وزارة التعليـــــم العـــــالي والبـــحث العـــــلمي
المركـــز الجـــــامعي لميلـــــــة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../ 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنـــــــــوان:

واقع استقطاب و توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة : ديوان الترقية و التسيير العقاري-بلدية ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD

إعداد الطلبة:
- رزيقة كردود
- رقية بوالعيش
- لبنى بوحلوس

إشراف الأستاذ (ة):
آمال علي موسى

السنة الجامعية: 2014/2013

دعاء

بسم الله الرحمان الرحيم

<< يرفع اله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا العلم درجات>>

صدق الله العظيم-

اللهم إني أسألك دوما الحمد و الشكر....و بركة الحياة و العمر و أسألك يا عزيزي يا غفار ...

يا أرحم الراحمين.

اللهم إنك عفو تحب العفو فاعف عنا...

اللهم أنت الحي لا تاخذك سنة و لا نوم....و أنت مدبر الكواكب و النجوم... و مصرف الرياح و الغيوم ...

و مصرف الرياح و الغيوم...

اللهم صرف ما بنا من هموم ... و ارزقنا خير هذا اليم ... و كل يوم آخر العمر و منتهاه و فرج

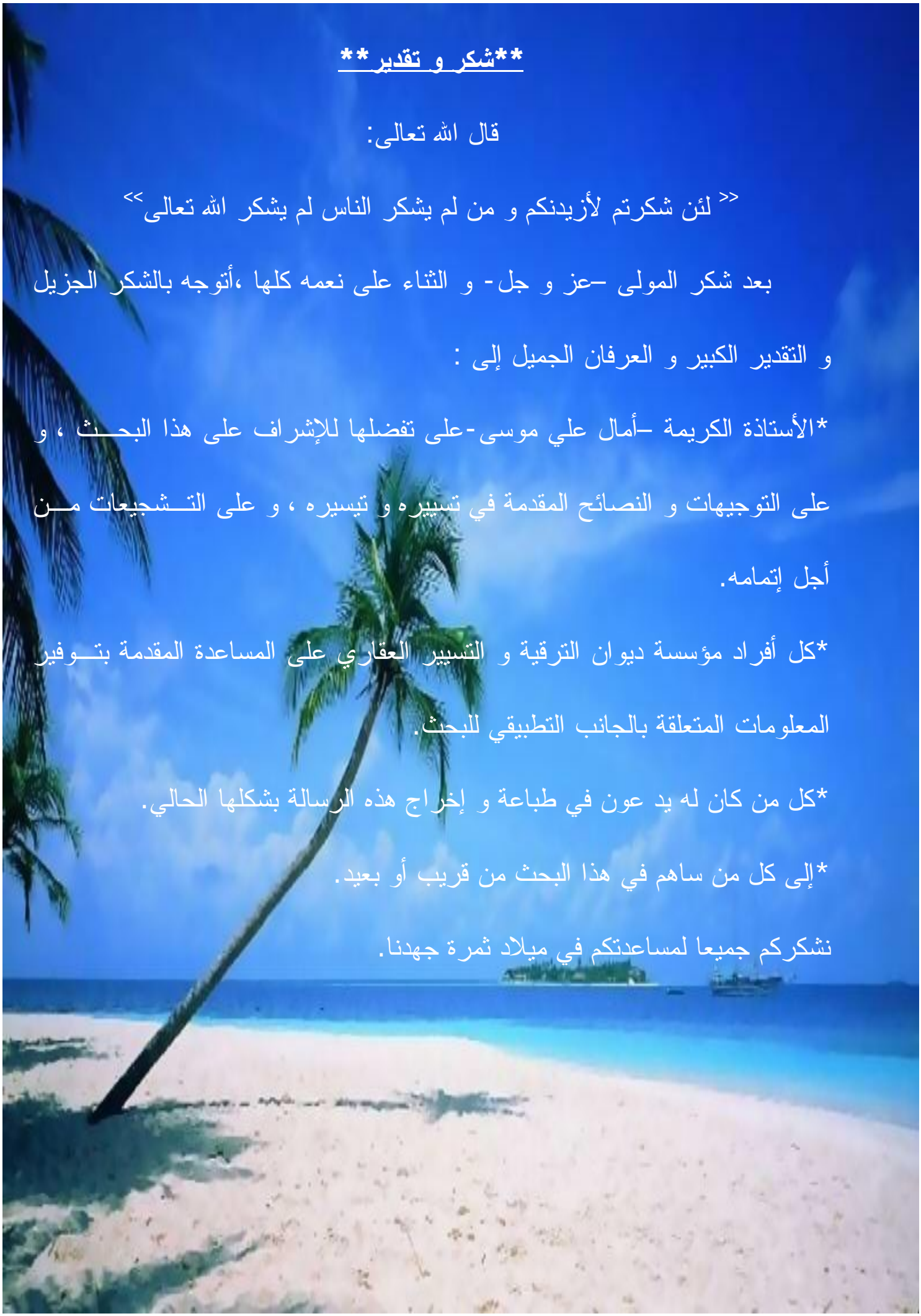
المهمومين م المسلمين ... و نفس الكرب عن المكروبين من المسلمين...

واقض الدين عن المدينين من المسلمين و فك أسر المأسورين من المسلمين...

برحمتك يا أرحم الراحمين...

اللهم احفظ الآباء و الأمهات... يا خير الحافظين

-آمين يا رب العالمين-



شكر و تقدير

قال الله تعالى:

<< لئن شكرتم لأزيدنكم و من لم يشكر الناس لم يشكر الله تعالى>>

بعد شكر المولى –عز و جل- و الثناء على نعمه كلها ،أتوجه بالشكر الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى :

*الأستاذة الكريمة –أمال علي موسى-على تفضلها للإشراف على هذا البحث ، و على التوجيهات و النصائح المقدمة في تسييره و تيسيره ، و على التشجيعات من أجل إتمامه.

*كل أفراد مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري على المساعدة المقدمة بتوفير المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث.

*كل من كان له يد عون في طباعة و إخراج هذه الرسالة بشكلها الحالي.

*إلى كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد.

نشكركم جميعا لمساعدتكم في ميلاد ثمرة جهدنا.

الإهـداء

بسم الله الرحمن الرحيم:

<< قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون>>

-صدق الله العظيم-

لكل شيء بداية و بداية العمل التحدي و الأمل ، و لكل شيء مرارة و مرارة الدنيا اليـــأس و الكـــسل ، ولكل شيء نهاية ، و نهاية مذكرتي أحلى من العسل ، ثمرة جهدي و عملي أهديها على :

-رمز التضحية و العطاء على اعز إنسانة ، التي جملتني وهنا على وهن و بكيت لأجلي في صمت ، علـــى التي غمرتني بعطفها و حنانها إليك أنت ثمرة ثمرة جهد ما كنت لأرى النور لولا صلاتها و دعاؤها ، علـــى من خصها الله بالمكانة الرفيعة والعز المنيعة ، إليك يا أغلى شيء في الوجود اسمي عبارات الشكر والتقدير حفظك الله و رعاك و أطال عمرك و أدامك لنا **أمي الغالية: نورة**

إلى الذي كد و لا مل ، إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ، إلى من علمني العطاء بدون انتظـــار، إلـــى من أحمل اسمه بكل افتخار **أبي الغالي : سعيد**

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي و أخواتي : **عبد الرؤوف ، صـــالح ، حنان ، طيمة ، عائشة.**

-إلى صديقتي و رفيقة دربي الغالية : **"رقية" "نونو"**

-إلى زملائي : **رزيقة ، هدى ، يحي ، أمين**

-إلى جميع الأهل و الأقارب : عمي و عماتي ، أخوالي و خالاتي ، و أبنائهم و بناتهم ، على كل أصـــدقائي الذين عشت معهم أجمل أيام حياتي **"ثيثو ، لمياء ،أمال ، روميساء ، ميمي ، هدى.**

-إلى من قدمت لنا الدعم و السند الأستاذة القديرة التي بعثها الله لي : **علي موسى آمال**

-إلى من ذكرهم قلبي و نسيهم قلمي اهدي لهم هدا العمل المتواضع.

لبنى

الإهـداء

بسم الله الرحمن الرحيم:

<< قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون>>

-إلى معنى الحب و الحنان ، إلى بسمة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، و حنانها بلسم جراحي ، على من سهرت و تعبت من أجل تربيتي ، إلى التي تستحق أن نقبل التراب الذي تمشي عليه ، إلى اغلى إنسانة إلى **أمي الحبيبة "مليكة**

-إلى من احمل اسمه بكل افتخار إلى من عمل و سهر و تعب من اجل تعليمي ، أرجو من الله أن يسكنه مع الأنبياء إلى **والدي العزيز "الصادق"**

- إلى أخواي : **فاتح وهشام**

إلى أخواتي : **دنيا ، سعاد ، خولة و حسناء**

-إلى أخي رحمه الله و أسكنه فسيح جناته أخي " **مولود**"

-إلى رفيقة دربي التي كانت معي على طريق النجاح و الخير على من كانت أعز من الصداقة ، و قضيت معها أيام لا تنسى "**لبنى**"و "**وليد**"

-إلى زميلاتي في الدراسة إلى أصدق من الصداقة إلى صديقاتي "**رزيقة**" ، "**هدى**"

إلى خالتي العزيزة "**فطيمة**"

إلى كل الأهل و الاقارب

إلى كل من يذكره القلب و لا يكتبه القلم أهدي هذا العمل.

رقية

الإهـداء

إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان ، القلب النابض بالحب ، إلى من جاءت بـــي إلـــى الحيـــاة ، كـــل الكلمات الجميلة لك ، كل المعاني السامية فيك ، أنت يا أمي العزيزة و الحبيبة – **غالية** –

إلى الغالي الذي تعب من أجل وصولي ، إلى من علمني حب العلم و العلماء ، إلى الذي أعاني و رعـــاني ، إلى الوالد العزيز و الغالي –**عبد العزيز** -

أطال الله عمرهما

إلى أحبتي في هذه الدنيا –إلى إخوتي الأعزاء **عبد المالك و زوجته و أبناؤه ، عبد السلام و زوجته و أبناءه و إلى ربيع .**

إلى أخواتي العزيزات : **محبوبة ، سميرة و زوجها و أبناءها نصيرة و زوجها و ابناءها ، نضيرة و إلى جازية.**

إلى شريكة حياتي ، ورفيقة دربي ، إلى الأعز من الصداقة إلى الإنسانة التي هي سندي و إلهامي إلى صديقتي –**هدى** –

إلى الذين ستبقى ذكراهم تملك خاطري ، إلى الذين التقيت بهم في درب الحياة ،و قضيت معهم أيام لا تنسى و ستبقى خالدة في الذاكرة الى كل من : **رقية ، لبنى ، ميمي ، لمياء ، أمين ، فاتح ، يحي** .

إلى الأستاذة الكريمة **أمال علي موسى .**

الى اعز الناس على قلبي ، الى من عشت معهم اجمل ايام حياتي –**رورو** –

الى كل الاهل و الاقارب ، الى كل من نساهم قلمي و لم ينساهم قلبي.....

رزيقة "زيزي"

الفهرس العـــــــام

مقدمة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد :

1-1-الإشكالية الدراسة

1-2-فرضيات الدراسة

1-3-أهمية البحث

1-4-أهداف الدراسة

1-5-أسباب اختيار الموضوع

1-6-المنهج المستخدم

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

تمهيد

2-1/مفهوم إدارة الموارد البشرية

2-2/التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

2-3/أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

2-4/تنظيم إدارة الموارد البشرية (الموقع التنظيمي)

2-5/دور ووظائف إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الاستقطاب ، الاختيار ، التوظيف

تمهيد

3-1-الاستقطاب

3-1-1-مفهوم عملية الاستقطاب

3-1-2-أهمية و أهداف الاستقطاب

3-1-3-مراحل و خطوات الاستقطاب

3-1-4-المصادر الأساسية لعملية الاستقطاب

3-1-5-المبادئ الأساسية لعملية الاستقطاب

3-1-6-العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب

3-1-7-النظريات المفسرة لعملية الاستقطاب

3-2-الاختيار و التعيين

3-2-1-الاختيار

3-2-1-1-مفهوم الاختيار

3-2-1-2 –معايير و مراحل الاختيار

3-2-1-3 العوامل المؤثرة في عملية الاختيار

3-2-2-التعيين

3-2-2-1 -مفهوم التعيين

3-2-2-2-الترشح للتعيين

3-2-2-3-شروط التعيين

3-2-2-4-خطوات التعيين

3-2-3-أهداف الاختيار و التعيين

3-2-4-متابعة و تقييم عملية الاختيار و التعيين و مشاكلها

3-3-التوظيف

3-3-1-مفهوم التوظيف

3-3-2-أهمية و أهداف عملية التوظيف

3-3-3-أنواع عملية التوظيف

3-3-4-المبادئ الأساسية لعملية التوظيف

3-3-5-الشروط الخاصة بعملية التوظيف

3-3-6-المصادر و المراحل الأساسية للتوظيف

3-3-7-سياسة التوظيف و العوامل المؤثرة فيها و مشاكلها

خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

4-1 –المؤسسة التي أجريت بها الدراسة

4-2-المنهج المستخدم في الدراسة

4-3-مجتمع الدراسة

4-4-المجال الزمني للدراسة

4-5-المجال الجغرافي للدراسة

4-6-أدوات الدراسة

4-7-تفريغ و تحليل بيانات الدراسة

4-8- النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة المراجع

فهرس الأشكـــــــــال

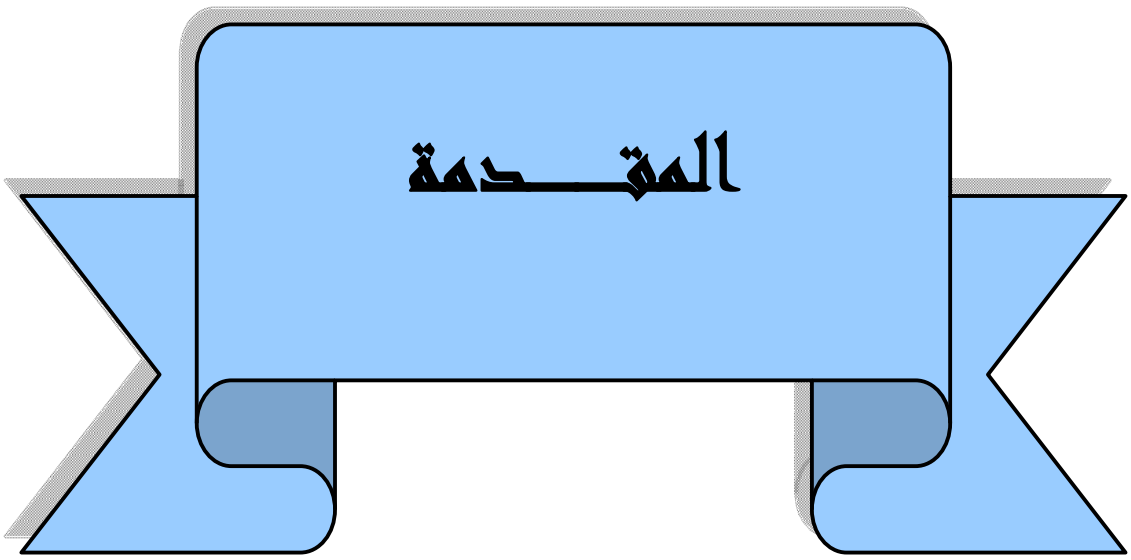
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية	
02	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة و متوسطة الحجم	
03	الترابط و التكامل بين أنشطة التي تشمل عليها وظيفة التكوين	
04	نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل	
05	عملية الاستقطاب	
06	مراحل و خطوات الاستقطاب	
07	مراحل و إجراءات الاختيار	
08	خطوات التعيين	
09	مصادر توظيف الموارد البشرية	
10	نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	
11	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	
12	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	
13	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	
14	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	
15	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري –ميلة -	

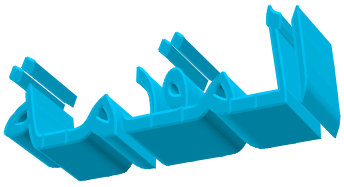
فهرس الجـــــــداول

الرقم	عنوان الجـــــــــدول	الصفحة
01	المشرفون على عملية الاستقطاب	
02	عدد و نسب العمال حسب الجنس	
03	عدد و نسب العمال حسب التصنيف	
04	عدد و نسب العمال حسب الوحدات	
5	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	
06	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	
07	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب أقدمية العمل	
09	وجود عملية الاستقطاب في ديوان الترقية و التسير العقاري ميلة	
10	مفهوم عملية الاستقطاب في ديوان الترقية و التسير العقاري ميلة	
11	المشرف على عملية الاستقطاب الموارد البشرية في مؤسسة في ديوان الترقية و التسير العقاري	
12	وجود أهمية لعملية الاستقطاب في مؤسسة في ديوان الترقية و التسير العقاري	
13	أسباب أهمية عملية الاستقطاب في ديوان في ديوان الترقية و التسير العقاري	
14	أهداف عملية الاستقطاب في ديوان الترقية و التسير العقاري	
15	وجود مراحل يمر بها عملية الاستقطاب	
16	مراحل عملية الاستقطاب في ديوان الترقية و التسير العقاري	

17	اعتماد عملية الاستقطاب على مصادر محددة	
18	مصادر عملية الاستقطاب في مؤسسة في ديوان الترقية و التسير العقاري	
19	العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب	
20	وجود شروط محددة لعملية الاستقطاب	
21	شروط عملية الاختيار	
22	وجود معايير معتمدة لعملية الاختيار	
23	المعايير المعتمدة عليها في عملية الاختيار	
24	اعتماد مؤسسة ديوان الترقية و التسير العقاري في عملية الاختيار على المقابلة	
25	أنواع المقابلات المستخدمة من طرف في ديوان الترقية و التسير العقاري ميلة	
26	استخدام الاختبارات كمرحلة لعملية الاختيار	
27	أنواع الاختبارات المستخدمة من طرف مؤسسة في ديوان الترقية و التسير العقاري ميلة	
28	وجود عوامل تؤثر في عملية الاختيار	
29	العوامل المؤثرة في عملية الاختيار في مؤسسة ديوان الترقية و التسير العقاري ميلة	
30	وجود أنواع معينة للتوظيف في مؤسسة ديوان الترقية و التسير العقاري بميلة	
31	أنواع التوظيف في مؤسسة ديوان الترقية و التسير العقاري بميلة	
32	اعتماد مؤسسة ديوان الترقية و التسير العقاري على شروط معينة في توظيف العنصر البشري	
33	شروط التوظيف في مؤسسة ديوان الترقية و التسير العقاري بميلة	

34	وجود عوامل خارجية تؤثر على سياسة التوظيف	
35	مختلف العوامل الخارجية التي تتأثر بها سياسة التوظيف	
36	مختلف المشاكل التي تواجه مؤسسة ديوان الترقية و التسير العقاري في عملية التوظيف	


المقـــدمة



إن العالم اليوم يعيش فترة من التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الإدارية ، و هذا ما أدى إلى بروز بعض المفاهيم الجديدة التي فرضت نفسها ، من بين هذه المفاهيم مفهوم الموارد البشرية التي أصبحت أهميته لا جدال فيها و لا يوجد خلاف حولها ، فهو من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم لذا فان الحصول على هذا المورد أضحى له إستراتيجية و سياسة خاصة تقوم بها إدارة الموارد البشرية .

و هذا انطلاقا من عمليتي الاستقطاب و الاختيار ، و تعامل المدراء باهتمام و مسؤولية مع الأفراد .فإدارة الموارد البشرية الناجحة تركز على جذب الكفاءات النوعية و تحفزها و تحتفظ بها و تستفيد من طاقاتها و ثرواتها الإنتاجية و الإبداعية لذلك يبقى المورد البشري يشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات كونه يلعب أدوارا حيوية في منع و نجاح المؤسسات، لكن هذا المورد يحتاج إلى عدة تأهيلات ليرتقي إلى أعلى المستويات فالمؤسسات مهما كانت طبيعتها تتبع قوانين و معايير تستند إليها في توظيف هذه الفئة واضعة نصب مهمتها ترقية الطرق و الأساليب التي تمكنها من إنتاج أحسن الكفاءات البشرية فعمدت إلى ابتكار أنجح الاستراتيجيات و البرامج هادفة بذلك إلى استقطاب أجود المهارات بتوفير أرقى الضمانات و الامتيازات لتجعل هذه المؤسسة من نفسها قبلة لأيدي عاملة عالية المردودية.

أما من ناحية التوظيف فتسهر المؤسسة على اختيار أفضل المهارات وفق موضوعية لاغية جميع الاعتبارات الثانوية الأخرى لتحقيق بذلك الموضوعية في التوظيف ، و المؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسات الأخرى ، تسعى على محاكاة المؤسسات الناجحة مدركة ان سر النجاح هو العنصر البشري بالدرجة الأولى.

لهذا نجدها قد اجتهدت في وضع معايير خاصة قصد توظيف الموارد البشرية فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يتطلب مقارنة المعايير المعتمد عليها في استقطاب واختيار و جذب اليد العاملة و تعيينها ، فالكفاءات المهنية تتنوع و المتطلبات الوظيفية كذلك.

و في الأخير لقد تناولنا عدة فصول حيث كان الفصل الأول خاصا بموضوع الدراسة وضحنا فيه إشكالية بحثنا و أهميتها ، و كذا الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و توضيح المنهج المستخدم فيه.

الفصل الثاني تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية أما الفصل الثالث وضحنا فيه الاستقطاب ، الاختيار ، التوظيف و كل ما يتعلق بهم من مختلف الجوانب.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة وضحنا الإطار المنهجي لهذه الأخيرة و كذا المؤسسة التي أجريت بها الدراسة ، و كذا عرض البيانات و تحليلها و كذا استخلاص النتائج العامة للدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد

1-1- إشكالية البحث

2-1- فرضيات البحث

3-1- أهمية البحث

4-1- أسباب اختيار الموضوع

5-1- تحديد المفاهيم

6-1- المنهج المستخدم

خلاصة الفصل

الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد :

إن المنشأة لم تعد كيانا اقتصاديا يهدف على تقديم الخدمات ، بل كيانا اجتماعيا يسعى إلى توضيح مواطنته وثقافته و إعطائها مكانة في البيئة المتواجد فيها سواء البيئة الخارجية أو الداخلية و ما تتضمنه من موارد بشرية تحتاج على التوظيف ، كعامل ديناميكي للعمل الجماعي لبلوغ أهدافهم و تحقيق ذاتهم و ذلك عن طريق اختيار جيد لذوي الكفاءات و توظيفهم و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بدراسة موضوع استقطاب الموارد فقد تمت دراسات سابقة بشأنه و سنتناول معالجة هذا الموضوع الحيوي من خلال تطرقنا إلى الإشكالية التالية :

1-1-إشكالية البحث :

نعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري ، و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة ، و الأكثر تأثير على الإنتاجية فالمورد البشري له أهمية في كونه يساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة و عليه فإن حياة أية منظمة مهما كان نوعها أن تركز على الاستقطاب الذي يعتبر الركيزة الأساسية و عنصر فعال في اختيار الجيد للعنصر البشري الذي لا يمكن الاستغناء عنه لأن مطلب لابد من توفره.

فالاستقطاب عملية تهتم بجذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة كما يعتبر شكل من أشكال المنافسة لتنافس المؤسسات على جذب و استكشاف الأفراد.

و بالتالي فغن عملية الاستقطاب تكملها عملتي الاختيار و التوظيف و تعتبر هذه الأخيرة أحدد أهم وظائف إدارة البشرية و الأكثر حساسية أو يركز على أسس و معايير معينة بحيث يتضمن شغل المناصب الشاغرة.

فإذا كانت عملية التوظيف عملية الحصول على موظفين و أفراد و كفاءة فهذا بالضرورة يعود على المؤسسة بالتطور والازدهار و بالتالي تحقق المؤسسة هدفها من عملية التوظيف.

-و ديوان الترقية و التسيير العقاري هي المحطة التي وقفنا عندها محاولين معرفة كيفية استقطاب و توظيف الموارد البشرية و الإستراتيجية المعتمدة من طرف هذه المؤسسة.

و عليه فإن السؤال المحوري الذي تبنى عليه اشكاليتنا هو : كيف تتم عملية الاستقطاب ، التوظيف في مؤسسة اقتصادية ؟

و انطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي تتدرج تساؤلات فرعية على النحو التالي :

-ما هو واقع توظيف الموارد البشرية لديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة ؟

-كيف يتم استقطاب الموارد البشرية لديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة ؟

-ما هي أساليب و طرق استقطاب الموارد البشرية لديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة ؟

-كيف يتم اختيار و تعيين الموارد البشرية لديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة ؟

1-2-فرضيات البحث :

-توظيف الموارد البشرية لد لديوان الترقية و التسيير العقاري يخضع لمعايير الكفاءة و حسن الأداء.

-يتم استقطاب الموارد البشرية عن طريق الإعلان عن الحاجات.

-يعتمد ديوان الترقية و التسيير العقاري أسلوب الإشهار لاستقطاب الموارد البشرية.

-يتم اختيار و تعيين الموارد البشرية لديوان الترقية و التسيير العقاري حسب معايير ملائمة المرشح لمتطلبات الوظيفة.

1-3-أهمية و أهداف الدراسة :

1-3-1-أهمية الدراسة:

يكتسي بحثنا أهمية في كون أن المورد البشري يحظى بأهمية كبرى إذ يؤثر على صورة المؤسسة و السير الحسن لها ، و على كفاءة الإنتاجية للعمال و الموظفين فتطبيق مخطط عملي و فعال لا ينجح إلا إذا شكلت المؤسسة هوية واحدة تمثل وحدة المؤسسة ، و تماسك أعضائها و أقسامها مما يؤدي إلى الفعالية و الحضور بصورة جيدة و بما أن الاستقطاب و توظيف المورد البشري يشكل لبنة في بناء صورة المؤسسة ، فإن هذه

الدراسة تهدف إلى محاولة التعرف ، معرفة مدى اعتماد ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة على المـــورد البشري و كيفية اختياره و توظيفه و إبراز مكانة هامة في تسيير هذه المؤسسة و تنقسم هذه الأهمية إلى :

أهمية علمية :

تتمثل في تجميع المعلومات حول موضوع الدراسة و تطبيقها من أجل تنظيم سيرورة عمليتـــي الاســـتقطاب والتوظيف من خلال الأجهزة الإدارية و مختلف اللجان التي تسهر على هذه العملية.

أهمية عملية :

يتمثل في توضيح إجراءات الاستقطاب و التوظيف خاصة فيما يتعلق بتعيين أكفا الأفراد ، و كـــذلك معرفـــة مدى اهتمام المسؤولين (بتعيين) و احترامهم لهذه الإجراءات و أيضا الوقوف عند أهم الصعوبات و العراقيل التي تواجه عملية الاستقطاب و التوظيف .

1-3-2-أهداف الدراسة :

تتمثل الأهداف الأساسية التي تسعى على تحقيقها من خلال هذه الدراسة :

إبراز المكانة و الأهمية التي يحققها المورد البشري في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

تعتبر الدراسة رصيدا علميا يضاف إلى الجهود السابقة التي تناولت عمليـــة اســـتقطاب و توظيـــف المـــورد البشري في مختلف المؤسسات و الشركات.

تقديم دراسة تعتمد على منهجية واضحة تهدف إلى الوصول إلى نتائج صـــحيحة و شـــاملة لمعرفـــة حقيقـــة الاختيار الأمثل للمورد البشري لهذه المؤسسة.

تسليط الضوء على عملية الاستقطاب و التعيين في المؤسسة.

معرفة مكانة المورد البشري في تنظيم و تسيير المؤسسة.

معرفة الآليات و مختلف الإجراءات داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري و إبراز أهم الأساســـيات المتعة لاختيار و تعيين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

1-4- أسباب اختيار الموضوع :

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل إنجاز أي بحث علمي ، لذلك يمكـــن تقـــسيمها إلـــى قـــسمين رئيسيين :

أسباب ذاتية : تتمثل في :

شعور بأهمية الموضوع و رغبتنا في دراستنا.

اتجاهنا المستقبلي نحو المجال العلمي خاصة و نحن مقربون على أبواب التخرج مما زاد من فضولنا لمعرفة السياسة المتبعة في عملية الاستقطاب و التوظيف.

الرغبة في معرفة سير عملية الاستقطاب و التوظيف و مدى تطبيق القوانين السارية المفعـــول فيمـــا يخـــص مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

أسباب موضوعية :

الدور المهم الذي يلعبه المورد البشري في نشاط المؤسسات الاقتصادية.

محاولة التعرف على العلاقة التي تربط بين الاستقطاب و التوظيف ، الاختيار و التعيين و الموارد البـــشرية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

أهمية هذا الموضوع في تأثيره على مردودية المنشأة و استمرارية نشاطها.

1-5- تحديد المفاهيم :

***الاستقطاب :**

-لغة : (رياض الصلح ، 2001 ،ص 1165)

استقطب ، يستقطب ، استقطابا فهو مستقطب و المفعول مستقطب.

استقطب الأمر اهتمامه : اجتذبه و جعله يهتم به دون سواه.

استقطب الناس : جمعهم إليه و صار لهم مرجعا و قطبا.

استقطاب الموظفين : مجموعة الإجراءات و الأساليب الخاصة باجتذاب الأفراد لشغل الوظائف الخالية.

ا-اصطلاحا :

هو مجموعة الأنشطة الضرورية لجلب المرشحين لسد شواغر الوظيفة.(أسامة كامل و محمد الصيرفي، 2006 70)

تعريف إجرائي : << هو عملية اكتشاف و تحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين و القادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.>>

***التعيين :**

-لغة : (رياض الصلح ، مرجع سابق ، ص 1041)

عيّن ، يعيّن ، تعيينا ، فهو معيّن ، و المفعول معيّن.

عيّن الشيء : خصّصه من الجملة.

تعيين الأهداف : تحديدها.

عيّن فلان في منصب سام : سماه ، جعله فيه ، خصّصه به ، قلده إياه.

التعيين : اختيار شخص لمنصب معين كتعيين حزب مثلا لممثله في الانتخابات القادمة.

-اصطلاحا :توجيه الفرد الجديد إلى الوظيفة بالمنظمة و تعريفه بوظيفته و الرئيس المباشر له.(أحمد سيد مصطفى ، 2000 ، 135)

-التعريف الإجرائي : التعيين عملية إصدار القرار بتعيين المترشح لوظيفة معينة لقسم أو إدارة محددة ، ويترتب عن هذا القرار حقوق وواجبات وظيفية.

***التوظيف :**

-لغة : (رياض الصلح ، مرجع سابق ، ص 1540-1541)

وظّف ، يوظّف ، توظيفا فهو موظّف.

وظّف الشخص : أسند إليه وظيفة أو عملا معينا

وظف المؤسسة : زودها بأعضاء أو موظفين جدد.

التوظيف (توظيف مهندس في الإدارة) : تعيينه بها ليؤدي مهمة.

-اصطلاحا : << التوظيف عملية يتم بموجبها الوصول إلى اختيار الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد و لديه دافعية و رغبة في العمل >>.(مصطفى مصطفى كامل ، 1994 ، 239)

التعريف الإجرائي : عملية مستمرة تتضمن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة و اكتشاف مصادر الحصول عليها و ترغيب الأفراد في الالتحاق بالعمل و اختيار المناسبين منهم.

1-6-المنهج المستخدم :

بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة و خصائصه و الأهداف التي نريد التوصل غليها فغن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي ، و يعتمد هذا المنهج خاصة على المسح و الدراسات الميدانية من خلال جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة و محاولة تحليلها و مقارنتها و إخضاعها للتقييم ، و من أجل تجسيد الفكرة بصفة موضوعية و مدققة اعتمدنا في هذه الدراسة زيادة على البحث التوثيقي الاستمارة و ذلك لتوضيح الوضعية الحقيقية و الحالية لواقع الاستقطاب و التوظيف للموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ، كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية ، حيث تم أخذ عينة عشوائية من الأفراد (40) العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ثم تحليلها إحصائيا و تعميم النتائج على أفراد مجتمع الدراسة.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل الذي يتمحور حول طرح الإشكالية القائمة حول موضوع دراستنا والأهمية من دراسة موضوع واقع استقطاب و توظيف الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية كما وضحنا فيه الأسباب و الدوافع وراء اختيار مثل هذا الموضوع ، و الذي وضعنا له فرضيات مبدئية ، نحاول التأكد منها من خلال ما سيأتي في البحث.

