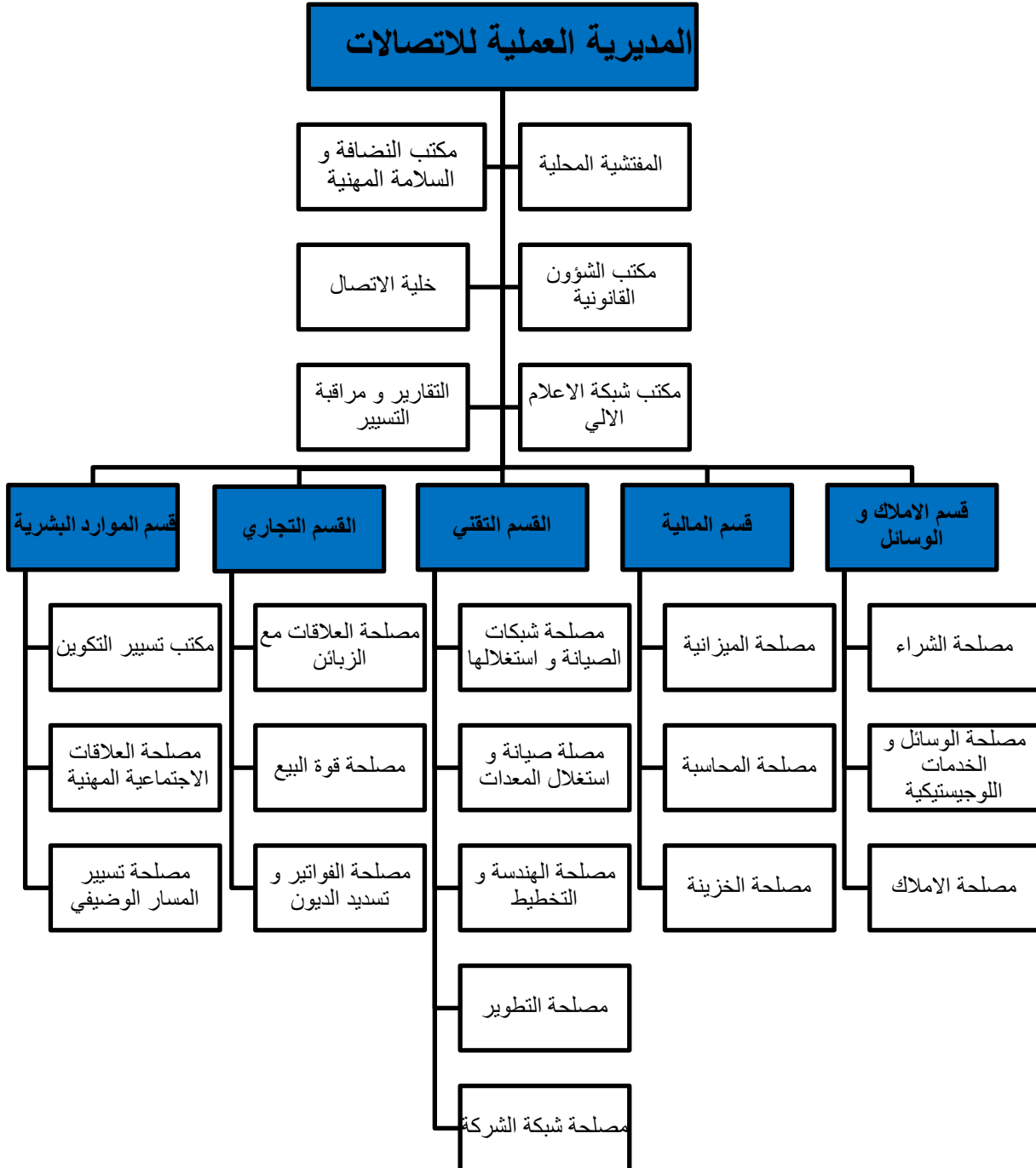
- توسيع و تكثيف عروض الخدمات الهاتفية و تسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين، خاصة في المناطق الريفية.
- توسيع وتكثيف و تحسين جودة و تشكيلة الخدمات المقدمة.
- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر فدرة على المنافسة.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية و جعلها موثوق بها أكثر و ربطها بالقنوات و الطرق الكبيرة للإعلام.

ولهم مسؤوليات تمارس في إحدى ميادين الثلاثة التالية:

- مساهموا : عليهم استحقاق دعمهم و تثمين تراثهم و ملكيتهم.
- زبائنهم : عليهم توقع احتياجاتهم لتوفير لهم منتجات و خدمات ذات جودة عالية لربح ثقتهم و الحفاظ عليهم.
- عملائهم : عليهم إرضاء تطلعاتهم بتوفير ظروف ازدهار في الإطار المهني لكل عامل لأن نجاح اتصالات الجزائر مرهون بمساهمة الجميع.

4-1 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر : مؤسسة اتصالات الجزائر

1-5-5- تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر

1-5-1- تقديم قسم الموارد البشرية لاتصالات الجزائر وسط:

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية أهم عنصر في مؤسسة اتصالات الجزائر و المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين الوحدة عمالها و ترمي إلى تحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة و برامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية و تتميتها توظيفها و تقييم أدائها و الاحتفاظ بها بشكل فعال، فمن هذا المنطق تعد إدارة الموارد البشرية شريكا هاما و حقيقيا في التخطيط الاستراتيجي، ومن بين مهامها إقتراح و تنفيذ سياسة تسيير مستخدمي القطاع و ترفيتهم ، تكيف و تجسيد توجيهات السياسة الوظيفية في مجال التكوين و تحسين المستوي، ترقية نشاطات البحث و التعاون والمشاركة فيها، توظيف المستخدمين و تسييرهم و متابعة حياتهم المهنية، إعداد احصائيات دورية خاصة بحوادث العمل و الغيابات.

1-5-2- وصف مهام قسم إدارة الموارد البشرية

1. مصلحة التكوين :

رئيس مصلحة التكوين يضمن التنفيذ والتكوين وكسب مهارات اخرى مع تطوير احتياجات

المؤسسة وهو المسؤول عن :

1-الإسهام في تحديد الاحتياجات التكوينية

2-المساهمة في توفير التكوين الذي يلبي متطلبات التشغيل

3-تساهم في تقديم الاحتياجات التكوينية المعبر عنها

4-ضمان تنفيذ إجراءات التكوين

5-ضمان نشر أنشطة التدريب على أساس جدول محدد مسبقا

6-تقديم أو المساهمة في تنظيم دورات تكوينية

- 7-ضمان وجود جميع الوسائل اللازمة لحسن سير العمل التكويني ومتابعة تنفيذ البرنامج التكويني الذي يؤهل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 8-إدارة اتفاقيات التريص التطبيقي و التمهين
- 9-تنظيم استقبال وتعيين المكونين و المتكونين في قيود لمراقبة حالتهم
- 10-الانتقال إلى تقييم أنشطة التكوين واستغلال استبيانات التقييم الداخلي
- 11-ضمان تقديم التقارير مع المساهمة في تحسين نوعية التكوين

2. مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية :

رئيس مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية هو المسؤول الأول عن :

- 1-ضمان تطبيق نصوص الاتفاق الجماعي واللوائح الداخلية
- 2-المساهمة في إدارة التغيير من خلال إجراءات وقائية و حل نزاع محتمل في العلاقة الاجتماعية المهنية
- 3-وضع اللمسات الأخيرة على الموارد البشرية من خلال الإجراءات الإدارية وضمان السيطرة على تطبيقها
- 4-مراقبة تغييرات الهيكل التنظيمي
- 5-المشاركة في أعمال لجان للوصول إلى المسؤوليات ورصد حركة المديرين التنفيذي

3. مصلحة تسيير المسار الوظيفي

رئيس مصلحة تسيير المسار الوظيفي هو المسؤول الأول عن :

- 1-تنفيذ عملية التوظيف ومراقبة مسار الحياة المهنية
- 2-المساهمة في تطوير الأدوات و تقييم المهارات
- 3-تشخيص الاحتياجات فيما يتعلق بالموارد البشرية المتاحة، واقتراح الحلول لمعالجة الثغرات

- 4-ضمان تصميم وتنفيذ عملية التخطيط لإدارة الوظائف والمهارات
- 5-المساهمة في اضهار الطابع الرسمي ووضع إجراءات الأجهزة
- 6-ضمان احترام الأحكام القانونية الإلزامية للبيان الاجتماعي المتعلقة بأرباب العمل
- 7-ضمان علاج الرواتب
- 8-متابعة العناصر المتغيرة في الأجور
- 9-الاندماج في الوصول إلى البيانات من خلال نظام الموارد البشرية (HR ACCES) الناتجة عن الإجراءات التي اتخذتها الإدارة
- 10-مراقبة حالة الاجور
- 11-ضمان انشاء الاعلانات الاجتماعية
- 12-ضمان الوثائق الإدارية
- 13-يدير التسليم والمراسلات الاجتماعية من مركز الدفع CNAS

2- المجال الزمني

2-1- مرحلة الإعداد النظري:

كانت بدايتها من شهر أكتوبر 2017، حيث تم فيها التركيز على جمع المادة العلمية والاطلاع عليها، بالإضافة إلى ضبط الخطة وإعداد فصول الدراسة وصياغتها .

2-2- مرحلة إعداد الدراسة الميدانية:

قسمت هذه المرحلة على فترتين حيث كانت الفترة الأولى في 17 ديسمبر 2017 كانت الزيارة الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر - الجزائر وسط-، وفي هذه الفترة تم استقبالنا في المؤسسة وأخذ الموافقة لإجراء التريص الميداني فيها وخلال ذلك تم تعيين دكار لياس من مصلحة إدارة الموارد البشرية مشرفا ومرافقا لنا طيلة فترة التريص، قام بتعريفنا على المؤسسة بمختلف أقسامها، حيث تحصلنا على تعريف

المؤسسة، نشأتها وتطورها، هيكلها التنظيمي، و عدد العمال فيها، وتم تحديد تاريخ بداية التريص مع المشرف.

أما الفترة الثانية كانت فترة التريص الحقيقية من 08 مارس 2018 إلى غاية 08 أبريل 2018، والتي تم خلالها التعرف على العمال واخذ انطباعاتهم عن موضوع الدراسة وذلك عند توزيع الاستمارة والذي استغرق وقت كبير لكبر حجم المؤسسة.

2-3- مرحلة عرض البيانات وتحليلها و مناقشتها:

أما المرحلة الأخيرة من دراستنا فقد خصّصت لتفريغ البيانات وجدولتها، ثم تحليلها إحصائياً ومحاولة تفسيرها.

3- المجال البشري

مجتمع الدراسة: يستخدم علماء الاجتماع هذا المفهوم للدلالة دائماً على بيئات الدراسات السوسولوجية أي مكان حدوث الظواهر الاجتماعية، ليعتبر هذا المفهوم من المفاهيم السوسولوجية البحتة، يقابل هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية "Society".¹

وبما أن الدراسة تتعلق بعملية توظيف الموارد البشرية، وعليه كان مجتمع الدراسة يشمل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر عيسات ايدير الجزائر العاصمة والذي يقدر عددهم حسب آخر الإحصائيات 1068 عامل.

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها

يشير مصطلح عينة في علم الإحصاء إلى "نسبة" من العدد الكلي للحالات، تتوافر فيها خاصية أو عدة خصائص معينة، إن معظم الأبحاث السوسولوجية تتعامل مع عينات أكثر مما تقوم بدراسة العدد الكلي للمجتمع.²

¹ - معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 389.

² - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع 02، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997 ص 396.

اعتمدنا في اختيار العينة على العينة العشوائية وتم إختيار مفردات هذه العينة بناء على الطريقة

العشوائية البسيطة كأسلوب من العينات الاحتمالية، أين تتوفر إمكانية حصر مجتمع الدراسة.

تحديد حجم العينة الإجمالي

مجتمع الدراسة = 1068 عامل

نسبة العينة = 10%

ومنه $1068 \times 10/100 = 106.8$

بعد العملية الحسابية البسيطة وجدنا حجم العينة = 107 عامل بالتقريب.

ثالثاً: منهج الدراسة

يمثل المنهج الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في الدراسة، أو في تتبعه لظاهرة معينة، من

أجل إبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها.¹

مناهج البحث هي مجموعة منظمة من المبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل

مشكلات بحثه مستهدفاً بذلك الكشف عن جوهر الحقيقة.²

وفي بحثنا هذا نحاول التعمق في احد مواضيع إدارة الموارد البشرية ألا وهو "واقع التوظيف في

المؤسسة العمومية"، لذا نرى أن المنهج الوصفي هو انسب منهج لدراسة مثل هذا الموضوع.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الاستبيان: تعتبر الاستمارة من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث، وتضم مجموعة من

الأسئلة المنتقاة والمصممة بطريقة خاصة تهدف للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق فروض

البحث، ولعل الهدف الأساسي من الاستمارة، هو ترجمة البحث العلمي إلى أسئلة معينة، وتعتبر من أهم

¹- فوزي عبد الله الوكش، البحث العلمي المناهج والإجراءات، العين الحديثة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.

²- حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 88.

الطرق البحث في علم الاجتماعي الميداني، يجب أن تكون الأسئلة واضحة، كما يجب أن توضع بشكل منتظم.¹

وقد تم تصميم الاستبيان عن طريق محاور أساسية كالتالي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة البحث

المحور الثاني: يتعلق باستجابات أفراد العينة لإحترام مؤسسة اتصالات الجزائر المراحل الأساسية في عملية انتقاء المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.

