

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان – ملحقة مغنية
قسم العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
شعبة : علم إدارة الأعمال
تقرير تربص لنيل شهادة ليسانس (LMD)
تخصص : تسيير الموارد البشرية

سياسة التوظيف في المؤسسات
دراسة ميدانية : مؤسسة الخزف المتري لتافنة
—سرتاف— مغنية

تحت إشراف:

إعداد
الطالبة:

بادة إيمان
الأستاذة : بوهنة كلثوم

السنة الجامعية: 1434 هـ / 1435 هـ

2013 م / 2014 م

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر الله سبحانه و تعالى قبل كل شيء ثم
أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى
جميع أساتذتي و بالأخص أستاذتي المشرفة
"بوهنة كلثوم" على مساعدتي لإتمام هذا
العمل جزاها الله خيرا إلى كل من ساعدني
على إعداد هذا العمل و أخص بالذكر
مسؤولي و عمال مؤسسة "سرتاف".



الإهداء



بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا العلم درجات و الله بما

تعملون خبير"

صدق الله العظيم

أهدي عملي هذا إلى من كلفه بالهبة و الوقار إلى من علمني
العطاء بدون إنتظار، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار أرجو من الله
أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار،
وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم و غدا و إلى الأبد والذي
العزیز عبد المجید.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان و التفاني إلى من
كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب
أمي العزیزة زلیخة.

إلى القلوب الطاهرة الرفيقة و النفوس البریئة إلى ریحان حیاتی
إخوتي و فاء، حیاة، أحمد.

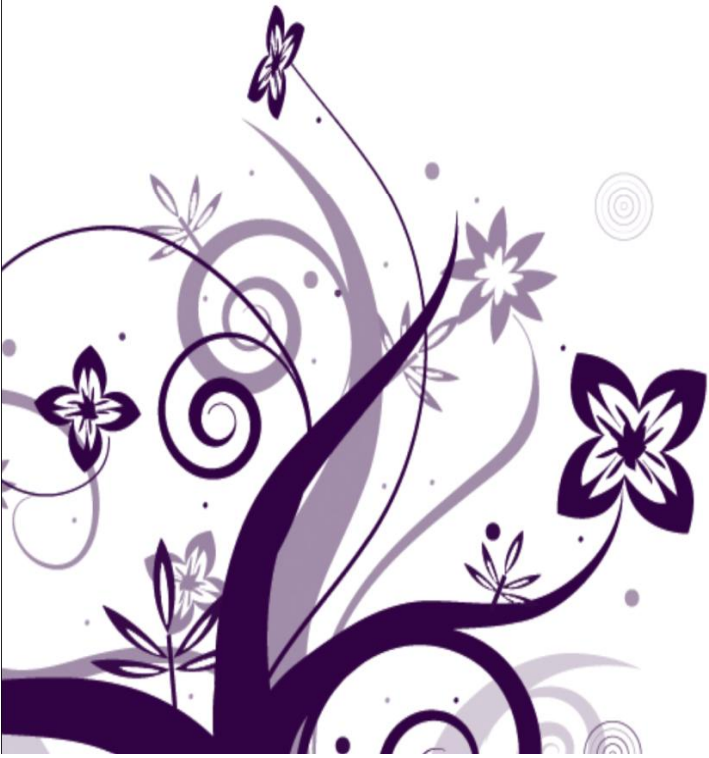
إلى من تحلو بالاخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء إلى ينبوع
الصدق الصافي إلى من معهم سعدت و برأفتهم في دروب الحیاة





الخلوة و الحزينة سرت إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن
لا أضيعهم صديقاتي: بشرى، عمارة، نجيمة، زينب.
إلى كل الأهل و أعز الأصدقاء و طلبة ملحقة مغنية جامعة أبوبكر
بلقايد تلمسان

بإدانة إيمان



المقدمة العامة:

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في أعمالها و أنشطتها و تحسين أدائها و ضمان إستمراريتها فلا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون المورد البشري الذي أصبح يعدّ من أهمّ الإستثمارات، فالمنظمة دون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني و المعدّات والآلات و فقط، فالعنصر البشري يتميز عن باقي الموارد الأخرى فهو الذي يديرها و هو المحرك الأساسي داخل المؤسسات و الذي به يتم التوجيه و التنسيق و الإنتاج و الرقابة.

تحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف التي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوى الكفاءات و المؤهلات الممتازة و تحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة و خصائص الفرد المرشح شغل المنصب الثاغر، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لا احتياجات المنظمة.

مراعية في ذلك العدد و المواصفات و الكفاءات و المهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها ثم تقوم بعد ذلك ببناء برامج إستقطابها و اختيار الأحسن و الأفضل من بينها ثم تعيين الأفراد المؤهلة، فحسن تحديد النوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه و بأقل تكلفة، أما سوء التحديد يفني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال و الوظائف.

و من خلال ما سبق ذكره، نستطيع تحديد مشكلة البحث من خلال طرح الإشكالية التالية: كيف يتم التوظيف على مستوى مؤسسة الخزف المتزلي تافنة سرتاف مغنية؟

الفرضية:

يتم التوظيف في مؤسسة سرتاف على أسس علمية

دوافع إختيار هذا الموضوع:

لقد تعددت الدوافع لإختياري هذا الموضوع و تعددت الأسباب و سنذكر منها:

1- الميل لدراسة مثل هذه المواضيع و التعرف بأهميتها نظرا لإزدياد أهميتها في الأونة الأخيرة.

2- إبراز أهمية المورد البشري في المؤسسات.

3- يعتبر التوظيف المرحلة الأساسية لنجاح المؤسسة.

4- التوظيف يعتبر المرحلة الأساسية في حياة العامل.

منهجية البحث:

لقد إعتمدت في دراستي المنهج الوصفي التحليلي بالتطرق إلى الجانب النظري، وبعدها إلى الجانب التطبيقي بشكل دراسة حالة مؤسسة سرتاف.

الخطوات المتبعة في البحث:

من أجل إعطاء المبحث منهجية متوازية إعتمدى على 3 فصول منها فصلين إعتمدنا فيهما على الإطار النظري و الفصل الثالث تم فيه إسقاط الجانب النظري عن دراسة تطبيقية في شكل دراسة حالة مؤسسة "سرتاف"

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية بعد تعريفها و تطورها التاريخي و وظائفها و كذلك أهميتها و أهدافها.

الفصل الثاني: فقد ركزت في هذا الفصل على سياسة التوظيف من حيث مفهوم التوظيف أهدافه و مبادئه.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة سرتاف مغنية و خلال إنجازي

لهذا البحث و اجهتني بعض الصعوبات و المشاكل و هي كالتالي:

- صعوبة في الحصول على المصادر و المراجع الكافية.
- قلة المعلومات في الجانب التطبيقي و ذلك راجع لختلاف الجانب التطبيقي مع الجانب النظري المدروس.