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

2-1- إدارة الموارد البشرية (المفاهيم)

2-2-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

2-3-أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

2-4- تنظيم إدارة الموارد البشرية (الموقع التنظيمي)

2-5- دور ووظائف إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري ، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة .والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق .

إن إدارة الموارد البشرية يعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من الاستقطاب .وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ، فالموارد البشرية تساهم وبقوة في تحقيق الأهداف وربح المنظمة .

وإذا أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بهذا العنصر في جل أنشطتها لما لها من دور في نجاح هذه المؤسسات .

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى : مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية ، التطور التاريخي لها ، أهميتها وأهدافها ، الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، ودورها ومختلف وظائفها .

2-1: إدارة الموارد البشرية :

2-1-1- مدخل إلى الموارد البشرية :

أ- معنى مصطلح الموارد :

الموارد لغويا هي المصادر أو الوسائل أو الثروة ، ومورد هي مفرد موارد ، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه ، للحصول على الشيء الذي يحقق نفعا لهم .

وقد اعتبر استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إرادات ، إلا أن المصطلحات حدثت به اتساع ليشمل أيضا الموارد البشرية ، والتي يمكن بأن تحقق ثروة أو إرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد .

مما سبق نستطيع أن نقول : المورد قد يكون مصدرا ماديا أو معنويا .وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما .

-يعرف **ماكسسيبورن** المورد بأنه : << شيء له قيمة وممكن استخدامه ، وهو ما يكون متاحا أو غير متيح ، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا ، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو الإشباع لحاجة أو لحل مشكلة >> .(.....)

-كما يعرفه **باركر** على أنه :<< الموارد هي المصادر البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشكلاتهم >>.

-وأيضا **روبر تياركر**: << الموارد هي أي خدمة قائمة في المجتمع المتاحة لدينا هم بحاجة إليها >>.

(عبد الفتاح بوخمخم ، 2001، 159)

2-1-2: مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد اختلفت وجهات النظر بالنسبة للمديرين في الحياة العلمية ، في تقديم مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ،وهناك وجهتان للنظر :

وجهة نظر تقليدية ، وجهة نظر حديثة. (فيصل حسونة ، 2008، 5-7)

أ/ وجهة النظر التقليدية :

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة ، وتقتصر على القيام بأعمال وتينية تنفيذية من أمثلتها :

حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف ، انجازات ، ترقيات .....

ويبدوا أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام بهؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة ، وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة .

ب/ وجهة النظر الحديثة :

يرى البعض الأخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتنسيق والإنتاج والمالية ، وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة .

وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها :

تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جدب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاطات التقليدية المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنشأة .

ج/ أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية :

التعريف الأول :<< هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد ، والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص

المناسب في المكان المناسب ، واستخدامه استخداما أمثل والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير >>. (لطفي عبد الرزاق ، 2010، 19)

التعريف الثاني : << هي مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها>>. (باري كشواي، 2006 ، 12)

التعريف الثالث : << تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة وتنميتها ، وتحفيزها لما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية >>.(منير بن دريدي ، 2009-2010، 20)

التعريف الرابع : << إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنهم أصولا استثمارية ، يجب إدارتها وتطويرها بفعالية ، وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل ، ممثلا في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء >>. (أماني حضر شلتوت ، 2009، 10)

2-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن ، وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة .

المرحلة الأولى : الثورة الصناعية :

تشمل هذه المرحلة فترة ما قبل الثورة الصناعية وفترة الثورة الصناعية ، ففي فترة ما قبل الثورة الصناعية ، تركز الإنتاج باستخدام الطرق البدائية اليدوية ، وظهور الإقطاع ، وكانت تتمركز وظيفة إدارة الأفراد في توضيح شروط الدخول للمهنة ، وأجور العمال ، وإيقاع العقوبات على من يخالف النظم ، فيما تميزه فترة الثورة بظهور الآلات والمصانع الكبيرة ، وزيادة ساعات العمل ، والتركيز على الإنتاج مما يؤدي إلى ظهور

المشرفين والملاحظين الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت أمرتهم ، مما أدى إلى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل ، ومن ثم تشكلت النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم .

المرحلة الثانية : حركة الإدارة العلمية :

وتمتد هذه المرحلة من عام 1890 وحتى العشرينيات من القرن الماضي ، وتقترن مرحلة الإدارة العلمية بالعالم " **فريديريك تايلور**" الذي حاول تنظيم العلاقات بين الإدارة والعاملين ، وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين .

وقد وضع تايلور أربعة أسس للإدارة هي :

***** تطوير حقيقي في الإدارة .

*الاختبار العلمي للعاملين .

* الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم .

* التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية .

وقدم كل من "**فرانك جلبرت** " و"**هانري جانيت**" لتايلور المساعدة ، وخاصة في طريقتهم بدفع الأجور للعمال ، وكذلك طريقتهم في إعداد جداول العمل .

وقد ظهرت مدرسة البيروقراطية بزعامة "**ماكس فيبر**" والذي وضع إجراءات لتحسين العمل ، وبين أهمية الاتصال الرسمي ، ووضع السلم الهرمي للتنظيم الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات .(أماني حضر شلتوت ، مرجع سابق ، 11)

المرحلة الثالثة : مابين الحرب العالمية الأولى والثانية :

ومع بداية الثلاثينات ظهر نموذج العلاقات الإنسانية الذي يتزعمه" **إلتون مايو** " من خلال دراسة مصنع " **هوتسورن**" ، الذي أصبح اهتمام الإدارة بالعاملين ، والسعي لتحقيق رغباتهم والمحافظة على شعورهم ، كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي ، وأن العامل الاجتماعي سبب في تحفيز الأفراد

المرحلة الرابعة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

تطورت إدارة الموارد البشرية تطورا هائلا ، ولم تعد فقط تهتم بالإجراءات الشكلية والأعمال الروتينية مثل : حفظ الملفات وضبط الحضور والغياب ، بل امتدت إلى تدريب الموارد البشرية وتنميتها ، وتحفيزها وضبط علاقات العمل .

ولقد استفادت إدارة الموارد البشرية من تطور علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الأنثروبولوجيا ، الذي أدى إلى ظهور المدخل السلوكي في الإدارة الذي يركز على جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه ، مما يفيد في وضع سياسات التحفيز ، ونظم الاتصالات الإدارية ، وأنماط القيادة والتنظيمات الغير الرسمية .(زاهد محمد ديري ، 2011، 21)

2-3-أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية :

2-3-1-أهمية إدارة الموارد البشرية : (فيصل حسونة ، مرجع سابق ،13)

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين ، فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة ، إذ ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة ، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد إلى الاستفادة المثلى في مواردها البشرية ، فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار ، وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه .

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

* تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد .

* لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية .

* تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .

* تضع الخطط المناسبة للتدريب .

* تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .

* تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف .

ومن وراء هذه الأهمية في الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها فيما يلي :(صلاح الدين عبد الباقي ،1999،12)

أ/ أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل وليس فقط المؤسسات العامة فيها من أعمال ونشاطاتوموارردها البشرية وحسن انتباه كل إدارة خاصة بها .

ب/ أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى ، ومنها على سبيل المثال : حصر العلوم الاقتصادية ، وعلوم إدارة الأعمال ، العلوم القانونية ، العلوم الاجتماعية علم النفس والطب وغيرها من العلوم .

ج/ أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات ، ومنها بالأفراد وطرق اختيارهم الانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها .

2-3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية في تحقيق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد الطويل والمتمثلة في (التكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة) ، وأهداف المنظمة قصيرة الأجل والمتمثلة في (التنظيمية والمهنية) .إ ذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال .

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها : (أماني خضر شلتوت ، مرجع سابق 18)

أ/ المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة .

ب/ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب .

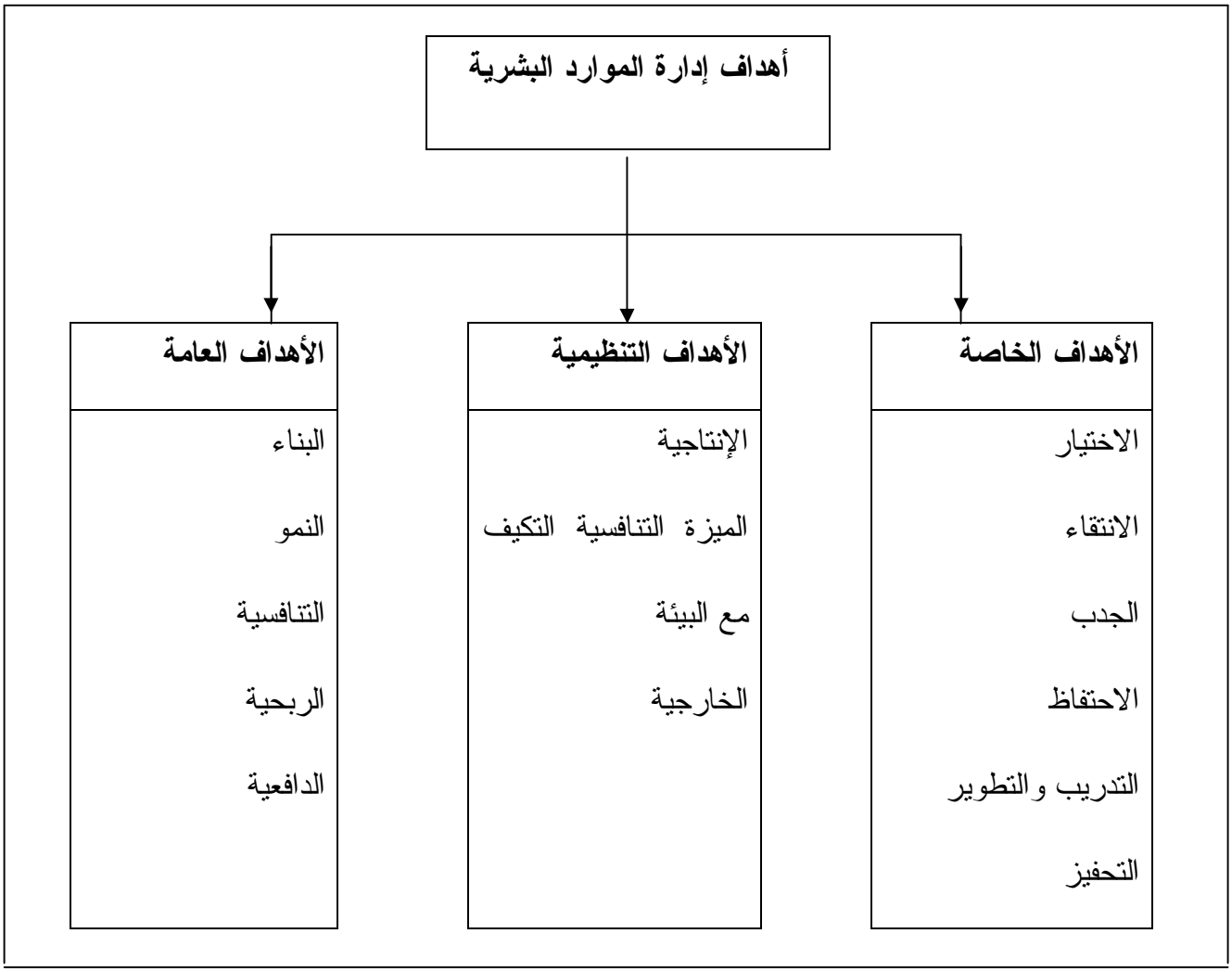
ج/ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .

د/ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة .

هـــ/ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .

و/إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف .

الشكل (1) نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية :



المصدر : المعهد التخصصي للدراسات – د ت ،ص: 8.

2-4- تنظيم إدارة الموارد البشرية (الموقع التنظيمي) :

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات وأحيانا تغيير في تصميمها فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكلة إدارة لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية ، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد ، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وخلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات

وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان ، ثم رافق هذا التطور إدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية على تحقيق الأهداف المرجوة بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد اللامركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية.(خيضر كاظم حمودة ، 2007 ، 29)

2-4-1- التنظيم المركزي واللامركزي لإدارة الموارد البشرية :

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بانتهاج أسلوب المركزية فإنها تقوم بإنشاء إدارة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تتركز لديها كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين لديها.

أما إذا اتبعت أسلوب اللامركزية فإن الإدارة العليا تلجأ للقيام بإنشاء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المنظمة والفروع والمصانع التابعة لها مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية ويمكن القول بأن إتباع أسلوب المركزي أو اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات أو العوامل التي تتحكم بذلك وهي :

أ/ حجم المنظمة: تميل المنظمات الكبيرة أو العملاقة والتي غالبا ما تضم أكثر من فرع أو مصنع أو أنها منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة ومتباعدة إلى اعتماد أسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية ، أما المنظمات الصغيرة الحجم والتي تضم عدد قليل من الأفراد العاملين إلى انتهاج أسلوب مركزي في إدارة الموارد البشرية .

ب/ تكنولوجيا العمليات الإنتاجية السائدة : إن تكنولوجيا العمليات الإنتاجية والتشغيلية السائدة في المنظمة غالبا ما تتحكم بالنمط التنظيمي السائد سواء المركزي أو اللامركزي للتنظيم إذ يعتمد على طبيعة العمليات الإنتاجية الجارية .

ج/ فلسفة الإدارة العليا في المنظمة : تتحكم فلسفة الإدارة العليا للمنظمة بمدى قبول الإدارة العليا لفلسفة واضحة ومحددة إزاء السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها مما يؤدي ذلك لقبول الانصياع نحو مركزية إدارة الموارد البشرية .

د/ سلع وخدمات المنظمة : تتحكم السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة المعينة أحيانا بالأسلوب المركزي واللامركزي للتنظيم إذ أن المنظمة التي تتسم بإنتاج سلعي أو خدمي واسع ومتعدد وتتعامل مع مستهلكين مختلفين فإنها غالبا ما تنتهج أسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية ، أما إذا كانت منتجات أو سلع محدودة فإن أسلوب مركزي يعتبر أكثر كفاءة في انجاز أهداف .

هـ/ المتغيرات البيئية التي تعمل بها المنظمة : إن البيئة التي تعمل بها المنظمة تعتبر أيضا من العوامل الحاسمة في اعتماد أسلوب مركزي أو اللامركزي في التنظيم إذ أن المنظمة التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة وثابتة فإن الأسلوب المركزي يعتبر أكثر فعالية في تحقيق أهداف ، أما في حالة بيئة ديناميكية معقدة لا استقرار فيها فهي تعتمد على أسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية.

و لذا فان القول باعتماد أسلوب مركزي و اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات التي تتحكم بالصورة المثالية التي يمكن أن يكون عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعينة.

(خيضر كاظم ، مرجع سابق ، 30)

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم :

المصدر : خيضر كاظم حمودة و آخرون ، مرجع سابق ، ص 31.

2-5-دور و وظائف إدارة الموارد البشرية :

2-5-1-دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة :

تقدم إدارة الموارد البشرية إسهاما ملحوظا نمو تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث أنها تعنى بأهم مورد تنظيمي و هو المورد البشري ، و لكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها ، و بالتالي الإسهام في زيادة الفاعلية التنظيمية ، و من اجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية :

أ/ الدور الاستشاري : يتمثل في تقديم النصح و المشورة و البيانات و المعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

ب/ الدور التنفيذي : و هو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف ، كتخطيط القوى العاملة ، الاختيار ، التدريب ، و التحفيز.

ج/الدور الوظيفي : و يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

د/ الدور المشارك : تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة ، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية ، و يتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها :

*تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية و اعتبارها شريكا و عضوا هاما في هذا المجال .

* المهارات و المعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية و التي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

*إعادة النظر في الأولويات ، و ذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام و التركيز على المشكلات التشغيلية.

* إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات و زيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

* تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة .

هـ/الدور الاستراتيجي : حيث تلعب دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل ، من خلال الإسهام بمنظور متكامل و رؤية مستقبلية للموارد البشرية ، و هذه الموارد هي أهم مكون من اجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال و تشير الدراسات أن المؤسسات الناجحة عندما تكون بصدد تقديم منتجات جديدة فان ما تعني به هذه المؤسسات هو وضع إستراتيجية للموارد البشرية التي تكفل تحقيق خططها الإنتاجية و التسويقية بنجاح . (حسين يرقي ، 2007 ، 23-24)

بالإضافة إلى وجود هدفين أساسيين هما : (أماني خضر شلتوت ، مرجع سابق ، 25)

و / المشاركة : و تتمثل فيما يلي :

-استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

-التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة .

-الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

-استقرار اليد العاملة في المنظمة.

ز / الفعالية : و هي جعل القوى العاملة تنجزها بطلب منها بنجاح و مثابرة و هي مرتبطة بعدة عوامل أهمها :

-تحفيز الأفراد.

-تطوير قدراتهم و مهاراتهم .

-مدهم بمهارات جديدة و الموارد الكفيلة لتحقيق ذلك.

-مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

2-5-2- وظائف إدارة الموارد البشرية :

ينطوي نشاط و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف و النشاطات ، يشكل مجموعة فرعا من فروع المعرفة الإدارية ، الذي يعطي مجالات التوظيف و العمل في المنظمات على اختلاف أنواعها ، و يشمل إطار عملها على عدد من الوظائف يشكل مجموعها نطاق و مجال عملها داخل المنظمة ، و سنعمد فيها إلى عرض هذه الوظائف كالتالي :

أ/ وظيفة تكوين الموارد البشرية :

و هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة و مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة ، خبرة ، مقدرة ....الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة و نعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية :

*** تصميم و تحليل العمل :** يعمل هذا النشاط و الوظيفة على تحديد واجبات و مسؤوليات وظائف المنظمة و المواصفات و الشروط الواجب توفرها في من يشغلها أو يعين فيها .

*** تخطيط الموارد البشرية :** و يتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة .

***استقطاب الموارد البشرية** : في ضوء نتائج الناشطين السابقين يقوم هذا النشاط ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم و طلب التوظيف في المنظمة .

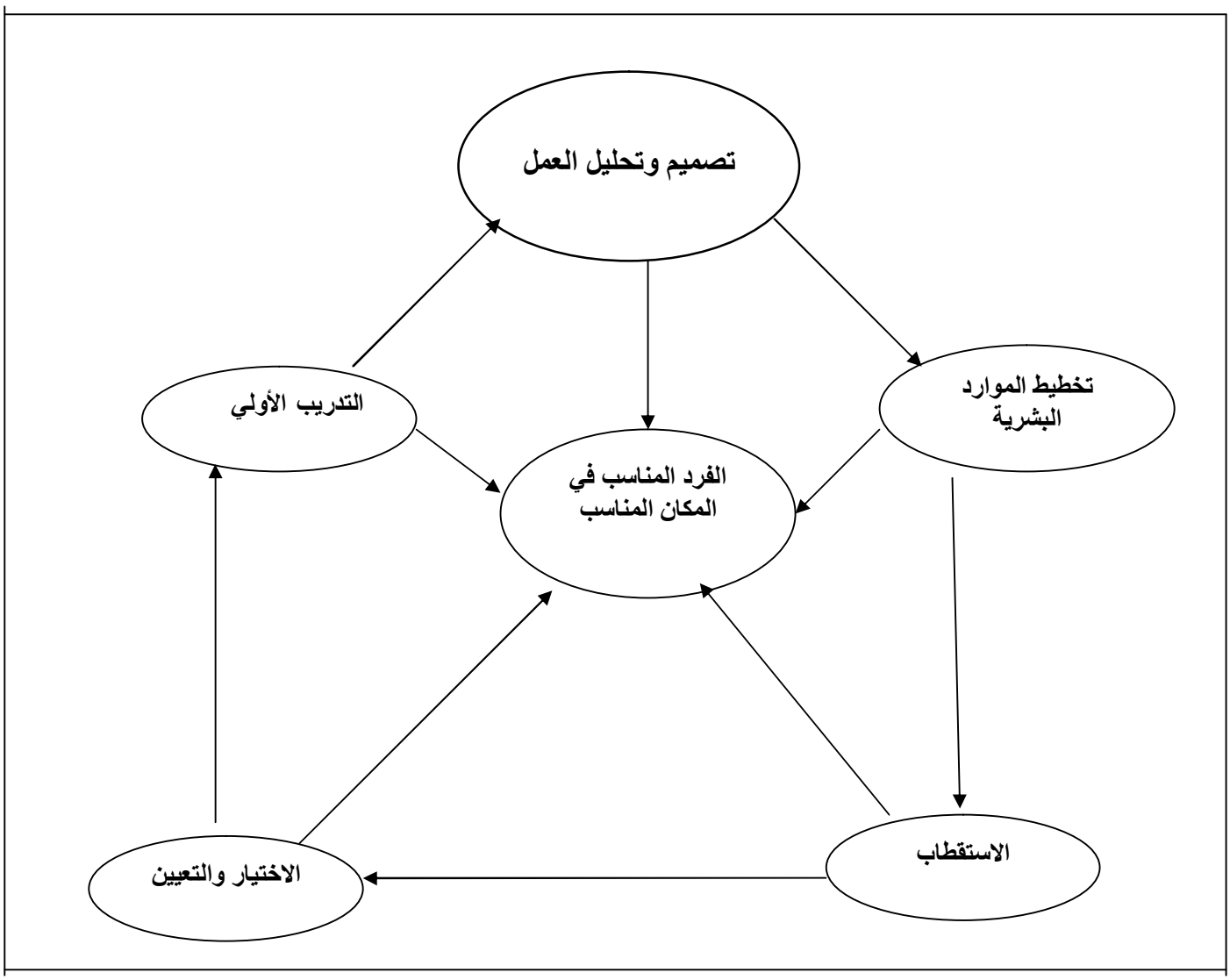
***اختيار و تعيين الموارد البشرية :** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم و ذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم العمل في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم .

***التأهل :** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها و تعيينها و تدريبها أوليا من اجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد ، منذ البداية ، في ضوء ما تقدم يمكن القول بان وظيفة أو

عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل استنادا للأعمال المناسبة لهم .

من الشكل التالي الذي يبين الترابط و التكامل بين الأنشطة التي تشمل عليها وظيفة التكوين .(لامية عرايس ، 2003 -2004 ، 33)

الشكل (1-3) : يبين الترابط و التكامل بين الأنشطة التي تشمل عليها وظيفة التكوين :



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، 2007 ، ص 18.

ب/ وظيفة التعويضات :

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وفق أسس وقواعد موضوعية عادلة وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي :

- **نظام تقييم الوظائف** : تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة وذلك في ضوء نتائج تحليل وتصميم العمل التي توضح حجم المسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه والذي يتقاضاه شاغلها .
- **نظام التعويض المباشر** : هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معاييره في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف .
- **نظام المكافآت المالية** : هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لمكافأة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر .
- **نظام المزايا الوظيفية** : ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة ومن هذه الخدمات على سبيل المثال : التأمين الصحي ، الضمان الاجتماعي ، .....الخ .
- **نظام تقييم الأداء** : هو مجموعة من الأسس والقواعد التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل ، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدّين ، فالمجدّ لابد من تمييزه ماليا عن غيره الأقل كفاءة ، ونود الإشارة هنا إلى أن الأنظمة أو الوظائف الموضحة

سابقا هي وظائف مترابطة تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية .(صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، 23)

ج/ تدريب و تنمية الموارد البشرية :

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما و يهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة و أداء عالي المستوى و متميز لتلبية مطالب إستراتيجية المنظمة و أهدافها و تتكون هذه الوظيفة من :

* التعلم و التدريب و يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء ، و تدعيم و تقوية جوانب القوة فيه ، في مسعى إلى تطوير و تحسين أداء هذه الموارد و تمكنها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

* التنمية و يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل و تزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة و تمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة.(عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، 59)

د/صيانة الموارد البشرية :

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة و الصحة للموارد البشرية في مكان عملها . و تتكون من توفير السلامة من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث و إصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

توفير الصحة من خلال تصميم برامج صحية طبية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل و مناخه المادي. (عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، 19)

هـ/ علاقات الموارد البشرية :

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما :

*** دمج الموارد البشرية** : يهتم بتصميم برامج على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في

العمل و اتخاذ القرارات و توفير الرعاية الاجتماعية و المعاملة الإنسانية الطبيـــة لهـــم و حـــل الـــصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم و بين إدارة المنظمة ، و هذا كله لتحقيق الولاء والانتمـــاء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

*** علاقات العمل** : يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية التي تمثل علاقة المنظمة عن طريـــق إدارة الموارد البشرية مع النقابات ، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصـــحاب المنظمـــة بالتفـــاوض معهـــا بخصوص ذلك.

*** مسك السجلات و الملفات :** تتولى إدارة الموارد البشرية مسك السجلات عليه فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تسجيل و متابعة و مراقبة المعطيات الفردية و الجماعية للأفراد في المنظمـــة ، وبالتـــالي تتـــولى توفير الإحصاءات الضرورية المتعلقة بمعدل الغياب ، معدلات حوادث العمل ، التأخر عن العمل...الخ مـــع البحث عن أسبابها ، كما تتولى مسك السجلات التي تحددها التشريعات مثل سجل العطل المدفوعـــة الأجـــر سجل العمال الأجانب ، سجل حوادث العمل ، حفظ الصحة و الأمن وطب العمل ...الخ . (خضير كاظم حمـــودة ، مرجع سابق ، 31)

و/ وظائف إدارة الموارد البشرية نظام متكامل :

تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية التي استعرضناها سابقا مع بعضها البعض نظاما متكاملا ومتفاعلا يشير إلى وجود اعتمادية بين ما تقوم به الوظائف من أعمال و ممارسات ، و أن القرارات التي تدخل فـــي مجـــال كل منها يكمل بعضه بعضا ، فجميعها يصب في قرار واحد و له صلة مباشرة بتحقيق هدفا الموارد البـــشرية و هو توفير و تهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة و محفزة جيدا ، و ذات إنتاجية و فاعلية تنظيمية عالية المـــستوى تتمكن من إنجاز إستراتيجية المنظمة و أهدافها و سنوضح فيما يلي هذا التكامل و التفاعل بعدد مـــن الأمثلـــة على سبيل المثال لأعلى سبيل الحصر :

*** علاقات وظيفة تصميم و تحليل العمل :**

- تمد هذه الوظيفة و توفر لوظيفة الاختيار معايير الانتقاء و المفاضلة لاختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل
- توفر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها استقطابها
- تمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسها يجرى تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية
- توفير لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية و ذلك من خلال تحديدها لمهام ومسؤوليات الوظائف
- توفر لوظيفة تقييم الأداء المعايير التي على أساسها سيتم التقييم

*** علاقات وظيفة تخطيط الموارد البشرية :**

-توفر لوظيفة الاستقطاب أعداد و نوعيات الموارد البشرية المراد انتقاؤها و تعيينها.

-تعتمد على نتائج وظيفية تصميم و تحليل العمل في معرفة عبء العمل لتحدد على أساسه احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

***علاقات وظيفة الاستقطاب :**

-استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكنها من تحقيق و انتقاء الأفضل منها.

-تعتمد على نتائج وظيفية تصميم و تحليل العمل و تخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد و نوع مواصفات من سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية.

***علاقات وظيفة الاختيار :**

-تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب.

-تعتمد على نتائج تصميم و تحليل العمل من أجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية.

-تعتمد على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد الذين سوف تختارهم.

-تعتمد على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي اختارتهم لتقيم مدى نجاحها في اختيارهم.

*علاقات وظيفة التدريب و التنمية :

-تعتمد على نتائج تصميم و تحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية ، ذلك لأن وظيفتا التصميم و التحليل توضحان مهام و مسؤوليات الوظائف و بالتالي شاغليها .

-تعتمد على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية و الاستغناء عنها من خلال برامج التدريب التي تقدمها و تنفذها.

-تعتمد على وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعيينها حديثا في المنظمة.

-تعمل على تدريب العاملين لحماية أنفسهم من مخاطر و إصابات العمل و أمراضه و هذه علاقة مباشرة مع وظيفة صيانة الموارد البشرية.

*** علاقات وظيفة تقيم الأداء :**

-توفر تغذية عكسية عن مستوى أداء الموارد البشرية الجديدة لتعرف وظيفة الاختيار مدى نجاحها في اختيارهم.

-تمد وظيفة التدريب و التنمية بتغذية عكسية حول نجاحها في تدريب الموارد البشرية حيث أشارت هذه النتائج إلى تحسين مستوى أدائها بعد التدريب أي أنها نجحت في تدريبهم.

*** علاقات وظيفة تقييم الوظائف :**

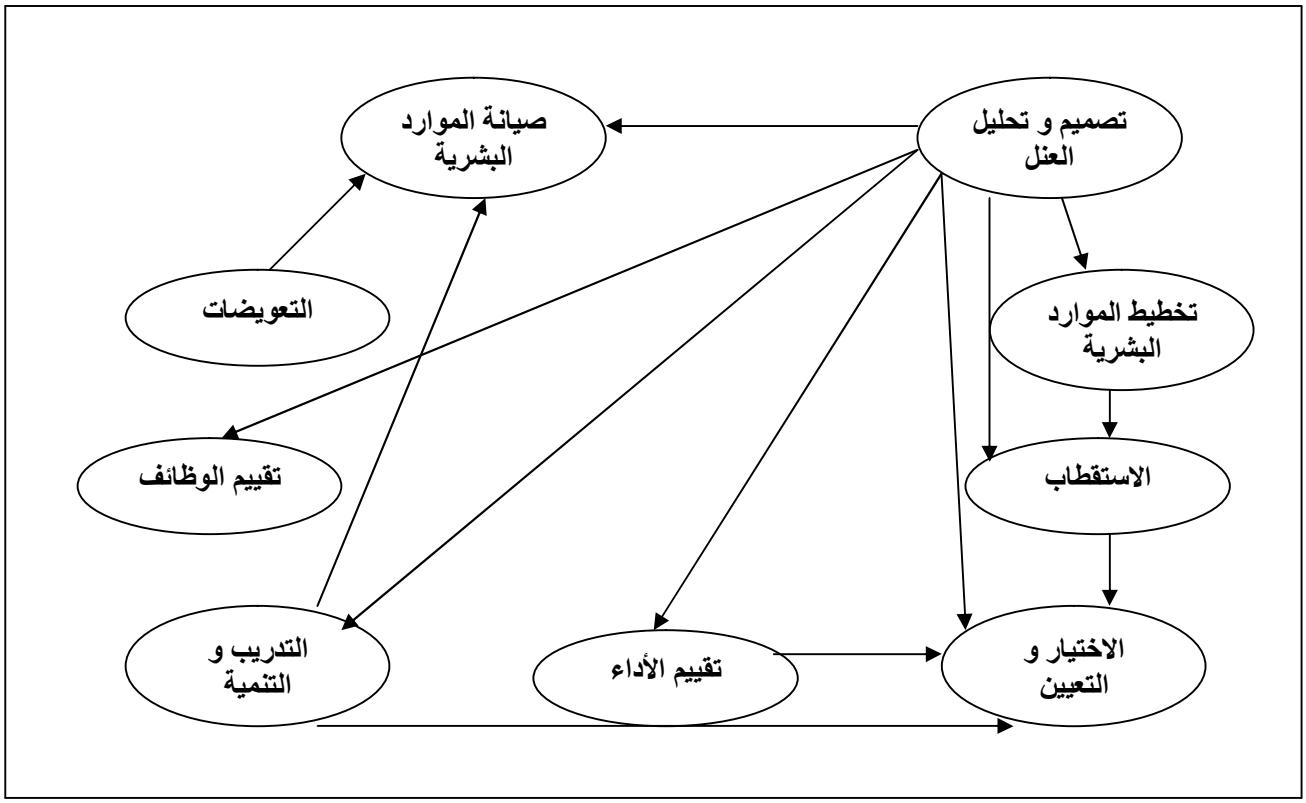
تمد وظيفة التعويضات بمعايير تحديد الرواتب و الأجور و ذلك لأن التقييم يوضح مدى أهمية و صعوبة هذه الوظائف ، حيث من خلالها توفر العدالة و الموضوعية في دفع الرواتب و الأجور و المكافآت المالية.

يتضح من خلال الاستعراض السابق للعلاقات القائمة بين وظائف الموارد البشرية ما يلي :

"مدى التشابك و التكامل و التفاعل القائم بين وظائف إدارة الموارد البشرية و هذا ما يجعل منها نظاما متكاملا ذو اعتمادية متبادلة بين مكوناته" .(حسن إبراهيم بلوط ، 2002 ، 23-26)

و فيما يلي شكل يوضح هذا النظام و علاقاته و مكوناته القائمة بينها.