المحور الثالث: يتعلق باستجابات أفراد العينة حول توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم باستخدام الأساليب العلمية التي يقترحها مدخل الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: يتعلق باستجابات أفراد العينة للاعتبارات غير موضوعية مثل "المحسوبية والقرابة" الدور الأهم في عملية توظيف الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

قبل أن ننزل إلى إجراء التحقيق الميداني الخاص بموضوع الدراسة، قمنا بتحكيم الأداة الرئيسية المستخدمة للدراسة الميدانية " الاستبيان"، وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في حقول علم الاجتماع، وعددهم 05 وهم الآتية أسماءهم:

- الدكتور: مشتة ياسين جامعة الجزائر 2
- الدكتور: شويطر عبد القادر جامعة الجزائر 2
- الدكتور: سفيان إدريس جامعة الجزائر 2
- الدكتور: فتحي لحلول جامعة الجزائر 2
- الدكتور: بولمعيز فريد جامعة تبسة

¹- قباري محمد اسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ب ت، ص 161.

وبناء على تحكيم الأساتذة فإننا نجد استمارة الدراسة صادقة، وهذا يعني أن البنود تقيس ما أعدت لقياسه، مما يؤكد ثبات الأداة والذي يشير إلى قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه في فترات زمنية.

2- **المقابلة غير الموجهة:** وتسمى أحيانا بالمقابلة الحرة هذا النوع لا يعتمد على استخدام أسئلة محددة مسبقا، وبالتأكيد الباحث لديه فهم عام للموضوع ولكن ليس لديه قائمة أسئلة معدة مسبقا، وتتميز المقابلة الحرة بالمرونة.

خامسا: أساليب التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من توزيع الاستبيان وجمعه، تم تبويب ومعالجة البيانات المحصل عليها إحصائيا باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

❖ استخدمنا التوزيع التكراري والنسب المئوية.

❖ الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية لتفريغ بيانات الدراسة الميدانية¹

وتم توزيع 107 الاستبيان واسترجاع 90 فقط من الاستمارات الموزعة، حيث أن 10 استبيانات لم تسترد من المبحوثين، أما 7 استبيانات الباقية كانت غير صالحة لأنه لم يتم الإجابة على معظم الأسئلة.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث طريقة اختيار العينة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعدنا في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي مكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير المعطيات الميدانية ومن ثم التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

¹- lbm.spss

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة

البيانات

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

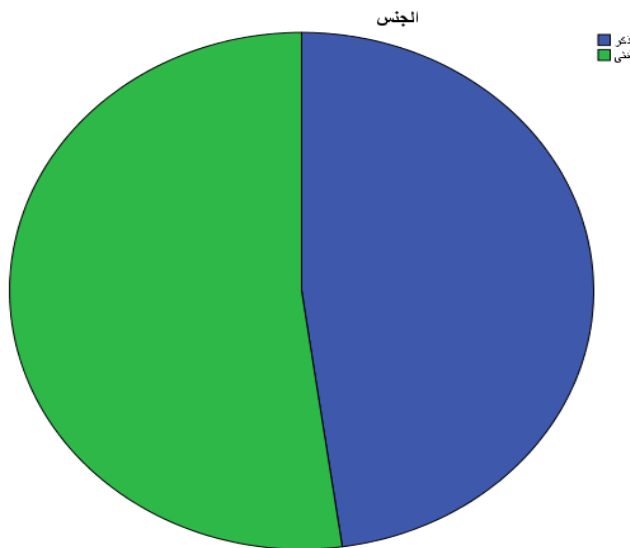
1- تحليل وتفسير بيانات المحور الأول " بيانات عامة "

الجدول رقم (01): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	
47.8	43	ذكر
52.2	47	أنثى
100	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال الشواهد الكمية والإحصائية الواردة في الجدول رقم (01) والموضح لمتغير الجنس تبين

أن فئة الإناث متغلبة بشكل صغير على فئة الذكور في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث شكلت نسبة

الإناث 52.2 بتعداد 47 مبحوثة من العينة الإجمالية، بينما كانت نسبة الذكور 47.8 بتعداد 43 مبحوث.

ولعل ما يفسر هذا التقارب بين الفئتين هو طبيعة العمل وطبيعة المهام والأنشطة الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر - الجزائر وسط-، فبوصفها مؤسسة عمومية خدماتية تجارية، يجعل الطابع الغالب للمهام يتركز أساساً على الوظائف الإدارية (المصالح الإدارية باختلافها).

الجدول رقم (02): يبين توزيع العينة حسب متغير السن

1- حساب عدد الفئات حسب السن

نقوم أولاً بحساب عدد الفئات وأطوالها وذلك على النحو التالي:

أ. حساب عدد الفئات:

$$K = 1 + (3,33 \times \log n) \quad \text{وذلك وفق القانون التالي:}$$

$$K = 1 + (3,33 \times \log 90)$$

$$K = 1 + (3,33 \times 1,95) = 7,5 \simeq 8 \quad \text{ومنه:}$$

$$K = 8 \quad \text{إذن: عدد الفئات}$$

ب. حساب طول الفئة:

$$L = \frac{H-L}{K} \quad \text{وذلك وفق القانون التالي:}$$

حيث: H تمثل أكبر قيمة في التوزيع.

L تمثل أصغر قيمة في التوزيع.

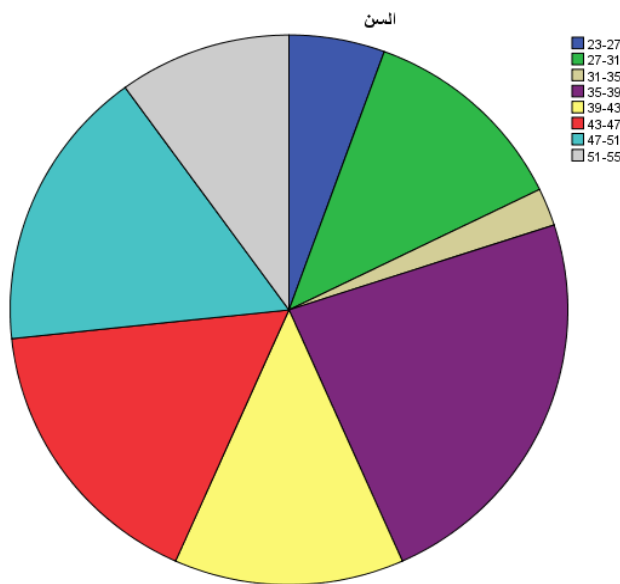
نحسب أولاً طول المدى (ET) $H - L = (ET)$ ثم نقسمها على عدد الفئات (K) كالتالي:

$$L = \frac{54-23}{8} \simeq 4 \quad \text{فنجد أن طول الفئة هو بالتقريب}$$

النسبة %	التكرار	
5.6	5	27-23
12.2	11	31-27
2.2	2	35-31
23.3	21	39-35
13.3	12	43-39
16.7	15	47-43
16.7	15	51-47
10.0	9	55-51
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

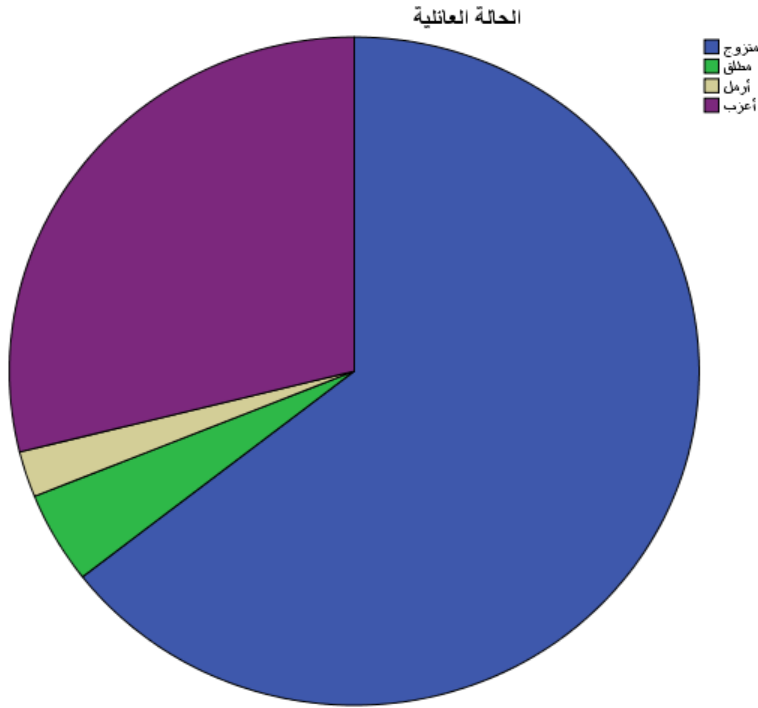
يتضح من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه والذي يتناول متغير السن أن حوالي ثلثي أفراد العينة يركز سنهم في الفئات الثلاث (35-39) بما يمثل 21 مبحوث بنسبة 23,3% و(43-47) بما يمثل 15 مبحوث بنسبة قدرت بـ 16.7%، (47-51) بما يمثل 15 مبحوثا بنسبة 16.7% وكما هو مبين في الجدول فهم الفئات الغالبة، ما يدل على ان أغلبية العمال فاق سنهم 35 وهو مؤشر على الاستقرار الوظيفي بها، والملاحظ أيضا أن المؤسسة مجال الدراسة تدعم توازناتها البشرية كل مرة بعمال جدد من خريجي الجامعات ومعاهد التكوين لاستبدال تاركي العمل مهما كانت صيغتهم (التقاعد، الاستقالة، الوفاة)، بما يمثلها فئة (27-23) بما يمثل 05 مبحوثين بنسبة قدرت بـ 5.6%، وفئة (27-31) بـ 11 مبحوثا قدرت نسبتهم بـ 12.2%، أما الفئة الأخيرة (51-55) بما يمثل 9 مبحوثين بنسبة 10%، وتعتبر نسبة كبيرة وهو يدل على التقاعد المبكر.

الجدول رقم (03): يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	
64.4	58	متزوج
4.4	4	مطلق
2.2	2	أرمل
28.9	26	أعزب
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

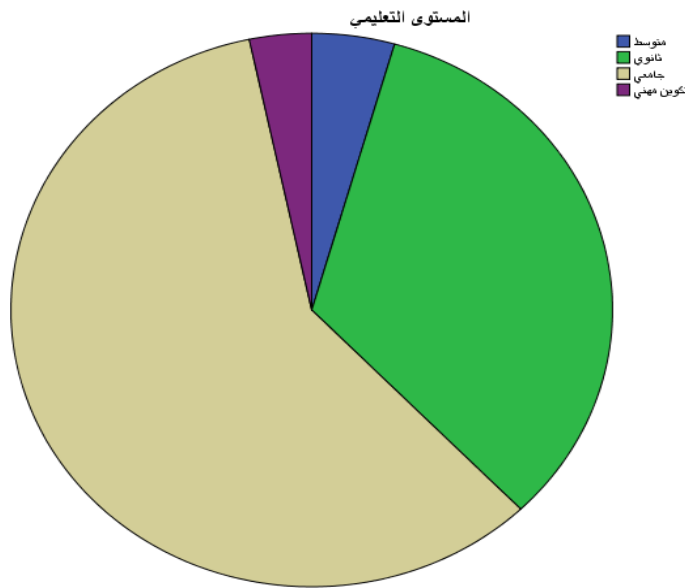
من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (03) تبين أن أغلبية العينة تمثلها نسبة 64.4% متزوجون في حين نسبة 28.9% عزاب، وكانت نسبة الأرامل 4.4% في حين المطلقات بنسبة 2.2% ويعود ارتفاع نسبة المتزوجين (64.4%) بالتأثير الإيجابي، حيث أن العمال يعملون بأكبر جهد بغية الاحتفاظ بمناصب العمل نظراً لمسئولياتهم اتجاه أسرهم، فلا يفكرون في الخروج من العمل وبالتالي يسعون دائماً للبقاء في مناصبهم، والمحافظة على الوظيفة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	
4.4	4	متوسط
33.3	30	ثانوي
58.9	53	جامعي
3.3	3	تكوين مهني
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول المستوى التعليمي والفصل العلمي لأفراد العينة أين كانت أكبر نسبة للمستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 58.9% تليها نسبة 33.3% لمستوى الثانوي، أما مستوى المتوسط بنسبة 4.4% واحتلت في الأخير مستوى التكوين المهني بنسبة قدرت بـ 3.3%، ولم نسجل أي مبحوث بمستوى ابتدائي في

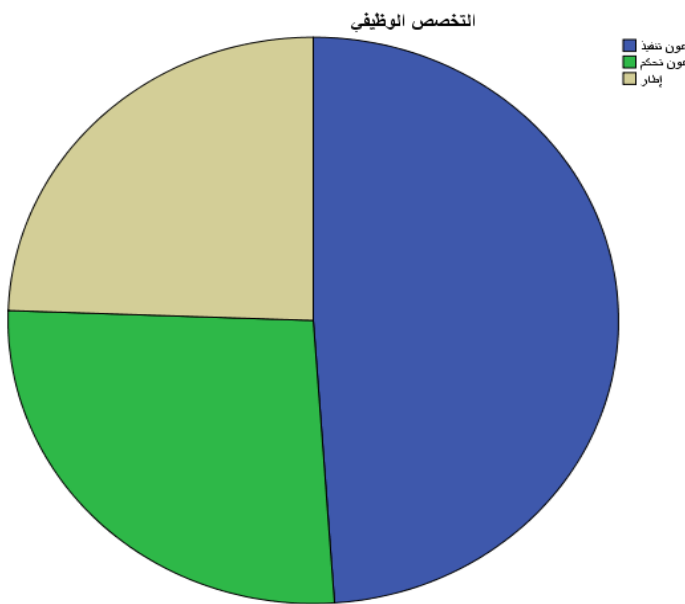
عينة الدراسة وما يفسر ارتفاع نسبة المستوى الجامعي هو الاعتماد على الكفاءات المؤهلة في السنوات الأخيرة نتيجة اتجاه سياسة التوظيف في المؤسسة نحو استقطاب حاملي الشهادات الجامعية من جهة، أما نسبة المستوى الثانوي والمتوسط فيفسر بنوعية التأهيل وفترة التوظيف التي وظف فيها غالبية العمال، وهم الأكبر سننا في المؤسسة، لأنه لم تكن هناك مراكز تكوين مهني أو معاهد متخصصة تكون الأفراد.

الجدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي

النسبة %	التكرار	
48.9	44	عون تنفيذ
26.7	24	عون تحكم
24.4	22	إطار
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (05) يتبين لنا أن مجتمع الدراسة ينقسم لثلاث فئات فئة الإطارات فئة أعوان التحكم و فئة أعوان التنفيذ والعينة التي اخترناها عشوائيا كانت اكبر نسبة لأعوان التنفيذ حيث بلغ عددهم 44 مبحوث بنسبة 48.9%، وفي المرتبة الثانية أعوان الحكم بنسبة 26.7% ما يمثل 24 مبحوث، في حين بلغ عدد الإطارات 22 إطار أي نسبة 24.4%.

الجدول رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

طريقة حساب فئات الخبرة المهنية

أ. حساب عدد الفئات:

وذلك وفق القانون التالي: $K = 1 + (3,322 \times \log n)$

$$K = 1 + (3,322 \times \log 90)$$

$$K = 1 + (3,33 \times 1,95) = 7,5 \approx 8 \quad \text{ومنه:}$$

$$8K = 8 = \text{إذن: عدد الفئات}$$

ب. حساب طول الفئة:

$$L = \frac{H-L}{K} \quad \text{وذلك وفق القانون التالي:}$$

حيث: H تمثل أكبر قيمة في التوزيع.

L تمثل أصغر قيمة في التوزيع.

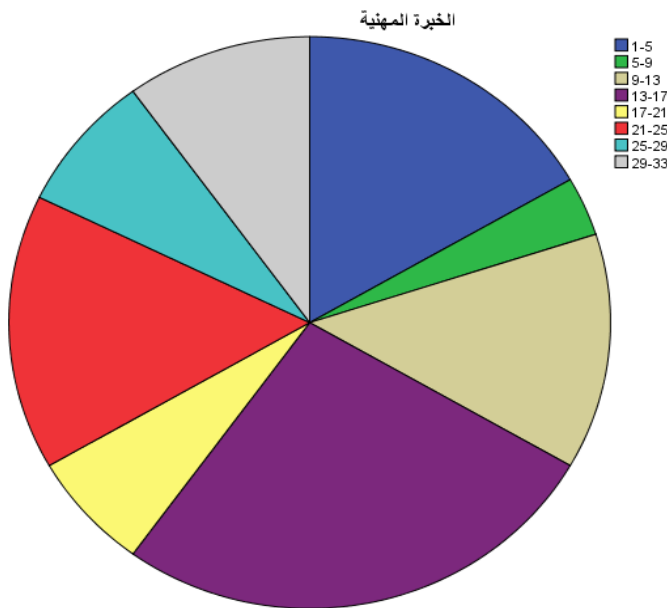
نحسب أولاً طول المدى $(ET) = H - L$ ثم نقسمها على عدد الفئات (K) كالتالي:

$$L = \frac{01-32}{8} = 4 \quad \text{فنجد أن طول الفئة هو بالتقريب}$$

النسبة %	التكرار	
16.7	15	5-1
3.3	3	9-5
13.3	12	13-9
26.7	24	17-13
6.7	6	21-17
15.6	14	25-21
7.8	7	29-25
10.0	9	33-29
100	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال تفرغ إجابات أفراد العينة حول الأقدمية في المؤسسة تبين ما يلي: أكبر نسبة من أفراد العينة الإجمالية بحجم 26.7% ممثلة 24 مبحوث تراوحت أقدميتهم بين (13-17) سنة، تلتها مباشرة فئة (1-5) بنسبة 16.7% ممثلة 15 مبحوث من العينة الإجمالية، و فئة (21-25) بنسبة 15.7% ممثلة في 14 مبحوثا، وإن الملاحظ لهذه البيانات يجدها مرآة عاكسة لبيانات الجدول المتعلق بالسن أين كانت أكبر النسب تتراوح بين (35-39)، وارتفاع النسبة في الفئة الأولى يدل ان المؤسسة استقلت عدد كبير من العمال في السنوات الخمسة الاخيرة.

2- مناقشة وتحليل بيانات المحور الثاني " تحترم مؤسسة اتصالات الجزائر المراحل الأساسية في

انتقاء المرشحين لشغل المناصب الشاغرة "

الجدول رقم (07): تعتمد المؤسسة على عملية وصف الوظائف كخطوة اولية في عملية توظيف الموارد البشرية.

النسبة %	التكرار	
80.0	72	نعم
20.0	18	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يبدو من خلال ملاحظة الحصص النسبية لاستجابات أفراد العينة بالنسبة لهذا الجدول أن معظم المبحوثين بنسبة 72% يقرون باعتماد المؤسسة على وصف الوظائف في بداية عملية التوظيف، وذلك لاطلاعهم على عمليات التوظيف، بينما يرى 18% من المبحوثين أن هذا الوصف غير معتمد، بحيث يعود نفيهم لاعتماد المؤسسة على وصف الوظائف كخطوة أولى في عملية التوظيف لعدم

اطلاعهم على ذلك أو لعدم اقتناعهم بذلك الوصف وهناك احتمال آخر فقد يرجع ذلك إلى عدم اشتراكهم في هذه العملية.

الجدول رقم (08): تحدد مواصفات شاغل الوظيفة في وصف الوظيفة

النسبة %	التكرار	
60.0	54	نعم
15.6	14	لا
24.4	22	لا أدري
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول رقم (08) يتبين لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتحديد مواصفات المرشحين للعمل قبل عملية توظيفهم بنسبة فاقت النصف (60%)، ويرجع ذلك إلى أن معظم المبحوثين يرون أن إدارة الموارد البشرية تضع على مستواها كل ما يتعلق بهذا الموضوع، حيث يوجد في المؤسسة كل ما يتعلق بالوظيفة المراد شغلها وحقوقها شاغليها وبيئة العمل المحيطة بالوظيفة وحتى الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة بإنجازها، فهي تقوم بعد ذلك بتحديد مواصفات الشخص الملائم لتلك الوظيفة والخصائص المطلوبة في المترشح والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة مما يسهل حسب الباحث وضوح كل شيء عن الوظيفة المراد شغلها وكذلك تسهيل عملية الاستقطاب بحيث تكون أكثر فعالية، في حين كانت نسبة 24.4% من المبحوثين أقرروا بأنهم لا يدرون وليسوا على علم بعملية تحديد مواصفات الشخص المرشح للعمل بالمؤسسة وهذا راجع حسب الباحث إلى مستواهم الوظيفي، فمن خلال توزيع الاستبيان على أفراد العينة تبين أنه توجد فئة من العمال غير مهتمين ببعض الأسئلة ووجدتهم في ذلك أنهم وظفوا وهم لا يعلمون ماذا تحمل الوظيفة من مواصفات

ونفس الملاحظة حينما نحلل نسبة الباحثين الذين يرون أن المؤسسة لا تحدد مواصفات شاغل الوظيفة مسبقا والتي بلغت نسبة 15.6%، وحسب الباحث يرجع ذلك إلى أن الفئة التي أجابت بلا هي فئة المشرفين حسب قولهم لا تهمهم.

الجدول رقم (09): يتم التخطيط للتوظيف من طرف إدارة الموارد البشرية

النسبة %	التكرار	
92.2	83	نعم
7.8	7	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أغلبية الباحثين وبنسبة 92.2%، يرون أن التخطيط للتوظيف يتم من طرف إدارة الموارد البشرية، وذلك لان التوظيف من عمليات إدارة الموارد البشرية. الجدول رقم (10): تقوم المؤسسة بإعداد تخطيط سنوي للموارد البشرية لتلبية احتياجاتها من الموظفين .

النسبة %	التكرار	
38.9	35	نعم
45.6	41	لا
15.6	14	لا أدري
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة ترى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بإعداد تخطيط سنوي للموارد البشرية (الموظفين) لتلبية احتياجاتها مستفيدا من العمال أو ملأ الوظائف الشاغرة بنسبة قدرت بـ 45.6% بحيث ترى هذه الفئة من المبحوثين عملية التخطيط من بين أهم النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهي التي تقوم بهذه العملية الحساسة دون غيرها من الإدارات الأخرى، في حين نجد أن ما نسبته 35.9% من العمال يقرون بأن المؤسسة لا تقوم بتحديد سنوي لاحتياجاتها من العمال وكذلك ما نسبته 15.6% من العمال لا يدرون بهذه العملية بناتا، ويرجع الباحث السبب في هذا الأمر أو هاتين النسبتين إلى أن العمال لا يدركون معنى مصطلح تخطيط الموارد البشرية أو مجمل الخطوات التي يمر بها التخطيط طوال السنة

الجدول رقم (11): يساهم التخطيط في المؤسسة في تحديد العدد والنوعية المطلوبة من العمال وفقا للاحتياجات المستقبلية

النسبة %	التكرار	
77.8	70	نعم
22.2	20	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال الشواهد المتوفرة ففي هذا الجدول يبدو لنا أن معظم أفراد العينة وبنسبة 77.8% يرون أن عليا التخطيط في مؤسسة اتصالات الجزائر -الجزائر وسط- تساهم في تحديد العدد والنوعية المطلوبة من العمالة وفقا لاحتياجات المستقبل، حيث أن هذه العملية الحساسة حسب رأيهم تقوم بها هيئة مختصة في هذا المجال تسهر على تحليل وتحديد أوضاع المؤسسة من كل الجوانب خاصة من جانب مواردها البشرية والاحتياجات المستقبلية من العمالة من حيث الكم والكيف، في حين كانت نسبة

المبحوثين الذين أقرروا بأن التخطيط لا يساهم في تجديد العدد والنوعية المطلوبة من العمال، وقدرت بـ 22.2% ويرجع الباحث هذه النسبة إلى جهل المبحوثين في خانة عدم المساهمة وعدم الدراية بعملية تخطيط القوى العاملة وكل ما يصاحبها من عمليات يجعلها عملية صعبة تحتاج إلى مختصين في المجال.

الجدول رقم (12): تراعي عملية الاستقطاب متغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة

النسبة %	التكرار	
25.6	23	نعم
54.4	49	لا
20.0	18	لا أدري
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال المعطيات الإحصائية الميدانية المبينة في هذا الجدول نجد أن معظم أفراد العينة بنسبة 54.4% ترى أن عملية الاستقطاب في المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على ما جاءت به الاتفاقية الجماعية وكذلك القانون الداخلي للمؤسسة وبعض الوثائق في حين كانت نسبة العمال الذين لا يعملون أو لا يدرون بذلك هي 45.6% ، يعود ذلك لعدم اهتمامهم بهذا الجانب من عمليات التوظيف.

الجدول رقم (13): تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب

النسبة %		التكرار			
56.7	70.0	51	63	الترقية	نعم
13.3		12		النقل	
30.0		27		لا	
100.0		90		المجموع	

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في هذا الجدول، يتبين لنا أن معظم أفراد العينة يرون أن مصادر الاستقطاب الداخلية أكثر مناسبة للمؤسسة مجال الدراسة بنسبة معتبرة 70%، ويرون بأن الترقية أهم طرق الاستقطاب الداخلية المطبقة في المؤسسة مجال الدراسة، وتتم وفق نتائج التقييم ، أو عن طريق تريض تكوين مهني، في حين يرجع البعض من العمال بنسبة قدرت بـ30% بأن المصادر الداخلية للاستقطاب ليست مفعلة فحسب رأيهم الترقية لا يتحصل عليها الا من له علاقات مع المدير أو رؤساء المصالح..، أما النقل يحدث فقط في حالة وجود فوضى ومشاكل ويستخدم كعقوبة، هذا دائما حسب المقابلات الحرة التي أجريت مع العمال أثناء توزيع استمارة الاستبيان.

الجدول رقم (14): للمؤسسة سياسة جذب لأكفأ الموظفين في سوق العمل

النسبة %	التكرار	
61.1	55	نعم
38.9	35	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يبدو من خلال الشواهد الكمية المتوفرة في هذا الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 61.1% ترى بأنه ليس للمؤسسة مجال الدراسة سياسة جذب لأكفأ الموظفين نجد أن المؤسسة مجال البحث تطبق ما جاء في مواد القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية حسب رأي الباحث طبعاً، بل مساعدة الشباب البطال على اكتساب الخبرة في عالم الشغل من أجل زيادة فرص التوظيف لهم مستقبلاً ودمجهم النهائي في المؤسسة مجال الدراسة في حين كانت نسبة العمال الذين يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر -الجزائر وسط- تعتمد سياسة جذب لأكفأ الموظفين في سوق العمل لملأ الوظائف الشاغرة عن طريق الاستقطاب هي 38.9%.

الجدول رقم (15): يطلع القائمون على عملية الاختيار على التعديلات والتغييرات في العمل من خلال

الأوضاع التنظيمية

النسبة %	التكرار	
74.4	67	نعم
25.6	23	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (15) يتبين لنا أن نسبة 74.4%، ما يمثل 67 من المبحوثين حسب رأيهم القائمون على عملية الاختيار يطلعون على التعديلات والتغييرات في العمل من خلال الأوضاع التنظيمية، ويأخذ القائمون على عملية الاختيار بعين الاعتبار كل التغييرات في القانون الداخلي ومختلف التعديلات في النظام المؤسسة، فيما ما يرى 25.6%، ما يمثل 23 مبحوث بأنه لا يطلع القائمون على عليا الاختيار على لتعديلات والتغييرات في العمل، وذلك لأنه تقع دائما أحاء في اختيار الشخص المناسب .