تمهيد للفصل الأول:

تكتسي دراسة موضوع تسيير الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرية أو تحديث المؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال تسيير الموارد البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية وتقنيات علمية، فأصبحت تتوافر على إدارة فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية الحاصلة بها، أما في الجزائر وهي التي تمر بمرحلة انتقالية من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق ومن عهد الحزب الواحد إلى عهد التعددية الحزبية، فإن أغلب الملاحظين أجمعوا على أن الإدارة الجزائرية مازالت تسيير بأنماط قديمة، وإنها المعرقل الأساسي في التنمية الوطنية، حيث لا توفر المناخ الحسن لجلب الاستثمارات وتطوير المشاريع كما أن خدماتها تبقى بعيدة عن النوعية المرجوة من طرف المواطنين.

ففي حين تتعامل أغلب الإدارات العالمية مع مواطنيها على أنهم زبائن يجب إرضائهم من حيث نوعية الخدمة و الآجال و التكلفة، تبقى الإدارة الجزائرية تقتنى الفكر القديم وتفرض البيروقراطية ثقيلة ضيقت على الجزائر الكثير من فرص الاستثمار و الشراكة مع الخارج وبالتالي فرصة الإقلاع الاقتصادي وعليه فقد استعرضت في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ووظائفها الأساسية و أهدافها و التحديات التي تواجهها ، وكذا موقعها في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك اتفاق شامل على أن العنصر البشري اليوم هو العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات وهو أكثر الموارد التي تحتاج إليها الإدارة كما أنه ضمير المؤسسة وقلبها الحساس. ويدرك أهمية العنصر البشري من يستعرض التحول الذي حدث في مسميات العاملين، فمن الهيئة العاملة إلى الرأس المال البشري بلغة الاقتصاديين، و الأصول البشرية بلغة المحاسبين و الرأسمال الذي بلغة الإداريين، ولقد مر الاهتمام بالعنصر البشري بعدة مراحل، واتخذت عدة أشكال إدارية هيكلية إلى أن أصبحت إدارة الموارد البشرية تضم أقسام متنوعة، ومتخصصة تترجم هذا الاهتمام.

تعريف حبيب الصحاف:

يعرف حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية إلى القول بأن " مصطلح الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المؤسسة. والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال و التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل"¹

وعرفت د. حمداوي وسيلة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، و الإشراف على استخدامها، وصيانتها و الحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها.

¹حبيب صحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، 1997، ص01.

وأهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في التوفيق بين خصائص الأفراد، بما فيها من اختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف، بما فيها من اختلاف أيضا وينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها "عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليهم، وإعدادهم، تنشيطهم و الإبقاء عليهم¹

كما عرفها نادر أحمد أبو شيحة أنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم و النوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، و الاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم.²

من خلال هذه التعارف المختلفة يتضح لنا جليا أن تعريف إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن يخرج عن بعض العناصر و الوظائف التي أوجدت من أجلها وذلك مهما اختلف وجهات النظر، وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية وجدت أصلا لتهتم بالعنصر البشري وبذلك تقوم بعمليتين متتاليتين تخص الفرد العامل من جهة و المنظمة من جهة أخرى، فالأولى هي قبل التوظيف و الثانية بعد التوظيف. فقبل التوظيف تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث و الاستقطاب عن العناصر اللازمة و التي تتناسب مع تخطيط و أهداف المنظمة، وبعدها تقوم بالاختيار و المفاضلة و التعيين والتدريب و التأهيل و الترقية و تقدم الخدمات الاجتماعية و تدحر مع الفرد المسار المهني وهي بذلك في عملية مستمرة تهدف دوما إلى تنمية و تطوير الفرد مما يعود بالفائدة عليه وعلى المنظمة.³

¹وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة،2004، ص 28.

²نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2000، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان ، ص17.

³نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2011، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، ص15.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا و العاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، و أن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية و اجتماعية و إدارية و ثقافية عديدة و متشابكة، و سوف نتناول هنا التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي.

1- حركة الإدارة العلمية:

أن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فردريك تيلر " W.Taylor Frederick (1856-1915) و حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية و تأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي.

فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين و الإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل للعمل و استخدم " دراسة الوقت و الحركة " Time and Motion Study، و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة و بالسرعة أو المعدل المطلوب.

وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة و دقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، و ترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، و من يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية. و كنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف و التدريب و الصحة و السلامة و لكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا.

ومع ذلك حاولت إدارة المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات و القروض و التأمين ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.¹

2- حركة العلاقات الإنسانية:

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغبتهم الشخصية و العاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية، بدأ تأثير هذه الحركة أو المدرسة يأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة للتجارب و النتائج التي توصل إليها " التون مايو" Elton Mayo وزملائه، وهي المسماة بتجارب هوثورن Hawthorne ، حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي نقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك.

وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم و أهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية لأن إنشاء جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة، أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف و أنظمة العمل و قواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جامعة قطر، ط2، عالم الكتب الحديث أربد، الأردن للنشر و التوزيع، 2009، ص6-7.

العاملين، كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط¹ فعتاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، وتخطيط النمو و التقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار و التوظيف التي تربط بين احتياجات العمل و مؤهلات المرشح للوظيفة.

3-التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

من المفيد أن نبتدئ هذا البحث وقبل تناول التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بتوضيح الفرق بين مصطلحين كثيرا ما نقابلهما في كتب الإدارة وهما:
-وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة أو المدير.

- إدارة الأفراد كجهاز إداري مستقل ومتخصص في المنظمة.

ويشير المصطلح الأول إلى أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون المرؤوسين العاملين في القسم أو القطاع الذي يرأسه وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأداء، ومدير الإنتاج مثلا يقوم بهذا الدور جنبا إلى جنب مع دور إدارة الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتها من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

وقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد، أو إدارة القوى العاملة... كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، وعليه يمكن تحديد أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص بأنها " تعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، و المحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية و الربح و النمو "

¹ عادل حرحوش صالح وآخرون، المرجع نفسه ص 7-8.

وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.¹ وتفاديا للقصور في المناهج السابقة الخاصة بالتعامل مع الأفراد في المنظمة، وتوافقا مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر و المتمثلة في الإبداع و الابتكار و إبراز قدرات ومواهب الأفراد و استثمار طاقاتهم الفكرية، برز خلال سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم " إدارة الموارد البشرية " Human Resource Management ، ويبدو أن هناك عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية و إدارية ساهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد، و إليك بيان ذلك:

أ.العوامل الاقتصادية: لقد واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة لتزايد تكلفة العنصر البشري، كذلك واجهت المنظمات ضغوطا في مجالات تخفيض الإنتاج و العمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنوع الأسواق داخليا ودوليا.

ب.العوامل الاجتماعية: كما واجهت المنظمات قضايا أخرى كتتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي، وتزايد احتياجات العاملين وتغير توقعاتهم ، إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

ج-العوامل التكنولوجية: واجهت المنظمات أيضا تغيرات تكنولوجية متسارعة سواء في مجال تقنية الإنتاج، أو نوعية و تكلفة الآلات و المعدات، وتطور شبكة الاتصالات و أنظمة المعلومات الإدارية.