الشكل (04) : نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل :



المصدر : حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ،ص 30 .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا العرض حول إدارة الموارد البشرية قد استخلصنا أن إدارة الموارد البشرية تقوم علـــى فلـــسفة إدارية ، ترى أن المورد البشري ذو عطاء وافر بما ينطوي عليه من مواهـــب فرديـــة تحـــافظ علـــى بقـــاء المؤسسة قائمة في ظل المنافسة الشرسة.

ثم تعرفنا على الأهمية البالغة لها و ارتباطها الوثيق بين الأهداف من خلال مساهمتها جميعا في إنجـــاح إدارة الموارد البشرية بفضل مدراء ها و أفرادها الناجحين و أيضا بفضل المؤسسات الداعمة للنجاح.

إن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات و أكثرها حساسية ، كونها تتعامل مع أهم و أحرج عنصر من عناصر الإنتاج ، و أكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية.

الفصل الثالث : الاستقطاب ، الاختيار و التوظيف

3-1-الاستقطاب

3-2-الاختيار

3-3-التوظيف

تمهيد :

بعد تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية تأتي مرحلة تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل العناصر و استقطابها ، و تختلف عملية جذب و استقطاب الموارد البشرية الكفء سواء من داخل المؤسسة أو خارجها ، فكلما توسعت المؤسسات و تمتعت بسمعة طيبة في المجتمع ، كلما زادت الرواتب و المميزات الأخرى للعاملين فيها . و كان أسهل عليها أن تستقطب عناصر جيدة، فيتم اختيار الأفضل من بينهم ، و الذي سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلا.

و ذلك بعد قيام المنظمة بإجراءات يتم من خلالها جمع المعلومات ، و تكون هذه الأخيرة دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح ، و ذلك من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة ، وإصدار قرار نهائي بالتعيين و بعدها تأتي مرحلة التوظيف النهائي للمرشح.

و في هذا الفصل سنتناول مفاهيم حول الاستقطاب ، الاختيار و التوظيف ، الأهداف و الأهمية ، الشروط والمبادئ ، العوامل المؤثرة في كل من الاستقطاب و التوظيف.

3-1-الاستقطاب

3-1-1 : مفهوم عملية الاستقطاب

تعددت مفاهيم الاستقطاب و تنوعت ، حيث يمكن أن نتطرق إليها فيما يلي :

-حيث عرفه أسامة كامل و محمد الصيرفي بأنه : << مجموعة النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجدب مرشحين لسد شواغر الوظيفة فيها ، و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و المرغوبة في الوقت المناسب.>>(أسامة كامل و محمد الصيرفي ، 2006 ، 70)

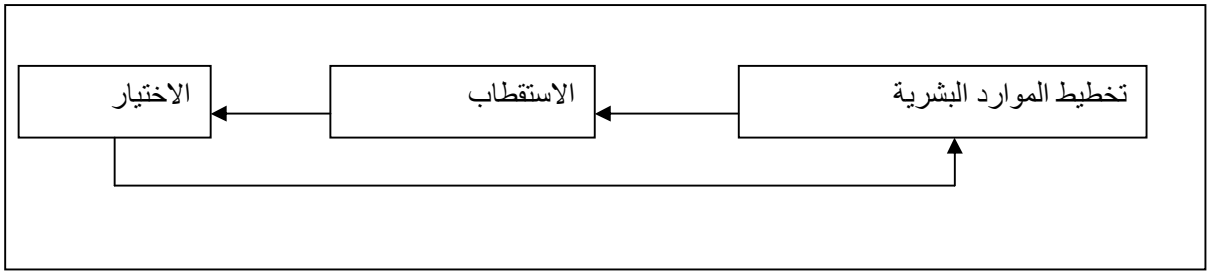
*حيث نستخلص من هذا التعريف أن الاستقطاب هو مجموعة الأنشطة الضرورية لجلب المرشحين لسد شواغر الوظيفة.

-كما عرفته وسيلة حمداوي بأنه : << عبارة استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ، و تهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد و الوقت ، و المؤهلات المناسبة ، و تشجيعهم لطلب تعيينهم في المنظمة >> (وسيلة حمداوري ، 2004 ، 88)

وقالت أيضا بأنه :<< عبارة عن عملية ثنائية بين الفرد و المنظمة ، و في الوقت التي تمارس المنظمة للبحث عن المرشحين ، يمارس الفرد للبحث عن المنظمة ، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة ، والمنظمة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار >>.(وسيلة حمداوري ، مرجع سابق ، 89)

مما نستنتج أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار.

الشكل (5) : عملية الاستقطاب:



المصدر : خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، 2003 ، ص 124.

حيث نصل إلى أن الاستقطاب هو :" عملية اكتشاف و تحديد و جذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة ، و لكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات لها ، كونه يمثل شكل من أشكال المنافسة ، فكلما تنافست المؤسسات في الإنتاج ، و تسويق السلع و الخدمات ، فإنها تتنافس أيضا في البحث و الجذب و استقطاب الأفراد الأكفاء إضافة إلى أن المؤسسة و إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات الاستقطاب و جذب الموارد البشرية و تحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا و مستقبلا."

أ-من يقوم بعملية الاستقطاب :

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة في إدارة الموارد البشرية ، و تتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ، و منها ما يسمى بقسم التوظيف ، أو مكتب التوظيف ، حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف و جذب العمالة و إجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين ، و حتى مرحلة الاختيار النهائي و التي يشارك فيها المديرون التنفيذيون .(هيثم إبراهيم الفرخ ، 2008 (20

أما في المنظمات الصغيرة ، فقد تستند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة ، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم ، بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : المشرفون على عملية الاستقطاب

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
-التخطيط لأنشطة الاستقطاب ، و البحث عن مصادر ، و استخدام أساليب الاستقطاب. -العمل كأخصائي للاستقطاب ، و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. -متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب و تقييمها.	-مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب. -العمل كأخصائي للاستقطاب ، و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.

المصدر : أحمد ماهر ، 2001 ،ص 141.

3-1-2: أهمية و أهداف الاستقطاب

3-1-2-1: أهمية عملية الاستقطاب

إن عملية الاستقطاب تكتسي أهمية كبيرة في المنظمة من خلال النتائج المترتبة عن نجاح العملية أو التكاليف التي تتكبدها في حالة فشلها ، و يمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي :

* الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل كفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين ، و كلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفاء كما و نوعا.

*تساهم عملية الاستقطاب في زيادة فعالية عملية الاختيار و ذلك بتوفير أفراد مؤهلين ما ينتج عنه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و كذا تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين ، تحقيقا للانتقاء الجيد من الكفاءات و المهارات الراغبة في شغل الوظائف. (سلوى بوجدير ، 2009 ، 42)

* البحث عن المرشحين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي.

*تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الدائمة لعملية الاستقطاب أدان سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زاهدة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب. (هيثم إبراهيم الفرخ، 2008 ، 26)

3-1-2-2:أهداف عملية الاستقطاب :

إن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة ، إذ أن أداءها الناجح يمكن أن يساهم في تحقيق الأهـداف التالية :

*اجتذاب عدد كافي من المرشحين الملائمين بما يكفل تدبير احتياجات المنظمة من الموارد البـشرية ، علـى ضوء ما أصفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية ، (حيث تحدد الأعداد و النوعيات المطلوبة في العمالة) و تحليل الوظائف (حيث تحدد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة).

*الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة و ذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمنظمة بعد اختيارهم بفتـرة زمنية قصيرة ، و من تم يساهم الاستقطاب الجيد في اجتـذاب مرشـحين جيـدين و الاحتفـاظ بالعـاملين المرغوبين.(أسامة كامل ، 2002 ، 89 -90)

*تقليل جهود و نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عـن طريـق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة ، و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفـة الشاغرة.

*تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريـق الالتـزام بعمليـة البحث الصحيحة ، و تأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف ، و منه إبراز و تسويق دور المنظمة الاستخدامي أمام الرأي العام و تزويد سوق العمل بالوظائف و الشواغر الواعـدة التـي يمكـن أن توفرهـا للمتواجدين في السوق ، إضافة إلى الكشف عن الميزات و الخصائص التي تنفرد بها من المنظمات . (منيـر نوري، 2010 ، 178-179)

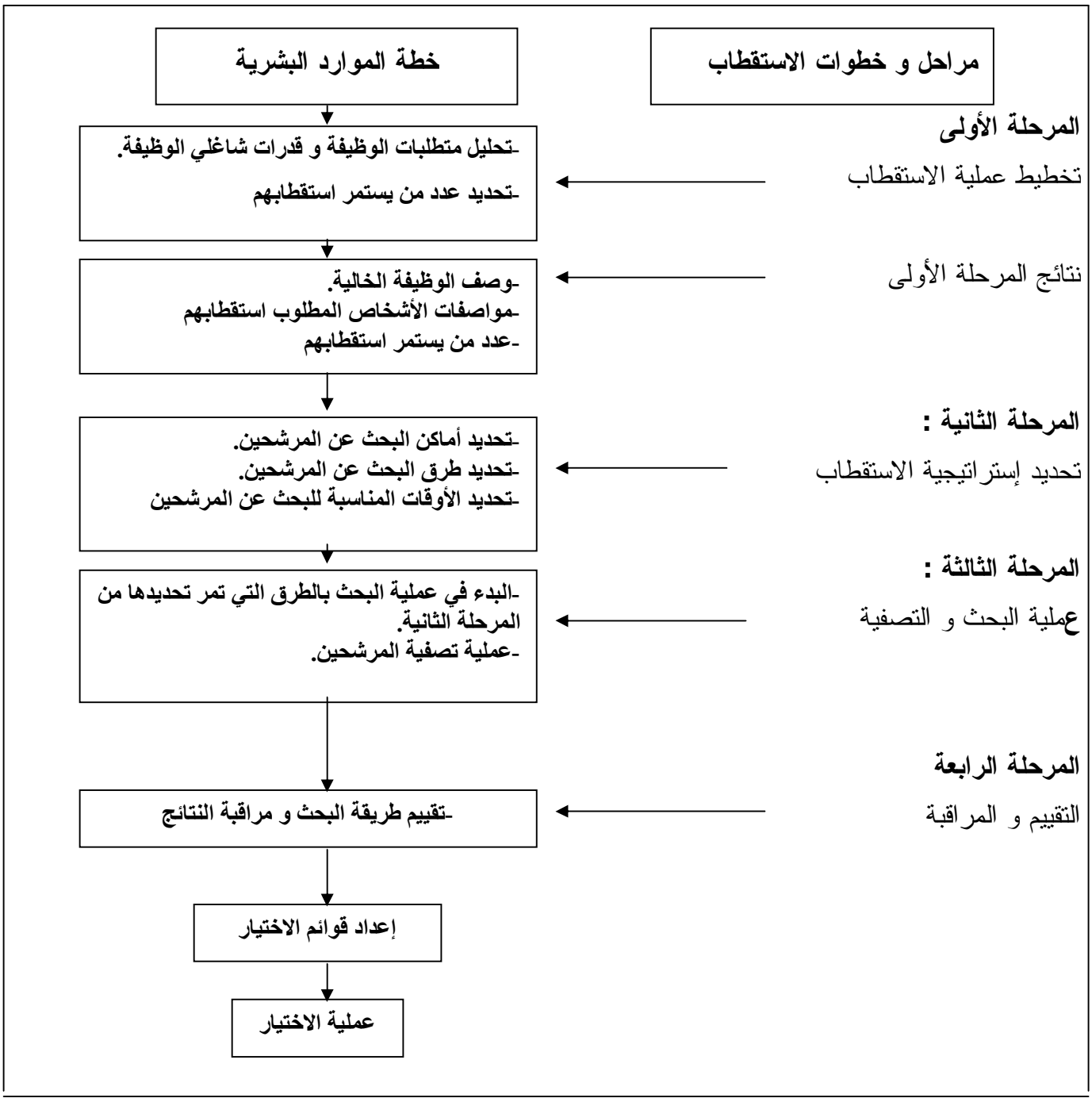
*القيام بتقييم قدرات الأفراد المستقطبين ، و احتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم.

*الإسهام في زيادة فعالية كل من المنظمة و أفراد القوى العاملة بها في المستقبل القريب و البعيد.

*توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

*تحديد مصادر القوى التي يمكن للمنظمة التي تلبي احتياجاتها منها ، و البقاء علـــى اتـــصال مـــستمر لهـــا لتزويدها بالمعلومات الوافية ، من إعداد و نوعية الموارد البشرية المتوفرة ، و التي ستوفر لـــديها مـــستقبلا كالجامعات و المعاهد مثلا.(عبد الرزاق لطفي ، 2010 – 2013 ، 44)

3-1-3: مراحل وخطوات الاستقطاب : الشكل (06) :



المصدر : ليلى عرابة ، 2012 – 2013 ،ص 12.

و فيما يلي شرح لهذه المراحل :

المرحلة الأولى : تخطيط الاستقطاب : و تتطلب تحويل الوظائف الخالية ، و الوصف الوظيفي لهـــا إلـــى أهداف تحدد أعداد و نوعية المتقدمين للوظيفة حتى يمكن البحث عنهم ، و عادة ما تقوم المنظمـــات بجـــذب

أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفهم ، فكلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملاءمة للوظيفة الخالية ، و لكن التكلفة ستزيد في هذه الحالة.

و يعتمد عدد الأشخاص المنوي استقطابهم على نوعية الوظيفة و سياسات المنظمة في التعيين ، و كذلك تكاليف عملية الاستقطاب . أما فيما يتعلق بنوعية المتقدمين فيعتمد ذلك على احتياجات و متطلبات الوظيفة . (ليلى عرابة و آخرون ، 2012 – 2013 ، 12)

المرحلة الثانية : تحديد إستراتيجية البحث

و ذلك من حيث أماكن و كيفية و أوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف . و يعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها ، فالوظائف التي لا تتطلب مهارات و قدرات ومعارف عالية للمرشحين ، يكون البحث عنهم أسهل نظرا لوفرتهم في سوق العمل ، أما الوظائف التي تتطلب مهارات و قدرات و مؤهلات أعلى للمرشحين ، فإن البحث عنهم يكون أصعب نظرا لقلتهم في سوق العمل.

المرحلة الثالثة : البحث و التصفية :

تقوم المنظمات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب المذكورة سابقا في البحث عن المتقدمين للوظائف و ذلك طبقا لمستوى الوظائف و ظروف أسواق العمل . ثم تلي عملية الاستقطاب التي ينتج عنها عدد كبير من المرشحين ، و تهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين الغير مستوفين لشروط المؤهلات والخبرة و الكفاءة من المراحل الأولى مع التدقيق في هذه العملية حتى لا تخسر المنظمة أي أشخاص لديهم الكفاءة المطلوبة . و توفر التصفية الكثير من الوقت و المال.

و بعد أن تتم عملية التصفية في اختيار الأشخاص المرشحين بصفة مبدئية ، يتم الاتصال بالمرشحين لاستكمال إجراءات التعيين . و يجب أن يتم إرسال خطابات اعتذار للذين لم يتم قبولهم.

المرحلة الرابعة : التقييم و المراقبة

و يتم لمعرفة مدى أهمية عملية الاستقطاب و جدواها ، و تكلفتها مقارنة بالفوائد التي ستعود على المنظمة

من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم . و كذلك تقييم جدوى تكلفة كل طرق البحث عن المرشحين ومعرفة أي الطرق أكثر منفعة للمنظمة من غيرها.(ليلى عرابة و آخرون ، 2012 – 2013 ، 13)

3-1-4: المصادر الأساسية لعملية الاستقطاب

تعتبر الموارد البشرية العاملة في الوقت الحاضر مع المؤسسة أهم الموارد البشرية على الإطلاق كونها تسير أعمال المؤسسة ، و تلبي معظم حاجيات و نشاطات الوظائف الشاغرة و الشاغلة.

فمن الطبيعي أن تستعين المؤسسة أولا و قبل كل شيء بمصادرها الداخلية في حال حصول وظائف شاغرة و تفسح المجال لشغلها لمن تتوافر فيهم شروط الاستقطاب و التوظيف بعد إعلان المؤسسة عن الوظائف الشاغرة داخليا و اختيار الأنسب أو الأفضل من بين المتقدمين. (محمد إسماعيل ، 2004 ، 78)

3-1-4-1: المصادر الداخلية

و يقصد بالمصادر الداخلية الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة و يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تتاح لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة و من أهم هذه المصادر :

-الترقية (من الداخل).

-النقل و التحويل .

-الأفراد السابقون.

-ترشحات الأفراد العاملين.

أ/الترقية :

تلجأ المنظمة إلى شغل الوظائف الشاغرة من طرف الأفراد الموجودين في المنظمة و هذا عن طريق "الترقية" ، و الترقية هي انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أعلى و تكون عادة مصحوبة بزيادة في الأجر.

و يؤدي هذا النوع من الاستقطاب عادة إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و تشجيعهم على تقديم مستويات أداء مرتفعة ، كما أنه يوفر للمنظمة عناصر بشرية لها خبرة بالعمل و معرفة تامة بالمنظمة و ظروفها ، الأمر

الذي يمكن من توفير نفقات التدريب غير أن هذا النوع من الاستقطاب قد يؤدي إلى مضاعفة المناصب الشاغرة و قد تنتهي العملية إلى توظيف خارجي. (وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ،97)

ب/النقل و التحويل :

نقل الأفراد و تحويلهم من وظيفة إلى أخرى ، و من قسم إلى آخر ، أو من فرع إلى آخر يهدف إلى سد الشواغر من الداخل ، كما أنه يساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام و فروع المؤسسة الواحدة . من أبرز مميزات هذه السياسة التوظيفية الداخلية توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم و هي التخلص من الازدحام الذي قد تشهده بعض الأقسام أو الفروع و الذي يتسبب بهدر واضح في استخدام المؤسسة لمواردها.(راوية حسن ، 2005 ، 110)

ج/ الأفراد السابقون :

استقطاب الأفراد السابقون قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة ، فالمؤسسة التي سبق لها وأن اختبرت أداء و إنتاجية الراغبين من الأفراد بالعودة إلى العمل قد تكون لها رغبة واضحة في استخدام هذا المصدر ، خاصة فيما يعود لتكاليف الاستقطاب و التوظيف من الخارج.

و ما يرافق ذلك من تكاليف التدريب في مرحلة لاحقة و الأفراد الذين سبق لهم و أن خيروا سياسات المؤسسة و أحبوا العمل لديها مجددا ، قد يجدون فائدة في عودتهم خاصة إذا وفرت المؤسسة لهم الكرامة والاحترام و الثقة المتبادلة.

و هنا لابد من الملاحظة إلى أن بعض المؤسسات تعول كثيرا على أهمية المصادر الداخلية ، و قد تستعين بأبناء أو أقرباء أو أصدقاء موظفيها الحاليين ، و ذلك بكسب ولاء و انتماء هؤلاء الموفين بالمقابل.أما أبرز ما يساعد على الاستفادة القصوى من المصادر الداخلية هو استخدام المؤسسة بريدا خاصا للتوظيف أو الاستخدام ، و الذي يهتم بإعلام جميع الموظفين العاملين مع المؤسسة عن الشواغر.فالإعلان عن الوظائف الشاغرة ، قد يتم إما من خلال لوحة إعلانات خاصة بالموفين أو من خلال منشورات المؤسسة .(أحمد ماهر ، مرجع سابق ، 123)

د/ترشيحات الأفراد العاملين :

الترشيحات من قبل الأفراد العاملين تعتبر من المصادر الداخلية للعمالة كون القوى العاملة الحالية قد توصي أو يطلب منها أن توصي بالأصدقاء أو الأقارب أو الأصحاب المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة ، إلا أن نجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المرشح و متطلبات الوظيفة و كذلك على ندرة المترشح للمؤسسة و مدى تقبل هذه الأخيرة له بالمقابل.

و الحقيقة أنه بمقدار ما يتزود المرشح بالمعلومات الكافية عن متطلبات الوظيفة الساعي وراءها ، و عن محيط المؤسسة الداخلي و الثقافة السائدة و بمقدار ما يملك من كفاءة عالية تمكنه من القيام بأعباء مسؤولية الوظيفة الشاغرة بمقدار ما يتقرب هذا المرشح من المؤسسة و بمقدار ما تسعى إدارة هذه الأخيرة لاستقطابه و توظيفه.(محمد فتحي ، 2002 ، 190)

***تقييم المصادر الداخلية:**

ايجابيات المصادر الداخلية:

التي تنتج عن استخدام المؤسسة للمصادر الداخلية ما يلي :

-الاستفادة القصوى من خبرات الأفراد الحاليين ، و من معرفتهم بطبيعة و ظروف العمل على جانب معرفتهم و إلمامهم التام بإجراءات و سياسات و قواعد العمل المتبعة لدى المؤسسة.

-رفع مستوى الاطمئنان و الاستقرار الوظيفي لدى الأفراد ، خاصة عندما يحصل هؤلاء أو البعض منهم على الترقيات العادلة التي عادة ما تحمل معها زيادة في الراتب أو في المسؤولية أو في السلطة أو ربما في اثنين منهما أو في الثلاثة معا.

-تحفيز الأفراد على الأداء و زيادته .

-ككلفة متدنية للاستقطاب الداخلي ، مقارنة مع تكلفة البحث و الاختيار و التعيين للأفراد من الخارج.

***سلبيات المصادر الداخلية :**

التي يمكن أن تخلفها وراءها المصادر الداخلية ما يلي :

-حرمان العامل من العامل الجديد ، قد تحتاج له باستبعاد للكفاءات البشرية الخارجية .

-تدهور في الإنتاجية بسبب عدم امتلاك الأفراد الحاليين للمهارات و الخبرات الكافية التي تتطلبها الوظائف الشاغرة أو المستحدثة.

-تضارب مصالح الأفراد الحاليين ، و اشتداد التنافس و النقاشات بينهم في حل قضايا تتعلق بالترقية و النقل ، في حال عدم امتلاك المؤسسة لبرامج مدروسة وواضحة يفهمها و يثق بها جميع العاملين.

-بروز تكتلات من الموظفين أو العمال ، هدفها المحافظة علة وضع قائم مبني على أسس اجتماعية (صداقة، قربى ، محسوبية) و ليس على أسس مؤسساتية.

و هنا لا يسعنا سوى القول بأن النشاط الاستقطابي المركز على الترشيحات ينجح أكثر إذا شمل أفراد من كافة الأجناس و الثقافات ، و ربما الجنسيات ، كون تنوع القوى العاملة شمل أفراد من كافة الأجناس والثقافات ، و ربما الجنسيات ، كون تنوع القوى العاملة يعني بالتحديد التنوع في آراء و في أداء و في إنتاجية الموارد البشرية.(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، 135)

3-1-4-2:المصادر الخارجية :

تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة ، و يرتبط اختيار المؤسسة لمصر أو مصادر دون سواها على الأقل بعاملين رئيسيين هما الحاجة و السوق ، إذ تفرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب و الكفاءات مبدعين ، مخترعين ، مفكرين ، فنيين و غير متوفرة داخل المؤسسة ، على هذه الأخيرة اللجوء إلى المصادر الخارجية للبحث عنهم و قد لا ينحصر هذا البحث بالسوق المحلي ، بل يمتد ليشمل السوق القومي ، و قد يمتد أيضا ليطال السوق الدولي ، أضف إلى ذلك أن عدة عوامل قد تدفع بالمؤسسة إلى اختيار مصدر دون سواه ، و منها على سبيل المثال لا الحصر نوع و أهمية الوظيفة المطلوب شغلها و رأي القمة الإدارية باختيار المصدر ، و إلحاح المدراء على التوظيف السريع.(زيدي منير عبودي ، مرجع سابق ، 66)

أهم مصادر استقطاب الموارد البشرية الخارجية ما يلي :

*الجامعات و المعاهد.

*الإعلان و الانترنت.

*مكاتب التوظيف الحكومية.

*مكاتب التوظيف الخاصة.

*المؤسسات العمالية و المهنية.

*مصادر أخرى مختلفة.

أ/الجامعات و المعاهد :

تعتبر من المصادر الخارجية المباشرة التي تلجأ إليها المؤسسات لاستقطاب ذوي الاختصاصات المتنوعة وخاصة أولئك الذين أوشكوا على شهاداتهم.

فقد تبادر المؤسسات إلى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء مستوياتهم النهائية و تقديم لهم عروض التوظيف المشروطة بالتخرج و بالتدريب قبل التخرج أو بعده ، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج ، و تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المؤسسات التي تنشئ قسما خاصا للنشاط الاستقطابي بحيث يطلب منه الاهتمام وضع البرامج الكفيلة بتحديد و تحليل الحاجات ثم الانتقال إلى تقيم البرنامج الاستقطابي و من ثم إلى تطويره.

بدورها الجامعات تنشئ مراكز خاصة بالتوظيف و تدعو المؤسسات إلى إجراء المقابلات مع طلابها وخرجيها لكي تتمكن الجامعات و لكي تتمكن الجامعات من مد المؤسسات بالمرشحين المناسبين ، لابد لها من التعرف على الفلسفة و الصنعة ، شروط الاستخدام لدى كل مؤسسة وافرة ، بالمقابل لابد للمؤسسة من تزويد مراكز التوظيف بالنشرات المكتوبة أو بالزوار ، و ذلك بهدف التعرف على برنامج التوظيف والتدريب و التعاون و التبادل و غيرها من البرامج التي تحفز الخريجين على الحضور و المشاركة الفعالة في كافة النشاطات الاستقطابية و تعتبر شركة موبايل خير مثال للشركات التي تقصد الجامعات لاستقطاب الأفراد الجدد ، إذ تنشئ الشركة فريقا خاصا مؤلفا من ستة إلى ثمانية أفراد يأتون من مختلف وحدات الشركة

لتولي و إنجاز النشاطات الاستقطابية ، كما تعطي الشركة صلاحيات واسعة لهذا الفريق من بينها إقامة علاقات متينة مع الشركات و الجامعات التي تقصدها بما في ذلك تمويل الشركة ببعض نشاطات تلك الجامعات.

و لكي لا يقال أن خريجي الجامعات تنقصهم الخبرة العملية ، و إن إعدادهم و تدريبهم يتطلب وقتا كثيرا قد يأتي على حساب المؤسسة لذلك ينصح الخريجين بالحصول على الخبرة بأي ثمن سواء أثناء فترات دراستهم أو بعدها ، كما تطلب من المؤسسات و خاصة الناجحة منها ، الإكثار من برامجها التدريبية و الاستقطابية ومنها البرامج الصيفية التعاونية التي تمنح فرصا جيدة للطلاب كي يتزودوا بالخبرة و الأولوية العلمية والتجريبية ، و يستحسن نصحنا للطلاب بأن يتبعوا هذه الخبرة التي سبق ذكرها بخبرات لاحقة كلما سمحت ظروفهم بذلك.(محمد حافظ حجازي ، 2006 ، 139)

ب/الإعلان و الانترنت :

يأتي الإعلان و الانترنت في يومنا الحاضر في طليعة المصادر الخارجية التي تستخدمها المؤسسات في نشاطها الاستقطابي ، فالارتفاع الملحوظ و المتزايد يوما بعد يوم في نسبة مستخدمي الشبكات الإلكترونية ، وانتشار وسائل الإعلان المرئي و الإعلان المسموع ساهموا بشكل فعال في تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين طرفي النشاط الاستقطابي ، بحيث بدأنا نلمس جديا الخروج لهذا النشاط من سوقه الجغرافي و دخوله إلى سوق الالكترونيات أصبح الآن المنزل الجديد له.(أحمد ماهر ، مرجع سابق ، 112)

ج/مكاتب التوظيف الحكومية :

و هي التي تعمل عادة تحت إشراف وزارة العدل ، فإنها تقوم بحصر أعداد طالبي العمل من الأفراد الذين يقصدون مراكزها ،إلى جانب قيامها بحصر الوظائف الشاغرة لدى المؤسسات العارضة ينحصر الدور الوسيط الذي تلعب هذه المكاتب بالتعريف عن طرفي الاستقطاب و تترك لهم حرية تنسيق العمالة بينها يعاب على هذه المكاتب أنها غير فاعلة و لا تقصدها سوى العمالة غير الماهرة ، إلا أن الإحصائيات و بعض

الدراسات التي تطبقها بين الحين و الآخر عن القوى العاملة و البطالة جديرة بالاهتمام كونها توجه أطـــراف الإنتاج نحو نقاط التخطيط المستقبلي المتعلق بسوق العمل.

د/مكاتب التوظيف الخاصة :

أو ما يسمى بوكالات التوظيف الخاصة تعتبر بدورها من المصادر الخارجية التـــي يـــستفيد مـــن خـــدماتها المنظمة و الأفراد معا ، بعض تلك الوكالات تستقطب طالبي الوظائف ، دون ان تكبدهم أي رسوم تذكر أي بمعنى آخر ، العارض يدفع تكلفة التوظيف و ليس المترشح.تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤســـسة العارضـــة للوظائف الخالية ليست مجبرة على توظيف المرشحين المرسلين من طرف الوكالة ، و لكـــن بالمقابـــل مـــن واجب المؤسسة إعلام الوكالة الفوري في حال تم سد فراغات أو شواغر المؤسسة التـــي ســـبق و صـــرحت عنها الوكالة.أضف إلى ذلك أن بعض الوكالات تلعب دورا هاما في استقطاب المدراء ذوي الكفاءات العالمية أو النادرة و تتقاضى من المؤسسات أتعابا معينة مقابل ذلك حتى في حال التي لا يتم فيها توظيـــف المـــدراء من جانب بعض المؤسسات.لكن و لسوء الحظ قد يواجه طرفي الاستقطاب حالات شاذة صادرة عن تلك منها على سبيل المثال ، إرسال الأشخاص غير المناسبين و عدم التفرقة بين المهـــارات و الكفـــاءات للمرشـــحين الوافدين و المرسلين لمختلف الوظائف ، و بغض النظر عن تناسب قدراتهم و مهاراتهم و شروط الوظـــائف المعروضة.(أحمد ماهر، مرجع سابق ، 115)

هـــ/المؤسسات العمالية و المهنية :

تساهم بدورها في عملية الاستقطاب ، طريق تأدية خدمات لأصحاب و أرباب العمـــل و الأفـــراد الـــساعين للحصول على العمل ، إذ ترشح هذه المؤسسات من يصلح من الأفراد لشغل وظائف معينة شاغرة ، فالنقابات العمالية مثلا تعتبر مصدرا رئيسيا في تزويد سوق العمل بأنواع معينة من العمال إذ توفر العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد و بالشروط التعاقدية المتفق عليها ، بينها و بين العمـــال و أربـــاب العمـــل ، أمـــا المؤسسات المهنية فتمارس النشاط الاستقطابي عن طريق فتح مراكز توظيف خدماتية منتشرة في أماكن عدة و عن طريق عقد العديد من الاجتماعات المهنية و إقامة المؤتمرات الهادفة جميعها إلى الجمع و الربط بين

المصالح المشتركة لطالبي الوظائف و عارضيها. (أسامة كامل و محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، 85)

3-1-4-3:المصادر الأخرى:

هي ما يقوم به بعض الأفراد أنفسهم ، سواء عبر الاتصالات الشخصية أو لدى تقديم طلبات ترشحهم لدى تقديم طلبات ترشحهم لدى العديد من المؤسسات . و البارز حول المصادر العرضية الخارجية هذه أنها غير مكلفة و غير مرهونة بوقت أو بأوقات محددة ، بحيث يمكن للمؤسسات أن تلجأ وقت ما تشاء على طلبات الترشيح و تنتقي المناسبة منها .(محمد حافظ الحجازي ، مرجع سابق ، 144)

تقييم للمصادر الخارجية : (رياض المرشدي ، 2002 ، 100)

***الإيجابيات :**

التي تنتج عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية ما يلي :

-استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها و تطلعاتها.

-الاستخدام الفوري للعامل الجيد و تحصيل وافر في تكاليف التدرب و التطوير التي يمكن أن تتطلبها العمل الداخلية من حين إلى آخر.

-الاستفادة من خبرة المنافسين في حال استقطاب بعض الموارد البشرية.

-مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية مؤقتة.

***السلبيات :**

التي تنتج عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية ما يلي :

-سوء اختيار الموارد البشرية و انعكاسات قد تحصل نتيجة اللاصوابية المرافقة لقرار الاختيار.

-تدني في أخلاقيات الموارد الحالية العاملة و شعور البعض منهم بالتهميش.