الجدول رقم (16): يتمتع القائمون على عملية الاختيار على قدر مناسب من المهارات المطلوبة لإنجاز

العملية

النسبة %	التكرار	
68.9	62	نعم
31.1	28	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

تؤكد الشواهد الكمية المبينة في هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن القائمين بعملية الاختيار المهني على قدر مناسب من المهارة المطلوبة لذلك، والتي تمكنهم من أداء مهامهم بموضوعية مطلقة، وتقدر بـ 68.9% ، ويرجع أفراد العينة السبب إلى كون اللجنة الموكلة لها عملية الاختيار بكل خطواته على قدر كاف ودرجة عالية من الكفاءة وخاصة الاختصاص حيث يتم اختيار بواسطة إجراء مقابلات للمرشحين للوظائف تجعل هؤلاء يحسون بموضوعية هذه الإجراءات ومهنية وخبرة القائمين عليها (رأي أفراد العينة أثناء الإجابة على الاستبيان)، في حين كانت نسبة العمال الذين يرون أن القائمون بعملية الاختيار ليس لهم المهارة المطلوبة في ذلك والتي لا تمكنهم من تأدية مهامهم المنوطة بهم بموضوعية وبدرجة عالية من الكفاءة هي 31.1% وهي نسبة لا يستهان بها، وحسب رأي العمال، فإن هذه اللجنة لا تقوم بعملها على أكمل وجه حيث تقوم باختيار المرشحين دون النظر للتخصص والشهادة العلمية.

الجدول رقم (17): هل يتم اختيار المرشحين للعمل في مؤسستكم وفقاً لمعايير علمية

النسبة %	التكرار	
70.0	63	نعم
30.0	27	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يبدو من خلال ملاحظة الحصص النسبية لاستجابات أفراد العينة لهذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن عملية الاختيار الوظيفي بالمؤسسة تتم وفق معايير علمية موضوعية بنسبة كبيرة 70% و 30% من المبحوثين يرون أن عملية الاختيار الوظيفي بالمؤسسة مجال الدراسة تتم وفق طرق غير عملية غير موضوعية وعليه يمكن القول بأن أكبر من نصف عدد يعتبرون أن عملية الاختيار

الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر يتم وفق معايير علمية وموضوعية مخصصة فهم يعتبرون أن إجراءات اختيار الموظفين الجدد التي تنتهجها المؤسسة مقبولة إلى حد بعيد لأنها تعتمد على الخطوات العلمية في ذلك من إجراء المقابلات والاختبارات بأنواعها، في حين ثلث بنسبة 30% أكدوا غياب الموضوعية في عملية الاختيار ويرجع هذا إلى أن هذه الفئة تثبت رأيها في غالب الأمر على بعض الحالات الفردية باعتبار أن الأمر لا يخلو في الواقع اللاموضوعية.

الجدول رقم (18): يوجد في المؤسسة لجنة مختصة تتولى عملية الاختيار والتعيين

النسبة %	التكرار	
81.1	73	نعم
18.9	17	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يرون انه توجد لجنة مختصة في المؤسسة مجال الدراسة تتولى عملية الاختيار والتعيين بنسبة قدرت ب 81.1%، وحسب رأيهم فان عملية الاختيار الوظيفي هي عملية جزئية من عملية التوظيف يقوم بها مختصين في مجال الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص بحيث تتكون لجنة الاختيار و الانتقاء من مدير إدارة الموارد البشرية و على رئيس مصلحة المستخدمين للمؤسسة حيث تكون مهمتها هي الإشراف على العملية. ممثل عن نقابة العمال في المؤسسة ومهمته مراقبة العملية والإشراف على العملية والسهر على عدم وجود تجاوزات عن أي طرف مهما كان أصحاب الاختصاص وهو الشخص أو الأشخاص الذين يختارون المترشح للوظيفة في مجال التخصص المراد التوظيف له، في حين نجد نسبة 18.9% ترى انه لا توجد لجنة متخصصة في المؤسسة ترعى شؤون عملية التوظيف عامة والاختيار على وجه الخصوص.

الجدول رقم (19): تعتبر المقابلة عاملا أساسيا في عملية التعيين في المنظمة

النسبة %	التكرار	
72.2	65	نعم
27.8	25	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال النتائج المعروضة الجدول اعلاه نجد أن نسبة 72.2% من المبحوثين يشيدون بأن المقابلة هي عامل اساسي في عملية التعيين في المؤسسة محل الدراسة، ويرجع ذلك لأن المقابلة تساعد المؤسسة في التعرف على المترشحين لشغل الوظيفة عن قرب وتمنح للمترشح الفرصة لإبداء رأيه حول الوظيفة، لكن وبنسبة 27.8% من المبحوثين يرون أن المقابلة ليست عاملا اساسيا في عملية التعيين، وهذه الفئة ترى أن وقت المقابلة غير كافي لبرز المترشح جل قدراته وهذه الفئة تفضل الاختبارات.

الجدول رقم (20): هل يضمن الاختيار والتعيين السليم في مؤسستكم المنافسة النزيهة بين المرشحين

لشغل الوظائف

النسبة %	التكرار	
56.7	51	نعم
43.3	39	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

توضح الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة 51 مبحوث بنسبة قدرت بـ 59.7% تقر بأن تطبيق خطوات الاختبار الوظيفي السليم يضمن المنافسة النزيهة بين المترشحين

للوظيفة المراد شغلها في المؤسسة مجال الدراسة، نستنتج أن اتباع الخطوات العلمية الموضوعية في عملية الاختيار الوظيفي سيضمن حتما منافسة نزيهة بين المترشحين لشغل الوظائف بعيدة عن كل العوامل غير الموضوعية، مهما كان نوعها الوساطة، المحسوبية، الجهوية، وغيرها. في حين كانت نسبة المبحوثين الذين يرون غير ذلك بنسبة 43.3% من العمال يرون أن تطبيق خطوات الاختيار الوظيفي السليم لا يضمن المنافسة النزيهة بين المترشحين للوظيفة الشاغرة، لانهم لا يولون الاهتمام للأمور الإدارية الخاصة بعمليات إدارة الموارد البشرية باختلاف أنواعها خاصة عملية التوظيف ومراحلها وخطواتها المختلفة.

الجدول رقم (21): يتم ادراج الناجحين مباشرة في المنصب

النسبة %	التكرار	
75.6	68	نعم
24.4	22	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال عرض في الجدول فانه يتم إدراج الناجحين مباشرة في المنصب وذلك حسب أغلبية المبحوثين بلغت نسبتهم 75.6%، يعود هذا لتجربتهم في هذه العملية حيث تم تعيينهم مباشرة بعد إعلان النتائج، أما النسبة المتبقية 24.4%، كانت إجاباتهم لا يتم إدراج الناجحين مباشرة في المنصب، وهم الذين يعملون في مناصب حساسة حيث تحصل على تكوين أولي قبل إدراجهم في المنصب.

الجدول رقم (22): خضعت لفترة تجريبية قبل مباشرة العمل

النسبة %		التكرار			
22.2	85.6	20	77	3 أشهر	نعم
38.9		35		6 أشهر	
17.8		16		9 أشهر	
6.7		6		سنة	
14.4		13		لا	
100.0		90		المجموع	

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال المعطيات الإحصائية المعروضة في الجدول رقم (22)، نجد أن نسبة 85.6% من عينة الدراسة خضعت لفترة تجريبية حيث كانت المدة الأكبر للفترة التجريبية هي 6 أشهر وذلك بنسبة 38.9%، تليها فترة 3 أشهر بنسبة 22.2%، ثم 9 أشهر بنسبة 17.8%، والفترة الخيرة هي سنة حيث أخذت أقل نسبة 6.7%، حسب هذه النسب يتبين أن أغلبية الموظفين خضعوا لفترة تجريبية وتحدد الفترة حسب المنصب، في حين نجد نسبة 14.4% لم تخضع لفترة تجريبية وهم الذين يشغلون المناصب ذات المستوى الصغير مثل عمال الأمن والنظافة.

الجدول رقم (23): تتم متابعة المعين طيلة فترة التربص

النسبة %		التكرار			
75.6		68		نعم	
21.1		19		لا	
100.0		90		المجموع	

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يبدو من خلال المعطيات الملخصة في الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 75.6% أقرت بمتابعة الموظف أثناء فترة التريص بعد تعيينه حيث أن العامل المكلف بتوجيه العمال يقوم بعمله بكامل وجه في متابعتهم وتدريبهم فمنهم من أرجع المتابعة من طرف الرئيس المباشر في العمل والبعض الآخر يرى أن المتابعة والتوجيه كانت من طرف زملاء العمل، في حين كانت نسبة العمال الذين يقرون بأنهم لم يتابعوا من طرف المؤسسة أثناء فترة التريص بنسبة قدرت بـ 21.1% واختلفت آرائهم بالنظر إلى مقابلات توزيع الاستبيان، راجع ذلك إلى اعتبار تعليم الموظف الجديد عمل زائد هم في غنى عنه أو ربما المتابعة موجودة ولكن العمال المترصين لم يحسنوا تقديرها.

3- تحليل ومناقشة بيانات المحور الثالث "توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

يتم باستخدام الأساليب العلمية التي يقترحها مدخل الموارد البشرية "

الجدول رقم (24): يخصص وقت لفحص ملفات المرشحين لاختيار الأفضل من بينهم.

النسبة %	التكرار	
81.1	73	نعم
18.9	17	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يخصص وقت لفحص ملفات المرشحين لاختيار الأفضل من بينهم وذلك حسب نتائج الجدول أعلاه بنسبة 81.1% لأنهم يجدون أن هذه العملية حتمية لمراعات عدة اعتبارات منها الشهادة والتخصص وسنوات الخبرة إذا كان المنصب يتطلبها، و إذا كان ملف المترشح كامل، والاطلاع على السيرة الذاتية، أيضا ورقة الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور في حالة نقص أي وثيقة يلغى الملف، أما نسبة

18.9% ترى أنه لا يخصص وقت لفحص ملفات المرشحين لاختيار الأفضل من بينهم، ويرجع ذلك لعدم درايتهم بمختلف عمليات التوظيف التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (25): يجري القائمون على عملية التوظيف مقابلات مع المترشحين قبل توظيفهم.

النسبة %	التكرار	
85.6	77	نعم
14.4	13	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الحصص النسبية لاستجابات أفراد العينة في هذا الجدول أن معظم المبحوثين أقرروا بأنهم مروا بمقابلات التوظيف وبنسبة كبيرة، قدرت بـ 85.6%، حيث أقر 77 عامل أنه أجرى مقابلة توظيف، ، وتفسر هذه النسب بالنظر إلى معطيات الجدول بأن هذه النتيجة العامة للعينة الإجمالية تتماشى مع كل الفئات المهنية تقريبا بنفس الشكل ويرجع هذا حسب رأيي إلى خضوع كل العمال -مهما كان مستواهم الوظيفي- لمقابلات التوظيف حيث نجد أن توظيف فئة الإطارات يتطلب عناية كبيرة بعملية توظيفهم وإجراء المقابلات معهم، خاصة وأنهم سيحتلون فيها مناصب إشرافية مختلفة في المؤسسة، ومما تتطلب هذه المناصب من إمكانيات تقنية وثقافية وعلمية، وبالتالي الحاجة إلى إجراء مقابلات التوظيف أصبح أكثر من مهم في هذه الحالة، في حين كانت نسبة 14.4% من العينة قد أقرت بعدم إجراء مقابلات التوظيف معها، ربما يرجع هذا إلى عدم مصداقية هذه الإجابات لأنها تعبر عن إرادة شخصية الهدف منها هو الاحتجاج على الأوضاع الموجودة.

الجدول رقم (26): كان الجو العام للمقابلة يتيح للمترشح إبراز كافة قدراته ومهاراته المتعلقة بالوظيفة الشاغرة.

النسبة %	التكرار	
80.0	72	نعم
20.0	18	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الجو العام لمقابلة التوظيف يتيح للمترشح إبراز كافة قدراته و مهاراته المتعلقة بالوظيفة و تقدر بـ 80%، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين يرو بأن الجو العام للمقابلة يتيح للمترشح إبراز قدراته و مهارته 20%، وعليه يمكن القول أن معظم العمال خاصة الإطارات يعتبرون أن الجو العام للمقابلة غير مريح(استنادا للمقابلات الحر التي أجريت مع المبحوثين) ولا تبعث على الارتياح حيث يرى بعض المبحوثين أنه عند إجراء المقابلة يكون في الأحيان نوع من اللامبالاة من طرف القائمين بها مع بعض المترشحين فلا يعط لهم مثلا الوقت الكافي للإجابة على السؤال المطروح من طرف اللجنة (لجنة التوظيف) أو توقيفهم في نصف الإجابة عليه وهو ما يترك حسبهم نوع من الحز في النفس و التذمر و الانخفاض في الروح المعنوية لديهم أما القليل من العمال يرى غير ذلك (الجو العام يتيح للمترشح إبراز القدرات و المؤهلات) فالمترشح التنفيذي يبين كل قدراته و مهاراته من خلال إجراء الاختبار المهني الذي يجرى له من طرف الأخصائي في مجال الوظيفة المراد شغلها.