د-العوامل الإدارية: فقد فرضت التطورات الإدارية النظرية و العملية و الاستخدام الكبير للحاسب الآلي، قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد، وعلى سبيل المثال فقد ساهمت نظريات القيادة و الحوافز، و الإدارة بالأهداف، و إدارة الجودة

¹المرجع نفسه، ص 8-9 .

الشاملة Management Total Qualité بتكوين مناهج جديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معاً¹.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظم، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية.
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

1- الوظائف الفنية:

- تحليل، وتوصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- الاستقطاب و الاختيار و التعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم.
- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الايجابي، ومكافأهم على أدائهم.
- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل.
- تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- نظام الدخول: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

¹ عادل حرحوش و آخرون، المرجع السابق، ص 10 .

وسيتيم التعرض لكل من هذه الوظائف في فصل مستقل.¹

2- الوظائف الإدارية:

1- التخطيط:

هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إلا أن أخذها بعين الإعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

الاتجاه الأول حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض و الطلب الضرورين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

الاتجاه الثاني حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية ويقترح الاتجاه الثالث أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة و أهداف المنظمة وعند وضع المخطط الاستراتيجي للمنظمة ، وتعرف هذه المنظمات استراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية و الكيفية.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، و بالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.²

¹وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر 2004 ، ص 32-33.

²المرجع نفسه، ص33

2- التنظيم:

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم و إعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية و العلاقات فيما بينهم.

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون و المفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي و الجماعي و إلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

3- الرقابة:

يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل و مراجعة أداء العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم و بالأداء و السلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات و القيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها، و الرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد و الإجراءات كذلك العقوبات و الأجازات المترتبة عن احترامها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

أ-وضع سياسات و إجراءات وقواعد الأداء.

ب-قياس الأداء الحقيقي.

ج-مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

د-القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع السياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة، و التي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم أما الإجراءات و القواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة.

وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات.

ويتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق و الأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروقات الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.¹

4-التوجيه و التحفيز:

تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين و التطوير و التحفيز المناسب لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

5-مسؤوليات استراتيجية:

وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد و التأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية، معرفة استراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.²

¹المرجع نفسه، ص 34-35.

²وسيلة حمداوي، المرجع السابق، ص 35

المبحث الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى (المنازعات)، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية و استقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها وتدريبها وتطويرها و العمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها.... كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح و التعليمات و القوانين السارية المفعول، بحيث أن كل منظمة تعمل ضمن مجموعة من الأطر القانونية سواء كانت من وضع المنظمة نفسها أو تلك التي يجب أن تتماشى معها الرئيسي لنجاح أية منظمة، وهو أحد الموجودات الثمينة و الضرورية للمنظمة، و التي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها كما تستبدل السلع.... لذا أصبحت المنظمة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة و توفير المزايا التنافسية، بل أكثر من هذا إذ يتوقف عليها بقاء واستمرار المنظمة في ظل التهديدات الداخلية و الخارجية، أما من حيث المفهوم، فقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة سواء من حيث الفكر أو من حيث الممارسة إلى أن تبلورت بمفهومها الحالي، و المفهوم الاستراتيجي الذي لا يزال قيد البحث و الدراسة، كما يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أوسع من وأشمل من مفهوم إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة من النشاطات للأفراد العاملين في المنظمة، وهي أوسع من كونها الإدارة المسؤولة عن العلاقات العمالية، و إنما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة

والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة الأخرى من خلال خلق عملية التوافق بين كافة أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية.¹

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو: تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغبتهم واحتياجات المنظمة، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي:

1-الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور و النمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل و العمال، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار.

2-الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقديم النصح و الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.

3-الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجاتها.

4-الاهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية.²

¹ نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص11.

² علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص24.

خلاصة الفصل الأول

إن العقل الإنساني وما أنعم الله به على الإنسان من نعمة التفكير هي السبيل الوحيد للإنسان، ومن تم الإدارة لمواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق الانتاج اللازم لإشباع حاجياته المختلفة.

ومن هذا فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لا يصدر عن اتجاه إنساني، بمفهوم الداعين إلى ما يسمى العلاقات الإنسانية بمعنى رعاية البشر و إحسان معاملتهم من منظور الصفقة، ولكن هذا الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم و تحقيق الانجازات العلمية و التقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع الانسان باعتباره المورد الأكثر قدرة و الأعلى قدرة في الإنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأي المال و العمل، إن نجاح مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشرية الذين يشتغلون فيها، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى ومن بينها الآلات و بالتالي جودة في الإنتاج و العكس صحيح.

تمهيد الفصل الثاني:

إن عملية التوظيف من أهم الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة و نشاطاتها و أعمالها المتنوعة من الموارد البشرية مراعية في ذلك العدد و المواصفات و الكفاءات و المهارات ، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها ، و تتبع ذلك بناء برامج استقطابها و اختيار الأحسن و الأفضل من بينها ، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال و المهام التي توكل إليه ، و من ثم السعي إلى تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة. و ذلك لأن أي منظمة تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، و عليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد و أنواع مختلفة من الموارد البشرية

و كذا حسن تحديد النوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه ، و بأقل تكلفة . أما سوء التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال و الوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا ، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل ، و زيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون

و من ما سبق سأحاول أن أستعرض في هذا الفصل:

ماهية التوظيف و أهم المراحل التي يمر بها

الفصل الثاني: سياسة التوظيف في المؤسسات

المبحث الأول ماهية التوظيف.

المطلب الأول: مفهوم التوظيف وأهميته

1- مفهوم التوظيف:

لقد تعدد التعريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين و المؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال و فيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعريف:

أ) **التوظيف لغة** التوظيف من فعل وظف يوظف، توظيفا، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، و هكذا توظف الأموال على أرباح و فوائد منها، و يستخدم العمال و الموظفون قصد إنتاج سلع و خدمات جديدة¹

ب) **التوظيف اصطلاحا**: هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل²

و يمكن سرد جملة من التعاريف المختلفة للتوظيف فيما يلي :

- التوظيف هو عملية إدارية مستمرة تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، ثم اختيار الأفضل منها
- و يعرف جون قيوت (Jean Guyot) بأنه: الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين ، فهي العملية التي تتكون من تحليل مناصب العمل أو الوظائف ، ثم

¹المنجد في اللغة و الإعلام، الطبعة 24 ،دار الشرق لبنان، 1973 ص 265

²تيشات سلوى،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية
جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2010-2009

البحث عن مصادر الأفراد ثم ترغيب العناصر المتميزة و استقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها في البقاء بها

- و قد عرف (Harold Koontz) و زميله التوظيف بأنه : وظيفة إدارية تتضمن تعيين الموظفين و الاحتفاظ بهم من خلال تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و استقطاب المرشحين الكفؤين ، و الاختيار و التعيين و الترقية و التقييم ، و رسم المسار الوظيفي للعاملين و التعويضات ، و تدريب العاملين و تطويرهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة و فعالية