-امتداد في فترات تأقلم البشرية المستقطبة من الخارج على حساب حاجة الإنتاج الفعلية و المباشرة.

-الخوف من وقوع المؤسسة في فخ (التقليد) و تهميش هدف الاستقطاب الخارجي الرئيسي و هو التجديد بهدف التغيير

3-1-5: المبادئ الأساسية لعملية الاستقطاب :

يركز الاستقطاب على ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في :

أ/المركزية في الاستقطاب : ينبغي أن يرتكز الاستقطاب في إدارة واحدة في أيدي واحـــدة ، ســـواء كـــان شخص أو مجموعة أشخاص داخل المنظمة و بذلك يكون هناك تركيز كافي للخبرة و المعرفة للسجلات التي يمكن أن جميعا في خدمة كل من طالبي الوظيفة و المنظمة.

ب/المعرفة الدقيقة لمعرفة سوق العمل : يجب أن ندرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية من المرتقين أو نظرتهم للعمل . فيما يلي أهم العناصر الخاصة بطبيعة سوق العمل .

*معرفة حدود سوق العمل مما يساعد الإدارة على تقرير العرض المتاح من العمالة المؤهلة.

*معرفة المهارات المتاحة كما و نوعا.

*معرفة الظروف الاقتصادية من كساد و رواج و تحديد جاذبية المنظمة ، المزايا النقدية و المزايا العينية .

ج/ضرورة التحليل الدوري لتقيم مصادر الاستقطاب : ينبغي استمرار تحليل المصادر التي يتم استقطاب العمالة و ذلك بعرض الكشف عن عدد من ثم استقطابهم على مدى وقت الزمنية الماضية، و كـــذلك الكـــشف من درجة النجاح أو عن فيما قدمه كل مصدر و ينبغي أن يتم التحليل بمدخل كمي و بمدخل وصفي حيث قد تتبع بعض المصادر عدد كبير من المستقطبين و لكنها ذو نجاح أقل و قد يحدث العكـــس بالنـــسبة لمـــصادر أخرى.(زيدي منير عبوي ، 2006 ،92)

3-1-6 : العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب :

تواجه المنظمة و إدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية و تحديد أي من المصادر يمكنها التركيز عليه حاليا أو مستقبلا و من أهم هذه العوامل ما يلي :

3-1-6-1: الإستراتيجية التنظيمية :

*تعد الإستراتيجية التنظيمية التي تتضمن الخطط و السياسات و البرامج و الموازنات....، من المرتكزات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة من أكثر العوامل أثرا و سبل استقطاب العاملين للمنظمة.

*فعلى سبيل المثال الموازنات التقديرية المحددة الإستراتيجية المنظمة يحدد مدى القدرة في الإعلان عن مرشحين للوظائف التي ستشغل مستقبلا ، أو إن القوانين أو التشريعات و العوامل الاجتماعية في المنظمة وعلاقاتها مع الأفراد العاملين لديها غالبا ما يرجع سياسة ملء من خلال العاملين لديها ، أو قدراتها و هكذا فإن مثل هذه الاتجاهات التنظيمية التي تعتمدها المنظمة تكون عائق أمام الاستقطاب العمالة الجديدة من خلالها تغذية النشاطات الإنتاجية أو الخدماتية في المنظمة.

*التوجهات الإستراتيجية للمنظمة تطبق أساسا من رغبتها في رفع روح العاملين و توفير فرص التقدم والترقية لهم في إطار العمل ، مما يجعل المنظمة تعمل تقليد دون الاستفادة من الخبرات المتوفرة في أسواق العمل السائد.(خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، 54-55)

3-1-6-2: الخصائص البيئية :

خصائص البيئة السائدة و المتغيرات المقترنة بها ، ذات أثر كبير في الحصول على موارد بشرية مطلوبة ، إذ أن السوق العمل و قوى العرض و الطلب المتعلقة بأفراد و مستوى و حجم البطالة ، و سوق المنافسة ، و المستوى الاقتصادي ، و متوسط الدخل ، و الناتج الإجمالي ووفرة المهارات و الكفاءات ، و كلها ذات أثر فعال في تحقيق القوة البشرية في المنظمة . (محمد إسماعيل بلال ، 2004 ، 54)

3-1-6-3: خصائص الوظائف المتوفرة لدى المنظمة :

تسعى المنظمة في الغالب إلى الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا التي تتطلب مؤهلات و مهارات

عالية من خارج المنظمة . إن تلك العوامل قد تؤثر على درجات متباينة من المنظمات ، و قد تسعى المنظمة إلى المقارنة بين كلا المصدرين الداخلي و الخارجي و اختيار المصدر الأفضل وفق معايير محددة أهمها :

أ/المعيار الخاص بدرجة استقرار العامل في المنظمة :

من الملاحظ أنه زادت فترة بقاء الفرد مع المنظمة كلما أثر ذلك على اتجاهاته الايجابية نحو المنظمة ، وأدى إلى عمق وجداني في صلة اندماجه مع المنظمة.

ب/كلفة استقطاب الموارد البشرية :

تسعى المنظمة في العادة إلى اختيار المصدر الذي يحقق لها أفضل فاعلية في الكلفة المرتبطة في الحصول على موارد فإذا ما تم الاعتماد على مصدر خارجي لا بد من احتساب جميع التكاليف بدء بتكاليف البحث والاستقصاء و من ثم تكاليف الأجور المدفوعة و تكاليف الاختبارات.(سهيلة محمد إسماعيل ، 2006 ، 33)

3-1-7 : النظريات المفسرة لعملية الاستقطاب :

هناك ثلاثة نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل و هذه النظريات هي :

أ/نظرية العنصر الموضوعي : وفقا لهذه النظرية فإن الباحث عن عمل يوازن بين اختياره للعمل في مؤسسة أو أخرى بين ظروف العمل المادية من رواتب و تأمينات و فرص التقدم و الظروف الاجتماعية.

ب/نظرية الاتصال الحرج : وفقا لهذه النظرية فإنه ليس لدى الباحثين عن العمل في واقع الأمر فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا لضيق الوقت المتاح لديهم و لرغبتهم السريعة في تأمين عمل لذلك فإنهم يقيمون و يقررون العمل في مؤسسة دون أخرى وفقا لانطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين ومن تلك الانطباعات سلوك الشخص المقابل و إجراءات المقابلة و ما يجنون من تسهيلات و ما إلى ذلك من مظاهر سريعة.

ج/نظرية العنصر الشخصي : تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن عمل حول عمله من جهة معينة على أمور غير موضوعية و هي حصيلة تفاعل فكر الباحث عن عمل من جهة العمل ، و صفاته الذاتية و بالتالي لا يقرر الأمر على أسس موضوعية .

و مهما كان تفسير قرار الباحث عن العمل ، فإن هناك عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن عمل على الاختيار الموضوعي للعاملين و من هذه العوامل : (منير نوري ، 2010 ، 176 – 177)

*العوامل السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن العمل .

*طبيعة الوظيفة المعلن عنها و مدى جاذبيتها.

*سياسات المؤسسة في مجال شؤون العاملين و من ذلك ما تتجه من فرص للعاملين للترقية في الوظائف.

*ضغوط نقابات الأعمال و مدى تدخلها كجهة لابد للجهة طالبة العمل من الاتصال بها.

*السياسات الحكومية و مدى تأكيدها على تساوي الفرص أمام الباحثين عن العمل.

من خلال ما تطرقنا إليه تبين لنا أن نجاح عملية استقطاب العامل البشري في مجال من مجالات الأعمال في الأجل الطويل تتوقف أساسا على تخطيط الموارد البشرية تخطيطا فعالا ، لأن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة ،إلا أن الأفراد ينظرون إليها نظرة بأقل أهمية من الموارد الأخرى ، و لأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية و الذي يساهم بدوره في نجاح الأعمال فإنه يتطلب بعض المتطلبات الأساسية التي بدونها يصبح استقطاب الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلا أن تكون أداة مفيدة في الإدارة.

3-2-الاختيار والتعيين :

3-2-1-الاختيار :

3-2-1-1- مفهوم الاختيار :

تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة استقطاب الموارد البشرية المناسبة فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المنظمة من العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين المتطلبات وواجبات الوظائف المختلفة وبين مؤهلات وخصائص الأشخاص المتقدمين لشغلها بمعنى آخر الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة .

وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية إذ أننا نجد عدة تعاريف ومفاهيم وسنتطرق لبعضها فيما يلي :

-يعرف الاختيار لغة بأنه : << الانتخاب أي انتقاء شيء من جملة أشياء>> ويعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحين إلى فريقين ، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة ، والآخر يرفض >>.(محمد فتحي ، مرجع سابق ، 268)

-كما يعرف على أنه :<< عملية تقييم قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها وهناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار >>.(محمد فتحي ، مرجع سابق 269)

- تعد عملية الاختيار امتداد طبيعيات لأنشطة تصميم وتحليل وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب ، ونقصد هنا أن الاختيار هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة أو عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيعين فيها .(أسامة كامل ومحمد الصيرفي ، مرجع سابق ، 82).

-كما عرف أيضا أنه : << انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة ، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجـــــــدارة

والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين ، فالشخص المناسب في المكان المناسب >>.(فيصل حسونة مرجع سبق ذكره ،67)

- وعرف على أنه : << يمثل جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية >> .(خضير كاظم محمود ، ياسين كاتب الخرشة ، مرجع سابق ، 109)

-ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الاختيار انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثر كفاءة لشغل الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية وبالتالي الشخص المناسب في المكان المناسب .

3-2-1-2- معايير و مراحل الاختيار :

أ/ معايير الاختيار :

ترتكز جميع الطرق المستخدمة في عملية الاختيار على مجموعة من الأسس التي تتفاوت في أهميتها من منظمة إلى أخرى تبعا لأهمية وطبيعة العمل وفيما يلي مجموعة العوامل التي يعتمد عليها في عملية الاختيار.

مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة : فالمنظمات يجب أن تختار الشخص الذي تتفق معارفه وامكانياته الدراسية مع متطلبات العمل وجزئياته حتى تتوفر لها قيمة الانشطة التدريبية. (أسامة كامل ومحمد الصيرفي 2006، 83)

***المهارات** : يقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والذاتية خلال أداءه للعمل ما يستلزم قدراته من المهارة .(وسيلة حمداوي ، 2004 ، 93)

***الخبرة السابقة** : تعتبر مؤشر لإمكانيات نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات .

***الصفات الشخصية** : تقوم بها كثير من المنظمات حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص وصفات شخصية معينة .(أحمد ماهر ، 2001، 158)

***المعرفة السابقة بالشخص** : لأن عند تقدم متقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم فإن لاشك تكون فرصته أفضل من شخص استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى .

***المسؤول** تسعى المنظمة في الغالب إلى الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا التي تتطلب مؤهلات و مهارات **ية** : وتعني مدى إمكانية تحمل الفرد تبعات الواجبات المكلف بها وما يرتبط بها من آلات ومعدات. (صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 163،2004)

***المقابلة** : ونعني بها القدرة على أداء العمل بحكم ما يتملكه من خبرات وقدرات ومعلومات للتعلم والاستيعاب الأعمال الجديدة .(أسامة كامل ومحمد الصيرفي ، مرجع سابق ، 85)

ونجد هناك أنواع للمقابلة منها.

- **أنواع المقابلات :**

***المقابلة التمهيدية :**

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة .

***المقابلة النموذجية :**

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع .

***المقابلة الفردية :**

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين .

***المقابلة الجماعية :**

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد

والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية :

-متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظمة) .

-مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة .

-مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة .

***المقابلة الانفعالية :**

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل .

***المقابلة الموجهة :**

حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة .

***المقابلة الغير موجهة :**

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تفيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة تأطر من طرف المنظمة (ممثلين المنظمة).(وسيلة حمداوي، 2004 ، 94-96)

ب/ مراحل عملية الاختيار :

تمر عملية الاختيار بعدد من المراحل والخطوات ولكل مرحلة متطلبات ومشاكل خاصة بها ، وكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة والضرورية حول هؤلاء الأفراد ولكي يكون الاختيار سليما فإن لابد من اختيار الشخص المناسب للعمل وهذه الخطوات هي :

***الإعلان عن الوظيفة** : الإعلان هو ألية لإعلان مقدمي الطلب الناشطين بفتح التوظيف ، وجدب العمال الأكفاء ، وأن جدب الأفراد الأكفاء هو الخطوة الأولى في عملية تشغيل عمال جدد ، والمدير أو الشخص المسؤول عن التشغيل يجب أن يتجنب تشغيل أفراد إما أن يكون غير مؤهلين ، أو من غير المحتمل استمرارهم في العمل لفترة معقولة ، لأن استبدالهم قد يكون مكلفا .

إن الغاية الرئيسية من عملية الاختيار هو استبعاد الأشخاص الذين لا يلاءمون متطلبات الوظيفة والأهداف الشاملة للمنظمة .

وهناك متطلبات طرق متعددة للإعلان عن الوظيفة ، إلا أن المفتاح الرئيسي هو أن تعلن المنظمة في وسط يصل ويجذب العديد من الأشخاص المؤهلين بالمميزات التي تحتاجها المنظمة ، أن الإعلان في وسط غير ملائم أو الخاطئ قد يتسبب في :

-نقص في الطلبات المقدمة للعمل ، أو مجموعة غير كافية من طلبات التقدم المؤهلة .

-جذب أشخاص غير مؤهلين أو غير ملائمين .

-هدر مصاريف الإعلان والحصول على نتائج ضعيفة

-خيبة أمل المنظمة المعلنة عن الوظائف .

-أعباء عمل إضافية على عاتق الشخص الدائم لعدم قدرة المنظمة على العثور على أشخاص المناسبين.(المعهد التخصيصي للدراسات ،د ت،17)

***تلقي طلبات التوظيف :**

مقدم طلب التوظيف ينبغي أن يطلب لملء صيغة طلب التوظيف .هذه القضية يجب أن تعد قبل الإعلان عن فتح باب التوظيف ، حيث أنها يجب أن تساعد في استبعاد المرشحين غير الأكفاء وتكون متوفرة لمقدمي الطلبات حينما يستجيبون للإعلان .وأن أي منظمة يمكن أن تعد نوعين من صيغ الطلب واحدة للوظائف المهنية وأخرى لغير المهنية .

أو صيغة طلب عامة واحدة لكل الوظائف وغالبا ما تقدم صيغة الطلب بالإشارة إلى صفات شخصية لمقدمي الطلب ، وأي صفة طلب غير كاملة هي دليل الأداء الضعيف ، وهناك معلومات معينة يجب أن لا تتطلبها صيغة الطلب .ويجب أن تعد الصيغة بعناية لتجنب أي مظهر للتمييز على أساس الجنس ، العرق ، الدين ، محل الولادة ، أو الاتجاه السياسي والبحث عن هذه المعلومات في المقابلة ممنوع أيضا عند التشغيل على المنظمة أن لا يسيئوا استعمال المعلومات المتحصلة في صيغة الطلب ، وأن قانون الحقوق المدنية لعام 1964يحرم التمييز في مزاولة العمل بسبب العرق ، الدين ، الجنس أو الأصل القومي والقانون العام رقم (90-202) يحرم التميز على أساس العمر مع الاعتبار للأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-70) وكذلك القوانين الفيدرالية حرمت التميز ضد المعوقين فيزيائيا (زيدي منير عبوي ، مرجع سابق ، 75)

***تعبئة طلبات التوظيف الرسمية :**

يصمم طلب التوظيف ليخدم أغراض عديد كمرجع معلومات عن المتقدم وإجراءات بحوث حول عملية الاختيار والتعيين .فعندما يمتلك طالب الوظيفة خبرة عمل فإن المراجعات التي لا علاقة لها بالعمل تكون غير مهمة جدا وإذا كانت خبرة العمل لدى طالب الوظيفة محدودة فيمكن الحصول على معلومات عرضية من استشاري المدرسة أو المعلمين ، المصادر الشخصية يجب أن تأخذ بعناية لأن طالبي الوظيفة يذكرون الناس الذين سيعطونهم توصية جيدة فقط.

إضافة إلى ذلك .فإن بعض المصادر قد لا ترغب في إعطاء توصية خطية سيئة خوفا من أن يقيم طالب الوظيفة دعوى قضائية ضدهم .

***الاختبارات :**

اختبارات التوظيف تعمل كآلية للمنظمة لقياس المميزات الفردية مثل النزاهة البراعة اليدوية ، المهارات الكتابية ، مهارات الحاسوب ، الذكاء ، النضج العقلي ، وأداء الأعمال الشاقة ، وفيما يلي شرح لبعض منها :

- **اختبار الأداء** : حيث تستهدف هذه الاختبارات تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين ، ويمكن أن يكون الاختبار تحريرا أو شفويا أو عن طريق وضع الشخص في موقف وظيفي معين وملاحظة طريقة تصرفه في جوانب مهارية ومعرفية قيادية .

-**اختبار الشخصية** : تصمم هذه الاختبارات لقياس بعض الخصائص والسمات والفروقات الفردية مع معتقدات ومشاعر ودوافع واتجاهات .فكرية لدى المتقدم لشغل الوظيفة وهي قريبة الشبه من اختبارات الميول من حيث أن كليهما لا يعطي الإجابة الصحيحة أو الخاطئة بدرجة واضحة حيث أن الاختبارات الميول تصمم للتنبؤ فيما إذا كان الفرد يرغب بأداء مهمة معينة بينما اختبارات الشخصية تصمم للتنبؤ إذا كان الفرد له القدرة على تقبل المواقف المعقدة ومدى اندماجه بالآخرين.

-**اختبار الاهتمامات المهنية** : تستخدم هذه الاختبارات لبعض المهن أو الوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص كالخبراء والمستشارين وتصميم هذه الاختبارات لمعرفة اهتمامات المتقدم المهنية التي يفضلها المتقدم إليها .

-**اختبار المهارات** : حيث تركز الاختبارات على قياس قدرات ومهارات الفرد المحتملة وقياس درجة الذكاء والقدرات المتخصصة وهناك أنواع من الاختبارات مثل :

اختبارات المعلومات والتي تستخدم لقياس درجة المتقدم من المعلومات حول مواضيع محددة والضرورية لأغراض التوظيف .

- **اختبارات المعرفة** : تقيس الاختبارات المعرفية مدى امتلاك الفرد معارف معينة غالبا ما ترتبط بالوظيفة التي سيشغلها كالاختبارات الرياضيات للمحاسبين ، واختبارات الأحوال الجوية لكابتن الطائرة .
- **مراكز التقييم** : حيث يجري تقييم المتقدمين حسب أدائهم من قبل مجموعة من المتخصصين المدربين بحيث يخضعون لاختبارات كتابية وتمارين عملية ، ومقابلات شاملة ، وأن مراكز التقييم من الأساليب الحديثة ، في اختبار الإداريين للمواقع الإدارية المختلفة وكذلك لتطويرها .ويعد الأداء

الأفراد في هذه المراكز والعمليات والإجراءات التي يمرون بها أساسا للكشف وتقييم مدى امتلاكه للقابليات والقدرات المطلوبة منهم في عملهم المستقبلي .

- **اختبارات القدرات** : تشمل القدرات الحركية التي تقيس قدرة الفرد على أداء عمل معين ، والقدرات العقلية التي تشمل قدرات عددية لوظائف تتطلب التعامل مع الأعداد ، أو قد تكون قدرات تعبيرية لوظائف تتطلب القدرة على التعبير ، والتكلم والاتصال مما يعني بها قياس القدرة على التحليل المنطقي وقد تصمم امتحانات شفوية ورقمية .
- **اختبار الصدق** : يستعمل هذا الاختبار غالبا في التعامل مع السرقة وليس في التشغيل مما يعني التأكد من مدى صحة العوامل المستخدمة في التنبؤ بأداء المتقدم .هذه الاختبارات وغيرها ننصح بالتأكد من أي اختبار سيستخدم في اختبار العاملين أن يكون مطابقا لمقاييس وترتيبات الحكومة ويحقق احتياجات المنظمة في اختيار العامل المناسب .

***المقابلات**: إن المقابلات واحدة من أهم أدوات اختبار العاملين وأنها أكثر إنتاجية عندما يحضر المقابل لها بالكفاية .

- وإن المقابلة لا تساعد فقط في تشغيل الشخص المناسب وأنها تساعد العاملين كذلك في تحديد ما إذا كانت بيئة العمل مناسبة لهم ، والمقابلة المؤثرة تتضمن اتصالا ثنائيا ويمكن أن تكون المقابلة مركبة، أو غير حركية أو توليفية منهما .
- فالمقابلة المركبة : تلتصق بشدة بمجموعة الأسئلة التفصيلية المرتبة في صيغة معدة خصيصا لكل موقع مجموعة أسئلة تكون أكثر ملائمة لها ، وأحيانا يبحث المقابل أولا عن المعلومات السلبية أكثر مما يبحث عن الجانب الإيجابي

.وتهدف المقابلات إلى تقييم المعلومات والمهارات والقدرات للمتقدم ذات الصلة بنوع الوظيفة المطلوبة شغلها إلى جانب ضروريات التعرف على الجوانب الشخصية للمتقدم وجها لوجه والمقابلة هي " وسيلة شائعة الاستخدام لاختيار الموظفين الجدد ، وهي وسيلة مهمة ولكنها تنطوي على مشاكل لذلك تحتاج

إدارة الموارد البشرية الاهتمام لتصميم المقابلة ، وعندما يبحث المقابل عن مفردات خاصة مرتبطة بالوظيفة من خلال تاريخ العمل والخبرة لطالب العمل أكثر من التطلع إلى تثمين القابلية النفسية ،المركبة للمقابل .

وفي المقابلة غير مركبة أو غير المهيكلة فإن المقابلة تركز كليا على المشاعر التي يعبر عنها الشخص المقابل ، ونادرا ما تعتمد على أسئلة متخصصة .

المقابل وليس المقابل ، هو الذي يدير المقابلة غير المركبة ، ومعظم مقابلات الوظائف تستخدم توليفة من المقابلات المركبة وغير المركبة ، مع زيادة في المركبة على غير المركبة ، ومن أجل أن تكون المقابلة أكثر تأثيرا فيجب أن تكون لها صيغة تقييم التي يجب أن تعكس المهارات والخبرة والكفاءات المطلوبة في كل وظيفة ، وإذا كانت هناك مميزات معينة ذا أهمية أكبر فيجب أن يعطي لها وزن أعظم .

وهناك مقابلات الكشف عن السلوك حيث يطلب من المتقدم بموجب هذا النوع من المقابلات إعطاء أمثلة محددة حول الأساليب التي استخدموها في حل مشاكل في العمل صادفتهم أثناء أدائهم لمهامهم وأسباب اختيار أساليب معينة في حل المشاكل وكيف تم السيطرة على الموقف وحل المشكلة في النهاية .

فضلا عن أن هناك مقابلات التوتر حيث تعتبر هذه الاختبارات ذات نوع خاص ، يقصد بها خلق قلق وايجاد ضغط نفسي على المتقدم ، لمراقبة كيفية تصرفه في ظروف حرجة ، وتعتبر هذه الاختبارات ذات جدوى وفائدة لقياس متطلبات بعض الوظائف التي تنطوي على بعض الظروف والحالات الحرجة .

***المراجعات والتدقيق عن خلفية المتقدمين :**

إن القيام بالمراجعة مع المشتغلين السابقين لطلب الوظيفة للتعرف على المميزات الشخصية ، والأداء الوظيفي السابق للتأكد من الأسئلة المهمة وجهت إليهم –فمن الضروري استعمال قائمة مراجعة عند القيام بالتدقيق وتنفيذ المراجعات اعتياديا عن طريق الهادف ، عن طريق البريد أو شخصيا .

أما المصادر التي ينبغي التركيز عليها لإجراء التحريات فقد تتوقف على نوع معين من الوظائف المطلوبة شغلها ، فقد يكون من الضروري الاتصال بالمصادر التالية :

- الجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية
- مكان العمل السابق .
- البنوك والمؤسسات المالية التي يتعامل معها المتقدم في طلب التوظيف .

أو قد تكون منظمات تصديق التقييم التي قد تقدم معلومات حول مميزات المتقدم وأسلوب دفع الفواتير السمعة العامة ....الخ .هذه التقارير محكومة الآن بقانون التصديق .

- العدلي للتقارير : يجب أن يحظر المتقدم تحريرا بأن المعلومات عرضية للبحث وأن المتقدم قد حول للإفتاء التام من الوكالة كاتبة التقرير ، تقرير السيارة (السياق) للمتقدم قد يشير إلى تعاطي الكحول أو العقاقير أثناء السياقة .(المعهد التخصيصي للدراسة ، دت ، 22)

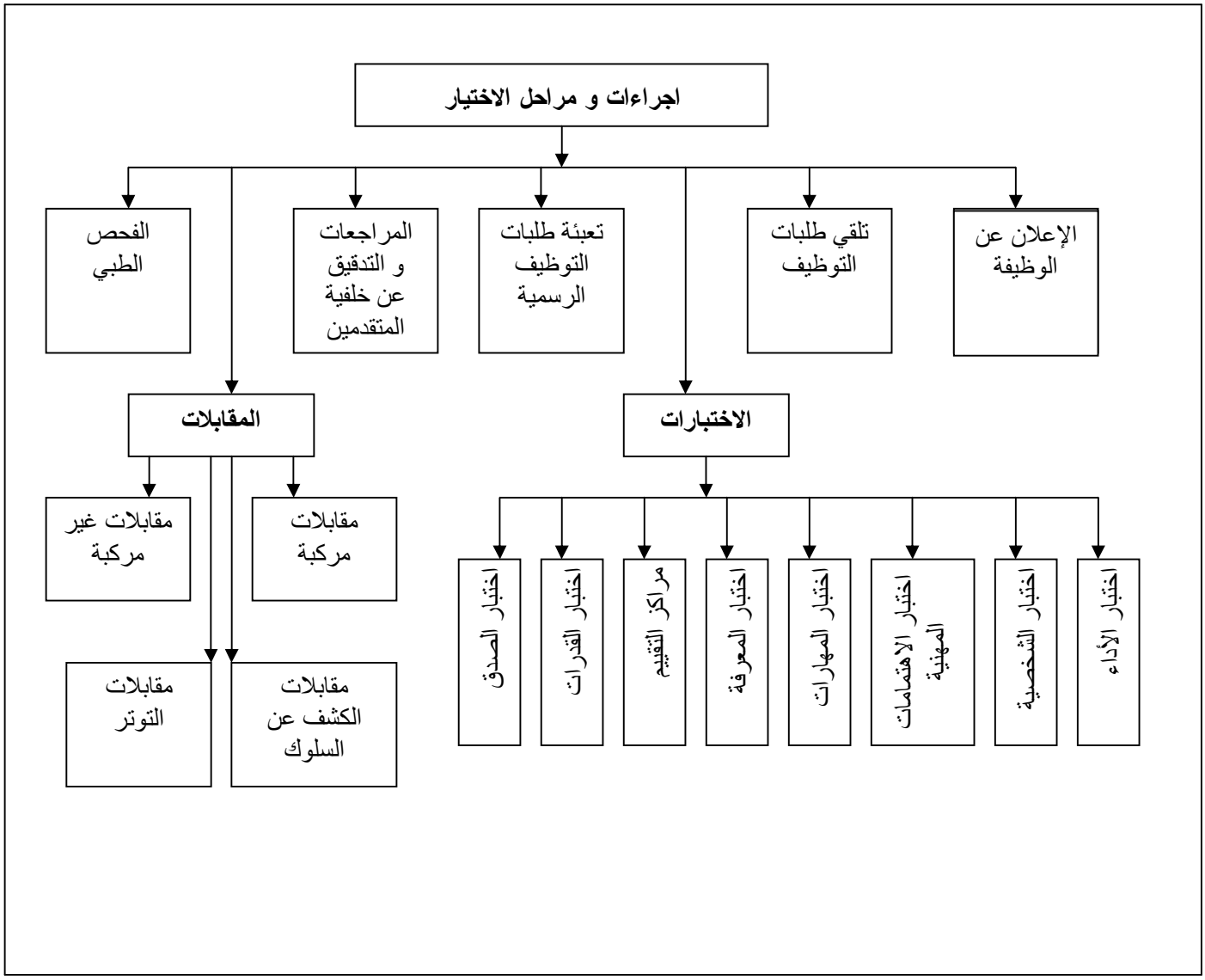
***الفحص الطبي** : تقوم المنظمات بالطلب من العامل بالفحص الطبي تشمل الفحوصات الطبية ما يلي :

- فحص اللياقة العامة
- فحص تعاطي المخدرات
- فحص خلوة من الأمراض .

وأن الفحص الطبي يؤدي من قبل طبيب قد يساعد في تجنب دعاوي التعويض لأي أذى كان قد حدث فعلا قبل التشغيل ، وأن تكاليف التأمين الصحي تزداد عندما يستخدم العامل خدمات رعاية صحية عالية ، لذا فإن المشتغلين قد يرغبون في تجنب إفساح المجال للتعويض في دعاوي باطلة .

ويرجى ملاحظة أن المشتغل يتميز ضد المعاقين فيزياويا أو العجز وعلى المشغلين عمل تكيف معقول من أجل هؤلاء ، وأن الفحص الطبي مهم من ناحية سلامة إجراءات عملية الاختيار ، حيث تحتاج بعض الوظائف إلى سلامة الحواس للتحمل ، وخاصة الخدمة التي تحتاج إلى دقة الانتباه والسرعة في الانتقال من مكان إلى أخر .(منير نوري ، 201 ، 196-197)

الشكل رقم (07) إجراءات و مراحل الاختيار :



المصدر : من إعداد الطالبات .

3-2-1-3- العوامل المؤثرة في عملية الاختيار :

إن نجاح عملية الاختيار مرهون بمدى كفاءة مدخلات عملية الاختيار وتتمثل بتحليل الوظيفة والذي غالبا ما يتضمن وصف للواجبات والمسؤوليات والمهمات التي تتضمنها الوظيفة والذي يسمى بالوصف الوظيفي كما يتضمن تحديدا للمهارات والقدرات والمعارف التي تشكل مؤهلات الفرد لشغل الوظيفة والذي يسمى بالتحديد الوظيفي لذا يجب على المؤسسة قبل اتخاذ قرارات تدقق خطط الموارد البشرية أو قد يظهر على المستجد البيئي بغرض إعادة النظر في الخطط التي وضعت قبل فترة زمنية ، علاوة على أن المؤسسة بتدقيق النتائج عملية الاستقطاب فنتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب شكل المدخلات الأساسية التي يجب أن تدرس وتهيأ لاتخاذ قرار الاختيار على أن تتم الدراسة في ضوء الغرض من العمل التحديات الأخلاقية والخصائص المنظمية والاعتبارات القانونية كقانون المساواة في التوظيف ، ولتحصيل حاصل فإن انعكاسات عملية الاختيار ستظهر بشكل واضح على صعيد عمليات التوجيه والتدريب والتطوير وأداء ومكافأة لذلك يمكن اعتبار عملية الاختيار كنظام تتمثل مدخلاته بما سبق ذكره وعملياته بالمقابلة والاختيار والفحص الطبي واللياقة البدنية ...الخ وتتمثل مخرجاته باختيار من يجب تعيينه من مجموعة المرشحين لشغل الوظيفة (خالد عبد الرحمان الهيتي ، 2003 ، 130-131)

والاختيار كنظام يمكن أن يتأثر بمجموعتين من العوامل يمكن تلخيصها بالأتي :

أ- مجموعة العوامل الداخلية : (عمر وصفي عقيلي ، 2005 ، 132)

وهي العوامل التي ترتبط بالمؤسسة وعملية الاختيار ذاتها وتشمل على الآتي :

***نوع وطبيعة المؤسسة** : تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المؤسسة إذ أن العمل الذي تمارسه المؤسسة يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الاختيار فالوظائف الصناعية الفنية تتميز بدقة أوصافها الوظيفية مما يتطلب الأمر مراجعة محددات الوظيفة وخصائص الشخص بإتباع إجراءات الاختيار المختصرة في غالب الأحيان أما بالنسبة للوظائف الخدمية فإن أوصافها الداخلية من النوع الذي يخضع للتغيير كما أن الوظيفة تخضع للتغيير في مهامها ونشاطاتها وكذلك الحال بالنسبة للوظائف الخدماتية الأخرى فهذه الطبيعة تستلزم

إتباع إجراءات اختيار واسعة في أغلب الأحيان .