الجدول رقم (27): ترى أن المقابلة كافية ليعبر المترشح قدراته ومهاراته المتعلقة بالوظيفة

النسبة %	التكرار	
48.9	44	نعم
51.1	46	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

توضح المعطيات المبينة في هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن مدة مقابلة التوظيف غير كافٍ للتعرف على المترشح للوظيفة، وقدرت بـ 51.1%، في حين تعتبر نسبة 48.9% من أفراد العينة المبحوثة أن مدة مقابلة التوظيف كافية للتعرف على المترشح لشغل الوظيفة الشاغرة، فبالرجوع إلى دراسة المقابلات الحرة التي أجريت مع بعض العمال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية من خلال الدراسة الاستطلاعية تبين لنا أن ارتفاع نسبة العمال الذين يرون أن مدة مقابلة التوظيف غير كافية (46,7%) أرجع العمال أن مدة المقابلة في بعض الأحيان لم تتجاوز الربع ساعة، ما جعل بعض العمال يصرحون بأن مدة المقابلة غير كافية للتعرف على مؤهلات المترشح للوظيفة خاصة وأنه لم يجروا المقابلة لمعرفة المستوى واكتفت لجنة التوظيف في المقابلة بالتركيز على بعض الأسئلة الخاصة بالمؤهل العلمي ومكان السكن والخبرات السابقة وبعض الأسئلة العامة التي لا يستغرق طرحها والإجابة عليها أكثر من ربع ساعة لكل مترشح من هذه الفئة المهنية، والفئة التي رأت بأن المدة كافية ويرجع السبب إلى أن المناصب التي سيحتلها هؤلاء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة -مناصب إشرافية تتطلب إمكانات عالية.

الجدول رقم (28): كانت الأسئلة المطروحة على المترشحين في مقابلة التوظيف منطقية ومفهومة.

النسبة %	التكرار	
74.4	67	نعم
25.6	23	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

تؤكد الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه ان معظم المبحوثين يرون أن الأسئلة المطروحة على المترشحين لشغل الوظيفة في مقابلة التوظيف هي أسئلة مفهومة و منطقية بنسبة قدرت 74.4% و في حين كانت نسبة المبحوثين الذين يرو غير ذلك (أسئلة غير مفهومة و غير منطقية) 25.6% فقط، وعليه يمكن القول أن ثلاثة أرباع المبحوثين تقريبا أقررو بمنطقية ووضوح الأسئلة المطروحة في المقابلة، واستنادا دائما للمقابلات التي صاحبت توزيع الاستبيان على العمال و الموظفين يرى هؤلاء أن الأسئلة المطروحة تراوحت بين الأسئلة المتعلقة بالوظيفة المراد شغلها و بعض الأسئلة التي تدور في خانة البيانات العامة و الشخصية المتعلقة بالمترشح وهي أسئلة أغلب الأحيان مفهومة واضحة لا تصل إلى حد التعجيز.

الجدول رقم (29): يخضع المترشح الى اختبارات علمية قبل توظيفه.

النسبة %	التكرار	
60.0	54	نعم
40.0	36	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يبدو من خلال المعطيات والمعلومات الميدانية الموجودة في هذا الجدول أن معظم أفراد العينة يرون بأن المترشح لشغل الوظيفة الشاغرة يخضع لاختبارات علمية قبل توظيفية بنسبة قدرت بـ 60%، وفي القراءة الإحصائية لهذه النسب نجد أن أكبر من نصف العمال يرون أن العمال قبل توظيفهم يملكون ويخضعون لاختبارات علمية مختلفة وأن عملية المفاضلة بين المترشحين للوظيفة تعتمد أساساً على الاختبارات الكتابية أكثر من غيرها، لتحديد المترشح الأحق بالوظيفة انطلاقاً من نتائج الاختبارات هذه الأخيرة التي يتم إعدادها بشكل علمي مدروس بما يتناسب وتخصص كل مترشح ومستوى الوظيفة، ونجد أن نسبة 40% ترى أنها لم تخضع لأي اختبار كتابي علمي، وكان ذلك بسبب خصوصية الوظائف التي يوظفون فيها، وهي إما أنها لا تتطلب مهارات واضحة لاختبارها كعمال الأمن والحراسة والنظافة مثلاً أو تلك التي تتطلب اختبارات يدوية تطبيقية كعمال المصلحة التقنية.

الجدول رقم (30): ترى ان هذه الاختبارات على علاقة بالوظيفة المراد شغلها.

النسبة %	التكرار	
60.0	54	نعم
40.0	36	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يتبين من خلال قراءة النسب المئوية في هذا الجدول بأن نسبة المبحوثين الذين ذهبوا إلى أن الاختبارات المستعملة في عملية توظيف الموارد البشرية على علاقة بالوظيفة المراد شغلها هي 60%، في حين كانت نسبة الذين يعتقدون ان الاختبارات ليست لها علاقة بالوظيفة المراد شغلها 40% فبالنسبة للوظائف الإشرافية والتي تتعلق خاصة بالإطارات الإدارية، تستعمل فيها أنواع اختبارات معينة مثل اختبارات الشخصية وكذا اختبارات الذكاء، في حين توجد بعض الوظائف في الهيكل التنظيمي مصنفة

في أسفل الهرم تستعمل فيها اختبارات الأداء التي تصلح أن تقيس قدرات ومستوى المهارة الحالية بالنسبة للمترشح للوظيفة، وعلى العموم فإن فعالية الاختبارات ونجاحها في أي مؤسسة يتوقف على أمانة المشرفين وعلى استخدامها على اختلاف أنواعها ومستويات تطبيقها.

الجدول رقم (31): ترى ان هذه الاختبارات تقيس بالفعل مهارات وقدرات المتقدمين للوظيفة.

النسبة %	التكرار	
72.2	65	نعم
27.8	25	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في هذا الجدول، يتبين لنا أن معظم أفراد العينة بنسبة فاقت 72.2% يقررون بأن الاختبارات المطبقة في عملية التوظيف تقيس بالفعل مهارات وقدرات المتقدمين للوظيفة، فبالرجوع إلى تحليل الجدول السابق، نجد أن لجنة التوظيف التي تقوم باختيار الموظفين من بين المتقدمين للوظائف المراد شغلها تقوم بوضع اختبارات تتلاءم والمنصب المراد شغله بحيث تراعي قدرات طالبي الوظيفة، فهناك اختبارات خاصة بالوظائف الإشرافية كاختبارات الذكاء مثلا، حيث أن كل ما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة لذلك، وأما المبحوثين الذين يرون بأن هذه الاختبارات لا تقيس مهارات وقدرات المتقدمين للوظيفة وهي الفئة التي لم تتلقى اختبارات مهما كان نوعها وإنما خضعت كما رأينا في الجدول السابق للمقابلات أو ما يعرف بالاختبار الميداني.

الجدول رقم (32): قامت مؤسستكم بالتحري عن المتقدمين للوظائف المتوقع قبولهم.

النسبة %	التكرار	
58.9	53	نعم
41.1	37	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

توضح المعطيات الإحصائية التي في الجدول أن 53 مبحوث يصرحون بأنه من الضروري التحري عن المتقدمين للوظائف المتوقع قبولهم، و ذلك لتأكد من سيرته الذاتية وأخذ آراء بعض زملائه، لتجنب أي خطأ في عملية الاختيار، في حين كان 37 مبحوث لا يرون أن عملية التحري ضرورية لان في نظرهم عملية صعبة وتأخذ وقت، وقد لا يحصلوا على معلومات حقيقية عن المترشح.

الجدول رقم (33): يخضع المترشح لفحص طبي قبل التوظيف.

النسبة %	التكرار	
66.7	60	نعم
33.3	30	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

توضح المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن معظم أفراد العينة أجابوا بخضوع المترشح للفحص الطبي قبل التوظيف بنسبة 66.7%، وهذا إن دل يدل على مدى حرص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة على الاهتمام بالجوانب الصحية لموظفيها، ونجد أيضا نسبة 33.3% أجابوا بعدم

خضوعهم للفحص الطبي فعند توزيع الاستبيان وقراءته يتبين من خلال إجاباتهم أنهم طلب منهم فقط شهادة طبية عامة وصدريتين ذلك الوقت دون مرورهم على طبيب المؤسسة ذلك الوقت.

الجدول رقم (34): قامت مؤسستكم قبل التوظيف بالتأكد من ان المترشحين لا يعانون من امراض مزمنة تعيق عملية الالتحاق بمنصب العمل.

النسبة %	التكرار	
68.9	62	نعم
31.1	28	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

توضح البيانات الرقمية في هذا الجدول أن معظم المبحوثين أجابوا بأن مؤسسة اتصالات الجزائر قامت قبل التوظيف بالتأكد من أن المترشحين للوظيفة لا يعانون من أمراض مزمنة تعيقهم في أداء أعمالهم به بنسبة قدرت بـ 68.9% وبالرجوع إلى تحليل الجدول السابق نجد أن المؤسسة مجال الدراسة قامت بالفحص الطبي بالنسبة للموظفين المتواجدين فيها، ونجد أيضا أن ما نسبة 31.1% أقرت بأن المؤسسة لا تقوم بهذه العملية، وبالرجوع إلى المقابلات التي صاحبت توزيع استبيان الدراسة وجدنا أنه يوجد من الإداريين من لم يتلقى فحصا طبيا واكتفت الإدارة بشهادة الطب العام والصدريّة في الملف فقط.

4- تحليل ومناقشة بيانات المحور الرابع " للاعتبارات غير الموضوعية مثل "المحسوبية والقرابة"

الدور الأهم في عملية توظيف الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (35): عملية التوظيف بهذه المؤسسة.

النسبة %	التكرار	
63.3	57	قانونية
36.7	33	غير قانونية وغير رسمية تؤثر عليها عوامل خارجية
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول المقدمة نجد ان 57 من المبحوثين يقرن بأن عملية التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر قانونية حيث تمر بكل مراحل واساليب التوظيف تبدأ بالتخطيط للموارد البشرية وتنتهي بإجراءات التعيين، و33 مبحوثا كانت اجاباتهم أن عملية التوظيف بالمؤسسة غير قانونية وغير رسمية تؤثر عليها عوامل خارجية، لا ينفون انها تمر بمراحل التوظيف لكن تتخللها بعض من المحسوبية والاعتبارات غير القانونية مثل القرابة.

الجدول رقم (36): التخصص والشهادة التي معك تتطابق مع الوظيفة التي تشغلها.

النسبة %	التكرار	
50.0	45	تتطابق
36.7	33	لا تتطابق
13.3	12	نوعا ما
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال النسب المعروضة في الجدول أعلاه، نجد نسبة 50% من المبحوثين التخصص والشهادة التي معهم تتطابق مع الوظيفة التي يشغلها، يدل على وفرة اليد العاملة في الوظائف التي تشغلها هذه الفئة من المبحوثين، و 13.3% من المبحوثين التخصص والشهادة يتشابهان مع الوظيفة، ويرجع العمال ذلك إلى ندرو في اليد العاملة في بعض الوظائف مما يجعل المؤسسة تقبل بالموظفين الذين تتطابق نوعا ما شهاداتهم مع الوظيفة، في حين نجد نسبة 13.3% من المبحوثين التخصص والشهادة لا تتطابق مع الوظيفة، وحسب بعض إجابات المبحوثين خلال توزيع الاستمارة فهم يرجعون سبب ذلك إلى أنهم لم يجدوا وظائف أخرى لذا قبلوا بهذه الوظائف.

الجدول رقم (37): الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة يتم بشفافية حيث يصل الى كافة

المعنيين بهذه الوظائف.

النسبة %	التكرار	
54.4	49	نعم
45.6	41	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يبدو من خلال ملاحظة الحصص النسبية لاستجابات أفراد العينة لهذا الجدول والمدرج التكراري، أن معظم المبعوثين يرون أن طريقة الإعلان عن الوظيفة يمنح فرص متكافئة لكافة أو جميع المترشحين للإطلاع عليها بنسبة قاربت 54.4% حيث يؤكدون أن أسلوب الإعلان مهما كان نوعه داخلي أو خارجي يوفر التكافؤ في الفرص لجميع المترشحين للوظيفة، إذا كان داخلي ينتش الخبر في المؤسسة عن طريق لوحات اعلانية أو خلال حديث الزملاء مع بعضهم، وإذا كان خارجي يكون في الجامعات ووكالات التشغيل، والوقت الذي وصلنا ايه اصبحت مواقع التواصل الاجتماعي هي الراعي الرسمي لإعلانات التوظيف، ونجد نسبة 45.6% ترى أن الاعلان لا يصل إلى كافة المعنيين بالتوظيف، لأنه في بعض الاحيان لا يعلمون بعملية التوظيف حتى يصبح معهم موظف جديد.

الجدول رقم (38): المقابلات التي تجريها ادارة الموارد البشرية مع المتقدمين موضوعية وبعيدة عن

التحيز.

النسبة %	التكرار	
35.6	32	نعم
64.4	58	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (38) أن اكبر نسبة من المبعوثين يرون أن المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية مع المتقدمين موضوعية وبعيدة عن التحيز بنسبة 35.6% فهم يعتقدون أن المقابلات التي تجرى مع الموظفين الجدد التي تقوم بها إدارة المؤسسة مقبولة وهذه النسبة تعتبر غير كافية للحكم على ان المقابلات موضوعية وبعيدة عن التحيز، حيث كانت نسبة المبعوثين الذين يرون غير ذلك (غير موضوعية وفيها نوع من التحيز) هي 64.4% إلا أن هذه الفئة ترجع عدم النزاهة

والحيادية المقابلات الوظيفية إلى وجود بعض التحيزات أثناء هذه العملية الحساسة فحسب رأيهم أن الأشخاص القائمون على عملية المقابلة يعاملون الأقرباء والأصدقاء بشكل مختلف ودون طرح أي أسئلة ويوجد تحيز لفئة الإناث هذا ما قاله بعض العمال الذكور، أكثر من أن تكون موضوعية مطلقة مبنية على ما يعمل المترشح للوظيفة من توجه علمي وكفاءة وخبرة في ميدان العمل أو الوظيفة محل الاختيار.