2- أهمية التوظيف:

على الرغم من كونه عملية جد معقدة إلا أن للتوظيف أهمية كبيرة مرتبطة أساسا بمستقبل المؤسسة و الأفراد معا ، و يمكن أن نحدد فيما يلي أهميته إلا أنه لا يمكن الإشارة إلى الأهمية دون ذكر الأهداف

و تظهر أهمية سياسة التوظيف كأسلوب علمي تستخدمه الإدارة كعامل حيوي في ترشيد عملياتها كالاختيار و التعيين و وضع سياسة الأجور بالنسبة لإدارة تسيير الموارد البشرية ، و أهمية الميزانية للإدارة المالية ذلك أنه يشمل الأسس و المعايير والضوابط التي تقوم عليها عمليات شؤون الموظفين ذات العلاقة بالوظيفة و الموظف ، و لهذا يعتبر تحليل الوظائف الأساس الذي يبنى عليه نظام التقييم، حيث إذا لحق عملية التحليل خطأ في المعلومات أي إهمال في بياناته فإنه يؤثر في صحة نظام التقييم (validity) و سلامة الاعتماد عليه (Feliability) و يمكن إيجاز أهمية سياسة التوظيف (تصنيف الوظائف) بما تقدمه لإدارة تسيير الموارد البشرية¹

¹دحو خضرة محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية، جامعة تلمسان 2012

- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف كالتعيين و الاختيار و الترقية و النقل و التكاليف بالعمل .
- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب للعاملين القيام به من واجبات و مسؤوليات و سلطات و كذا العلاقات بالوظائف الأخرى .
- معرفة أنواع الوظائف و مستوياتها و مطالبة شغلها يساهم بالبحث و الاختيار للأفراد المناسبة لها وفق مبدأ الوظيفة للموظف .
- بتحديد الدوائر و الاختصاصات و المسؤوليات و توزيع العمل بأسلوب موضوعي يمكن مساعدة الرؤساء بمراقبة الأعمال من جهة و تحفيز القائمين بها من جهة أخرى .
- يساعد على بناء نظام عادل للأجور قائما على أهمية الأعمال و الكفاءات المخصصة .

المطلب الثاني: أهداف التوظيف و مبادئه:

أهداف التوظيف:

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف، حيث أن التوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة و الأفراد على حد سواء، و كذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة، و من أهداف التوظيف ما يلي¹ :

- ✓ التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة
- ✓ التعرف على أفضل المرشحين من جانب الخبرة المهنية و القدرات
- ✓ استقطاب أكثر العناصر تميزا و ترغيبهم ليكونوا أعضاءها و إعدادهم للعمل وحثهم و ترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه

¹ دحو حضرة، المرجع السابق

- ✓ القدرة على فرز و توظيف المرشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به
- بجدارة و التلاؤم مع التغيرات الطارئة ، و التوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المرشح و إعدادهم للعمل و حثهم و ترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه .
- ✓ الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد .
- ✓ تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات و الكفاءات العاملة.
- ✓ تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار .
- ✓ ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين و تشجيعهم لتحقيقها .

2- مبادئ التوظيف:

يقوم التوظيف على المبادئ التالية¹:

- أ) مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة
- ب) مبدأ المساواة أو التكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين
- ج) مبدأ الكفاءة: هو اختياراً أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلنة عليها وأكثرها قدرة على القيام بها

المبحث الثاني: مراحل عملية التوظيف

المطلب الأول: مرحلة الاستقطاب.

1- مفهوم الاستقطاب و أهميته :

- مفهوم الاستقطاب تشير لفظة الاستقطاب لغة إلى جمع الأجزاء فيه ناحية واحدة.
- و أما في الاصطلاح، فيعني الاستقطاب كافة النشاطات خاصة الإعلامية التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل²

¹ تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره

² محمد حافظ حجازيا، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر 2005 ص 137

الاستقطاب هو البحث على الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم و جذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل
أهمية الاستقطاب: الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر المتاحة أمام المنظمة و كلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ و الأفضل من بين المتقدمين

من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأهأ المكان المناسب لهم للعمل و لبناء و تطوير حياتهم الوظيفية

أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة¹

2- مصادر الاستقطاب:

أولاً: المصادر الداخلية: يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة و هذا يعني أنه إذا حلت وظيفة معينة في المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوافر فيه الشروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها و في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين داخلين المنشأة بإحدى الطرق التالية:

1- الترقية: (Promotion)

تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية ، و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين، و قد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية promotion charts يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى ، و الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى ، و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها ، فإن عملية الاختيار

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سليم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن ط 3، 2009، ص 81

لابد أن تركز على أسس موضوعية و عادلة ، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها .

2- النقل و التحويل:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر و الهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين الإدارات المختلفة ، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى .

3- الموظفين السابقون:

قد تلجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين ،على أساس أنهم موظفون من الداخل ، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر ثبت أهميته و جدواه في بعض المنشآت و همك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنشأة¹.

ثانيا: المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمنشأة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ،فمهما كان لدى المنشأة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الحالية بها من أفراد يعلمون بها ، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الفاعلة .

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ،إدارة الموارد البشرية مركز الاسكندرية للكتاب ،2009 ص 156-157

1) مكاتب العمل الحكومية:

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل ، و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية ، و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها ، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجتها من العمالة بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنشآت الباحثة عن طالبي العمل . فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل ، و من الطبيعي أن يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب ، لذلك فإن دورها قد ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة

2) مكاتب التوظيف الخاصة:

ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول ، و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة ، و في الدول المتقدمة يقوم كاتب التوظيف الخاصة بدور كبير من توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المنشآت إذا أدت واجبها بشكل جيد.

3) الإعلان:

من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة و قد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم و انتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية ، و قد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجلات المخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص .

4) الجامعات و المدارس :