***استخدام التقنيات الحديثة** : حيث يؤثر استخدامها على إجراءات عملية الاختيار وعلى نتائجها إذ أن استخدام الآلي والمقابلات الذاتية جل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها التي تفتقر إلى استخدام مثل هذه التقنيات الحديثة وتجدر الإشارة إلى أن استخدام مثل هذه التقنيات شائع في مؤسسات الأعمال الكبيرة الحجم إذ أن قدرتها على تغطية التكاليف أكبر في مؤسسات الصغيرة

***الوقت المتاح أمام المؤسسة** : كلما كان الوقت المتاح أمام المؤسسة لإجراء عملية الاختيار أكبر كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة ، وكلما كانت عملية الاختيار أكثر دقة تجدر الإشارة إلى أن للوقت كلفة فعلى المؤسسات أن لا تستغل وفرة الوقت مما ينعكس بنتائج سلبية على صعيد كلفة عمليات الاختيار .

ب- مجموعة العوامل الخارجية : (خالد عبد الرحيم الهيني .مرجع سابق ، 135)

وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية وتشمل على :

*خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبة والعمرية والخصائص المهرية للمدخلات فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المؤسسة لإجراء عملية الاختيار كما أنه كلما كانت الخصائص المهارية لسوق العمل من النوعية الجديدة مخرجات الجامعات والمعاهد والمدارس كلما كانت عملية الاختيار أكثر ضمانا من حيث الدقة .

*الشروط المستلزمات الحكومية المتمثلة في القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس ، الدين .....الخ .

*شروط نقابات واتحادات العمال كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على عمل مؤسسات الأعمال .

3-2-2- التعيين :

ويتم في هذه المرحلة المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة .

على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين. (وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ، 95)

3-2-2-1: تعريف التعيين :

-بقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المترشح أو المترشحة لوظيفة معينة لقسم أو إدارة محددة اعتبار من تاريخ محدد ، ويرتب هذا القرار حقوق الموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات وظيفية "

- التعيين هو :<< آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفة بالمنظمة والأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ، ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل >>. (أحمد سيد مصطفى ، 2000 ، 135)

ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها ، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام ، وفي حالات أخرى تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير ، وهذا في كثير من المنظمات الحكومية ، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل ، وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها ، خلال هذه المدة حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد قدراته ومدى استطاعته مزاولة هذا العمل ، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية .

3-2-2-2-الترشيح للتعيين :

بعد اختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المتقدمة للمنظمة في طلبات الاستخدام ومن خلال المقابلات المختلفة وضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليه في المستقبل يتم تحضير كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعيين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا باستصدار قرار التعيين .(وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ، 85)

3-2-2-3- شروط التعيين : (أسامة كامل ، مرجع سابق ، 84)

-شهادة الميلاد ومستخرج رسمي منها

- شهادة اتمام الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها

- شهادة تأدية الخدمة العامة أ, الإعفاء منها

- شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة

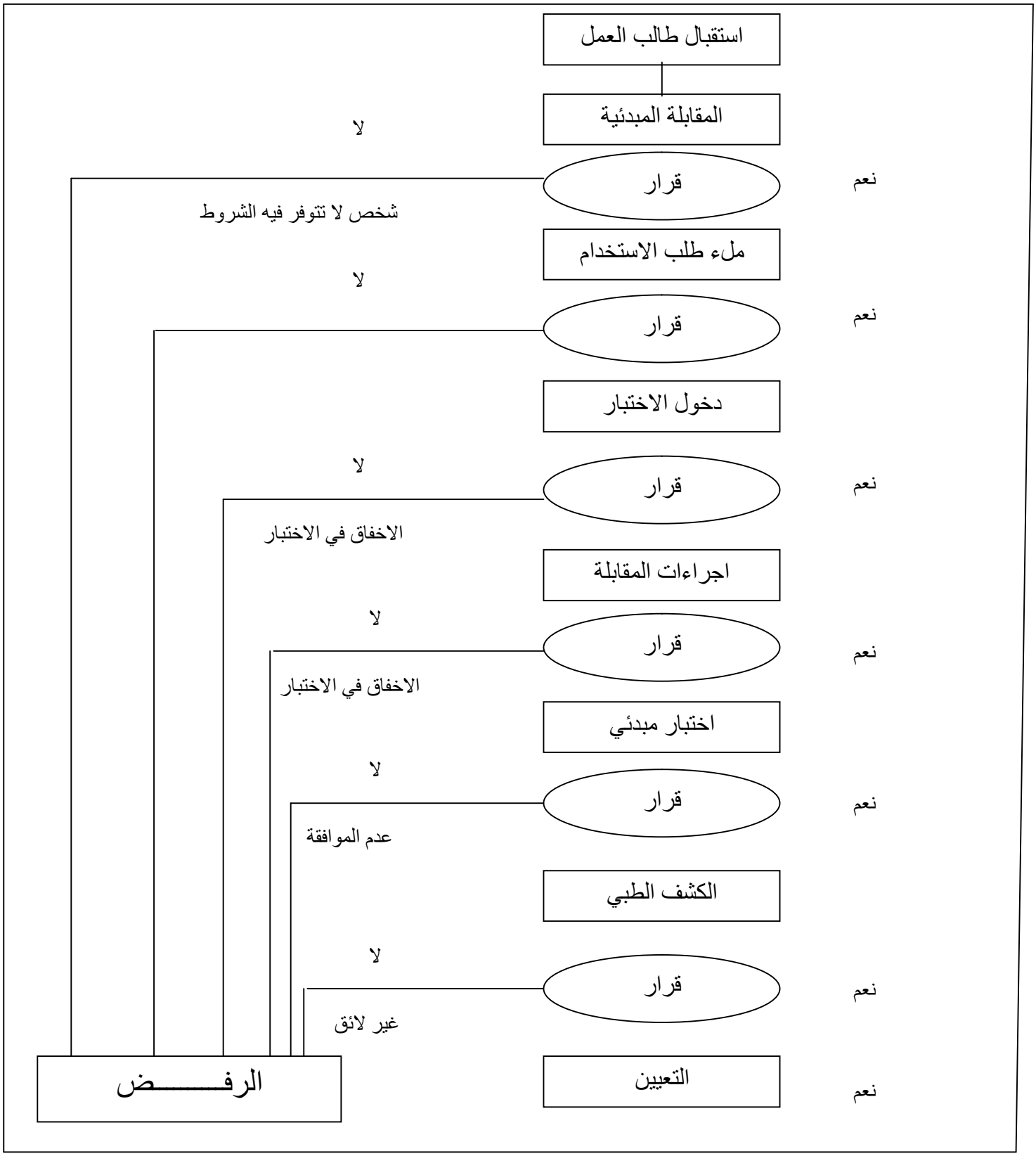
- صحة الحالة الجانبية حديثة التاريخ

- التمتع بالحقوق الوطنية والأخلاق الحسنة

- أن يتوفر فيه شروط السن والأهلية البدنية المطلوبة .

3-2-2-4- خطوات التعيين :

الشكل (8) خطوات التعيين :



المصدر : أسامة كامل و محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 587.

3-2-3 أهداف الاختيار و التعيين :

تتوجه معظم أهداف اختيار و تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية :

أ- حاجات المنظمة : تأتي في طليعة الأهداف التي تلبي حاجات المنظمة عن طريق اختيار و تعيين الأكفاء لأهداف الإنتاجية ، فالمنظمة التي تختار و توظف النخبة و النوعية من الأفراد ، و بغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك ، أنها تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفايتها و فعاليتها الربحية ، الربحية أو الإنتاجية الخدمية ، أما المنظمة التي تختار و تعين أفراد غير أكفاء فتتكبد تكاليف هي بغنى عنها ، و قد تفشل في الوقت نفسه في الاستجابة لكافة حاجاتها الاستخدامية أو التوظيفية المختلفة.

ب- حاجات الأفراد : تتوجه أهداف الاختيار و التعيين أيضا إلى الاستجابة لحاجات الأفراد ، فالأفراد يريدون الانضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف و المهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم و كفاءاتهم وطموحاتهم و توقعاتهم ولابد أن تتحمل المنظمة مسؤولياتها اتجاه الفرد و لابد أيضا للفرد أن يتحمل مسؤوليته اتجاه المنظمة كونه قبل بالعرض المقدم له من طرفها .

جـــ- الالتزام بالقوانين و التشريعات : قرارات الاختيار و التعيين التي تفتقر إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها تعتبر حكما قرارات خاطئة و مكلفة في آن واحد ، فمن الطبيعي أن تتقيد أهداف الاختيار و التعيين بمبدأي المساواة و العدالة ، بحيث يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفريق و التمييز ، بحيث يحصل الأفراد على مختلف أنواع المنافع و التعويضات والترقيات بعدالة المنطق و القانون المطلقة . (منير نوري ، 2010 ، 199)

3-2-4- متابعة و تقييم عملية الاختيار و التعيين و مشاكلها :

3-2-4-1- متابعة الاختيار و التعيين :

يجب إجراء دراسات لمتابعة و تقييم عملية الاختيار و التعيين من خلال متابعة أداء المقبولين و مقارنته بالتنبؤ الذي اجري خلال مراحل تصنيف الطلبات و المقابلة و الاختبارات ، و استخدام هذه الدراسات لترشيد عمليات الاختيار ، و لاختيار قدرات المقابلين و تعريفهم بمدى كفاءتهم في إدارة المقابلات و اتخاذ القرارات بها ، و كذا لقياس مدى فعالية الاختبارات الأخرى التي سبق إجراؤها للمتقدمين.

و هناك أساليب أخرى لمتابعة الاختبار ، فيمكن أن يلاحظ الرؤساء المعنيون أنماط الأداء و السلوك الفعلي للأفراد في مواقع الأداء ، مقارنة بأنماط الأداء و السلوك المتوقعة أو المعيارية ، كما يمكن أن يقدم الرؤساء المباشرون للمستويات الأعلى و الإدارة الموارد البشرية تقارير في هذا الصدد ، و من ناحية أخرى يمكن في حدود معينة ، استقصاء الأفراد عن أرائهم في مدى نجاحهم و رضائهم عن وظائفهم التي اختير ولها أو عينوا هبا ، على انه لا يكفي في معرض تقييم عملية الاختيار ، الاقتصار على تقييم من تم اختيارهم خلال فترة الاختبار التي حددها القانون بستة أشهر من تاريخ استلام العمل ، فحقيقة الأمر هنا ، إن فترة الاختبار الحقيقية تكون في حدود أربعة شهور تقريبا ، إذ أن التقرير عن الموظفة يجب إعداده عقب هذه الفترة (الشهور الأربعة) لتتاح الفرصة لاستكمال إجراءات عرضه على الرؤساء و يكون جاهزا في نهاية الشهور الستة.

و طبيعي أن فترة الاختبار هذه لا تكفي لقياس مستوى أداء الفرد في العمل و تقرير مدى صلاحيته أو الكفاءة السنوية و بين نتائج مقابلات الاختبار و هكذا من الضروري الإفادة من متابعة الاختيار و التعيين للأفراد العاملين و العاملات لمدة لا تقل عن سنة ، بحيث يتاح التعرف على خصائص الأفراد الذين اثبتوا نجاحهم في أعمالهم ، و الربط بين ذلك و بين الأساليب التي استخدمت في اختيارهم. **(** محمد احمد إسماعيل ، مرجع سابق ، 120)

3-2-4-2: تقييم عملية الاختيار و التعيين :

يعد تقييم الاختيار و التعيين لمعرفة مدى سلامة و موضوعية الدراسة التي توصلت إليها ، فالتقييم يوضح لنا عدة أمور.

إذ ما لا شك فيه أن تقيم عملية الاختيار و التعيين مسألة هامة ، و تكون بشكل مستمر للوقوف على مدى كفاءتها ،مسألة ذات أهمية و حساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص و للمنظمة بشكل عام ويشكل عام هناك عدة معايير معروفة و شائعة في الاستخدام ، و بواسطتها الحكم على سلامة عملية اختيار الموارد البشرية و تعيينها ، و سوف تعرض فيما يلي أشهرها :

أ/معيار صحة أو صلاحية النتائج :

و يقوم هذا المعيار على فكرة أساسية مفادها ، أن هناك ارتباط أو علاقة ما بين متغيرين اثنين في عملية الاختيار هما :

الأول هو الناتج التي حصل عليها طالب العمل خلال عملية اختياره و الثاني هو مدى نجاحه في أداء العمل أو أعمال مارسها بعد التعيين.

ب/معيار المصداقية و الثقة :

و يسميه بعضهم بمعيار الثبات و يصطلح عليه و يقوم على فكرة مفادها أنه إذا تم إعادة اختيار طالب العمل الذي ثبتت أهليته للتعين مرة أخرى ، لكانت النتيجة نفسها ، و إذا كررت لأكثر من مرة لأعطت نفس النتائج تقريبا ، فثبات النتائج في تكرار مراحل الاختيار بوجه عام ، و الاختيار بشكل خاص ،دليل يشير إلى موضوعية و صحة عملية الاختيار و التعيين ، و العكس من ذلك صحيح.

ج/معيار الانتشار :

يشير هذا المعيار إلى أنه كلما كانت قيم ظاهرة ما متقاربة من بعضها البعض ، دل ذلك على وجود درجة عالية من الثقة و الارتباط فيما بينها.(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سابق ، 14)

3-2-4-3: مشاكل الاختيار و التعيين :

من بين المشاكل التي يواجهها الاختيار و التعيين ما يلي :

*غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و غياب مصلحة إستراتيجية واضحة لهـا يجعـل عمليـة الاختيار و التعيين بأطر غير واضح و عشوائية في بعض الأحيان.

*سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة و تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البـشرية ووضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة.

*ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي و التحديد بما ينعكس علـى عـدم دقـة التحديـد ومتطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها.

*غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيـار ، و قـد يظهـر ضعف العملية في جانب الإعلان عن الوظيفة أو تحديد الأسواق المستهدفة.

*عدم كفاءة الفرد أو الأفراد القائمين بعملية الاختيار و التعيين. (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سابق ،14)

إن الهدف الأساسي من عملية الاختيار و التعيين الأفراد للوظائف المختلفة هو تقليل و تعيين أولئـك الـذين تتوافق مهاراتهم و قابليتهم مع متطلبات الوظائف التي سيشغلونها مستقبلا و بـذلك تحقـق المنظمـة مزايـا تنافسية من خلال كفاءتهم في الأداء.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الثالث اتضح لنا أن نجاح عمليات استقطاب ، اختيار و تعيين و توظيف المورد البشري يتوقف أساسا على تخطيط الموارد البشرية تخطيطا فعالا ، انتقاء جيد لهذه الموارد و الذي تتوافق مهارتهم و قابليتهم مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها مستقبلا و بالتالي الشخص المناسب في المكان المناسب و هذا ما يضمن نجاح المنظمة و تحقيق لأهدافها بفعالية.

3-3-التوظيف :

3-3-1: مفهوم التوظيف:

لقد عرف فيصل حسونة التوظيف على أنه : << مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل ، و الذين لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة >>.(فيصل حسونة ،2008 ، 65)

-و حسب الدكتور مصطفى مصطفى كامل هو : << العملية التي تم بموجبها الوصول إلى اختيار الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد و لديه دافعية و رغبة في العمل >>.(مصطفى مصطفى كامل ، 1994 ، 239)

كما عرفه أحمد ماهر :<< تلك العمليات و المراحل المختلفة للبحث عن المترشحين لملأ الوظائف الشاغرة في المنظمة.>> (أحمد ماهر ، 1999 ،141)

من خلال هذا التعريف ركز الباحث على مختلف مراحل و عمليات التوظيف انطلاقا من توصيف الوظيفة وصولا إلى الاختيار و التعيين ، إلا انه أهم من التدريب و التحفيز و الترقية لأن هذه الأخيرة تساهم في خلق الدافعية و الرغبة في العمل لدى الأفراد.

-كما عرف أيضا أنه :<< يركز على توفير احتياجات المخططة من العمالة و تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج أو من داخل المنظمة و اختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات ، و تعيينهم في الأماكن و الوظائف المناسبة لقدراتهم ، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لنقل توقعات المؤسسة إلى العاملين الجدد لتهيئة هؤلاء العاملين مع بيئة العمل ، و أيضا العمل على أن تتكيف و تتوافق المؤسسة مع توقعات العاملين.>>(محمد زكي هاشم ، 1994،56)

-من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن التوظيف هو عبارة عن وظيفة إدارية تهتم بالبحث عن أفراد واختيارهم و ترقيتهم و تقاعدهم.

و التوظيف هو مجموعة من العمليات المترابطة و المتسلسلة و المتمثلة في تحليل الوظائف ، توصيف

الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، استقطاب ، الاختيار و التعيين ، و تهدف هذه العمليات إلى توفير موارد بشرية تمتلك كفاءات و مؤهلات تتطلبها الوظيفة.

-و يمكن تعريفه بأنه :<< عملية مستمرة تتضمن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة و اكتشاف مصادر الحصول عليها ، و ترغيب الأفراد في الالتحاق بالعمل و اختيار المناسبين منهم ، ثم بعد إعدادهم ليصبحوا أعضاء نافعين و لكي يساهموا مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.>> (صلاح الشنواني ، 1995 ، 40)

3-3-2: أهمية و أهداف عملية التوظيف :

على الرغم من أن عملية توظيف الموارد البشرية عملية صعبة و معقدة فإنها تعتبر عملية هامة و أساسية بالنسبة لمصير المؤسسة ، إذ تقدم هذه الأخيرة نفسها في علاقات ترتب عنها إجراءات و التزامات يجب أن تعود عليها بالنفع ، بناء على هذا يمكننا إبراز هذه الأهمية من خلال معالجة العناصر التالية :

أ/تقليص تكاليف جلب اليد العاملة :

تستعمل المؤسسة تكاليف معتبرة للقيام بعملية التوظيف ، و ذلك أثناء القيام بمجموعة من العمليات المكلفة كالتحضير، و البحث عن المرشحين ، و تختلف هذه التكاليف حسب مناصب العمل .

فنجد أن المؤسسة تخصص ميزانية خاصة لعملية التوظيف ، و هذه الميزانية قد تكون في غالب الأحيان مكلفة للمؤسسة بالمقارنة مع ميزانيات العمليات الأخرى ، و هنا تظهر الأهمية التي توليها المؤسسة في حسن اختيار العمال و بالتالي حسن استمرارية نشاطها.

ب/ضمان استقرار اليد العاملة :

لا يستقر العامل في منصب معين طوال حياته المهنية في المؤسسة ، و لكن من الممكن أن تغير ليس فقط نوع العمل ، لكن مساره المهني كذلك ، و هذا الاستقرار لليد العاملة يضمن للمؤسسة استقرارها.

فإذا قامت بتوظيف عامل ما بعد مدة قصيرة من استقبال هذا الأخير فعليها أن تبحث عن عامل آخر يشغل ذلك المنصب ، و هذا يعود على المؤسسة بالسلب حيث يضيع الوقت و يتأخر نشاطها إن لم يتعطل في حالة كون العامل المستقبل يشغل منصب هام و حساس داخل المؤسسة ، و إذا تكررت هذه المشكلة مع عمال

آخرين فلا يمكنها مباشرة عملها على أحسن وجه ، لهذا فإن عملية التوظيف لا يقتصر فقط على اختيار العامل الكفء و المؤهل في الوقت المناسب ، و تحفزه أكثر على بذل مجهود و عطاء بصفة دائمة .

ج/ضمان انتقاء المؤهلات المطلوبة :

تقوم عملية التوظيف بانتقاء من سوق العمل أحسن الكفاءات فمثلا المترشح للقيام بأعمال التنظيف في أن يكون في لياقة و صحة جيدة دون إخضاعه لمراحل التوظيف.

و لكن في الوقت الحالي يجب على العامل أن يجيد الكتابة ، القراءة ، الحساب ، فهم البرامج و كفاءات كل مترشح يتقدم لنيل منصب شاغر و تعمل على اختيار المرشح الذي تتناسب مؤهلاته و قدراته مع المنصب الشاغر في المؤسسة.

د/ضمان حقوق العمال من خلال النقابة :

في السابق كان قانون العمل يحتوي على فقرات محددة و هي : الأجر ، العطل المدفوعة الأجر ، ساعات العمل ، السلم الوظيفي .

لكنها توسعت في الوقت الحاضر لتشمل فقرات أخرى ، كالتغيرات التكنولوجية ، تدريب العمال ، سياسة التقاعد ....و غيرها.

و على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار أن العامل مساند من طرف النقابة ، و هذه الأخيرة تعمل على حماية حقوقه و رعايته ، فإذا أرادت المؤسسة إحداث مشاكل للموظف العامل بها ، فإن النقابة تسعى للدفاع عنه ومنه فإن التوظيف دوره هو اختيار الفرد المناسب ، ووصفه في المكان المناسب ، حتى يقوم بأعماله على أكمل وجه ، فبعد اختيار هذا الفرد لا يمكن الرجوع في هذا القرار لذا وجب أن يكون الاختيار صائبا و ذلك لتجنب حدوث مشاكل مع النقابة العمالية.

هـ/مسايرة التطور التكنولوجي :

في السابق كان العمل ينجز من طرف مجموعة كبيرة من العمال بوجود عدد ضئيل من الآلات ، لكن في الوقت الحالي و مع التطور و التغير التكنولوجي ظهرت هناك تجهيزات و آلات متطورة تقوم بالعمل كله

ولا تتطلب عددا كبيرا من العمال ، فيقتصر عملهم على تشغيل تلك الآلات فقط ، و هنا تظهر أهمية التوظيف في المؤسسة حيث تقوم باستقطاب و جلب العناصر المميزة و التي لها دراية بكيفية استخدام هذه المعدات و الآلات ، فالمؤسسة من خلال التوظيف الجيد تتجنب تكاليف تدريب و جلب عنصر جديد من الخارج يشغل الآلة الجيدة ، و بتوظيفها فرد يليق بالمنصب الذي ترغب بتحريكه.

و/الوضعية الاقتصادية :

عندما يكون الاقتصاد في وضعية نجد الكثير من الطالبين للعمل يطلبون مناصب تكون في بعض الأحيان تفوق قدراتهم و إمكانياتهم ، و في بعض الأحيان تكون دونها ، ففي الحالة الأولى يجب على الموظف أن يحرس على التوفيق بين حدود المنصب و إمكانيات المترشح.

تكمن أهمية التوظيف في هذه الحالة في اختيار أحسن المؤهلات و إمكانيات كل مترشحين لكي يتسنى لها التمييز بينهم ، و توظيفهم في منصب ما ، و ذلك بعد إشعارهم بحدود هذا المنصب .إذ لاحظت المؤسسة أن قدراتهم تفوق متطلبات هذا المنصب فعليها أن تشعر العامل بضرورة مباشرة عمله وفق هذه المتطلبات.

أهمية التوظيف تكمن كذلك في أن يكون العنصر البشري الموظف تحقيق استثمار بالنسبة لمؤسسة ، إذا كان يؤدي الوظيفة المنوط بها ، و قد ينقلب هذا العنصر من ساهم في تحقيق المردودية التي تمكنه إذ أصبح لا يشارك في تحقيق القيمة المضافة ، فهو يستهلك جزء منها دون أن يساهم في هذه الثروة ، و قد تعود على المؤسسة بتكلفة من جهة أنها تعيد تكوينه و تدريبه إذا كانت تنقص مؤهلات و كفاءات.(فضيلة واقني و آخرون 2005 ، 19-24)

3-3-2-2: أهداف التوظيف :

للتوظيف أهداف عديدة يرمي إليها ، وهي أهداف مزدوجة بين الفرد الذي يلتحق بالمنظمة و بين أهداف هذه المنظمة ، و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

*محاولة استخدام أجدر ، أكفأ و أعلى المهارات و القدرات التي تحتاج إليها المنظمة.

*محاولة الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الفرد.

*ضمان و تأكيد الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءات العاملين.

*تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار و إصدارها ، و كذا قرارات شؤون العاملين.

*التقدير الجيد لاحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

*استقطاب أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية و القدرات.

*الاعتراف بذاتية الفرد و تشجيعه على تحقيق أهداف المنظمة ، أو ربط الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة.

*ضمان و تأكيد كفاءة ، جدارة و قدرة القيادة.

*توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.

*تحضير التقنيات و الإمكانيات التي تسمح للمنظمة بتوظيف المترشحين ذوي الكفاءة العالية.(عبد القادر قرش 1997 ، 20)

3-3-3: أنواع التوظيف :

تختلف أساليب اختيار الموارد البشرية حسب حجم و طبيعة المنظمة و طبيعة النشاط و التكنولوجيا المتبعة و الجانب المالي للمؤسسة ، هذا بالإضافة إلى شروط أخرى تجعل المؤسسة تميل إلى اختيار أفرادها من مواردها الداخلية أو اختيار طاقات خارجية من الموارد المتاحة.

أ/التوظيف الداخلي :

تعتبر عملية التوظيف الداخلي عملية مجازفة بالنسبة للمؤسسة لأنها ليست مغذاة بالكفاءات اللازمة لأنها لا تعرف الكفاءات المتواجدة في سوق العمل ، فهي تسمى أيضا عملية ترقية داخلية لأنها مهما اختلفت الطرق في تغيير المنصب فهي ترقية بالنسبة للفرد، لكن عموما مهما كانت نوعية المنصب سواء كان شاغرا أو مقترحا من المستخدمين أو يكون الاختيار من الموارد الداخلية قبل التصريح عن اختيار توظيف خارجي.

هذا النوع من التوظيف قد يتم على أساس الترقية أو النقل أو التحويل و يتم بعقد إجماع داخل المؤسسة ويقرر المدير أو المسؤول المباشر الشخص الذي اختير لشغل الوظيفة ، كما أن التوظيف الداخلي ايجابيات وسلبيات.

فمن ايجابياته أنه أكثر ضمان لأن هوية المترشح معروفة كما أن الموظف عمل في المؤسسة سابقا بالإضافة إلى أن المؤسسة تستطيع تقييم عمله و نتائجه .

إن عملية التوظيف الداخلي تتميز بقلة التكاليف مقارنة بالتوظيف الخارجي ،كما أنها تتميز بالسرعة بما إن عملية التوجيه تكون ضمن المؤسسة ، و هي أدلة محفزة للأفراد خصوصا الذين يطمحون إلى التطور في المؤسسة.

و هذا لا ينفي أن لديها سلبيات من بينها نقص استفادة المؤسسة من الأفراد الذين لهم كفاءات خارجية عن محيط المؤسسة.

ب/التوظيف الخارجي :

عرفنا سابقا أن التوظيف الداخلي له سلبيات و إيجابيات ، لكن بالرغم من ذلك فضرورة اختيار الأفراد تبقى واردة في إجراءات المؤسسة و ضرورية ، فالتوظيف الخارجي هو اختيار أفراد جدد من خارج المؤسسة ممن تتوفر فيهم شروط الكفاءة و المؤهلات المطلوبة.

فمن إيجابيات هذا النوع : انه يزيد من كفاءات المجموعة ، و روح طلابها واستفادة المجموعة من الفرد الجديد و خصوصا المناهج التي يجلبها الأفراد و يساهم في تقليص هرم السنت.(صلاح الدين عبد الباقي ، 1979 (393

في حين نجد أن التوظيف الخارجي يزيد في طاقات المؤسسة من موارد بشرية ، لكن على مستوى السلبيات نجد :<< اندماج الموظف الجديد و الذي يعتبر غريبا كل الغرابة عن ثقافة المؤسسة أو مجموعة العمل>>. (صقر أحمد عاشور ، 1985 ، 107)

أي أن الموظف الجديد قد يصعب اندماجه في المنظمة بحكم ثقافة المؤسسة تحتوي على بنى إنسانية قد اكتمل تجانسها سابقا ، و منه يصعب على الفرد الجديد الاندماج بسهولة.

رغم كل ما تقوم به المؤسسة من اختيارات عملية التوظيف ، غلا أنه يجب الاعتناء و التخطـيط و التنظـيم لهذا التوظيف .(عمر وصفي عقيلي ، 1999 ، 87)

أي التوظيف الخارجي لكي لا تكون عيوبه أكثر من إيجابياته على كل حال من المفروض على أي مؤسـسة أن توزع توظيفاتها ، فتارة تكون داخلية و أخرى خارجية ، و حسب كفاءاتها و قدراتها المالية و التكنولوجية تقوم بهذا الإجراء تفاديا للخسارة ، ووصولا إلى الاتزان الدائم للعملية التسييرية الخاصة بالتوظيف.

3-3-4: المبادئ الأساسية لعملية التوظيف:

للتوظيف مبادئ عدة ، علما أنه لا يمكن حصرها في ثلاث عناصر فقط بل تمتد إلى مبـادئ أخـرى لكننـا تخص في دراستنا المبادئ الأساسية فقط و هي : الخبرة ، التكوين و التوجيه.

أ/الخبرة : هذا المبدأ لابد أن يتوفر في الشخص الطالب للعمل ، فالمؤسـسة تـسعى بـالخبرة إلـى تحقيـق مردودية حسنة و تحقيق لأهدافها العامة و الخاصة ، فالخبرة من جهة المؤسسة عامل إيجابي و لكنها عامـل سلبي بالنسبة للتقدم للعمل و بإمكانها أن تحول أمام توظيفه مما يسهم في زيادة حجم البطالـة و لكـن تبقـى الخبرة من بين العوامل الأساسية لعملية التوظيف بالمؤسسة.(سليمان محمد الطهاوي ، 1987 ، 82)

ب/التكوين : هو نوع من التعلم و اكتساب المهارات و الخبرات و المعـارف المختلفـة لمهنـة معينـة و لا يقتصر التدريب على العمال الجدد و لكنه أيضا يشمل المشرفين و قادة العمال ، حيث يتلقون برامج تدريبيـة معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها ، فالتكوين لا يستفيد منه العمال فحسب و إنما الرؤسـاء أيضا . فيتضح أن التكوين ضمان للترقية الاجتماعية و المهنية للعامل ، و اعتبر التكوين العامـل الأساسـي لتحقيق ذلك ، فاختيار إحدى مبادئ التوظيف لا يتم خارجا فقط ، أي افتراض التكوين الذي تنظمه المؤسـسة على حسابها الخاص من اجل ترقية عمالها ، ففي حالة خلق مناصب جديدة نذهب إلى إمكانية الترقية داخليـا ، لإرسال بعثات تكوينية للمعاهد الخاصة بالتكوين المهني . (عبد الرحمان عيسون ، 269)

و عموما يساعد التكوين على زيادة المردودية لدى الفرد و يعد من الوسائل الناجحة.

ج/التوجيه : يقصد به مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب و قدراته و استعداداته و ميوله و دوافعه ، بالنسبة للمستقبل ، و يجب الاهتمام بمستقبل الفرد في المهنة التي يدخلها ، و ينبغي التنبؤ بنجـــاح الفـــرد أو فشله في مهنة معينة قبل الدخول فيها ، لأن دخوله في مهنة لا تناسبه يـــسبب الخـــسارة الفادحـــة للمؤســـسة والمشاكل الكبيرة للعامل و غالبا يكون التوجيه على أساس التكوين فالأفراد الذين دخلوا مراكز التكوين بعـــد تكوينهم سيوجهون إلى شغل وظيفة تتناسب و قدراتهم الحالية و لهذا اعتبر التوجيه أحد مبادئ التوظيف التي تتبعها المؤسسة لاختيار أفرادها.(أحمد عادل راشد ، 1981 ، 196)

3-3-5: الشروط الخاصة بعملية التوظيف :

تأخذ معظم الأنظمة مجموعة من الشروط لدخول الوظيفة متفقة على حد أدنى من الشروط ، و هي أداة بيـــد السلطة الإدارية لاختيار أفضل العناصر خلقيا و صحيا و علميا .

و سنتناول شروط التوظيف في النظام الجزائري في إطار أوامر ، أمر(66 – 133)مرســـوم (85 – 59) تنص المادتين 24 و 25 من الأمر(66-133)على الشروط الواجب توفرها في المرشح للوظيفة و هي :

*توفر شروط السن و اللياقة لممارسة الوظيفة.

*ألا يكون الشخص قد وقف موقفا مناهضا عن حزب التحرير الوطني.

*التمتع بالحقوق المدنية و حسن السيرة و الأخلاق.

*الإلمام باللغة الوطنية وفقا لأمر(68-92)المؤرخ في أفريل 1968.

*أن يكون الشخص الموفق الملائم إزاء الخدمة الوطنية.

أما المرسوم(85-59)فقد تضمنت المادة 31 منه مجموعة من الشروط إضافة إلى إثبات المستوى التـــأهيلي المطلوب في منصب العمل.