الجدول رقم (39): تتم إتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين بعرض قابلياتهم ومهاراتهم لتكون

عملية الاختيار سليمة.

النسبة %	التكرار	
40.0	36	نعم
60.0	54	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

تؤكد الشواهد الكمية التي يحتويها هذا الجدول أن معظم الباحثين يرون أن مدة إجراء المقابلة غير متساوية بين جميع المترشحين للوظيفة الشاغرة وبنسبة قدرت بـ 60%، بينما كانت نسبة الباحثين الذين قالوا بأن مدة مقابلة التوظيف غير متساوية هي 40%، وعليه يمكن القول واستنادا إلى المقابلات الحرة التي صاحبت توزيع استمارة الاستبيان على كل الفئات المهنية أن أكثر من نصف العمال يرون بأن المدة متساوية.

الجدول رقم (40): يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية.

النسبة %	التكرار	
63.3	57	نعم
36.7	33	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية هذا ما أقر به أغلبية أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 63.3%، وحسب ما أدلوا به من خلال المقابلة الحرة عند توزيع الاستمارة أن عملية الاختيار والتعيين كان تسير في جو ملائم وفرصة النجاح متساوية للجميع ولا توجد أمور غير قانونية وذلك حسب ملاحظتهم، أما نسبة 36.7% رأبهم عكس ذلك بعض العمال قالوا أن الاختبار شكلي فقط والقائمة موضوعة من قبل وكل ويتغير كل شيء في الكواليس.

الجدول رقم (41): يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات من قبل اللجنة المختصة

النسبة %	التكرار	
73.3	66	نعم
26.7	24	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول يتبين أن 66 من المبحوثين أي نسبة 73.3%، كانت إجاباتهم بأنه يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات من قبل اللجنة المختصة، يعود ذلك لقيام المؤسسة بكل مراحل التوظيف وفي المؤسسة لجنة مختصة تشرف على الاختبارات ويتم التوظيف على أساس نتائجها،

أما النسبة المتبقية 26.7%، كانت إجابتهم لا يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات، لكن هناك أمور تحدث دون علم المترشحين وتفضيل شخص عن شخص آخر وقد يكون أحق منه بالمنصب ولأن الآخر ابن فولان ويملك كذا وهو ما يجعله يتقدم.

الجدول رقم (42): ساهم شخص آخر وساعد في توظيفك.

النسبة %	التكرار	
63.3	57	نعم
36.7	33	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

لو لم تكن لك علاقات مع من يعمل بالمؤسسة لن تحصل على وظيفة بها وهو ما أدلى به 57 مبحوث أي نسبة 63.3% ويبقى ذلك مجرد اعتقاد انتشر في وسط بيئة العمل، أما نسبة 36.7% من العينة قالو انه تم توظيفهم على أساس نتائج الاختبارات وكان توظيفهم بشكل قانوني.

الجدول رقم (43): العلاقات الاجتماعية (قرابة، جوار، مكان الإقامة، انتماء سياسي..) تؤثر في عملية التوظيف.

النسبة %	التكرار	
67.8	61	نعم
32.2	29	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

تتأثر عملية التوظيف بشكل كبير بالعلاقات الاجتماعية (قرابة، جوار، مكان الإقامة، انتماء سياسي..)، وهو نتيجة 67.8% من مبحوثين مؤسسة اتصالات الجزائر-الجزائر وسط-، وأغلبية هذه العمال هم عمال جدد، في حين كانت نسبة 32.2% من عينة الدراسة أجابوا بلا تؤثر العلاقات الاجتماعية على توظيف الموارد البشرية وهم من الفئات الكبيرة في العمر، من خلال المقابلات الحرة يصرحون بأنه في وقتهم الأمور كانت تتم في شفافية أكثر وبنزاهة.

الجدول رقم (44): تعتقد انه لا بد من تدخل أحد معارفك للحصول على وظيفة بهذه المؤسسة.

النسبة %	التكرار	
75.6	68	نعم
24.4	22	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

حسب الإحصائيات المعروضة في الجدول تبين أن نسبة 75.6% من مبحوثي مؤسسة اتصالات الجزائر تعتقد أنه لا بد من تدخل أحد المعارف للحصول على وظيفة، لأن هذا ما تعود عليه المترشحين حسب رأي بعض العمال إن لم تكن لك معارف لا تتقدم للوظيفة، أما نسبة 24.4% لا ترى بأنه من الضروري تدخل أحد المعارف للحصول على الوظيفة بل إذا كانت تتطابق مواصفات الوظيفة مع مواصفات الوظيفة سيحصل بالتالي على وظيفته.

الجدول رقم (45): تلمس نوع من التحيز عند توظيف الأفراد بهذه المؤسسة.

النسبة %	التكرار	
77.8	70	نعم
22.2	20	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

اتفقت أغلبية الباحثين وبنسبة 77.8% أنه هناك نوع من التحيز عند توظيف الأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر فبعض الذكور قالوا بأنه هناك دائما تحيز نحو الإناث وتكون لهن الأفضلية في التوظيف عن الذكور، أما فئة أخرى من الباحثين كان رأيهم مخالف حيث تكلموا عن موضوع الجاذبية سواء عند الذكور أو الإناث فالجاذبية تأثر على عملية المفاضلة (حسب ما تلقيناه من المقابلة الحرة عند توزيع الاستمارة).

الجدول رقم (46): تعتقد أن الأفضلية في التوظيف تكون للأقرباء والأصدقاء.

النسبة %	التكرار	
62.2	56	نعم
37.8	34	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

حسب النتائج المحصل عليها في الجدول نجد أن نسبة 62.6% من الباحثين مؤسسة اتصالات الجزائر تعتقد أن الأفضلية في التوظيف للأقرباء والأصدقاء، أما نسبة 37.8% ترى العكس أي أن

عملية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بطريقة علمية ويتبين من خلال توزيع الاستمارة ان هذه الفئة هم من الإطارات.

الجدول رقم (47): يمكن أن يتم التوظيف دون المرور بأي مرحلة من المراحل العلمية لعملية التوظيف.

النسبة %	التكرار	
64.4	58	نعم
35.6	32	لا
100.0	90	المجموع

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يمكن أن يتم التوظيف دون المرور بأي مرحلة من المراحل العلمية لعملية التوظيف حسب 64.4% من عينة الدراسة، حيث يتم التوظيف عن طريق المعارف والأقرباء أو بدفع مبلغ مالي، وذلك من خلال تصريحات العاملين أثناء توزيع الاستمارة، في حين نجد نسبة 35.6% ترى ان التوظيف لا يتم إلا بالمرور بكل المراحل العلمية لعملية التوظيف.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى

تم تقسيم مراحل التوظيف إلى خمسة مراحل تم اعتمادها كمؤشرات في الفرضية الأولى وهي (توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، وهي الخطوات العلمية لتوظيف الموارد البشرية، و تطبق هذه المراحل في مؤسسة اتصالات الجزائر عيسات ادير مجال الدراسة هو ما تحدده نتائج هذه الفرضية الفرعي.

إن النتائج المحصل عليها من خلال الأسئلة المطروحة عن عملية توصيف الوظائف أظهرت أن مؤسسة اتصالات الجزائر عيسات ادير حيث أن من خلال نتائج الجدول رقم 07 انه تعتمد المؤسسة على عملية توصيف الوظائف كخطوة أولية في عملية توظيف الموارد البشرية وذلك بنسبة 80% من عينة الدراسة، وأيضاً تحدد مواصفات شاغل الوظيفة من خلال معطيات الجدول رقم 08 بنسبة 80%، وهو ما يؤكد بان المؤسسة محل الدراسة تقوم بتوصيف الوظائف كخطوة هامة من خطوات توظيف الموارد البشرية، أما بالنسبة لعملية التخطيط نجد أن 92% من الإجابات توضح بأنه يتم التخطيط للموارد البشرية من طرف إدارة الموارد البشرية وأن هذا التخطيط يساهم في تحديد العدد والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية وفقاً للاحتياجات الحالية والمستقبلية ذلك حسب الجدول رقم 11، والمرحلة الثالثة من عملية التوظيف هي استقطاب الموارد البشرية نجد مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الاستقطاب الداخلي حسب نتائج الجدول رقم 13 بنسبة تقدر ب 90% وان أهم هذه المصادر الداخلية نجد الترقية بنسبة 56.7، وللمؤسسة سياسة جذب لأكفأ الموظفين في سوق العمل، فالمؤسسة تعتمد على المديرين في البحث عن اليد العاملة المصادر الداخلية والخارجية، وبالنسبة لعملية الاختيار والتعيين نجد القائمون على عملية الاختيار يتمتعون بقدر مناسب من المهارة لانجاز هذه العملية وذلك حسب نتائج الجدول رقم 16، وان الاختيار يتم وفق معايير علمية بوجود لجنة مختصة تتولى هذه العملية الجدول (17 و 18)، وقبل التعيين في المنصب تكون هناك فترة تجريبية وهو ما جاء في الجدول رقم 22 وبنسبة 85.6% حيث تتم متابعة الموظف طيلة الفترة التجريبية للتأكد من اختيارهم للشخص المناسب.

وهذه المعطيات تؤكد بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تحترم المراحل الأساسية في عملية انتقاء المرشحين لشغل الوظائف، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى.

موقع نتائج الفرضية الأولى من الدراسات السابقة:

إن النتائج المحصل عليها من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى تحترم مؤسسة اتصالات الجزائر المراحل العلمية لعملية التوظيف، وجدنا إن المؤسسة تحترم هذه المراحل وهو ما تتفق معه في نتائج الدراسة السابقة الثانية دراسة جعدي نسيم، إستراتيجية التوظيف ودورها في تطوير المؤسسة العمومية، وهو أن المؤسسة الوطنية للأشغال البيترولية الكبرى تعمل على إتباع الخطوات العلمية والموضوعية في عملية اختيار وتعيين عمالها.

2- مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية

من خلال البيانات الإحصائية التي قام الباحث بجمعها حول الظاهرة قيد الدراسة جاءت بما يلي: 85.6 من المبحوثين يكونون قد خضعوا للمقابلة الشخصية وهو ما يوضحه الجدول رقم (25)، كما أن الجو العام للمقابلة يتيح للمرشح إبراز كافة قدراته ومهاراته المتعلقة بالوظيفة الشاغرة وهو ما جاء من خلال نتائج الجدول رقم (26)، لكن أغلبية هذه المقابلات كانت مدتها غير كافية ليبرز المرشح قدراته ومهاراته المتعلقة بالوظيفة ذلك بنسبة 51.1% في الجدول رقم (27)، أما في ما يخص الأسئلة فهي كانت منطقية، و74.4% من المبحوثين خضعوا أيضا لاختبارات علمية قبل توظيفه، يرى 60% من افراد العينة أن هذه الاختبارات على علاقة بالوظيفة المراد شغلها حيث كانت الأسئلة تصب في موضوع الوظيفة، وفيما يخص الفحص الطبي مر عليه أغلبية المبحوثين وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (31) بنسبة 66.7، أيضا تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالتأكد من أن المترشحين لا يعانون من أمراض مزمنة تعيق عملية الالتحاق بمنصب العمل.

من خلال تحليل وتفسير هذه النتائج المحصل عليها من خلال أسئلة الاستمارة والمقابلات الحرة التي أجريناها مع بعض المبحوثين، نقر بأن المؤسسة في توظيفها للموارد البشرية تعتمد بالدرجة الأولى على الاختبارات والمقابلات بعد ذلك الفحص الطبي فقد يرفض تعيين شخص رغم نجاحه فالاختبارات بسبب

فحوصه الطبية لأنها قد تعرقل سير العمل في الوظيفة المراد شغلها، لكن يبقى هناك خلل في مدة المقابلة في غالب الأحيان لا تكون كافية لتفتح المجال أمام المرشح ليبرز قدراته.

ومما تقدم يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية الثانية " توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم باستخدام الأساليب العلمية التي يقترحها مدخل الموارد البشرية " تتأكد بصورة تسمح لنا بالتعميم.

موقع نتائج الفرضية الثانية من الدراسات السابقة:

إن النتائج المحصل عليها من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم باستخدام الأساليب العلمية التي يقترحها مدخل الموارد البشرية، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم الاساليب العلمية التي يقترحها مدخل الموارد البشرية، حيث نجدها تتعارض مع نتائج دراسة مراد بلخير، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق " دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر، وجد أن مؤسسة هنكل الجزائر لا تستخدم الأساليب العلمية التي يقترحها مدخل الموارد البشرية.

3- مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثالثة

تلعب الاعتبارات الغير موضوعية دور هام في عملية التوظيف وهذا انطلاقا من إجابات المبحوثين، وأيضا من خلال إجرائنا للمقابلات الحرة عند توزيع الاستمارات على المبحوثين، أتضح أن الاعتبارات الشخصية دوما لها أثر عميق في عملية التوظيف (راجع الجداول 42، 44، 45، 46، 47).

حيث أن العلم بوجود مناصب شاغرة لم يكن حكرا على أشخاص معينين فالإعلان يصل لكافة المعنيين بالأمر، لكن قبول المترشح يتوقف على تدخل شخص أو مجموعة أشخاص، ليعمل كوسيط للمتقدم لشغل الوظيفة، حيث أن المترشح يمر بكافة العمليات العلمية لتوظيفه، لكن هناك أمور تحدث في الكواليس تبدأ

من قبول الملف قد لا يحمل شهادة أو شهادته والمنصب المراد شغله لا يتطابقن، أيضا يمكن تزوير نتائج الاختبارات، ويبقى هذا الشخص مرافقا للمترشح طيلة هذه الفترة حتى يضمن توظيفه بالمؤسسة.