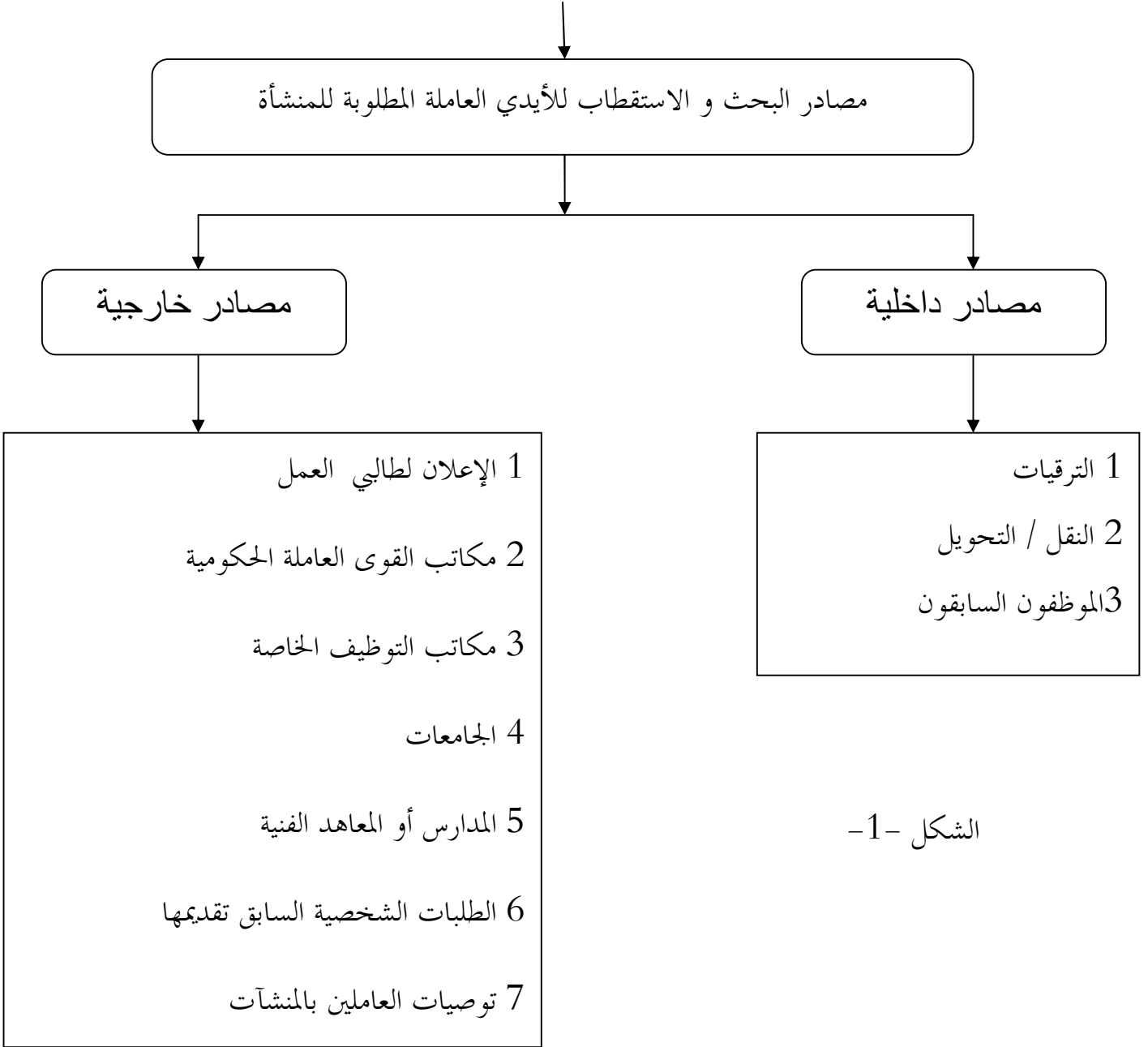
و هي تعتبر من المصادر المباشرة، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بموصفات معينة تحتاج إليها المنشأة. و هي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل و الندرة في تخصصات معينة وقد تتصل بعض المنشآت ببعض طلاب المدارس و الجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم و قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج¹

5) الترشيح من قبل موظفي المنشأة :

هذا الأسلوب شائع في كثير من المنشآت الخاصة ، حيث يركي العاملين في المنشآت بعض أصدقائهم للعمل بالمنشأة , كذلك يميل بعض أصحاب العمل التي يعين الأفراد الذين يوصي العاملون لديهم و أصحاب أعمال آخرين بتعيينهم ،على أساس أن التوصية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم ،فلا بد أن تكون مثمرة و أن الشخص الذي يعين بهذه الطريقة غالبا ما يكون صالحا للعمل².

¹ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون ،المرجع السابق ،ص 158 ص 159-160

² صلاح الدين عبد الباقي و آخرون ،المرجع نفسه ص 161

مصادر البحث و الاستقطاب للموارد البشرية¹

الشكل -1-

¹ نفس المرجع ص 156

3 مقارنة بين المصادر الداخلية و الخارجية¹ :

المساوي	المحاسن	مصادر الاستقطاب
<p>1 صراع حول الترقية</p> <p>2 فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم القيادة العليا لبرامجه</p> <p>3 شعور الأفراد بالعزلة في حالة حرمانهم من الترقية</p> <p>4 عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصادر الداخلية</p>	<p>1 معرفة الأفراد للمؤسسة</p> <p>2 تكلفة استقطاب و تدريب متدنية</p> <p>3 ارتفاع في معنويات و دوافع الأفراد</p> <p>4 الاستفادة من خبرات العاملين</p>	المصادر الداخلية
<p>1 عدم التناسب بين الأفراد و المؤسسة</p> <p>2 قبول مشكك به من الأفراد الجدد</p> <p>3 تكاليف مرفقة و مدة التأقلم طويلة الأمد</p>	<p>1 أفكار جديدة</p> <p>2 التكيف السريع للأفراد</p> <p>3 مهارات و معارف جديدة</p>	المصادر الخارجية

الجدول -1-

¹ محمود فرج حسين، إدارة الموارد البشرية، الموقع الالكتروني hamana larage@yahoo.Com ص 200

المطلب الثاني: مرحلة الاختيار:

1- مفهوم وأهمية الاختيار :

● مفهوم الاختيار:

الاختيار هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب، و يمكن تعريفه بأنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة".

أو هو " العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات و شروط الوظيفة ثم مقابلتهم، و تعيينهم في نهاية الأمر"¹.

● أهمية الاختيار:

1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

2- إتباع الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية كإعطائهم أجر عادل يتناسب و مؤهلاتهم و قدراتهم .

3- أن الاختيار السيئ من عوامل فساد الإدارة بينما الاختيار الجيد يضمن إنتاجية عالية².

2- معايير و إجراءات الاختيار :

معايير الاختيار: هي مجموعة الخصائص و المواصفات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة و ترتبط بمتطلبات الوظيفة و تستمد من تحليل الوظائف كمستوى التعليم ، الخبرة ، المهارات ، الصفات الشخصية و الصفات الجسمانية ،..... الخ ويعتبر مقاييس عامة يمكن تطبيقها على كل الوظائف. أما إذا كانت المنظمة توظف عمالها

¹ عادل حرحوش ،مرجع سبق ذكره ص 58

² علي محمد ربابعة،إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان 2003،ص 46

ليس فقط على أساس الوظيفة الحالية ، بل تختار مرشحها كذلك على أساس المسار الوظيفي ففي هذه الحالة تطبق مجموعة من المعايير الخاصة بقياس قدرات الأفراد بالنسبة لعدة وظائف ممكن شغلها على المدى الطويل .و يبدأ المسؤول على عملية الاختيار بتقييم المرشحين أولاً حسب العوامل العامة ثم يتم تقييمهم حسب العوامل الخاصة . و في الواقع متطلبات الوظيفة (العوامل العامة) هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين، لذلك تستعمل المنظمة عوامل أخرى أكثر تحديد لاختيار أفضل المرشحين .