3-3-5-1: شروط الكفاءة و حسن الأداء : و الذي يمكن تجزئته إلى ما يلي :

أ/السن :اشترط المشرع و لم يحد سن معين للدخول للوظيفة سواء في الأمر (66-133) المرسوم (85-59) و عليه فالمشرع ترك المسألة للقوانين الأساسية الخاصة أو في إعلان على الوظيفة و الملاحظ أنه من خلال

القوانين الأساسية أن الحد الأدنى يختلف من هيئة إلى أخرى لكنه لا يقل عن 18 سنة و الحد الأقصى لا يتجاوز 50 سنة.(أحمد التيجاني بلعروسي ، 1998 ، 58)

و الهدف من تحديد السن للدخول للوظائف العمومية يرجع إلى الإدخال إلى الوظيفة إلا من بلغ سن الرشد أي نضج المترشح للوظيفة ، و القدرة على تحمل أعبائها ، تجنب الإدارة تعين كبار السن لتجنب عدم القدرة على الأداء الجيد للمهام الواقعة على الموظف.

ب/الصحة و اللياقة البدنية : المقصود بالصحة و اللياقة البدنية أن يكون الشخص قادرا على القيام بأعباء الوظيفة فلا يكون مصابا سواء من الناحية البدنية أو العقلية و يثبت عن طريق شهادة طبية و قد حدد المرسوم (66-144) كيفية تطبيق المادة 25 من الامر (66-133) و يتعلق هذا المرسوم بشرط اللياقة البدنية إذ يجب على المترشح للوظيفة العامة شهادتين طبيتين الأولى من طبيب عام و الثانية من طبيب الأمراض الصدرية ، شهادة طبية صادرة من طبيب أخصائي ، و انه غير مصاب بأي مرض ، عندما يجري التعيين في بعض الوظائف حيزا بطريقة تسمح له بقبوله في تلك الوظيفة.(محمد أنس حاسم ، 1989 ، 15)

و يعتبر شرط الصحة و اللياقة البدنية من الشروط الضرورية و الجوهرية لصحة قرار التعيين حيث لا يمكن افتراض إعفاء منه و الإعفاء من الشهادتين ،لأن هذا الشرط يتعلق بمصلحة الوظيفة العمومية و بالتالي فإن عدم توفره لا يضمن قرار التعيين ، و مبررات المشرع الجزائري على غرار العديد من التشريعات الدولية قد أكد المرسوم (85-59)هذا الشرط الصحة و اللياقة البدنية من خلال المادة 38 التي ذهب إلى تحديد محتوى ملف المترشح للوظيفة العامة << شهادة طبية تثبت بأن المعني غير مصاب بأية علة تتنافى و ممارسة مهامه>>.(أحمد التيجاني بلعروسي ، مرجع سابق ، 14)

ج/المؤهلات العلمية : هي القدرة و الإمكانيات العلمية التي يتمتع بها المترشح قبل عملية التوظيف و التي تسمح له بتولي وظيفة معينة نتيجة استيفائه على مواصفات هذه الوظيفة ، حيث كلما كانت الوظيفة بدرجات عليا كان المؤهل المطلوب عالي و العكس صحيح و قد صنف الأمر(66-133)مسألة الإلمام باللغة العربية

في خانة الشروط العلمية التي يجب توفرها في المترشح للوظائف العامة ، و لكن المرسوم(85-59) يـذكر هذا الشرط و ركز أكثر من ذلك على مستوى التأهيل الذي يتطلب منصب العمل.

حيث ربط المشرع الجزائري من مستوى التأهيل في المادة 31 ، و مسألة التخصص بحكـم وجـود خبـرة مهنية في العمل أو عن طريق التكوين في مؤسسات التكوين المتخصـصة التابعـة للمؤسـسات أو الإدارات العمومية المعينة المحددة في المادة 34 من نفس المرسوم.(أحمد التيجاني بلعروسي ، مرجع سابق ،12-13)

3-3-5-2: شروط الولاء :

أ/الجنسية الجزائرية :

و يمكن القول بان هذا الشرط جاء تطبيقا لمبدأ السادة المعترف به دوليا و ذلك بهدف الحـرص علـى أمـن الدولة و سلامتها ، فهذا الشرط يعد من أهم مظاهر الاستغلال الوطني ، و مظهر لممارسة المواطن لحقوقـه السياسية و قد تطورت فكرة الجنسية وفق المشرع الجزائري كالآتي :

فبالرجوع إلى المادة 25 من أمر(66-133)نجد شرط التمتع بالجنسية الجزائرية إذا لم تكن لديـه الجنـسية الجزائرية منذ عامين على الأقل مع الاحتفاظ بالأحكام المنصوص عليها في المـادة 75 و بمعنـى هـذا أن المشرع الجزائري قد جعل لكل من له الجنسية الجزائرية سواء أصلية أو بالتجنس إمكانية تقلد وظائف الدولة الجزائرية و قد تثبت المادة 75 من هذا المرسوم استيفاء شرط انقضاء عامين من التجنس بالجنـسية لقبـول الأجانب في الوظيفة العامة الجزائرية و الخاصة.(محمد أنس قاسم ، 1989 ، 148)

و يثبت شرط الجنسية باستخراج شهادة الجنسية من الجهات المختصة ، أما في المرسوم(85-58) وبموجب المادة 31 منه فقد اشترط الجنسية أيضا ، و لم يفرق المشرع الجزائري بـين الجزائـريين أصـلا و بـين المتجنسين ، و لكن الفقرة الأخيرة من المادة نفسها تنص <<و يمكن للقوانين الأساسية الخاصة التي تحدد عند الاقتضاء شروط الأقدمية في اكتساب الجنسية الجزائرية بالتعيين في بعض أسلاك الموظفين .(أحمـد التيجـاني بلعروسي ، مرجع سابق ، 12)

ب/الخدمة الوطنية :

حدد شرط الخدمة الوطنية بقانون الخدمة الوطنية ، حيث يكون الشخص في موقف مناسب من الخدمة الوطنية ، أي يبين وضعيته إزاءها ، فإذا أثبت أنه اعفي منها أو الاستفادة من تأجيل مؤقت فإنه يدخل في الوظيفة ، فيثبت في الحالة أولى و لا يثبت في الحالة الثانية.(محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ،154)

3-3-5-3: الشروط الأخلاقية : يقصد بالشروط الأخلاقية أن يكون الشخص المترشح متمتعا بالحقوق المدنية و حسن السيرة و الأخلاق ، حيث لا يمكن للإدارة أن تعين من لم تتوفر فيه هذه الشروط.(عبد العزيز السيد جوهري ، 1985 ، 77)

أ/التمتع بالحقوق المدنية :

هو ألا يكون الشخص حسن السيرة و على درجة عالية من الأخلاق ، و يمكن القول بأن مسألة تحديد حسن السيرة و الأخلاق أنها مسألة صعبة إلى حد ما نتيجة أن هذه الصفات و هي من الصفات الغير دقيقة تماما ، و يمكن إدراك ذلك من خلال بعض التعاريف الفقهية و القضائية لكل من صفات حسن السيرة و الأخلاق.

فحسن السيرة حسب محكمة القضاء الإداري هي : << أنه ما عرف به المرء أو عرف عنه من صفات حميدة أو غير حميدة تتناقلها الألسن ، و تقر في الأذهان على أنها صحيحة ، و إن لم يكن ردها إلى أصل ثابت معلوم ، و لذلك فإنه لا يشترط أن يكون قد وجه إليه اتهام مشين أو صدرت ضده أحكام ما ، و إنما يكفي لسوء سيرة المرء أن تقوم ضده الشبهات ، و تعلق بسمعته الشوائب التي تتبادلها الألسن دون أن يصل الأمر إلى حد إدانته في ذلك بأية أحكام جنائية أو غيرها>>.(عبد العزيز السيد الجوهري ، مرجع سابق ،78)

-جملة الشروط العامة للتوظيف حسب المنظومة القانونية لعملية التوظيف في الجزائر لا يجوز الإنقاص منها بل يجوز الإضافة عليها يشترط أن هذه الشروط الإضافية غير متعارضة مع القانون أو النظام العام مع مراعاة مستلزمات و متطلبات طبيعة الوظيفة.

3-3-6- المصادر والمراحل الأساسية للتوظيف :

3-3-6-1- مصادر التوظيف :

تتعرف المنظمات للحاجة إلى جهد بشري إضافي ، وذلك راجع لأسباب رئيسية تتمثل في :

-زيادة كمية العمل التي ينفذها الموظف معين لدرجة تستدعي جهدا إضافي ، وقد تكون هذه الزيادة مؤقتة أو مستمرة ، كما قد تشمل بعض الوظائف أو جميعها .

-ظهور الحاجة إلى مهام ووظائف جديدة داخل المنظمة .

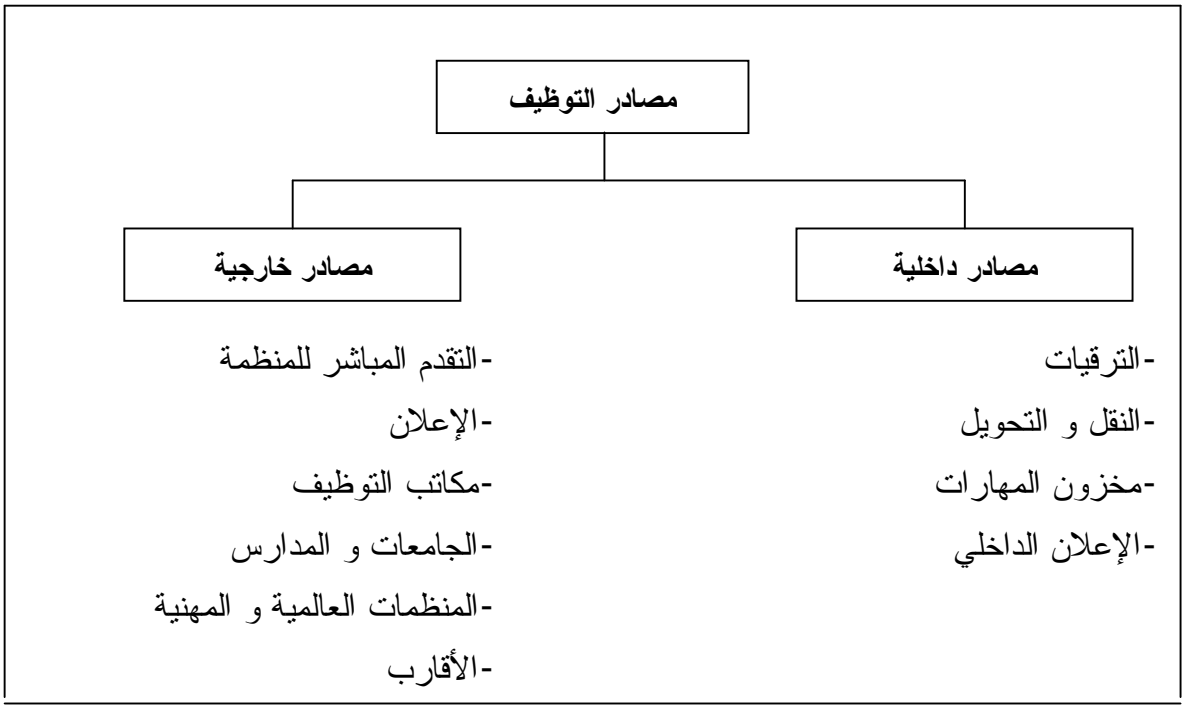
- حصول شاغر في وظيفة معينة سواء بسبب الترقي أو الإحالة على التقاعد أو لأسباب أخرى .

ومن أجل تلبية هذه الحاجة تلجأ المنظمة إما للعمل الإضافي وهو تكليف العاملين بالعمل لساعات إضافية وإما لتوظيف أفراد جدد وفي هذه الحالة تجد المنظمة نفسها أمام مصدرين رئيسيين للحصول على هؤلاء الأفراد وهما :

-مصادر داخلية

-مصادر خارجية

الشكل رقم (09) : مصادر توظيف الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبات

أ/ المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون بالمنشأة من أهم المصادر التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، ويتم اللجوء إلى هذا المصدر على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خيرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية .والحصول على الكفاءات المناسبة من داخل المنظمة يكون بإحدى الطرق التالية :

***الترقيات** :تنطوي الترقيات على تغيير في التكليف في العمل من مستوى أدنى إلى مستوى أخر داخل التنظيم وتصاحبها عادة زيادة في الأجر ، إلا أن العمل الجديد يلقي على الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر .

وتتم ترقية الأفراد بالاعتماد على عاملين مهمين وهما :

الكفاءة والأقدمية ، فقد تعمد المنظمة إلى ترقية الأفراد العاملين على أساس كفاءتهم ومدى قدرتهم على تحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وهذا المعيار يعاب عليه أن الوسائل المستعملة لتقدير كفاءة العاملين تكون في أغلب الأحيان وسائل ذاتية تتسم بالتحيز والمصلحة مما يؤدي إلى ترقية فرد قد يكون أقل كفاءة من الأفراد الآخرين ، وقد تعتمد إلى ترقيتهم على أساس الأقدمية ولكن نجد أن الفرد رغم أقدميته في المنظمة إلا أنه قد لا يقوم بأداء ممتاز في الوظيفة الجديد التي يرقى إليها. (صلاح الشنواني، مرجع سابق ،42)

***النقل والتحويل** : قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع أخر ، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة .فقد تكون هناك أقساما أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى .وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة .(محمد سعيد أنور سلطان ، 1999-120)

ويكون الغرض من التحويل وضع الفرد في المنصب الذي تكون الحاجة إليه أكثر وإعطائه الفرصة على التدريب على عمل أخر مع تحسين الأداء .

***مخزون المهارات** : وتستخدمه المنظمة عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها ، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات ، والرجوع إلى

مخزون المهارات للبحث عمن تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات ، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية .

***الإعلان الداخلي** : عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا ، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها في لوحة الإعلانات بالشركة وهذه الإعلانات يقرؤها العاملون ، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها .(محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، 120)

و الاعتماد على المصادر الداخلية في توظيف الأفراد له مزايا وعيوب عديدة ، أما المزايا فتتمثل في :

- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين ، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والترقي للعاملين .
- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين للأفراد .
- وضوح المستقبل الوظيفي أما العاملين .
- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص ، نتيجة للمعرفة والاحتكاك مع الشخص أثناء العمل .
- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل (أحمد ماهر ، 1999،145)

وتتمثل عيوب هذه المصادر في :

- **مبدأ بيتر** وبنص هذا المبدأ على أن الأفراد يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين والذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة .
- إن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد ، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم توقيتهم .
- جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار .(راوية محمد حسن ، مرجع سابق ،107)

وبالإضافة إلى ذلك فإن العاملين بالمنشأة قد لا يكونوا صالحين لشغل الوظائف الشاغرة وبالتالي حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية من خارجها .

ب/ المصادر الخارجية :

بالإضافة إلى البحث الداخلي عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة فإن هذه الأخيرة تلجأ إلى سوق العمل من أجل الحصول على عاملين ذوي كفاءات خاصة ، وحتى تتمكن من توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة ومختلفة عما لديها .

وتتوقف درجة سعي المنظمة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل :

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوبة شغلها .
- إمكانية توافر التخصصات والنقابات في سوق العمل .
- مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف مثلا خلو بعض الوظائف فجأة .
- مدى رغبة إدارة المنشأة في تطعيم المنشأة بأفكار ووجهات نظر جديدة .

وتتمثل أهم مصادر العرض الخارجي للقوى البشرية التي تعتمدها المنظمات للحصول على احتياجاتها من العاملين فيما يلي : (محمد سعيد أنور ،مرجع سابق ، 121)

- **التقدم المباشر للمنظمة** : تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة ، أو بالبريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد ، والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم .

ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات تطبيقا للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار .(أحمد ماهر ،مرجع سابق ، 146)

- **الإعلانات** : من الملاحظ أن هناك تركيز على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد ، وتقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها من الأفراد سواء في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة أو في الإعلان المرئي كالتلفزيون ، والمسموع كالراديو وغيرها ، وعلى المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب الوظيفة المطلوب شغلها والتي تضمن لها جدب أفضل وأكفأ الأشخاص .

- **مكاتب التوظف :** تلعب مكاتب التوظف سواء كانت عامة أو خاصة دور الوسيط بين الأفراد طالبي العمل والمنظمات الباحثة عن هؤلاء الأفراد ، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل ، وتقوم بتصنيفها إلى تخصصات مهنية ويمكن بمختلف المنظمات الرجوع إلى هذه المكاتب للاستدلال منها عن طالبي العمل الذين تتوفر فيهم المؤهلات الأساسية للقيام بالمهام الوظائف الشاغرة ، فهي إذن المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل .
- **الجامعات والمدارس** : تعتبر من المصادر المباشرة ، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة ، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة ، وقد تتصل بعض المنشآت ببعض طلاب المدارس والجامعات في السنوات الأخيرة بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج .(محمد سعيد أنور ، مرجع سابق ، 122)
- **المنظمات العمالية والمهنية** : تعتمد بعض المنظمات على الاتحادات المهنية والنقابات العمالية كمصدر للقوى العاملة ، حيث تساهم هذه الاتحاديات والنقابات في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية ، كما تساهم في توطيد العلاقات مع النقابات .لكن بعض هذه النقابات تفرض على المنظمة عدم توظيف من هم غير نقابيين ، وعدم توظيف الأفراد بدون علمها وموافقتها
- **الأقارب** : يمكن أن تلجأ المنظمة إلى التوظيف عن طريق أقارب العمال الموجودين في المنظمة حيث تطلب من أحد عمالها البحث عن الفرد الذي تتوفر فيه شروط المنصب ، ويفضل أن يكون من أصحابه أو أقاربه ، وتلجأ المنظمة إلى هذه الطريقة في حالة الوظائف التي تتطلب الثقة في الفرد الموظف .

ومن أهم المزايا التي يتميز بها البحث الخارجي عن الأفراد الأكفاء ما يلي :

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات عكس الحال عند الاقتصار على المصادر الداخلية فقط .
- استفادة المنظمة من الأفكار والرؤى ووجهات النظر الجديدة التي يأتي بها الأفراد من الخارج بالنسبة لتوظيف الأفراد الفنيين أو ذوي المهارات العالية يكون أرخص وأسهل في حالة التوظيف من خارج

المنظمة لأنه في حالة التوظيف من الداخل فإن الأفراد يحتاجون إلى التدريب والتنمية مما يكلف المنظمة أموال كبيرة .

ورغم وجود هذه المزايا التي تعتبر محفزة للمؤسسة لاتخاذ قرارات التوظيف من المصادر الخارجية إلا أنها لا تخلو من العيوب وأهمها .

- صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم
- احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع المنظمة مما يسبب مشاكل للمنظمة .
- التوظيف من الخارج بسبب مشاكل نفسية الأفراد داخل المنظمة خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب. (رواية محمد حسن ، مرجع سابق ، 108)

3-3-6-2- المراحل الأساسية للتوظيف :

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية وهي :

أ/ تحليل وتصميم العمل :

***مفهوم تحليل وتصميم العمل :**

- **تحليل العمل** : يعرف على أنه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك العوامل وارتباطها بطبيعة الوظيفة ، حيث يتضمن تحليل العمل نشاطين يحققان تكامل عملية التحليل هما :

- **الوصف الوظيفي** : وتمثله عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل ، وعلاقاته بالأعمال الأخرى ، وظروف ومسؤوليات الإشراف عليه .

- **التحديد الوظيفي** : وتمثله عملية تحديد المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لشغل العمل ، من خبرات ومهارات وقدرات وسلوكيات .

يزود تحليل العمل المنظمة بالمعلومات التالية :

-معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يتضمنها العمل ، إلى جانب معلومات توضح كيف ؟ لماذا؟ ومتى ينجز الفرد العامل العمل الموكل إليه ؟

-معلومات عن الآلات والتجهيزات المساعدة على انجاز العمل .

- معلومات عن ظروف العمل والبيئة التنظيمية ، والظروف الاجتماعية المساعدة على أفضل أداء

- معلومات عن مؤهلات العامل ومهاراته وخبراته .

ويساعد هذا التحليل في عملية التصميم من خلال تحديد هوية الوظيفة ، ومهامها الأساسية وواجبات العامل بها ، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى .

- **تصميم العمل** : يعرف على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته .

فعن طريق التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة، وبجمع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال أو الوظائف .

ويستهدف تصميم العمل بشكل عام الأهداف التالية :

- زيادة فاعلية الفرد والمنظمة .

- زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل طريقة لإنجاز العمل وأفضل الموارد البشرية .(خالد عبد الرحمان الهيتي ، 2003 ، 96)

***خطوات تحليل الوظيفة :**

توجد أربعة خطوات رئيسية يمر بها تحليل الوظيفة :

الخطوة الأولى : الحصول على معلومات مبدئية : تخص طبيعة المؤسسة ومنتجاتها وهيكلها التنظيمي واختصاصات الإدارات بها ، وما يتبعها من أقسام وطبيعة الأعمال والعلاقات بين الأقسام والإدارات .

الخطوة الثانية : اختيار عينة من الوظائف : إذا كانت المؤسسة موجودة وتعمل منذ فترة طويلة فإن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمرا مفضلا ، أما إذا كانت المؤسسة جديدة فيفضل عدم أخذ عينة ،ــ بل تتم الدراسة على كل الوظائف .

الخطوة الثالثة : جمع البيانات : تعتم هذه الخطوة بتحديد نوعية وأسلوب جمع البيانات ، والتحقق من صحتها .

الخطوة الرابعة : بعد جمع البيانات اللازمة عن الوظيفة ، يتم التعرف بالتفصيل على مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء والمسؤوليات والعلاقات مع الآخرين وظروف العمل والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة .

***طرق جمع المعلومات :**

تعتمد المؤسسة على عدد من الأساليب والطرق من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة منها :

- **المشاهدة الشخصية :** تصلح للوظائف ذات الطابع الجسماني المتكرر ، عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين أثناء تأدية أعمالهم ، تتصف بالدقة وسلامة المعلومات التي يتم جمعها .
- **المقابلة الشخصية** : تتم بعد اختيار عينة من العمال ممثلين للوظائف الموجودة بالمؤسسة وتدور أسئلة المقابلات حول واجبات العمال ، مدى أهميتها ودرجة صعوبتها .

وتختلف أنواعها بين الفردية ، الجماعية ، وأخرى مع المشرفين والرؤساء المباشرين .

- **نماذج الاستقصاء** : تتم عن طريق إجابة العاملين على قائمة تتضمن أسئلة حول واجبات العمال ، الآلات والمعدات المستخدمة ، ودرجة تكرار جزئيات العمل .... (أحمد ماهر ، مرجع سابق ، 55)
- **طريقة المؤتمرات التقنية** : إذ يتم جمع المعلومات الخاصة بالوظيفة من خلال نقد مؤتمرات وندوات مع المختصين في ذلك كالمشرفين المباشرين والمهندسين ومصممي الأعمال الذين يمتلكون معرفة واسعة عن التوظيف .
- **طريقة التسجيل :** يقوم الفرد العامل بتسجيل وتدوين العمليات والنشاطات اليومية التي يقوم بها في سجل خاص ، ثم تتم مراجعتها مع رئيسه المباشر أين يتحقق من عدم المبالغة في تدوين النشاطات وإخفاءها .

ب/ تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة :

- **تخطيط القوى العاملة :**

هي محاولة خلق توازن ومقابلة بين العرض والطلب ، أي بين ما هو متاح من موارد بشرية واحتياجات المؤسسة من العاملين ، في فترة زمنية معينة ، وهي الفترة التي يعطيها التخطيط وتبلغ سنة في العادة .

تكتسي عملية التخطيط أهمية كبيرة في المؤسسة ، من خلال تحقيقها لما يلي :

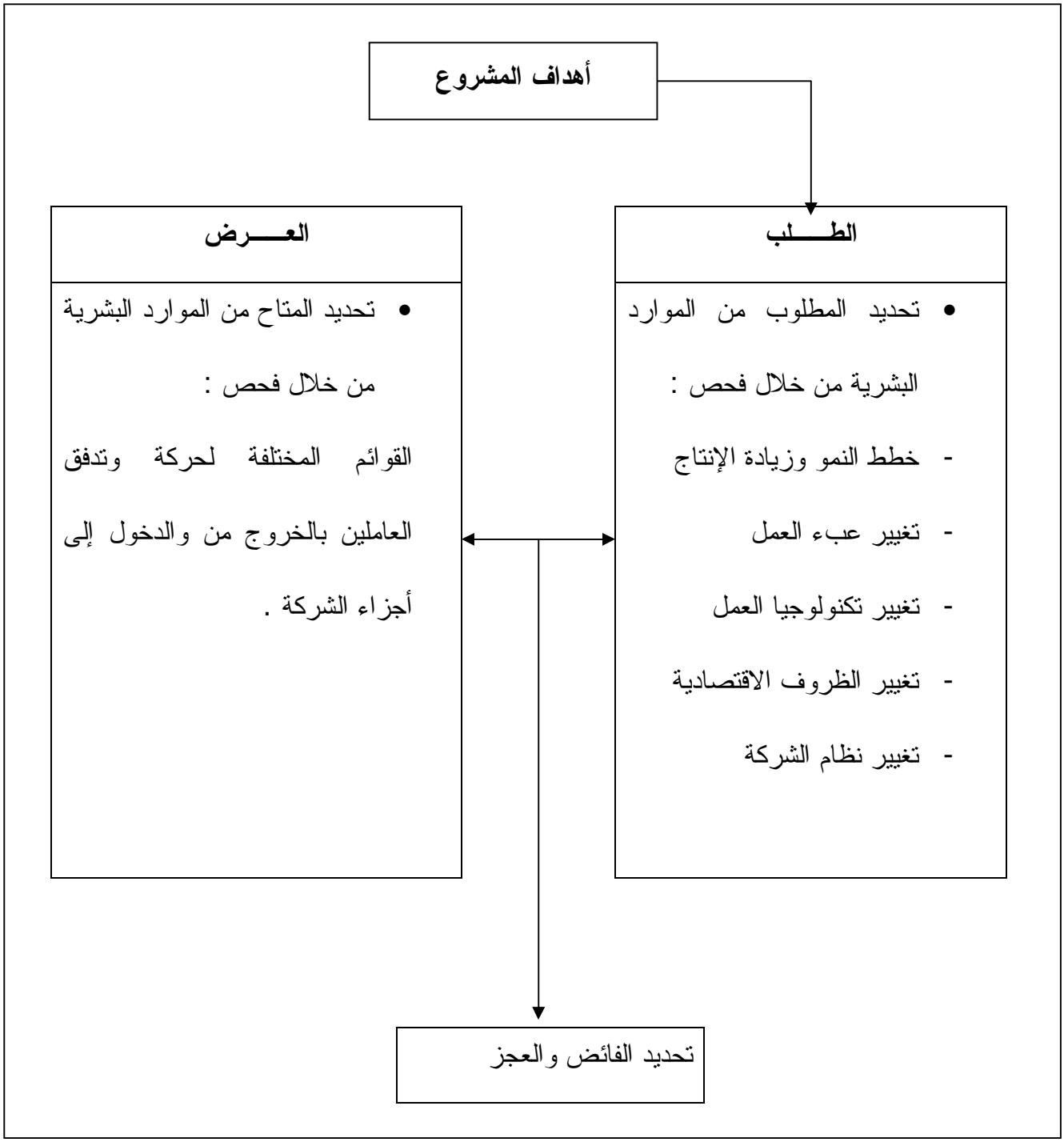
- المساعدة على التخلص من الفائض والعجز في اليد العاملة ، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد .
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين ، حيث يضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم .
- يساعد على تحليل العمل .(أحمد ماهر ، مرجع سابق ، 93)

- **النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية :**

يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية والعرض .

يعتمد بالفعل على هذه الموارد ، ويقدم الشكل التالي نموذج يعتمد على نفس الفكرة .

الشكل رقم (10) نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :



المصدر : أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 93.

- يبدأ النموذج بدراسة الأهداف العامة للتنظيم أو المشروع ،وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين، أي بمعنى أخر تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية كما يلي:

***ظروف الطلب** : ويتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل ما يلي :

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج
- التغيير في عبء العمل سينجم عن زيادة الإنتاج .
- التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي ستعمل في ظلها المؤسسة
- التغييرات التنظيمية التي تقوم المؤسسة بإعدادها .

*** ظروف العرض** : ويتطلب الأمر القيام بما يلي :

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج ومعدل ترك الخدمة ، وخرائط تدفق العمل .
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى المؤسسة .
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين وما قد تؤدي إليه التغيرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها .

*** تحديد الفائض أو العجز في العمالة والتصرف فيه :**

من خلال مقارنة ما هو مطلوب وما هو متاح ، يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العاملة ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المؤسسة ، وظروف عرض العمالة ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المؤسسة ، وظروف عرض العمالة خارجها ، وحسب التشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة لأنها خدمتها .

وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتا إضافيا .(صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2001 (188

ج/ الاستقطاب والاختيار والتعيين :

***الإعلان والاستقطاب** : بعد أن تم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا ، وفي ضوء نتائج ، نتائج تحليل الوظائف تبدأ عملية التوظيف لتوفير تلك الموارد البشرية ، فالخطوة الأولى في مرحلة التوظيف هي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب من تنطبق عليهم الإعلان للتقدم بطلب العمل في المنظمة .

وتعتبر مرحلة الاستقطاب والإعلان على أنها ذات علاقة مشتركة بين كل من المنظمة والفرد المتقدم بطلب العمل ، بحيث يسعى كل طرف إلى إشباع رغباته وتحقيق أهدافه من خلال الاستعانة بالطرف الأخر .

فالمنظمة تبحث عن فرد أو أفراد مؤهلين للعمل لتحقيق أهدافها ، وكذلك الاستعانة بجهود هؤلاء الأفراد وأدائهم واستخدامها لكافة قدراتهم ، كما يسعى الفرد إلى الحصول على وظيفة في منظمة ما لإشباع حاجاته المتعددة التي يمكن النظر إليها في ضوء سلم الحاجات الأساسية ، والحاجة إلى الانتماء ، والحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات .

إن الهدف الأساسي من الإعلان والاستقطاب هو إعطاء أو منح المنظمة مجموعة من المرشحين لاختيار الأفضل منهم .

وهناك أهداف أخرى نذكر منها :

-المساهمة في تقليل احتمال ترك الفرد للمنظمة بعد اختياره بفترة وجيزة .

- زيادة فرص النجاح في اختيار أفضل المرشحين للعمل ، وذلك من خلال تخفيض عدد المتقدين غير المؤهلين أو الذين تفوق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة .(منجي نظمي ، 2008 ، 215)

* **الاختيار** : يعتبر الاختيار مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف ، والهدف الرئيسي والأساسي منها هو إمداد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية ، ومن ثم الحصول على أعلى الإنتاجية ممكنة ، بحيث يساعد ذلك المنظمة على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المنظمة ، ووضع

الفرد المناسب فيها في المكان المناسب ، كل حسب قدرته وإمكانياته ينعكس إيجابيا على أداء كل من العاملين والمنظمة .

ومن هنا فإن عملية الاختيار تخطى بعناية واهتمام فائقين من قبل المنظمة كما قد يترتب على الاختيار الخطأ من سلبيات ، ويتحقق الاختيار الخطأ في حالة اختيار نقل قدرته عن واجبات وظيفة معينة أو اختيار تفوق قدرته في واجبات تلك الوظيفة .(منجي نظمي ، مرجع سابق ، 221)

ومنه فإن الاختيار هو عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة .

- **التعيين والتوجيه** : بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة ، يتخذ قرار تعيينه في تلك الوظيفة ، شريطة أن يوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، بمعنى يتم تعيينه في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته ، إذ هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانيات الشخص بحيث يكون هناك استثمار أفضل لقدرات الشخص وزيادة شعوره بالرضا نظرا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها .ومن ناحية أخرى إذا لم يتم تعيين الشخص بناء على التوافق المشار إليه خفف ذلك من الأعباء التدريبية ويزيد من فاعلية أداء الشخص .