وبالتالي يمكن القول بأن هذه الفرضية أيضا تحققت إلى حد ما.

موقع نتائج الفرضية الثالثة من الدراسات السابقة:

إن النتائج المحصل عليها من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة للاختبارات اللاموضوعية دور مهم في عملية التوظيف، نجدها تتفق مع نتائج دراسة مراد بلخير، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق" دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر، وجد أنه هناك تدخل فادح للاختبارات الشخصية في عملية توظيف الموارد البشرية بمركب هنكل الجزائر.

ثالثا: النتائج العامة

من الشواهد الأمبريقية المجموعة ميدانيا نستنتج أن:

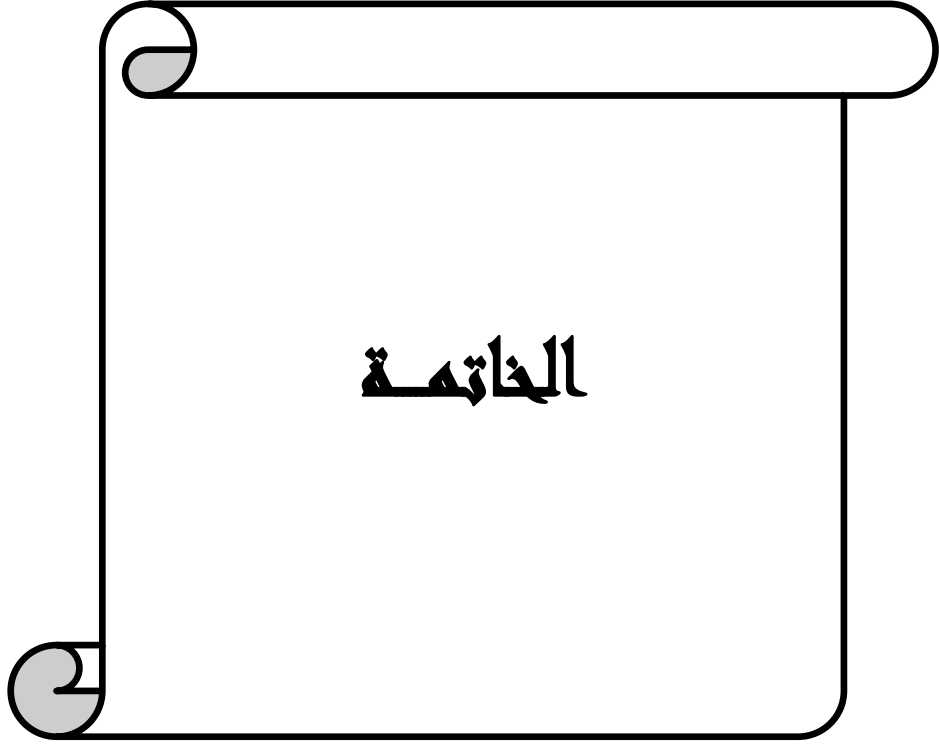
اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على عملية توصيف الوظائف لتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، حيث يتم التخطيط للتوظيف من طرف إدارة الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها من الموظفين ويساهم التخطيط في تحديد العدد والنوعية المطلوبة من العمال، وذلك من اجل استقطاب اليد العاملة وفقا لمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتراعي المؤسسة خلال عملية الاختيار التعديلات والتغييرات في العمل، حيث توجد في المؤسسة لجنة مختصة تتولى عملية الاختيار يتمتع القائمون على هذه الاخيرة على قدر مناسب من المهارات، ومؤسسة اتصالات الجزائر - عيسات ادير- تعتبر المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين، يتم إدراج الناجح مباشرة في المنصب مع خضوعه لفترة تجريبية.

في المؤسسة مكان الدراسة يخصص وقت لفحص ملفات المرشحين لاختيار الأفضل منهم، أيضا يجري القائمون على عملية التوظيف مقابلات مع المترشحين وفي الغالب يكون جو المقابلة يتيح للمترشح

إبراز قدراته ومهاراته لكن الوقت دائما يكون غير كافي، والأسئلة المطروحة منطقية ومفهومة كما يخضع المترشح إلى اختبارات علمية على علاقة بالوظيفة المراد شغلها، والفحوص الطبية أمر لا بد منه قبل التوظيف.

إن عملة التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر قانونية حيث إن الإعلان عن الوظائف الشاغرة يتم بشفافية حيث يصل إلى كافة المعنيين، لكن هناك نوع من التحيز أثناء إجراء المقابلات مع المتقدمين حيث لا تتم إتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين بعرض قابلياتهم ومهاراتهم، بالرغم من أن الاختيار والتعيين يتم على اساس نتائج الاختبارات إلا أن هناك اعتبارات غير موضوعية تتدخل في هذه العملية، هناك من يساعد شخص لتوظيفه في المؤسسة بسبب القرابة أو الصداقة..، وإن الافضلية في التوظيف تكون للأقرباء والأصدقاء.

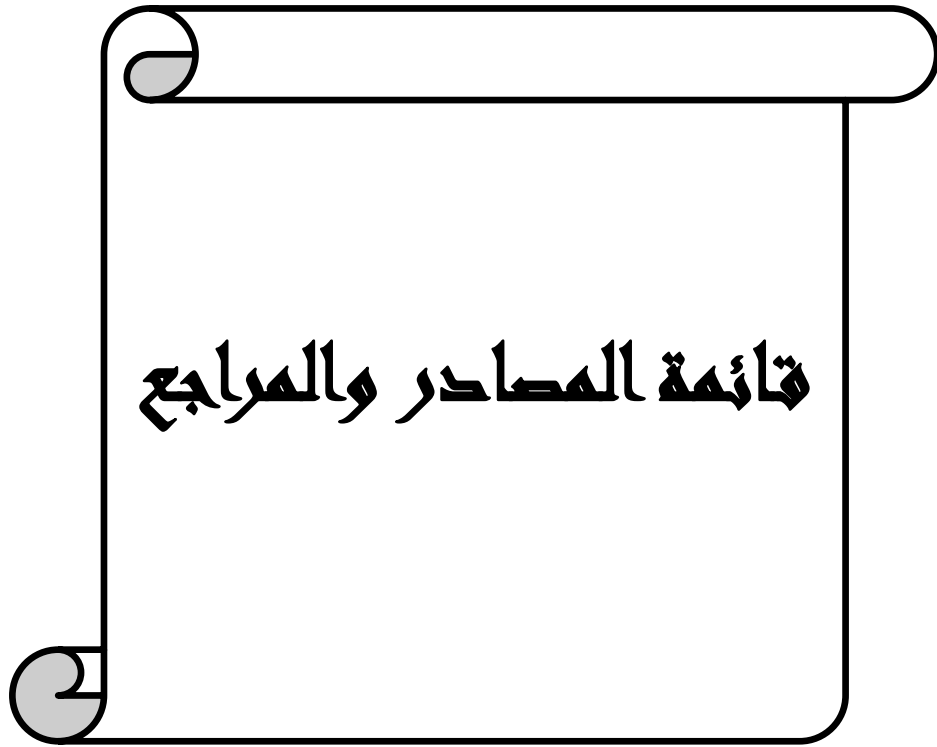
ومنه نجد احترام مؤسسة اتصالات الجزائر لمراحل العملية لعملية التوظيف ما يعكس الأساليب المستخدمة مستمدة من نظرية الموارد البشرية، مع ملاحظة نقص في العملية حيث تخضع لمعايير غير موضوعية كالمحسوبية والقرابة هذا راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري .



إن النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية تفرض علينا أهمية العمل ودور العنصر البشري في الرقي بالمجتمع، وكذا السلبيات التي يمكن أن تكون إذا ما لم تتم العناية بالموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها وعليه فإن العمل ضروري، وله أهمية بالغة في حياة الأفراد والمجتمعات، والتطور والسيطرة يقتضيان إسهام جميع وحدات المجتمع بما يخدم الوطن ومصالحه، وللمؤسسة باختلاف أحجامها ونوع نشاطها دورا مؤثرا في ذلك، من حيث توفيرها للسلع والخدمات وكذلك قدرتها على توفير مناصب شغل للموارد البشرية التي أنفقت عليها الدولة الجزائرية مبالغ طائلة لتأهيلها منذ الاستقلال لليوم. ومساهمة المؤسسات تقتضي تبنيتها لإستراتيجية فعالة، فيما يخص الموارد البشرية من العناية بقسم الموارد البشرية بها، فسح المجال أمام الطرق العلمية والشفافة لتشكيل رأس مال بشري قادر على رفع التحدي، وتطوير المؤسسة، وهذا لا يأتي إلا من خلال اعتماد سياسة واضحة للتوظيف، هذا الأخير الذي يسمح للموارد البشرية بتفجير طاقاتها ومواردها خدمة للمؤسسة والوطن.

كما ترتب عن الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات العمومية، وكذا الممارسات غير الموضوعية، فشل في تأدية مهامها ما دفع الدولة للبحث عن الحلول للنهوض بالمؤسسة العمومية الجزائرية والحد من الصراعات التي تحدث في عملية التوظيف، وذلك لتدخل الاعتبارات اللاموضوعية في عملية لتوظيف حيث أصبحت تلعب دورا مهما في هذا المجال.

إذن يجب على المؤسسات عامة أو خاصة، العناية بمواردها البشرية بداية بحسن اختيار لعمل بها، سواء من حيث الكم والنوع، وذلك لا يتأتى إلا بالاعتماد على الطرق العلمية للتوظيف الخارجي والداخلي من حيث الترقية والتحويل، ما يسمح للأفراد بالابتكار والتطوير، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسات، حيث أن محدودية المناصب والتوظيف غير الموضوعي الممارس على مستوى إدارة المؤسسات الجزائرية شجع الموارد الكفأة والمؤهلة على الهجرة إلى بلدان أخرى، لتتفجر مواهبهم وقدراتهم لخدمة مجتمعات أخرى، وتحرم الجزائر من إسهاماتهم الفعالة.



قائمة المعاجم

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.
- 2- معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

قائمة المراجع باللغة العربية

- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، لم يرد مكان النشر، 2000.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6- أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 7- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2000.
- 8- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
- 9- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، الاردن، ط1، 2009.
- 10- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 11- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 12- حسين حريم، مبادئ الإدارة العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

- 13- حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 88.
- 14- ديسلر جارين، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2009.
- 15- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999.
- 16- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 17- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، فلسطين، 2009.
- 18- الزهرة مولاي علي، آليات توظيف الإطارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع الصناعي، جامعة الجزائر2، 2003/2004.
- 19- زهير عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراوية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 20- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2001.
- 21- سنان المرسي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة، دار حامد الأولى، الأردن، 2006.
- 22- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال -منظور كلي-، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 24- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 1994.

- 25- طاهر محمد كلائدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 26- عادل حرحوش، مؤيد سعيد صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب العالمي للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 27- عادل حسن : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 28- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة - الاندماج - مشاركة المخاطر، مكتبة عين الشمس، ط 2 ، القاهرة، مصر، 1999.
- 29- عباس سهيلة محمد، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2007.
- 30- عباس وسيلة محمد وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان ، الأردن، 2007.
- 31- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 32- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، 2007.
- 33- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 34- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ج1، مكتبة عين شمس، مصر، 1975.
- 35- عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

- 36- فوزي عبد الله الوكش، البحث العلمي المناهج والإجراءات، العين الحديثة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.
- 37- قباري محمد اسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ب ت.
- 38- كاتي فايوك، اختر الأفضل وحافظ على المتميز، ترجمة اسكندر أنطوان اكوبيان، حلب، سوريا، 2010.
- 39- كامل برير، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل للنشر و التوزيع ، بيروت، لبنان 1997.
- 40- كشواري باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، دار الفاروق، القاهرة، 2006.
- 41- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993.
- 42- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع 02، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
- 43- المغربي كامل محمد، الإدارة، الأصالة، المبادئ، والأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.
- 44- موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، 2003.
- 45- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 46- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 47- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

48- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، ط 2، 2014.

49- هارولد كونتز وسيريل أودونل، مبادئ الإدارة، ترجمة: بشير العريضي ومحمود فتحي عمر، مؤسسة فرنكلين للطباعة والنشر، بيروت، نيويورك، 1966.

50- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004.

51- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

52- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

المجلات

53- مجلة الاقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لخميس مليانة، أكتوبر 2008.

السائل الجامعية

54- جعدي نسيم، إستراتيجية التوظيف ودورها بتطوير المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010/2011.

55- علي بقلش، أهمية سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2002.

56- غرناوط سميرة، طرق وإجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر 2، 2007/2008.

57- الفضيل رتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جوان 2013.

58- الفقل يسمينة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، تحت إشراف الأستاذ الدكتور الفضيل رتيمي، غير منشورة، جامعة الجزائر 2 ، 2015/2014.