و يعتبر تعريف هذه العوامل مهماً لأن الهدف الأساسي من وجودها هو تقليل خطر اختيار الأشخاص غير الملائمين أو عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية.و من أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد مايلي :

- (أ) **مستوى التعليم:** أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج و التقدير
- (ب) **الخبرة:** تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله و تستعمل في أغلبية المنظمات
- (ت) **الصفات الشخصية:** مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس... الخ و تقوم الكثير من المنظمات بإجراء اختيارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة

و من أهم المعايير المستعملة في وظيفة المدير في أغلب الأحيان، مستوى التعليم، الخبرة السابقة، القدرة على التسيير و التنظيم قدرات، التحليل و الاتصال، استعمال أنظمة المراقبة و التخطيط... الخ¹.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 ص 93

● إجراءات الاختبار :

تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي :

المقابلة المبدئية:

هي أول عملية تتكون بين المرشح و المنظمة، الغرض منها هو التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته، و مواصفاته الشخصية الأساسية. و يتم في هذه المرحلة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة (العوامل العامة) .

طلب التوظيف :

يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن تستعمل كذلك في عملية التصفية. ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة و الكشف عن الأشخاص المناسبين .

الاختبارات:

تستعمل من طرف أغلبية المنظمات في عملية الاختيار و تعرف بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين وهناك أنواعا عديدة من الاختبارات منها اختبارات المعلومات الأداء، النفسية و الشخصية، القدرات الذهنية و سرعة الاستجابة... الخ .

المقابلات:

بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين و تحديد الأشخاص الذين سيجري معهم المقابلات الشخصية .و تستعمل هذه التقنية من طرف أغلبية المؤسسات و الغرض الأساسي منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة و اختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة. و توجد عدة أنواع من المقابلات: المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة و غير الموجهة، المختلطة، مقابلات حل المشاكل و مقابلات الضغوط....الخ¹

¹ حمداوي وسيلة، المرجع نفسه، ص 94

طلب الاستخدام ¹		
الاسم:		
العمر:		
الحالة العائلية:		
أرمل	متزوج	أعزب
الوظيفة المتقدمة لها:		
التاريخ:		
1-التعليم:		
المرحلة	الشهادة	التقدير
ابتدائي		اسم المدرسية/جامعة
إعدادي		
ثانوي		
جامعي		
2-سجل الخدمة :		
اسم الجهة التي عمل بها سابقا	الوظيفة	المرتب
		المدة الزمنية
		سبب ترك الخدمة
3-اللغات التي يتقنها:		
اللغة	قراءة	محادثة
	جيد جدا/وسط/مقبول	جيد جدا/وسط/مقبول
4-الهوايات:		
5-سبب رغبتك في العمل:		
6-العنوان:		
7-أذكر أسماء و عناوين ثلاثة أشخاص يعرفونك جيدا، دون أن تكون هناك صلة قرابة بينكم		
ملاحظات إدارة شؤون الأفراد	توقيع طالب العمل	

الشكل -2-

¹ علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الثالث: مرحلة التعيين:

تعد مرحلة التعيين هي آخر خطوة من خطوات التوظيف و تعني وضع العامل المناسب في المكان المناسب و قبل التعيين يجب على العامل المرور في المرحلة الحاسمة و هي الفحص الطبي .

1) الفحص الطبي:

تطلب كثير من المنظمات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد ،لتحديد مدى قدرته الجسمانية و الصحية لأداء العمل المطلوب منه . و نتيجة للتكلفة العالية التي تتحملها المنظمة ايزاء إجراء هذا الفحص ،فإن الفحص الطبي يعطى كخطوة من الخطوات الأخيرة في عملية الاختيار ، وقد دفعت أيضا التكلفة العالية للفحص الطبي بكثير من المنظمات بإتباع أسلوب بديل ،ألا و هو أن تجعل الفرد يملأ قائمة صحية أثناء ملئه لنموذج التوظيف. و في حالة عدم ظهور ،أو الإشارة لأي مشاكل صحية فإنه لا يطلب من الفرد إجراء الفحص الطبي¹.

2)التعيين:

و تعمل هذه الخطوة على تحقيق و تنفيذ مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين الأعمال المختلفة بإشراف مشرفين يعطون تقارير عن أداء المتقدم في نهاية الفترة و على أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان المناسب للفرد و المكان المناسب لا يتم تحديده بشكل اعتباطي و إنما على أساس الموازنة بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات الفرد و مدى إيفائه بمتطلبات الوظيفة لذلك فإنه يتعين أن تكون التقارير دقيقة لاتخاذ القرار السليم للتعيين ،فالخطأ يعني اختيار الشخص غير المؤهل².

¹ راويه حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية 2005 ص 149-150
² طاهر محمود الكلالدة،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار البازوري العلمية،الأردن،عمان،الطبعة العربية،2011،ص71.

خلاصة الفصل

الثاني

لكي تتمكن إدارة المواد من معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد لها من معايير واضحة و دقيقة لتقدير أداء تنفيذ إستراتيجيتها ، و إن كان هناك من معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداء تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة

فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية ، و ليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة ، و هذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج -بلا شك- عن حسن اختيار العاملين المؤهلين الذين خاضوا جميع مراحل التوظيف بنجاح منقطع النظير و الذي سينجم عنه مستقبلا ولاء و انتماء و رضا العاملين و ذلك ما حققته فيهم إستراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية ،فيؤدي بالقطع إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها و أهدافها أي تحقيق إستراتيجيتها العامة

تمهيد الفصل الثالث:

بعد تطرقنا إلى كل من مدخل إدارة الموارد البشرية و عرفنا أهميتها بالنسبة للمؤسسة و بعدها تطرقنا في الفصل الثاني إلى سياسة التوظيف في الجزائر و التي تعرفنا من خلالها أهمية التوظيف و الإجراءات المتخذة في هذه العملية كدراسة نظريه و بعد ذلك تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية في الفصل الثالث فوق الاختيار على مؤسسة الخزف المتزلي سيرتاف (CERTAF)، التي تحتاج في نشاطها الإنتاجي عدد هائل من العمال. فبتالي سوف نتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة سيرتاف و محاولة تطبيق الجانب النظري على الجانب التطبيقي لمعرفة حقيقة الميدان.

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة سرتاف

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

مؤسسة الخزف المتزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495.