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار والتعيين تبدأ بعملية التوجيه والتي يقصد بها تقديم الشخص الذي يتم تعيينه إلى المنظمة والوظيفة والزملاء العاملين وذلك عن طريق إمداده معلومات كتابيا أو شفويا عن المنظمة والوظيفة والعاملين بها ومن بين أهداف التوجيه :

- تخفض تكلفة بدء العمل للموظف الجيد حيث تقل نسبة الخطأ في العمل حيث يدرك مستوى الأداء المطلوب منه من البداية .
- تخفيض حدة التوتر والشعور بالإحباط الذي يتوالد نتيجة الخوف من الفشل في تأدية العمل .(منجي نظمي ، مرجع سابق ، 245)

3-3-7- سياسة التوظيف والعوامل المؤثرة فيها ومشاكلها :

3-3-7- 1-سياسات التوظيف :

تعرف السياسة على أنها خطط دائمة وإرشادات للعمل من أجل أن يسير في اتجاه واحد مع الأهداف الموضوعية، ويجب أن تكون السياسات محددة وثابتة ومرنة ، بحيث يمكنها مواجهة التغيرات والأهم في السياسة أن تكون مفهومة ، يقوم بإتباعها جميع العاملين في المؤسسة .

أ/ تعريف السياسة التوظيفية :

إن التوظيف مهمة من مهام وظيفة الأفراد ، التي هي من الوظائف الأساسية في المؤسسة ، تعرفها كسياسة بأنها :<< العملية الإدارية المستمرة ، التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل ، والبحث عنها وترغيبها على العمل ، واختيار أفضلها ليكونوا أعضاء بالمؤسسة >> .(منصور أحمد منصور ، 1979، 94)

إلى جانب أعدادهم للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التي تتلخص إجمالا فيما يلي :

- تحضير الطرق الكفيلة بتوظيف مترشحين أكفاء
- الحصول على موارد بشرية بتكلفة أقل .
- تنصيب المترشح في المنصب الأكثر ملائمة له وللمؤسسة .

إن هذه الأهداف من شأنها أن توفر الكفاءة الإنتاجية للعامل ، التي لها أثر فعال على كفاءة الأداء من خلال انجاز الأعمال بمستوى عال كما وكيفا .

3-3-7-2- العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف :

تتأثر سياسة التوظيف بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية وهي :

ا-العوامل الداخلية : من بينها الأتي :

*** سياسة المؤسسة** : وهي التي تحدد مسبقا ما يجب عمله ، وبأي الطرق والوسائل ، من خلال إعطاء معلومات أولية حول الأهداف والإمكانيات الاقتصادية ، لذلك تعتبر قاعدة عمل في أي مؤسسة لا سيما فيما يخص سياسة الترقية الداخلية والأجور ، كما أن نجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما في الإدارة العليا.

* -**تخطيط القوى العاملة** : من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف جرد المؤهلات واختيار قنوات الترقية بتحديد الوظائف التي ستملأ من الداخل والوظائف التي ستملأ من الخرج ، وهو الذي يستطيع أن يعطي معلومات دقيقة حول الاحتياجات من القوى العاملة في وقتها المناسب .

***- عوامل المحيط** : يفرض المحيط الداخلي للمؤسسة العديد من القيود أمام إنجاز وتنفيذ سياسة التوظيف وقد يكون ذلك من خلال رفض العمال القدامى لأي تغيير ، تنظيمي يحدث على الهيكل الوظيفي ، وعدم تعاونهم مع الموظفين الجدد .

ولهذا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار هذه العوامل قبل أثناء وبعد إعداد مخطط القوى العاملة ، وكذلك قبل اختيار مصادر التوظيف .

ب/ العوامل الخارجية : تتأثر سياسة التوظيف في المؤسسة بجملة من العوامل الخارجية منها :

- **التقدم التكنولوجي** : تشكل التكنولوجيا العديد من الصعوبات ، لاسيما في الحصول على الفرد المؤهل لها ، ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار التغير في الطبيعة الفنية للعمل ، وبالتالي نوع المهام وبذلك على الوظيفة ككل في المؤسسة .
- **الوضع الاقتصادي** : حيث يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف ، ففي حالة الرواج الاقتصادي يساهم في توسيع السوق وبالتالي توسيع نشاطات المؤسسة ودفعها إلى زيادة الإنتاج ، الأمر الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة الذي يصعب الحصول عليها في ظل المنافسة .والعكس في حالة

الكساد الاقتصادي ، أين يقل الطلب على المنتجات وبالتالي تقل الأرباح ، وهنا تلجأ المؤسسات إلى تسريح عمالها مما يطرح أمامها مشاكل في حالة البحث عنهم مرة أخرى .وتضطر إلى توظيف أفراد ليس لديهم الكفاءة المطلوبة ، وتتحمل أعباء تدريبهم .

- **عامل اللغة** : فاللغة تعتبر وسيلة اتصال وثقافة داخل المجتمع ، وبذلك فهي وسيلة ترابط داخل المؤسسة ، وأداة اقتصادية تحقق لتوازن الثقافي في المؤسسة والاتصال المنظم بين أفرادها .

3-3-7-3- مشاكل سياسة التوظيف :

يمكن حصرها في مشاكل التوظيف ذاتها ، تقسم إلى :

أ/ المشاكل الخاصة بفئات معينة :

***مشاكل خاصة بتوظيف فئات صغرى من العمال :**

إن بعض المؤسسات تقوم بتوظيف أفراد لم يبلغوا سن العمل ، وذلك نظرا لظروف عديدة ولتحقيق أهداف معينة ، كانخفاض أجور القاصرين مقارنة بالعمال البالغين الذين يشترطون أجور مرتفعة ، أو أن هناك نقص في اليد العاملة البالغة.

وهذا يعتبر تجاوزا للقانون من قبل المؤسسة ، طالما أن الفرد لم يتجاوز 18سنة .

***توظيف عمال أجانب :**

إن توظيف هذه الفئة من العمال هو الوسيلة الوحيدة لمواجهة نقص اليد العاملة في بعض النشاطات أو التخصصات ، بغرض الاستفادة من مهاراتهم، غير أن ذلك يخلق العديد من المشاكل للمؤسسة ، من خلال اضطرارها مثلا إلى وضع تنظيم يتناسب مع معتقداتهم وعاداتهم ، إجراء برامج تدريبية لهم كتعليم اللغة فالمؤسسة ليست هيكلا تنظيميا يضم وظائف معينة ، بل هي مجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية المتشابكة والتي تنشأ بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة من جهة ، وبينهم والبيئة الخارجية من جهة أخرى .

***مشاكل توظيف العمال ذوي الخصائص المتعددة :**

إن المتقدم لوظيفة معينة يمكن أن تتوفر فيه عدة خصائص من عدد من الوظائف وهذا يخلق مشاكل كبيرة لصاحب المؤسسة ، أو مسؤول تسيير الموارد البشرية ، بحيث يصعب عليه توجيه العامل إلى الوظيفة التي تناسبه وتتطابق مع مؤهلاته .(صالح حميمدات، 2003،18)

ب/ المشاكل الخاصة بالعمل المؤقت والممثلون التجاريون :

***مشاكل التوظيف الخاصة بالعمل المؤقت :**

تضطر المؤسسة في بعض الأحيان إلى تشغيل عمال مؤقتين ، وذلك بغرض مواصلة نشاطها الإنتاجي أو الخدمي ، ويرجع سبب هذا التوظيف إلى :

-الغياب المؤقت ، أو توقيف عقد العمل لوظيفة معينة (إذا تجاوزت هذه المؤسسة أشهر) ،

- حالة انتهاء مدة العمل المبرم مع شخص ما .

- حالة الأعمال المستعجلة التي تتطلب التنفيذ السريع لضمان استمرارية نشاط المؤسسة أو محاربة بعض الكوارث التي يمكن أن تحدث .

*** مشاكل توظيف الممثلين التجاريين :**

إن توظيف الممثلين التجاريين يخلق مشكلا ، وهذا بالنسبة لمصلحة المستخدمين .فبالرغم من وجود عدة وظائف خاصة بالتجار ، إلا أن الفئة من العمل تعاني مشكلة المكانة في الهيكل التنظيمي ، ونجد أن هؤلاء الممثلين يستفيدون من عدة مزايا خاصة إذا كان الممثل ذو مكانة هامة في الهيكل التنظيمي .(أحمد منصور 1979، 207)

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء تعريف شامل ومفهوم كامل للتوظيف مبرزين بذلك أهدافه ، أنواعه أهميته ، وهذا انطلاقا من أراء بعض الكتاب والباحثين الذين أجمعوا على أن التوظيف مجموعة من الشروط وجب احترامها من أجل الحصول على الموارد البشرية المناسبة وهذا لا يمنع من وجود مشاكل تعرقل عملية التوظيف .

الجـانب الـتطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

أولا : المؤسسة التي أجريت بها الدراسة

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة

ثالثا :تفريغ و تحليل بيانات الدراسة

تمهيد :

خلال دراستنا هذه قمنا بالاختيار من بين جميع المؤسسات ذات الطابع التجاري الاقتصادي مؤسسة ديوان الترقية و التسيير لميلة لأنها مؤسسة لها أهمية اقتصادية و تجارية كبيرة في الولاية .يتمثل الدور الأساسي لهذه المؤسسة في تسيير العقارات و انجاز البنايات السكنية بتقليص أزمة السكن و تسهيل عملية الحصول على المنازل بالنسبة للمواطن ، و ذلك عن طريق البنايات التساهمية.

4-1- المؤسسة التي أجريت بها الدراسة : مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة.

4-1-1-التعريف بالمؤسسة :

هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري اجتماعي و صناعي خاصة بالسكن يحتوي على 206عامل.بدأ العمل بعد استقلاله عن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة سنة 1985 و أصبح مستقلا لولاية ميلة.

4-1-2-موقع وحدات المؤسسة :

يقع ديوان الترقية و التسيير العقاري في نهج جيش التحرير الوطني (قصر الماء) يوجد في وسط المدينة على بعد 1 كلم عن مقر الولاية بجانب مديرية سونلغاز ، المستشفى ، مديرية الري.

لديه 05 وحدات :

- ✓ -وحدة ميلة : تضم 36 عامل
- ✓ وحدة شلغوم العيد : عدد عمالها 25.
- ✓ وحدة فرجيوة : تضم 22 عامل.
- ✓ وحدة واد النجاء :23 عامل
- ✓ وحدة التلاغمة : تضم 14 عامل
- ✓ بالإضافة إلى المديرية العامة التي تضم 86 عامل

هناك أربع دوائر تابعة له و هي :

-دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة : تحتوي على مصلحة الموارد البشرية و مصلحة الوسائل العامة.

-دائرة المحاسبة و المالية : تحتوي على مصلحة الخزينة.

-دائرة تسيير و صيانة حظيرة السكنات : تحتوي على مصلحة الصيانة و مصلحة التنازل.

-دائرة التحكم في المشاريع : تحتوي على مصلحة إعادة تهيئة الحظيرة السكنية و مصلحة إنجـــاز البـــرامج السكنية الاجتماعية و مصلحة الصفقات ، مصلحة البرمجة و الدراسات.

بالإضافة إلى وجود خلية الشؤون القانونية و المنازعات و خلية الأمن الداخلي.

4-1-3-عمال المؤسسة :

يحتوي الديوان على 206 عامل منها 152 رجل بنسبة 74.15 %، و54 امرأة بنسبة 25.85% ينقسم عمال الديوان إلى 03 أصناف :

صنف 01: يتمثل في الإطارات و يحتوي على 37 إطار بنسبة 17.96 % .

صنف 02 : يتمثل في أعوان التحكم و يحتوي على 44 عون بنسبة 21.35 %

صنف 03 : يتمثل في أعوان التنفيذ و يحتوي على 125 بنسبة 60.67 %

الجدول02: يمثل عدد و نسبة العمال حسب الجنس

الجنس	رجال	نساء	المجموع
العدد	152	54	206
النسبة	%74.15	%25.85	% 100

المصدر : ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة

الجدول03:يمثل عدد و نسب العمال حسب التصنيف

تصنيف / عدد	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
العدد	37	44	125	206
النسبة	% 17.96	% 21.35	% 60.67	% 100

المصدر : ديوان الترقية و التسيير العقاري بميلة

الجدول 04 : يمثل ملخص لعدد و نسب عمال الديوان حسب الوحدات

	المديرية العامة	وحدة ميلة	وحدة شلغوم العيد	وحدة فرجيوة	وحدة واد النجاء	وحدة التلاغمة	المجموع
العدد	86	36	26	22	23	14	206
النسبة	% 41.74	%17.47	%12.13	%10.67	%11.16	%6.79	%100

المصدر : ديوان الترقية و التسيير العقاري –ميلة.

4-1-4-دور المؤسسة :

يتمثل دور مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري فيما يلي :

- ✓ تسيير و ترقية العقار.
- ✓ تسيير العقارات السكنية الممولة من طرف الدولة
- ✓ متابعة الصيانة بعد طور الإنجاز
- ✓ تحصيل إيجار السكنات المنجزة
- ✓ المساهمة في توفير السكن اللائق للمواطن بصفة خاصة.

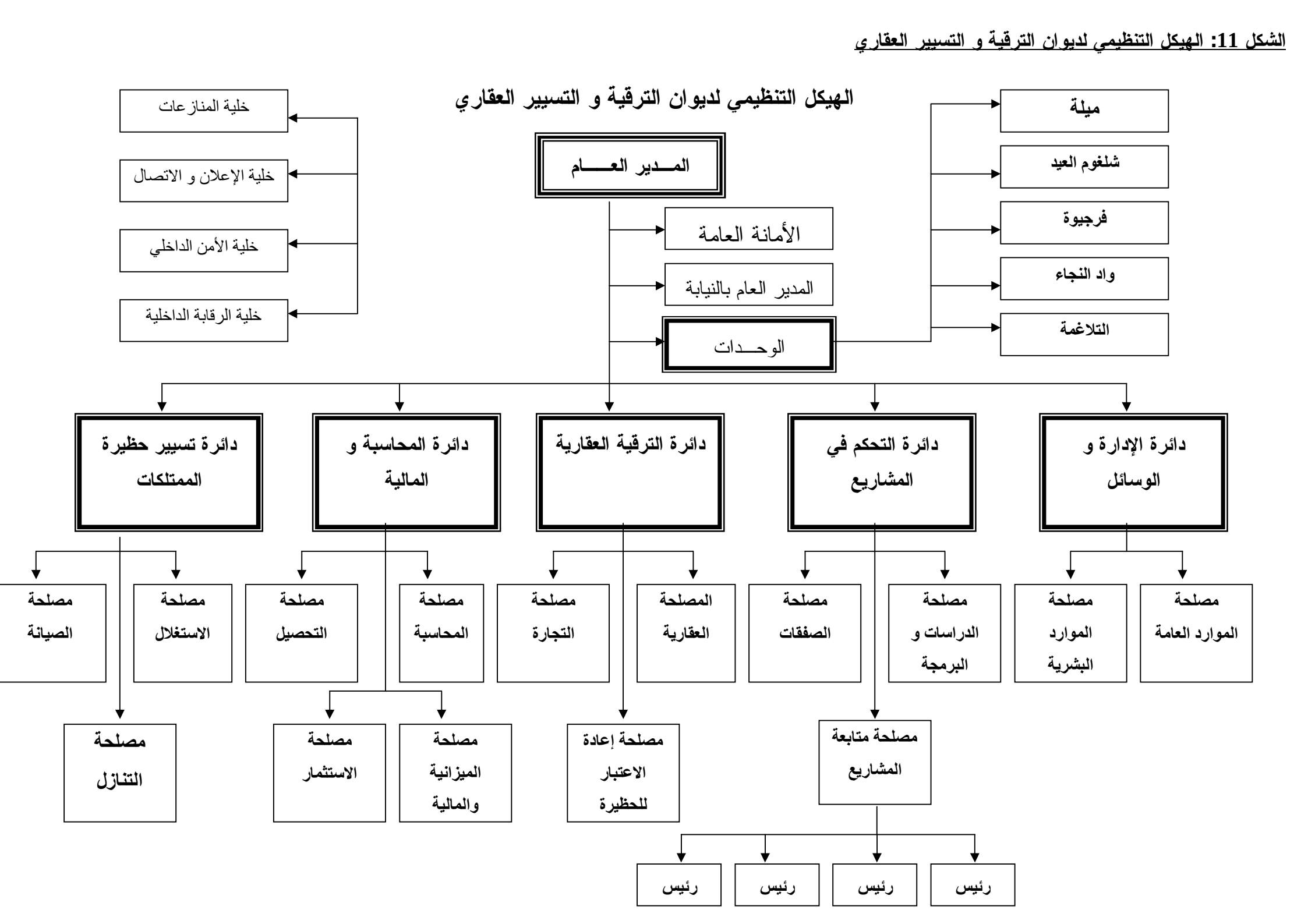
4-1-5-الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري :

انشأ الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري لميلة بناء على القرار الوزاري رقم(SMP-101 1999 م)المؤرخ في جويلية 1999 لتحديد الإطار القانوني للهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري.

إن إعادة هيكلة الديوان من خلال إحداث مناصب الإطارات المسيرة به ما هو إلا استجابة لمتطلبات التطور الاقتصادي و التنظيمي و المهام الموكلة للديوان حيث يقصد من ورائه إعطاء أكثر حركية و فعالية من حيث المردود.

-و يختلف هذا التنظيم عن سابقه بإحداث مناصب جديدة في مقابل إلغاء مناصب أخرى ، حيث تم إحداث منصب مساعد المدير العام و تقسيم دائرة المالية و المحاسبة و دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة و من ثم أصبح التنظيم يحتوي على 04 دوائر (دائرة المالية و المحاسبة ، دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة، دائرة التحكم في المشاريع و دائرة تسيير الممتلكات) بالإضافة إلى دائرة التطوير و الترقية العقارية و التي هي في طور الإنجاز على مستوى المصالح ثم استحداث مصالح جديدة هي مصلحة التنازل على مستوى دائرة الممتلكات و مصلحتي انجاز البرامج السكنية الاجتماعية و الترقية العقارية على مستوى دائرة التحكم في المشاريع و بالمقابل تم حذف مصلحة قيادة العمليات و مصلحة المنازعات و التأمينات.

الشكل 11: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري



4-1-6-مهام ديوان الترقية و التسيير العقاري :

- ✓ الترقية العقارية
- ✓ الإنابة عن أي متعامل و الإشراف على المشاريع المسندة إليه
- ✓ المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقاء عليها للاستمرار في حاله صالح للسكن
- ✓ تنظيم جميع العمليات التي ستهدف للاستعمال الأمثل لمجمل المجمعات السكنية المقاربة إلى تسييرها و تنسيق ذلك.
- ✓ أعمال تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية و إعادة الاعتبار إليها و صيانتها.

المنهج المستخدم في الدراسة :

المنهج الذي استخدمناه في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لتلاؤمه مع متطلبات بحثنا.

مجتمع الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا على قطاعات حيث أخذنا عينة عشوائية من كل قطاع .

- العينة أولى أخذناها من قطاع الموارد البشرية و المتمثلة في 30 .

- العينة الثانية أخذناها من قطاع الموارد البشرية و المتمثلة في 10 .

المجال الزمني :

تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2013 ، 2014.

المجال الجغرافي :

أنجزت هذه الدراسة بديوان الترقية و التسيير العقاري الذي يقع في نهج جيش التحرير الوطني (قصر الماء) يوجد في وسط المدينة على بعد 01 كلم عن مقر الولاية بجانب مديرية سونلغاز ، المستشفى ، مديرية الري.

أدوات الدراسة :

تتكون استمارة بحثنا من مجموعة من المحاور :

-المحور 1 : بيانات شخصية للمبحوثين (سؤال من 1-4)

-المحور 2 : الاستقطاب (سؤال من 5 -11)

-المحور 3 : الاختيار (سؤال من 12-16)

-المحور 4 : التوظيف (سؤال من 17 – 20)

و قد قمنا بتوزيع 40 استمارة غير أن 10 عمال لم يرغبوا في الإجابة عليها و تم الإجابة على 30 استمارة و هي التي قمنا بتجسيدها على أرض الواقع و تفريغها لاحقا.

-اعتمدنا في دراستنا هذه على إدارة الملاحظة ، حيث لاحظنا الظروف التي كان فيها أفراد عينة البحث ومدى تجاوبهم مع هذه الأخير.

إضافة إلى المقابلات التي قمنا بها في عملنا و استخدمنا كذلك استمارة البحث التي تعد الأداة الرئيسية فيه.

تفريغ و تحليل البيانات

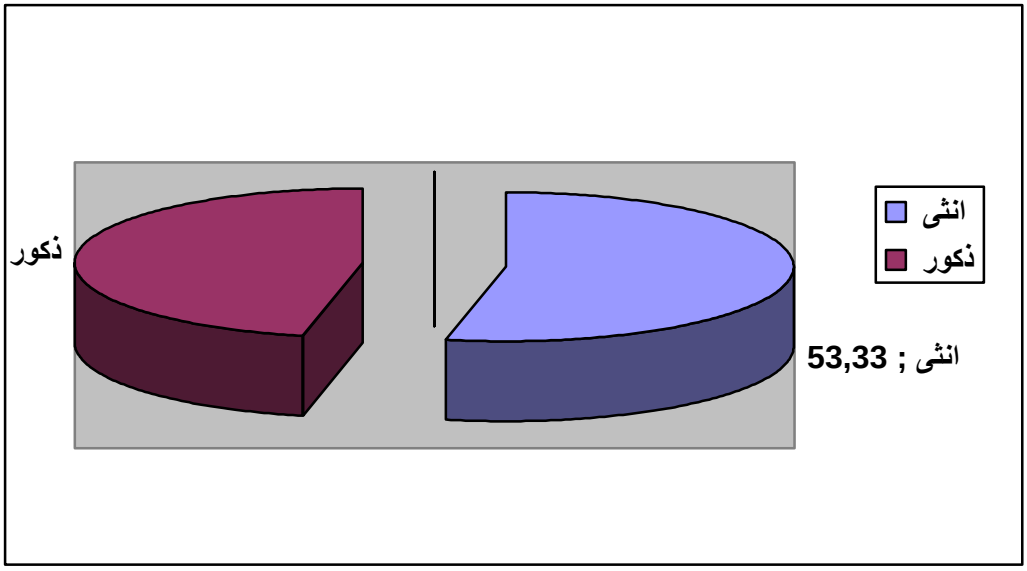
المحور الأول : البيانات الشخصية

1-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس .

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	%
ذكر	**14**	**%46.67**
أنثى	**16**	**% 53.33**
المجموع	**30**	**%100**

الشكل رقم (12) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



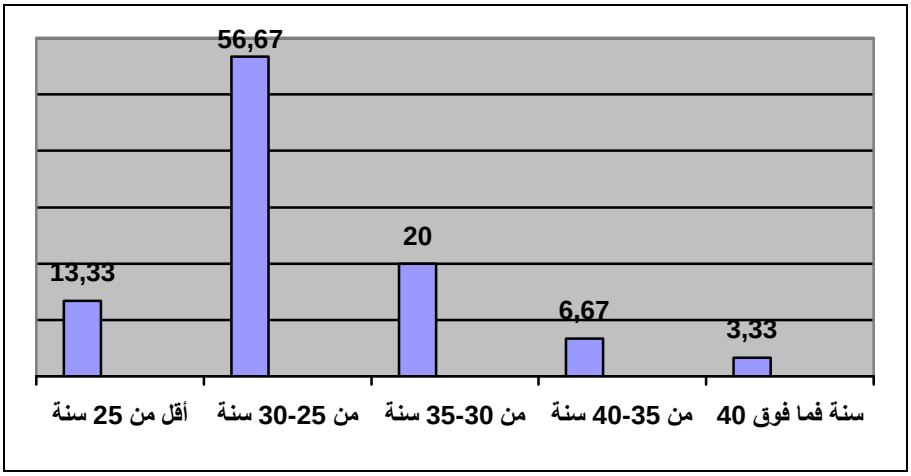
- نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين و الخاص بطبيعة الجنس لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة الإناث يمثل (53.33 %) من مجموع الأفراد ، أما نسبة الذكور فهي تمثل (46.67 %) ، و تفسير هذا راجع إلى نـــشاط المؤسسة و طبيعة العمل فيها تفرض هذا التفاوت الموجود بين الجنسين.

2-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن :

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	04	% 13.33
من 25 سنة -30 سنة	17	%56.67
من 30 – 35 سنة	06	%20
من 35 -40 سنة	02	%6.67
40 سنة فما فوق	01	%3.37
المجموع	**30**	**% 100**

الشكل رقم (13) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن



-نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن أعلى نسبة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [25 - 30] سنة نسبة مئوية قدرها (56.67 %) لتأتي في المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين[30 - 35] سنة بنسبة مئوية (20 %) . و الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة مئوية قدرها (13.33 %) . و تأتي فئة الأعمار الذين تتراوح أعمارهم ما بين [35 - 40]سنة بنسبة

مئوية (6.67 %) ثم يأتي في الأخير فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة بنسبة مئوية تقدر بـــــ: (3.33 %).

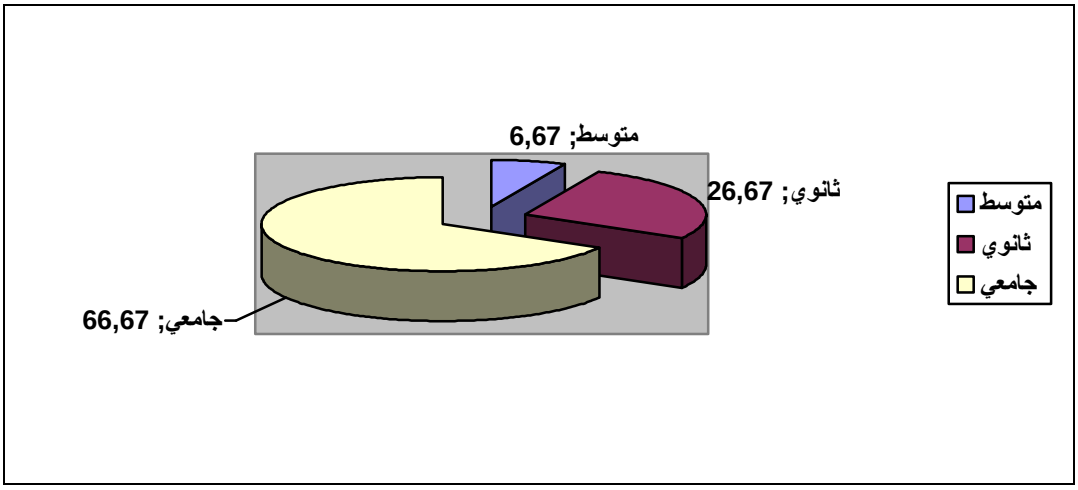
من خلال هذه النتائج نستنتج أن الفئة الثانية ما بين[25 -30] سنة هي التي تأخذ الحصة الأكبر من المجموع و ذلك كونها تضم شباب ذوي مستوى تعليمي تتطلبه العملية الإدارية و القادرة على العطاء و التفاني فـــي العمل و كذلك الفئة الثالثة ما بين[30-35]سنة . أما فيما يخص الأفراد الذين تقل أعمارهم عـــن 25 ســـنة تمثل نسبة (13.33 %) فهي تملك خبرة لا بأس بها في مجال العمل ، و نجد نسبة الأفراد الـــذين تتـــراوح أعمارهم ما بين[35-40] سنة و ما فوق 40 سنة تملك رصدا من التجارب و الخبرات . و هذا ما أهلهم إلى اعتلاء مناصب ذات سلطة و مسؤولية.

3-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	02	% 06.67
ثانوي	08	% 26.67
جامعي	20	% 66.67
المجموع	**30**	**% 100**

الشكل رقم (14) : شكل بياني يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي :



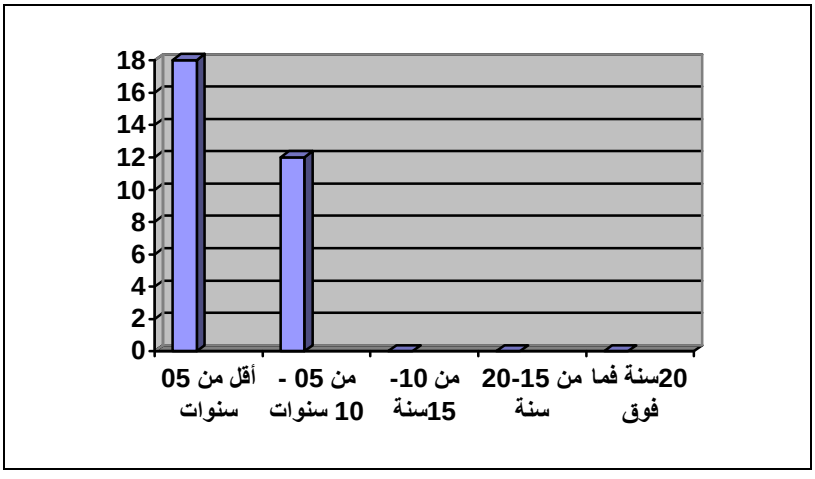
-نلاحظ أن نسبة (66.67 %) من الأفراد ذوي مستوى تعليمي جامعي و هذا ما يدل على أن مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري تركز على توظيف الكفاءات العلمية لتقديم أحسن خدمة و تليها فئـــة الأفـــراد ذوي المستوى الثانوي بنسبة قدرها(26.67 %) ، في حين نسبة أفراد المتوسط بنسبة (6.67 %).

4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الجدول 08 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل :

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	18	% 60
من 05-10 سنوات	12	%40
من 10 – 15 سنة	00	%00
من 15 -20 سنة	00	%00
20 سنة فما فوق	00	%00
المجموع	**30**	**% 100**

الشكل (15) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل :



-نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة (60 %) من أفراد مجتمع الدراسة الذين تقل مدة عملهم عـــن 05 سنوات أما نسبة (40%) تتراوح مدة عملهم ما بين[5 - 10] سنوات . أما الأفراد الـــذين تزيـــد مـــدة عملهم من 10 سنوات فما فوق فهي منعدمة.

المحور 02 : عملية الاستقطاب في ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة :

الجدول رقم (09) : يوضح وجود عملية الاستقطاب بديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة:

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	%	التكرار	%
هل هناك عملية استقطاب الموارد البشرية في مؤسستكم ؟	21	% 70	09	% 30

من خلال الجدول السابق ، نلاحظ أن أغلبية الأفراد من مجتمع الدراسة وذلك بنسبة (70 %) ، يقرون انه توجد عملية استقطاب للموارد البشرية في المؤسسة ، في حين نجد نسبة (30 %) من مجتمع الدراسة يرون عكس ذلك، و من هنا نستنتج ان عملية الاستقطاب عملية اساسية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ميلة.

الجدول رقم 10 : يوضح مفهوم عملية الاستقطاب بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة

العبارة	التكرار	النسبة
مجموعة من الأنشطة الضرورية لجلب المرشحين لسد شواغر الوظيفة	06	%20.69
عبارة عن علاقة ثنائية بين الفرد و المنظمة	11	% 37.93
مرحلة من المراحل الأساسية لعملية التوظيف	13	% 41.38
المجموع	**30**	**% 100**

من خلال ما سبق نجد أن أغلبية الأفراد المبحوثين يرون أن مفهوم عملية الاستقطاب في المؤسسة هو عبارة عن علاقة ثنائية بين الفرد و المنظمة بنسبة(37.93 **%)** ، في حين فئة أخرى من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنه مجرد مجموعة من أنشطة ضرورية لجلب المرشحين لسد شواغر الوظيفة و ذلك بنسبة (20.69 %) و نستنتج أن الاستقطاب هو مرحلة من المراحل الأساسية لعملية التوظيف.

جدول رقم11: يوضح المشرف على عملية استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة

العبارة	التكرار	النسبة
إدارة الموارد البشرية	22	%68.75
المديرين التنفيذيين	07	%21.88
المكاتب الاستشارية	03	% 09.38
المجموع	**32**	**% 100**

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (68.78 **%**) يرون أن المشرف على عملية استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة هي إدارة الموارد البشرية و هذا راجع إلى أنها هي المختصة بالدرجة الاولى في استقطاب الأفراد يلي ذلك المديرون التنفيذيون بنسبة (21.88 %) ، أما أضعف نسبة وهي (9.38 **%**) يرون أن المكاتب الاستشارية هي من تقوم بعملية الاستقطاب لأنها تمثل وسيطا بين إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.

الجدول رقم (12) : يوضح وجود اهمية لعملية الاستقطاب في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	%	التكرار	%
هل عملية الاستقطاب تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة ؟	25	% 83.33	05	% 16.67

من خلال ما سبق نلاحظ ان أغلبية المبحوثين يرون أن عملية الاستقطاب في المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة بنسبة (83.33%) و هذا راجع إلى النتائج المترتبة عن نجاح هذه العملية أما فئة أخرى من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (16.67 %) ترى أنه لا أهمية لهذه العملية من خلال التكاليف التي تتكبدها في حالة فشلها.