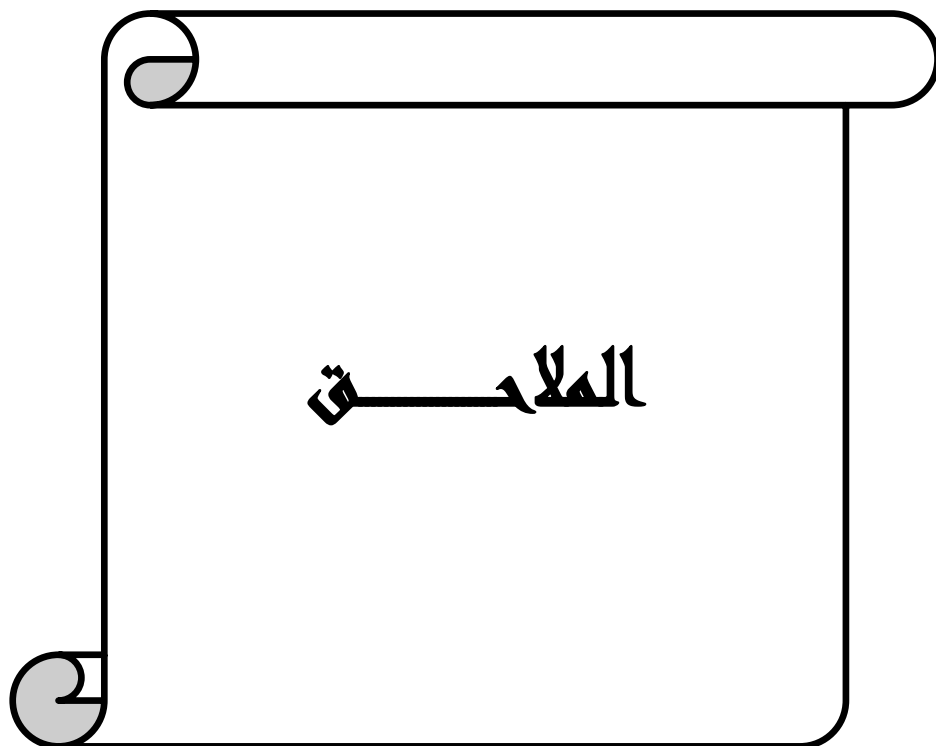
59- محمد علي شبيب، "السلوك الإنسانية في التنظيم"، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر: إنجلترا ط 2 ص ص176-177. منشورة.

60- مراد بلخير، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2006.

61- رواتي عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2015/204.

المراجع باللغة الفرنسية

62- Source: Alain Meignant, **ressources humaines déployer la stratégie**,
edition liaisons, paris, France, 2000, p 121.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان حول :

واقع التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر
عيسات ادير – الجزائر العاصمة -

إشراف الأستاذ:

جبلي فاتح

من إعداد الطالبة:

سلطاني صفاء

في إطار إعداد رسالة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها.

ولأهمية الأمر فإننا نود معرفة آرائكم بكل موضوعية وشفافية للاستفادة منها، وسنكون شاكرين لكم إن تكرمتم بالإجابة عن الأسئلة كلها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

ولكم منا جزيل الشكر والامتنان مسبقا على تعاونكم معنا بالإجابة عن الأسئلة ودمتم في خدمة البحث العلمي

بيانات عامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: متزوج مطلق أرمل عازب
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني
- 5- التخصص الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار
- 6- الخبرة المهنية: (عدد سنوات العمل في المؤسسة)

المحور: تحترم مؤسسة اتصالات الجزائر المراحل الأساسية في عملية انتقاء المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.

7- تعتمد المؤسسة على عملية وصف الوظائف كخطوة أولية في عملية توظيف الموارد البشرية.

نعم لا

8- تحدد مواصفات شاغل الوظيفة في وصف الوظيفة.

نعم لا لا ادري

9- يتم التخطيط للتوظيف من طرف ادارة الموارد البشرية

نعم لا

10- تقوم المؤسسة بإعداد تخطيط سنوي للموارد البشرية لتلبية احتياجاتها من الموظفين مستقبلا.

دائما أحيانا لا ادري

11- يساهم التخطيط في المؤسسة في تحديد العدد والنوعية المطلوبة من العمال وفقا للاحتياجات

المستقبلية.

نعم لا

12- تراعي عملية الاستقطاب متغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

دائما أحيانا نوعا ما

13- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب.

الملاحق

نعم لا

14- للمؤسسة سياسة جذب لأكفأ الموظفين في سوق العمل.

نعم لا

15- يطلع القائمون على عملية الاختيار على التعديلات والتغييرات في العمل من خلال الأوضاع

التنظيمية

نعم لا

16- يتمتع القائمون على عملية الاختيار على قدر مناسب من المهارات المطلوبة لإنجاز العملية.

نعم لا

17- هل يتم اختيار المرشحين للعمل في مؤسستكم وفقا لمعايير علمية .

نعم لا

18- يوجد في المؤسسة لجنة مختصة تتولى عملية الاختيار والتعيين.

نعم لا

19- تعتبر المقابلة عاملا أساسيا في عملية التعيين في المنظمة.

نعم لا

20- هل يضمن الاختيار والتعيين السليم في مؤسستكم. المنافسة النزيفة بين المرشحين لشغل

الوظائف.

نعم لا

21- يتم ادراج الناجحين مباشرة في المنصب.

نعم لا

22- خضعت لفترة تجريبية قبل مباشرة العمل

نعم لا

كانت مدتها: 3 أشهر 6 أشهر 9 اشهر سنة

23- في رأيك لماذا كانت الفترة التجريبية.....

24- تتم متابعة المعين طيلة فترة التريص

نعم لا

المحور الثاني: توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم باستخدام الأساليب العلمية التي يقترحها مدخل الموارد البشرية.

25- يخصص وقت لفحص ملفات المرشحين لاختيار الأفضل من بينهم.

نعم لا

26- يجري القائمون على عملية التوظيف مقابلات مع المترشحين قبل توظيفهم.

نعم لا

27- كان الجو العام للمقابلة يتيح للمترشح إبراز كافة قدراته ومهاراته المتعلقة بالوظيفة الشاغرة.

نعم لا

إذا كان لا لماذا

28- ترى أن المقابلة كافية ليعبر المترشح قدراته ومهارته المتعلقة بالوظيفة.

نعم لا

29- كانت الاسئلة المطروحة على المترشحين في مقابلة التوظيف منطقية ومفهومة.

نعم لا

30- يخضع المترشح الى اختبارات علمية قبل توظيفه.

نعم لا

31- ترى ان هذه الاختبارات على علاقة بالوظيفة المراد شغلها.

نعم لا

32- ترى ان هذه الاختبارات تقيس بالفعل مهارات وقدرات المتقدمين للوظيفة.

نعم لا

33- قامت مؤسستكم بالتحري عن المتقدمين للوظائف المتوقع قبولهم.

نعم لا

34- يخضع المترشح لفحص طبي قبل التوظيف.

نعم لا

35- لماذا قاموا بإجراء هذا الفحص الطبي

36- قامت مؤسستكم قبل التوظيف بالتأكد من ان المترشحين لا يعانون من امراض مزمنة تعيق عملية الالتحاق بمنصب العمل.

نعم لا

المحور الثالث: للاعتبارات غير موضوعية مثل "المحسوبية والقرابة" الدور الأهم في عملية توظيف الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر

37- عملية التوظيف بهذه المؤسسة.

قانونية غير قانونية وغير رسمية تؤثر عليها عوامل خارجية

38- التخصص والشهادة التي معك تتطابق مع الوظيفة التي تشغلها.

تتطابق لا تتطابق نوعا ما

39- الاعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة يتم بشفافية حيث يصل الى كافة المعنيين بهذه الوظائف.

نعم لا

40- المقابلات التي تجريها ادارة الموارد البشرية مع المتقدمين موضوعية وبعيدة عن التحيز.

نعم لا

41- تتم اتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين بعرض قابلياتهم ومهاراتهم لتكون عملية الاختيار سليمة.

نعم لا

42- يمارس القائمون على عملية الاختيار والتعيين عملهم بنزاهة وحيادية.

نعم لا

43- يتم الاختيار والتعيين على اساس نتائج الاختبارات من قبل اللجنة المختصة.

نعم لا

44- ساهم شخص آخر وساعد في توظيفك.

الملاحق

نعم لا

45- العلاقات الاجتماعية (قرابة، جوار، مكان الإقامة، انتماء سياسي..) تؤثر في عملية التوظيف.

نعم لا

..... اذا كانت الاجابة نعم كيف ذلك.....

46- تعتقد انه لا بد من تدخل أحد معارفك للحصول على وظيفة بهذه المؤسسة.

نعم لا

47- تلمس نوع من التحيز عند توظيف الأفراد بهذه المؤسسة.

نعم لا

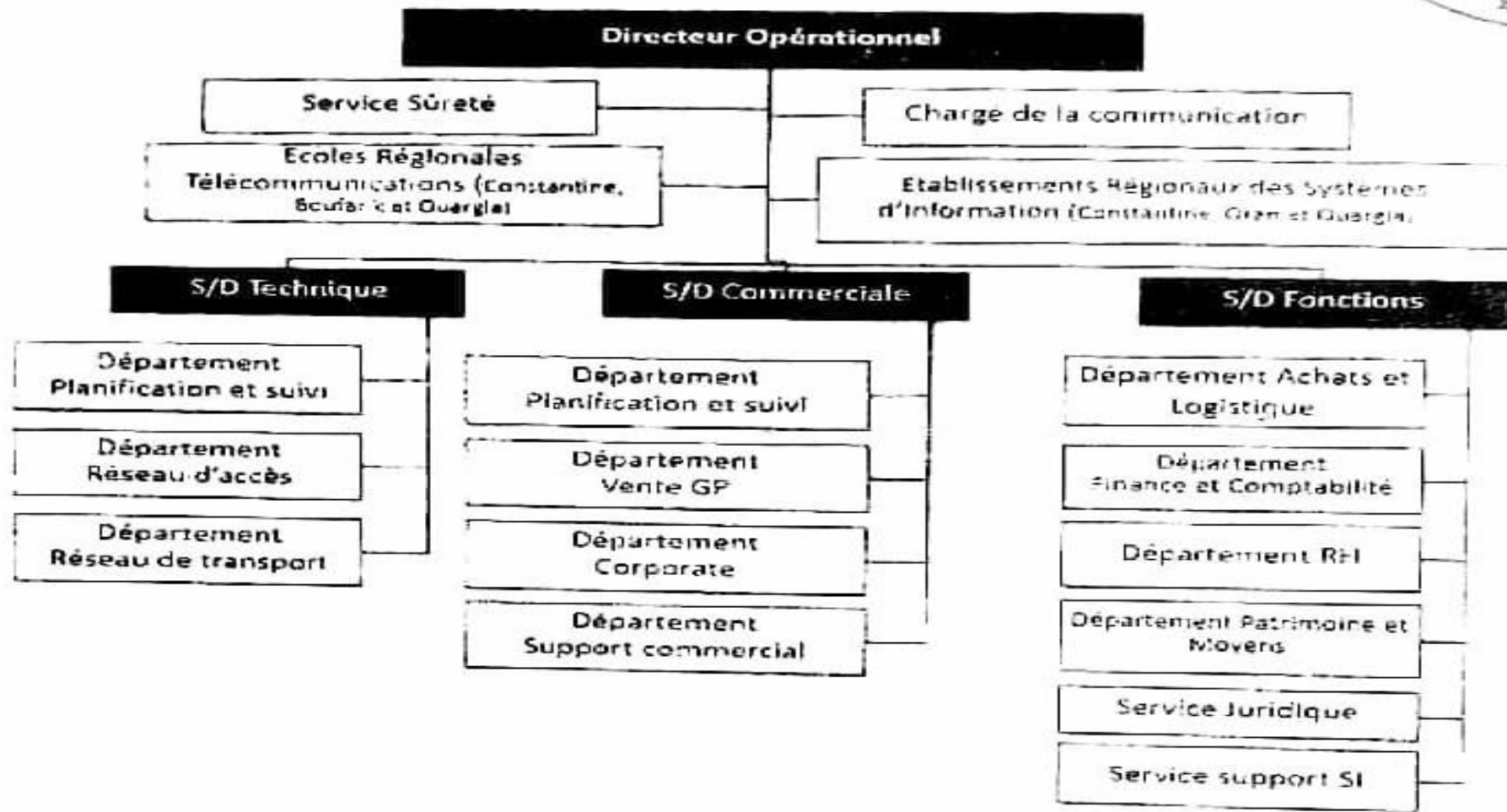
48- تعتقد أن الأفضلية في التوظيف تكون للأقرباء والأصدقاء.

نعم لا

49- يمكن أن يتم التوظيف دون المرور بأي مرحلة من المراحل العلمية لعملية التوظيف.

نعم لا

..... ما رأيك في الطريقة التي وظفت بها.....



ملخص الدراسة

واقع التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ: جبلي

الاسم واللقب: صفاء سلطاني

فاتح

جاءت الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: ما واقع التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ وتم توضيحه بتساؤلات فرعية قامت الباحثة باقتراح إجابات لها في شكل فرضيات، وقد تناول الباحث هذه الدراسة في خمسة ثلاث منها نظرية فصلين ميدانيين.

كان ميدان الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر - عيسات ادير - الجزائر وسط، احتوت على 1068 عاملا اختارت الباحثة منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد وحداتها 107 وحدة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحليل وتفسير البيانات التي جمعتها عن طريق الاستمارة، وتوصلت للنتائج التالية: - احترام المؤسسة للمراحل العلمية لعملية التوظيف واعتمادها على أساليب مستمدة من نظرية الموارد البشرية مع ملاحظة نقص في العملية حيث تخضع لمعايير غير

Résumé

La réalité de l'emploi dans l'entreprise publique algérienne

Nom et prénom : soltani safa

encadré : djebli fateh

L'étude est venue répondre à la question suivante: Quelle est la réalité de l'emploi dans l'institution publique algérienne? Et le chercheur a été invité à proposer des réponses sous la forme d'hypothèses, et le chercheur a traité cette étude en cinq chapitres, dont trois sont la théorie de deux chapitres sur le terrain.

Télécom Est - Isat Adir - Centre de l'Algérie, qui comptait 1068 travailleurs Le chercheur a choisi un échantillon aléatoire simple de 107 unités.

Le chercheur a utilisé l'approche descriptive pour analyser et interpréter les données collectées par le questionnaire et atteindre les résultats suivants: - Respect des étapes scientifiques du processus de recrutement par l'institution et recours à des méthodes issues de la théorie des ressources