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما درا قادوس (DRAGADOS) اسبانيا و ميتسوي (MITSUI) اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 بـ 1200 عامل يعملون بالتناوب (8×2) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

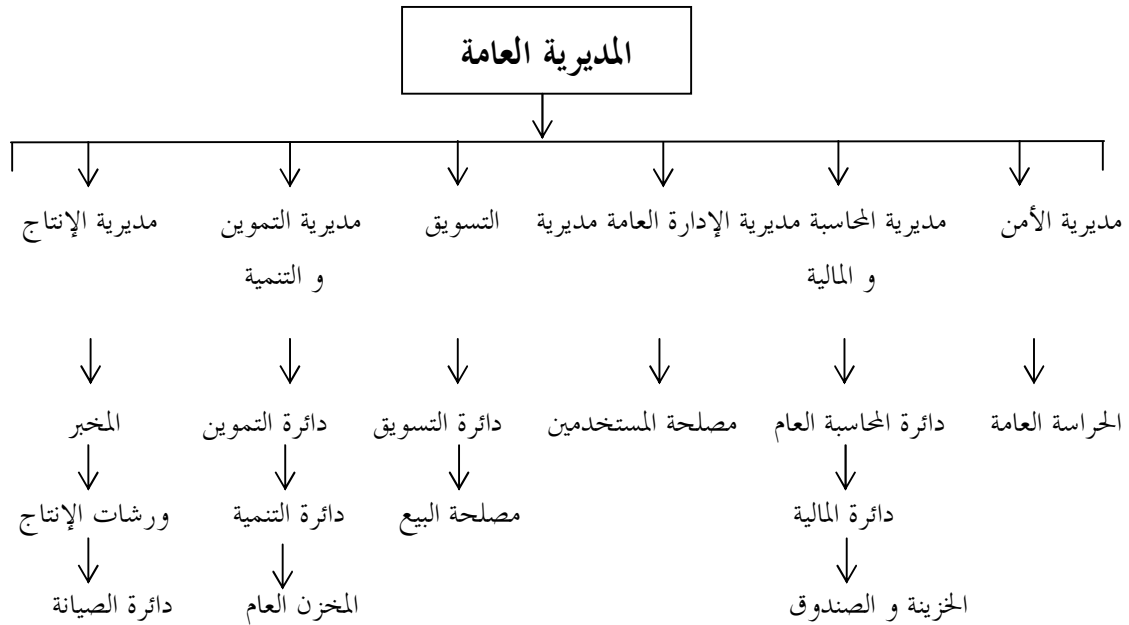
في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك و لأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة

الخزف المتزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو و حولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد و المتمثل في صناعة ألقريميد و الأجر المشكل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مهامها

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الهيكل التنظيمي للمؤسسة

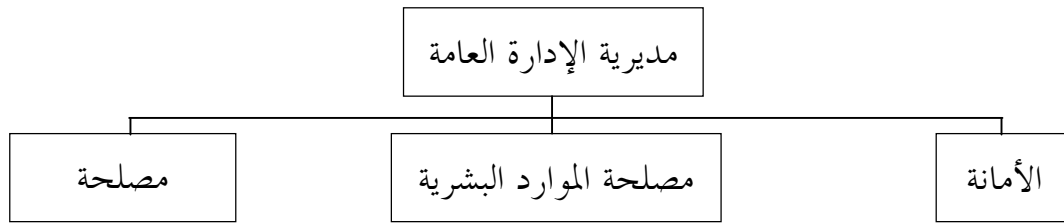
- شكل 3 -

1- المديرية العامة:

هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية و العتاد و ذلك للوصول إلى الأهداف المسيطرة و يكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج و تسويق المنتج و الحفاظ على عتاد المؤسسة و ممتلكاتها.

2- مديرية الإدارة العامة:

دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة و اللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل و تنميته و ذلك حسب مخططات و برامج. كما تسهر على تطبيق قانون العمل و التوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة بالمراقبة، متابعة العمال، العمل، الأجور و التكوين.

مخطط الإدارة العامة**شكل -4-***** الموارد البشرية:**

مصلحة المستخدمين هي مصلحة تابعة لمديرية الإدارة العامة دورها في المؤسسة:

- تسجيل الموظفين
- تسجيل عقد عمل مع الموظف
- تحديد الأجر و الرتبة المتعلقة بعمله شهريا

- الملف الشخصي الإداري

- مراقبة الانضباط داخل المؤسسة

* مصلحة الأجور:

مصلحة الأجور هي عبارة عن مصلحة من مصالح المؤسسة يتم فيها تحديد شتى المصاريف و النفقات المتعلقة بالمستخدمين و إعداد كشوف شهرية لكل عامل حسب السلم المعمول به في المؤسسة و إعداد ملفات التقاعد لكل عامل مع تسجيل و تحديد أجر تقاعده و تسجيل جميع تصريحات الضمان الاجتماعي الشهرية منها و السنوية.

3- مديرة المحاسبة و المالية:

عملها مهم في المؤسسة، يتم فيها معالجة و تنفيذ و تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا و سنويا من شراء و بيع و تخزين و تسديد الديون و المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن و الموردين و تحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و تحديد النتيجة للسنة المالية و المعاملات مع البنوك كما تدير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة (المحاسبة العامة).

4- مدقق الحسابات:

دوره مراقبة تسيير المؤسسة و ذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادية، تقنيات المراقبة.

5- مديرية التموين و التنمية:

مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية و كل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات و لوازم ومعدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

6- مديرية الإنتاج و التقنية:

مهمتها الأساسية الإنتاج (صناعة الأواني الخزفية، القرميد، الأجر... الخ) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج و الكمية.

7- مديرية التسويق:

هي مكلفة بضمن إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال و مقابلة الزبائن، تقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج والإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة و متكررة لبيع منتجاتها.

2- مهام المؤسسة:

إنّ المؤسسة الخزف المتزلي سرتاف مهام محدودة يمكننا حصرها في مهمتين أو ثلاثة و هي كالتالي:

أولاً: إنتاج مواد البناء (القرميد و الأجر) في عدّة الأنواع و شتى الأحجام، حيث تمثل أكثر من 80% منتجاتها.

ثانياً: إنتاج الأواني الفخارية و لكن لا تقوم بهذا النشاط بصفة دائمة إلا إذا كانت هناك طلبات على هذا المنتج.

المبحث الثاني: سياسة التوظيف في مؤسسة الخزف المتزلي "سرتاف"

المطلب الأول: مصادر التوظيف في مؤسسة سرتاف

تعتمد مؤسسة الخزف المتزلي "سرتاف" في سياستها التوظيفية على مصدرين الأول خارجي و الثاني داخلي.

* المصادر الخارجية: تعتمد مؤسسة سرتاف بالدرجة الأولى على وكالات تشغيل الشباب "anem" حيث نجد أن المترشحين يودعون ملفات ترشحهم في وكالات التشغيل و بعد تحديد مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة احتياجاتها لعدد من الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم و حسب متطلبات الوظيفة الشاغرة، فتقوم المؤسسة بإرسال احتياجاتها لوكالات التشغيل "anem". حيث تقوم بالاتصال بهم (المترشحين) و ذلك من أجل الالتحاق بشركة سرتاف مرفقين بوثائق تثبت أنهم أرسلوا من طرف وكالة التشغيل كما تحتوي هذه الوثائق على مؤهلاتهم و شهاداتهم.

و بطلب منهم توفر بعض شروط التوظيف الخاصة بالمؤسسة، فمن بينها السن، الحالة الصحية الجيدة، المظهر يكون مقبول، الاستعداد للعمل. فتقوم مصلحة الموارد البشرية بوضع الموظف اللازم في الوظيفة الشاغرة لكن يبقى هذا العامل تحت الإشراف و التوجيه و تعريفه بالعمل الذي سيقوم به.