الجدول رقم (13) : يوضح أسباب أهمية عملية الاستقطاب في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة

العبارات	التكرار	النسبة
الحصول على أكثر كفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين	12	%33.33
زيادة فعالية عملية الاختيار	08	% 22.22
تحديد سوق العمل المستهدف	02	%05.55
وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	14	% 38.89
المجموع	**36**	**% 100**

من خلال الجدول السابق نرى أن نسبة (38.89 **%**) من أفراد مجتمع الدراسة ترى بأن السبب الرئيسي لأهمية عملية الاستقطاب في المؤسسة يرجع إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و ذلك لسد شواغر الوظيفة ، ثم تلي نسبة (33.33 %) من أفراد مجتمع الدراسة ترى **أن** أهمية عملية الاستقطاب ترجع إلى الحصول على أكثر كفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين لأن الكفاءة من متطلبات العمل .

الجدول رقم (14) : يوضح أهداف عملية الاستقطاب في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة:

العبارات	التكرار	النسبة
اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين	18	%43.90
الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة	09	% 21.90
تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية	14	%34.14
المجموع	**41**	**% 100**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العدد الكبير من المبحوثين يرون أن اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين هو هدف أساسي لعملية الاستقطاب بنسبة (43.90 **%)** ، في حين فئة أخرى من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (34.14 %) ترى أن الهدف هو تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية و ذلك عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة .

الجدول رقم (15) : يوضح إذا كان الاستقطاب يمر بمراحل معينة :

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	%	التكرار	%
هل عملية الاستقطاب لديكم تمر بمرحلة معينة ؟	17	% 56.67	13	%43.33

مما سبق نلاحظ أن نسبة (56.67 %) ترى بأن عملية الاستقطاب تمر بمراحل معينة لأن د.ت.ت.ع. قبل اختيار العنصر البشري لابد بالمرور بعدة مراحل في حين نسبة (43.33 %) ترى عكس ذلك.

الجدول رقم (16) : يوضح مراحل عملية الاستقطاب في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة:

العبارات	التكرار	النسبة
التخطيط لعملية الاستقطاب	09	% 30
تحديد إستراتيجية البحث	02	**% 06.66**
البحث و التصفية	14	**% 46.67**
التقييم و المراقبة	05	**% 16.67**
المجموع	**30**	**% 100**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة(46.67 %) من أفراد مجتمع الدراسة ترى بأن المرحلة الأولى لعملية الاستقطاب هي البحث والتصفية و ذلك لجذب المرشحين ذوي مؤهلات و كفاءات في حين تأتي المرحلة الثانية تخطيط لعملية الاستقطاب و ذلك بنسبة (30 **%)** لأن المنظمة تقوم بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفهم ، ثم تأتي مرحلة التقييم و المراقبة بنسبة (16.67%) و ذلك لمعرفة الفوائد التي تعود على المؤسسة مقارنة بتكلفتها و أخيرا تحديد إستراتيجية البحث بنسبة (6.66 %).

و منه نستنتج أن البحث و التصفية هي المرحلة الأساسية لعملية الاستقطاب في المؤسسة.

الجدول رقم (17) يوضح إذا كانت عملية الاستقطاب تعتمد على مصادر :

العبارة	نعم		لا	
هل توجد مصادر محددة تعتمدون؟	تكرار	%	ككرار	%
	26	%86.67	4	%13.33

نلاحظ مما سبق أن نسبة (86.67 %) من أفراد مجتمع الدراسة ترى أن عملية الاستقطاب تعتمد على مصادر محددة لأن الاستقطاب قد يكون من داخل المؤسسة أو من خارجها ، أما فئة أخرى بنسبة (13.33 %) ترى أنه لا توجد مصادر لعملية الاستقطاب.

الجدول (18) : يوضح المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة في عملية الاستقطاب :

العبارة		التكرار	%
المصادر الداخلية	الترقية	9	%23.69
	النقل و التحويل	6	%15.79
	ترشيحات الافراد و العاملين	9	%23.69
المصادر الخارجية	الجامعات و المعاهد	6	%15.79
	الإعلان و الانترنيت	8	%21.05
المجموع		38	%100

مما سبق نلاحظ ان نسبة (23.69 %) من المبحوثين يتفقون على ان الترقية و ترشيحات الأفراد العاملين هي المصادر الرئيسية التي يعتمدون عليها من اجل استقطاب العنصر البشري كمصدر داخلي في حين يتفق البعض الأخر بان الإعلان و الانترنت هو المصدر الخارجي الجيد الاستقطاب و ذلك لتسهيل عملية الاتصال و التواصل بين طرفي النشاط الاستقطابي و ذلك بنسبة (21.05 %) و أخيرا تأتي نسبة (15.79 %) حيث جمعت بين النقل و التحويل كمصدر داخلي ، في حين يتفق البعض الأخر بان الإعلان و الانترنت هو المصدر الخارجي الجيد للاستقطاب و ذلك لتسهيل عملية الاتصال و التواصل بين طرفي النشاط الاستقطابي

و ذلك بنسبة (21.05 %) واخيرا تأتي نسبة (15.79 %) حيث جمعت بين النقل و التحويل كمصدر داخلي و الجامعات و المعاهد كمصدر خارجي هي أفضل طريقة للاستقطاب الجيد للأفراد .

الجدول رقم (19) : يوضح العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب :

العبارة	التكرار	النسبة
خصائص البيئة	4	%12.12
خصائص الوظائف المتوفرة لدى المؤسسة	26	%78.78
الإستراتيجية	3	%9.1
المجموع	**33**	**% 100**

نلاحظ مما سبق أن خصائص الوظائف المتوفرة لدى المؤسسة هي العامل الأساسي المؤثر في عملية الاستقطاب و ذلك بنسبة (78.78 %) لان المنظمة تسعى لاختيار المصدر الذي يحقق لها أفضل فاعلية في الكلفة في حين نجد نسبة (12.12 %) من المبحوثين يتفقون على ان العامل المؤثرة يتمثل في خصائص البيئة لان سوق العمل ، و قوى العرض و الطلب و حجم البطالة كلها ذات اثر فعال في عملية الاستقطاب.

أما البعض الآخر بنسبة (9.1 %) ترى أن الإستراتيجية التنظيمية هي من العوامل الأساسية المؤثرة في عملية الاستقطاب .

المحور الثالث : عملية الاختيار في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة:

الجدول (20) : يوضح إذا كان لعملية الاختيار شروط محددة

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	%	التكرار	%
هل هناك شروط محددة لعملية الاختيار؟	23	%76.67	7	%33.33

من الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (76.67%) يتفقون على أن لعملية الاختيار شروط محددة في حين فئة أخرى بنسبة (33.33%) ترى عكس ذلك و من هنا نستنتج أن غالبية المبحوثين يعلمون بأن هناك شروط لعملية الاختيار.

الجدول رقم (21) : يوضح شروط عملية الاختيار

العبارة	التكرار	النسبة
السن	3	%8.11
نوع الشهادة المتحصل عليها	21	%56.75
الكفاءة المهنية	13	%35.13
المجموع	**37**	**% 100**

نلاحظ من الجدول أن نسبة (56.76 %) من أفراد مجتمع الدراسة يتفقون أن نوع الشهادة المتحصل عليها هي الشرط الأساسي في عملية الاختيار ، ثم تأتي الكفاءة المهنية و ذلك بنسبة (35.13 %) و أخيرا شرط السن بنسبة (8.11 %) و من هنا نستنتج أنه لاختيار الفرد بالدرجة الأولى يعتمد على نوع الشهادة المتحصل عليها.

الجدول رقم (22) يبين وجود معايير معتمدة لعملية الاختيار

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	%	التكرار	%
هل توجد معايير تعتمدون عليها في عملية الاختيار ؟	28	%93.33	2	%6.67

نلاحظ مما سبق أن نسبة (93.33 %) من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الاختيار الفرد مقرون بوجود معايير، و فئة أخرى بنسبة (6.67 %) ترى عكس ذلك و من هنا نستنتج أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعلمون بوجود معايير معتمد عليها في عملية الاختيار ، في حين أن نسبة منهم لا تدرك ذلك.

الجدول رقم (23) : يوضح المعايير المعتمد عليها في عملية الاختيار

العبارة	التكرار	%
المستوى التعليمي و الدورات التدريبية السابقة	16	%28.58
الخبرة السابقة	15	%26.79
المهارات	12	%21.42
المعرفة السابقة بالشخص	13	%23.21
المجموع	**56**	**%100**

يبين هذا الجدول أن المستوى التعليمي و الدورات التدريبية السابقة هي المعيار الأساسي المعتمد عليه في عملية الاختيار و ذلك بنسبة (28.58 %) ، و كذلك نسبة (26.79 %) و هي نسبة متقاربة معها ّ، أما النسبتين (23.21 %) و (21.42 %) ترى أن المعرفة السابقة بالشخص و المهارات هي المعيار المناسب و المعتمد عليه في عملية الاختيار.

و من هنا نستنتج أن كل هذه المعايير هي معايير أساسية في عملية اختيار العنصر البشري .

الجدول رقم (24) : يوضح اعتماد مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري في عملية الاختيار على المقابلة :

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	%	التكرار	%
هل تعتمدون في عملية الاختيار على المقابلة ؟	17	%56.67	13	%43.33

يوضح هذا الجدول أن نسبة (56.67 %) من أفراد مجتمع الدراسة تتفقون على أن عملية الاختيار تعتمد على المقابلة في حين ترى ان نسبة (43.33 %) عكس ذلك من هنا نستنتج معظم أفراد الدراسة تمت مقابلتهم قبل اختيارهم .

الجدول رقم (25) : يبين أنواع المقابلات المستخدمة من طرف مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

العبارة	التكرار	%
المقابلة التمهيدية	06	% 20
المقابلة الفردية	21	% 70
المقابلة النموذجية	0	%0
المقابلة الموجهة	03	% 10
المقابلة غير الموجهة	0	%0
المجموع	30	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المقابلة الفردية هي النوع المستخدم من طرف المؤسسة لاختيار الفرد وذلك بنسبة (70 %) و تليها نسبة (20 %) من أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المقابلة التمهيدية هي النوع

المستخدم .في حين نجد أن المقابلة الغير موجهة و المقابلة النموذجية هي نسب منعدمة دلالة على أنها غير مستخدمة من طرف المؤسسة .

و من هنا نستنتج أن مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ميلة تستخدم المقابلة الفردية و هي المقابلة الأساسية في المؤسسة.

الجدول رقم (26) : يوضح استخدام الاختيارات كمرحلة لعملية الاختيار

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	%	التكرار	%
هل تستخدمون الاختبارات كمرحلة لعملية الاختيار ؟	16	%53.33	14	%46.67

مما سبق نلاحظ أن نسبة (53.33 %) من أفراد مجتمع الدراسة يقرون على أن استخدام الاختبارات كمرحلة أساسية لعملية الاختيار ، أما نسبة (46.67 %) ترى عكس ذلك ، و نستنتج أن الاختبارات تستخدم في عملية الاختيار.

الجدول رقم (27) : يوضح أنواع الاختبارات المستخدمة من طرف مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

العبارة	التكرار	%
اختبار الأداء	11	%28.20
اختبار المهارات	10	%25.64
اختبار القدرات	10	%25.64
اختبار المعرفة	5	%12.82
اختبار الشخصية	2	%5.12
اختبار الصدق	1	%2.56
المجموع	**39**	**% 100**

نلاحظ أن نوع المستخدم من طرف المؤسسة هو اختبار الأداء و ذلك بنسبة (28.20 %) و تليها نسبة (25.64%) التي ترى أن اختبار المهارات و القدرات هي النوع المستخدم .في حين يرى بعض أفراد مجتمع الدراسة و ذلك بنسبة (12.82 %) أنه اختبار المعرفة، أما النسبتين الأخيرتين (5.12%)

و (2.56 %) يرون أن اختبار الشخصية و الصدق هما النوع المستخدم و هي نسب ضئيلة لعدم استخدامها من طرف المؤسسة عكس النسب الأولى حيث نستنتج أنها الأكثر استخداما من طرف المؤسسة .

الجدول رقم (28) : يبين وجود عوامل تؤثر في عملية الاختيار :

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	%	التكرار	%
هل توجد عوامل تؤثر في عملية الاختيار؟	26	%86.67	4	%13.33

يفسر هذا الجدول أنه توجد عوامل تؤثر في عملية الاختيار و ذلك بنسبة (86.67 %) في حين أن نسبة (13.33%) ترى عكس ذلك و من هنا نستنتج أن هناك عوامل تؤثر في عملية الاختيار داخل المؤسسة.

الجدول (29) : يوضح مختلف العوامل المؤثرة في عملية الاختيار في مؤسسة ديـــوان الترقيـــة و التسيير العقاري:

العبارة		التكرار	%	%
عوامل داخلية	نوع وظيفة المؤسسة	18	%36.73	%36.73
	استخدام التقنيات الحديثة	2	%04.08	
	الوقت المتاح أمام المؤسسة	6	% 12.24	
عوامل خارجية	خصائص سوق العمل من حيث العرض و الطلب	13	%26.53	%26.53
	القوانين و الأنظمة و اللوائح بالمساوات في التوظيف	4	%08.16	
	الأقدمية و المهارة	6	%12.24	
المجموع		**49**	**%100**	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العامل المؤثر في عملية الاختيار داخل المؤسسة هو عامل داخلي بنسبة (36.73 %) من أفراد مجتمع الدراسة باعتبار نوع ووظيفة المؤسسة هي العامل الأساسي المؤثر، ثم يأتي العامل الخارجي بنسبة (26.53 %) الذي يضم خصائص سوق العمل من حيث العرض و الطلب .

و من هنا نستنتج أن العامل المؤثر بصورة كبيرة على المؤسسة هو العامل الداخلي لأنه مرتبط بالمؤسسة وعملية الاختيار ذاتها .

المحور الرابع : عملية التوظيف في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري –ميلة –

الجدول رقم (30) : يبين وجود أنواع معينة للتوظيف في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري –ميلة –

العبارة	نعم		لا	
	التكرار	%	التكرار	%
هل توجد أنواع للتوظيف داخل المؤسسة ؟	28	% 93.33	2	%6.67

يبين هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة (93.33 %) يقرون بأنه يوجد أنواع للتوظيف داخل المؤسسة و البعض الآخر بنسبة (6.67 %) يرون عكس ذلك ، و من هنا نستنتج أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يعلمون بوجود أنواع للتوظيف داخل مؤسستهم .

الجدول (31) : يبين أنواع التوظيف في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري –ميلة –

العبارة	التكرار	%
توظيف داخلي	22	%53.65
توظيف خارجي	19	%46.34
المجموع	41	% 100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (53.65 %) من المبحوثين يتفقون على أن التوظيف الداخلي يأخذ الحصة الأكبر في المؤسسة ، بينما التوظيف الخارجي يأخذ نسبة اقل و تقدر بـــ (46.34 %) ، و من هنا نستنتج أن عملية التوظيف الداخلي تتميز بقلة التكاليف مقارنة بالتوظيف الخارجي .

الجدول (32) : يبين اعتماد مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري –ميلة –على شروط معينـــة في توظيف لعنصر البشري :

العبارة	نعم		لا	
هل تعتمدون في توظيف العنصر البشري على شروط معينة؟	التكرار	%	التكرار	%
	23	% 76.67	7	% 23.33

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة متفقون على أن توظيف العنصر البشري يعتمد على شروط معينة و ذلك بنسبة (76.67 %) أما نسبة (23.33 %) يرى عكس ذلك.

مما نستنتج أن للتوظيف شروط محددة تفرضها السلطة الإدارية لاختيار أفضل الأفراد خلقيا ، صحيا ، علميا.

الجدول (33) : يوضح شروط التوظيف في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري –ميلة –

العبارة	التكرار	%
شروط الكفاءة و حسن الأداء	20	% 62.5
شروط الولاء	06	% 18.75
شروط أخلاقية	06	% 18.75
المجموع	**32**	**%100**

مما سبق نجد أن أعلى نسبة هي (62.5 %) من أفراد مجتمع الدراسة و هي توضح أن الشرط الأساسي في عملية التوظيف هو شرط الكفاءة و حسن الأداء ، و فئة أخرى بنسبة (18.75 %) يرون أن شرط الولاء و شروط أخلاقية هما الشرطان الأساسيان المعتمد عليهما في التوظيف. و نجمع مما سبق أن المؤسسة في عملية التوظيف تعتمد على شروط الكفاءة و حسن الأداء بالدرجة الأولى.

الجدول (34) : يوضح إذا كانت هناك عوامل خارجية تؤثر على سياسة التوظيف :

العبارة	نعم		لا	
هل تتأثر سياسة التوظيف في مؤسسة د.ت.ت.ع بعوامل خارجية؟	التكرار	%	التكرار	%
	26	% 86.67	4	% 13.33

-يوضح هذا الجدول أن نسبة (86.67 %) من أفراد مجتمع الدراسة تدرك بان سياسة التوظيف في المؤسسة تتأثر بعوامل خارجية و نسبة (13.33 %) منهم تقول عكس ذلك.و من هنا نستنتج أن هناك عوامل خارجية تؤثر على سياسة التوظيف .

الجدول (35) : يبين مختلف العوامل الخارجية التي تتأثر بها سياسة التوظيف

العبارة	التكرار	%
التقدم التكنولوجي	03	% 09.09
الوضع الاقتصادي	23	% 69.70
عامل اللغة	07	% 21.21
المجموع	**33**	**%100**

-يبين الجدول أعلاه أن الوضع الاقتصادي هو العامل الخارجي الأكثر تأثيرا على سياسة التوظيف و ذلك بنسبة (69.70%) ، و يلي ذلك عامل اللغة بنسبة (21.21 %) باعتبارها وسيلة ترابط داخل المؤسسة أما أضعف نسبة (09.09 %) و هي التقدم التكنولوجي.مما سبق نستنتج أن الوضع الاقتصادي و العامل المؤثر بصفة مباشرة على سياسة التوظيف.

الجدول (36) : يوضح وجود مشاكل في عملية التوظيف تواجه مؤسسة ديوان الترقية و التـــسيير العقاري –ميلة –

العبارة	التكرار	%
قلة المناصب	14	% 37.84
البطء في إجراءات التطبيق	14	% 37.84
المصادر الداخلية ليست بالكفاءة المطلوبة	09	% 24.32
المجموع	**37**	**%100**

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة (37.84 %) من أفراد مجتمع الدراسة تقر بأن قلة المناصب و البطء في إجراءات التطبيق هي من بين المشاكل التي تواجه المؤسسة ، أما فئة أخرى بنسبة (24.32 %) ترى بأن المصادر الداخلية ليست بالكفاءة المطلوبة و عليه نستنتج أن المؤسسة لا تخلو من المشاكل في صعيد التقليل منها.

النتائج العامة للدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية :

-غالبية المبحوثين يعلمون بوجود عملية الاستقطاب بديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية ميلة و هذا بنسبة (70 **%**) غير أن نسبة كبيرة منهم لا يعلمون و ذلك بنسبة (30 %).

-أغلبية الأفراد العاملين بمؤسسة د.ت.ت.ع بميلة يدركون جدا مفهوم الاستقطاب في المؤسسة و نسبة قليلة منهم لا تدرك ذلك.

-أكبر فئة من الأفراد يدركون بوضوح أهمية عملية الاستقطاب داخل المؤسسة و البعض الآخر لا يدرك ذلك.

-المرحلة الأساسية التي تمر بها عملية الاستقطاب هي البحث و التصفية و هذا توضحه نسبة (40.74 %).

-تعتمد مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري في عملية الاستقطاب على المصادر الداخلية بنسبة أكبر من المصادر الخارجية.

-خصائص الوظائف المتوفرة لدى المؤسسة هي العامل الأكثر تأثيرا في عملية الاستقطاب بنسبة (78.78 %).

-نوع الشهادة المتحصل عليها الشرط الأساسي لعملية الاختيار في المؤسسة و ذلك بنسبة (56.76 %).

-المقابلة الفردية هي المقابلة الأكثر شيوعا داخل المؤسسة بنسبة (94.11 %).

-إن اختبار الأداء و اختبار المهارات و القدرات هي الاختبارات المستخدمة من طرف المؤسسة في عملية الاختيار.

-معظم أفراد المؤسسة يعلمون بوجود عوامل تؤثر في عملية الاختيار و ذلك بنسبة (85.71 %) و نسبة قليلة منهم لا تعلم ذلك.

-أكثر أنواع التوظيف استخداما من طرف المؤسسة هو التوظيف الداخلي بنسبة (69.7 %) .

-قلة المناصب و البطء في إجراءات التطبيق من المشاكل العويصة التي تواجه عملية التوظيف.

مناقشة فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : توظيف الموارد البشرية لديوان الترقية و التسيير العقاري يخضع لمعايير الكفاءة و حسن الأداء.

تم اثبات الفرضية السابقة بدلالة أنه كلما كانت كفاءة العنصر البشري عالية و أداؤه جيد كلما كانت له الأولوية في التوظيف و هذا ما توضحه النتائج المتوصل إليها فيما يخص محور التوظيف .

الفرضية الثانية : يتم استقطاب الموارد البشرية عن طريق الإعلان عن الحاجات .

و هذه الفرضية لم تتحقق نوعا ما لأنه توصلنا إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري يعتمد على الترقية والترشيحات الأفراد و العاملين بالدرجة الأولى.

الفرضية الثالثة : يعتمد ديوان الترقية و التسيير العقاري أسلوب الإشهار لاستقطاب الموارد البشرية.

لم يتم تحقيق هذه الفرضية (100 %) حيث تم التوصل إلى أن المقابلة الفردية هي الأسلوب المستخدم من طرف المؤسسة.

الفرضية الرابعة : يتم اختيار و تعيين الموارد البشرية لديوان الترقية و التسيير العقاري حسب معايير ملائمة المرشح لمتطلبات الوظيفة و قد تم تحقيق هذه الفرضية من خلال النتائج المتوصل إليها.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى مدى وعي أفراد مؤسسة ديـــوان الترقيـــة و التـــسيير العقاري بميلة إلى وجود عملية الاستقطاب داخل المؤسسة ، من خلال إبراز مدى أهمية هـــذه العمليـــة فـــي اختيار و توظيف العنصر البشري فإذا كان هذا الأخير ذوي كفاءات و مهارات تستوفي متطلبـــات الوظيفـــة فإنه بالتأكيد يزداد مستوى أداء المؤسسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة بحث حول موضوع :

واقع استقطاب و توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة : ديوان الترقية و التسيير العقاري-بلدية ميلة-

إعداد الطالبات :
-رزيقة كردود
-رقية بوالعيش
-لبنى بوحلوس

تحت إشراف الأستاذة :
" آمـــال علي موسى"

الرجاء التفضل بملأ الاستمارة بما ترونه مناســبا لآرائكــم . و نحــيطكم علمــا أن المعلومات التي ستحملها تبقى سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ، و نشكركم مسبقا على تعاونكم و جهدكم معنا.

السنة الجامعية : 2014/2013

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين

1/الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2/ السن : أقل من 25 سنة ☐ ، من 25-30 سنة ☐

من 30 -35 سنة ☐ ، من 35-40 سنة ☐

40 سنة فما فوق ☐

3/المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4/الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات ☐ ، من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10-15 سنة ☐ ، من15-20 ☐ ، 20 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني : الاستقطاب

5/هل يوجد مفهوم استقطاب الموارد البشرية في مؤسستكم ؟ نعم ☐ لا ☐

-مجموعة من الأنشطة الضرورية لجلب المرشحين لسد شواغر الوظيفة ☐

-عبارة عن علاقة ثنائية بين الفرد و المنظمة ☐

-مرحلة من المراحل الأساسية لعملية التوظيف ☐

6/من المشرف على عملية استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ؟ مدير إدارة الموارد البشرية ☐ ، المديرين التنفيذيين ☐ ، المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة . ☐

7/ عملية الاستقطاب تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة : نعم ☐ لا ☐

و هذا راجع إلى : الحصول على أكثر كفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين ☐

-زيادة فعالية عملية الاختيار ☐

-تحديد سوق العمل المستهدف ☐

-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ☐

8/ما هي الأهداف التي تسموا إليها من وراء عملية الاستقطاب ؟

-اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين ☐

-الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة ☐

-تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية ☐

9/هل عملية الاستقطاب لديكم تمر بمرحلة معينة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ"نعم "، اختر من بين هذه المراحل :

التخطيط لعملية الاستقطاب ☐ ، تحديد إستراتيجية البحـــث ☐ ،البحـــث و التـــصفية ☐ ،

التقييم و المراقبة ☐ .

10/هل توجد مصادر محددة تعتمدون عليها في عملية الاستقطاب نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم :

*المصادر الداخلية ☐ ← الترقية ☐

النقل و التحويل ☐

ترشيحات الأفراد و العاملين ☐

*المصادر الخارجية ☐ ← الجامعات و المعاهد ☐

الإعلان و الانترنت ☐

إجابة أخرى أذكرها؟.....

11/ما هي العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب ؟

-خصائص البيئة ☐

-خصائص الوظائف المتوفرة لدى المؤسسة ☐

-الإستراتيجية التنظيمية ☐

المحور الثالث: الاختيار

12/هل هناك شروط محددة لعملية الاختيار ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة : نعم ، على أي أساس ؟

-السن ☐

-نوع الشهادة المتحصل عليها ☐

-الكفاءة المهنية ☐

13/هل توجد معايير تعتمدون عليها في عملية الاختيار ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم" :

-المستوى التعليمي و الدورات التدريبية السابقة ☐

-الخبرة السابقة ☐

-المهارات ☐

-المعرفة السابقة بالشخص ☐

14/هل تعتمدون في عملية الاختيار على المقابلة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ"نعم" ، ما هو أهم نوع من المقابلات المستخدمة من طرفكم :

-المقابلة التمهيدية ☐

-المقابلة الفردية ☐

-المقابلة النموذجية ☐

-المقابلة الموجهة ☐

-المقابلة الغير موجهة ☐

15/ هل تستخدمون الاختبارات كمرحلة لعملية الاختيار ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ"نعم" ، ما هو الاختبار المستخدم من طرفكم :

-اختبار الأداء

-اختبار المهارات

-اختبار القدرات

-اختبار المعرفة

-اختبار الشخصية

-اختبار الصدق

16/ هل توجد عوامل تؤثر في عملية الاختيار ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بـــ"نعم" ، ما هي العوامل الأكثر تأثيرا :

-عوامل داخلية
- نوع وظيفة المؤسسة
- استخدام التقنيات الحديثة
- الوقت المتاح أمام المؤسسة

-عوامل خارجية
- خصائص سوق العمل من حيث الطلب و العرض
- القوانين و الأنظمة و اللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف
- الأقدمية و المهارة

المحور الرابع : التوظيف :

17/هل توجد أنواع للتوظيف داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بـــ"نعم" ، أي من هذه الأنواع تعتمدون عليها :

-توظيف داخلي توظيف خارجي

18/هل تعتمدون في توظيف العنصر البشري على شروط معينة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بـــ"نعم" ، اختر من بين هذه الشروط .

شرط الكفاءة و حسن الأداء ، شروط الولاء ، شروط أخلاقية

إذا كانت إجابة أخرى اذكرها ؟

.....

19/هل تتأثر سياسة التوظيف في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بعوامل خارجية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ"نعم" ، اختر :

التقدم التكنولوجي ☐ ، الوضع الاقتصادي ☐ عامل اللغة ☐

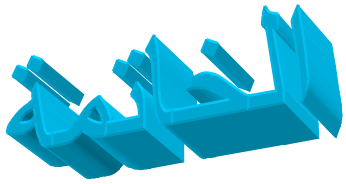
20/هل تواجه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري مشاكل في عملية التوظيف ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ"نعم ، اختر :

- قلة المناصب ☐
- البطء في إجراءات التطبيق ☐
- المصادر الداخلية ليست بالكفاءة المطلوبة ☐

نشكر لكم تعاونكم معنا

الـــخـــاتمـــة



تعتبر عملية التوظيف مجموعة من آليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل و الذين تكون لديهم الكفاءة ، التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل هامة هي : الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، حيث يعد الاستقطاب مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة لجذب مرشحين لسد شواغر الوظيفة لديها المطلوبة كما و نوعا في الوقت المناسب . كما يشير الاختيار إلى المفاضلة بين الأفراد لاختيار أفضلهم و ذلك في ضوء معايير محددة من قبل المنظمة.

تناولت دراستنا موضوع الاستقطاب ، الاختيار و التعيين لما لها من أهمية في المنظمة ، و بعد الدراسة توصلنا بعد بحث جميع فصولها إلى أن التوظيف أهم الحلقات الرابطة بين جميع الوظائف في المؤسسة على اعتبار اختيار الموظف يستدعي الدقة ، و خاصة ذوي كفاءة بهدف جلب أنسب الموارد و متابعة هذه العملية نقترح على المؤسسة أن تطبق مختلف القوانين الشرعية الداخلية للمنظمة بخصوص التوظيف و كذلك ضرورة المساواة في التعيين و عدم التمييز في المعاملة ضد الأقليات أو بنسب الجنس كتعيين النساء مثلا وأيضا ضرورة إجراء التقييم الفعال لإجراءات الاختيار و التعيين حتى يضمن أن لا يكون هناك تمييز غير عادل في الاختيار و التعيين ، كما توصلنا أيضا إلى أن التخطيط الجيد لاحتياجات المنظمة السنوية في الموارد البشرية يجعل المنظمة تلبي جميع احتياجاتها كما و نوعا من الإنتاج حيث أن المنظمة تعتمد في سياسة التوظيف على وكالات التشغيل و الإعلان كمصدر خارجي من أجل الاستقطاب ، كما لديها عدة خطوات و ذلك من أجل اختيار و تعيين الشخص المناسب و المتوفرة فيه الكفاءات لشغل المناصب الشاغرة من مقابلات و اختبارات و الكشف الطبي...

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1-فيصل حسونة –إدارة الموارد البشرية –دار أسامة للنشر و التوزيع –عمان –ط1 -2008.

2-باري كشواي –إدارة الموارد البشرية –دار الفاروق للنشر و التوزيع-القاهرة –مصر –ط2-2006.

3-زاهد محمد ديزي –إدارة الموارد البشرية –دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011.

4-عمر وصفي عقيلي –إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، حلب ، سوريا ، ط 1 ، 2005.

5-صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديد للنشر ، الاسكندرية ، 2002.

6- خيظر كاظم محمود و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2007.

7-حسين ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط 1 ، 2002.

8-محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع الاسلامية ، ط 1 ، 2002.

09-مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة ، 1994.

10-راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية المستقبلية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2005.

11-وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، ط 1 ، 2004.

12-أسامة كامل و محمد الصريفي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، ط 1 ، 2004.

13-أسامة كامل و محمد الصريفي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، 2006.

14-خالد عبد الرحيم مطر إلهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، 2003.

15-هيثم ابراهيم الفرخ ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر المصرية ، 2008.

16- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، ط 2004 .

17-زيدي منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكنوز للمعرفة و النشر و التوزيع ، ط 1 ، 2006.

18-محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء الدنيا ، 2006.

19-رياض المرشدي ، ماهية تخطيط الموارد البشرية ، دار التوزيع الاسلامية ،2002.

20-سهيلة محمد اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، 2006.

21-محمد زكي هاشم ،إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة و الاقتصاد ، جامعة الكويت ، ط 1 ، 1994.

22-أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين ، مكتبة الانجلو الحصرية ، القاهرة ، 2000.

23-صلاح الشنواني ، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية (مدخل الاهداف) ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2001.

24-محمد سعيد أنور السلطاني ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 1999.

25-صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.

26-سليمان محمد الطماوي ، مبادىء علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي عين شمس ، ط 5 ، 1987.

27-عبد الرحمن عيسون ، علم النفس الاجتماعي ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر ،ممر.

28-احمد عادل راشد ، مذكرات في غدارة الافراد ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1981.

29-محمد انس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 2 ، 1989.

30-أحمد التيجاني بلعروسي ، قانون التوظيف العمومي ، صنف 135/5 ، ط 1 ، 1998.

قائمة الرسائل :

1-منير بن دريدي ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية جزائرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، 2009 -2010.

2-أماني خضر شلتوت ، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، شهادة مكملة لنيل شهادة ماجستير في كلية التجارة.

03-لامية عرايس و آخرون ، التخطيط لإدارة الموارد البشرية ، مذكرة لنيل ليسانس ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة منتوري قسنطينة.

04-لطفي عبد الرزاق ، استقطاب و اختيار العامل البشري ، مذكرة معدة استكمالا لمتطلبات نيل تقني سامي 2010 – 2011.