العمل البسيط من شهر إلى 3 أشهر

العامل المتوسط من 3 أشهر إلى 6 أشهر

أمّا الإطارات فتكون مدّة الإشراف، و بعد انتهاء هذه المدة يواصل العمل المكلف به على أحسن حال.

* **المصادر الداخلية:** يتم التوظيف الداخلي في مؤسسة سرتاف بواسطة النقل بالنسبة للمستخدمين الذين لهم نفس المستوى الوظيفي، بحيث ينتقلون من وظيفة لأخرى أين يكونون أكثر تلاؤماً مقارنة بخبراتهم و شهاداتهم المحصل عليها، كما تستعمل المؤسسة طريقة الترقية أي ترقية الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها و ذلك بالاعتماد على الخبرة و الأقدمية بالإضافة إلى سمعة و مكانة الموظف المراد ترقيته، و تعتمد أيضا مؤسسة سرتاف على المعارف و الأصدقاء (التوصية) أي تدعيم طلبات بعض الأقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لهم الكفاءات و السمعة و الحماس المطلوب.

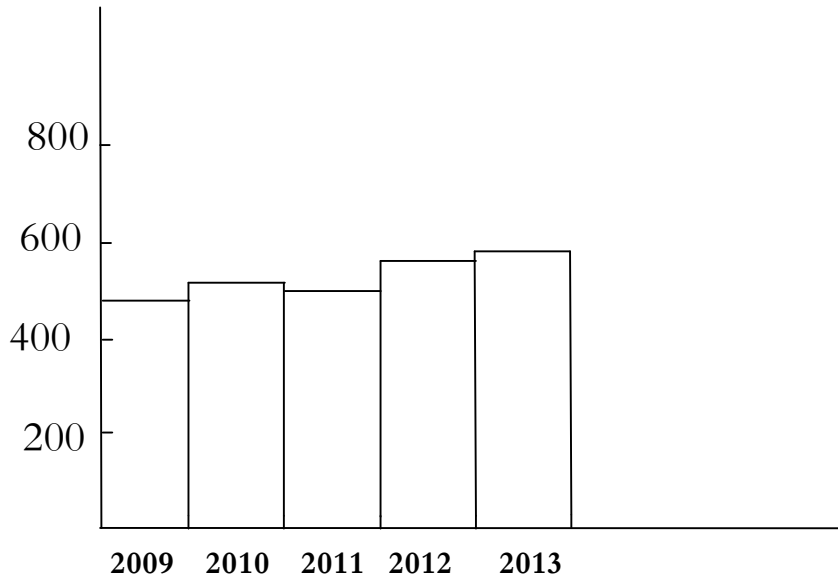
المطلب الثاني: تطور عدد العمال في مؤسسة سرتاف في السنوات الأخيرة

كل سنة توظف مؤسسة سرتاف مجموعة من العمال المناسبين لتغطية المناصب الشاغرة و سوف أوضح من خلال المدرج التكراري تطور عدد العمال من سنة 2009 إلى 2013.

عامل 200 = 2cm

↑ 2cm
→ 2cm
سنة = 2cm
2cm

سنوات	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	453	478	465	520	541



شكل -5-

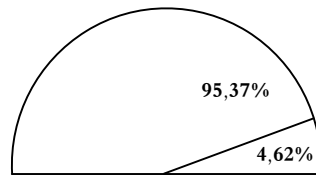
مدرج تكراري يبين عدد العمال من سنة 2009 إلى 2013

يتضح لنا من خلال المدرج التكراري أنّ عدد العمال في هذه السنوات كان متزايدا باستثناء سنة 2011 تراجع فيها لكن ليس بشكل كبير و مؤثر. فتزايد العمال يدل على أنّ المؤسسة بحاجة كبيرة إلى يد العاملة لأنّها هي العنصر الأساسي في نشاطها الإنتاجي بالإضافة إلى طريقة العمل المتبعة في المؤسسة و هي العمل بالمدامومة (3×8). كما أنّها تساهم في التقليل من معدل البطالة.

* تصنيف عدد العمال في المؤسسة سرتاف على حسب الجنس في سنة 2012 و 2013.

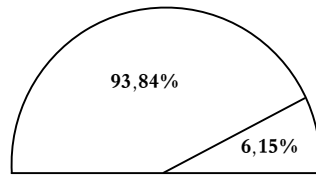
من خلال المعطيات الموجودة لدينا سأتبين تصنيف العمال على حسب الجنس في سنة 2012 و سنة 2013 في شكل نصف دوائر نسبية و هي كالتالي:

جنس	ذكر	أنثى	عدد
عدد	516	25	541



تصنيف سنة 2013

جنس	ذكر	أنثى	عدد
عدد	488	32	520



تصنيف سنة 2012

تصنيف عمال مؤسسة سرتاف من حيث الجنس

شكل - 6 -

يتضح من خلال النصف الدائرتين النسبيتين في كلتا السنتين نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث و هذا يدل على أنّ المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى في نشاطها الإنتاجي على العنصر الذكوري لأنه (نشاط) يحتاج بذل جهد كبير و بنية جسمية قوية أمّا الجانب النسوي فهو قليل و أغلبية الموظفين نجد هنّ في مكاتب إدارة المؤسسة.

الخلاصة الفصل الثالث

أصبحت مؤسسة سرتاف في وقتنا الحالي يتزايد اهتمامها بشكل واضح بالعنصر البشري باعتباره الوظيفة المهمة و الأساسية في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنها تهدف إلى تحقيق مبدأ المستخدم المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب.

و من خلال دراستنا لعملية التوظيف في مؤسسة سرتاف اتضح لنا أنه يوجد تقريبا فرق بين الإطار النظري في دراستنا و ما هو مطبق في الحياة العملية، حيث أن المؤسسة لا تتبع بدقة خطوات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، و التعيين). لأنها تعتمد في الاستقطاب الداخلي على وكالة تشغيل الشباب بالدرجة الأولى دون القيام بمسابقات و اختبارات.

و نلاحظ كذلك أن مؤسسة سرتاف تسعى دائما إلى تحقيق حركية داخلية من خلال قرارات التوظيف الداخلي (ترقية، النقل...) بالإضافة إلى اعتمادها على أسلوب التوصية (المعارف و الأصدقاء) و كل هذا من أجل تحقيق احتياجات المؤسسة.

الخاتمة العامة:

و مما تقدم نستنتج أن الموارد البشرية هي العنصر الأهم في عمليات التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و التي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، و بالتالي فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد، و تمثل الخطوة الأولى الأساسية لنجاح أي منشأة و ذلك خلال الإهتمام لهذا العنصر و التحكم فيه من خلال التخطيط له و تنميته.

و لهذا نجد أن لعملية التوظيف و ما تشتمل عليه من الاستقطاب و الإختيار و التعين لها أهمية بالغة في إنتقاء المورد البشري المناسب و بالإمكانات و المؤهلات اللازمة و بذلك توفير الجهد و التكاليف في أي منظمة.

و لاكن من خلال دراستي لمؤسسة سرتاف لاحظت أن عملية التوظيف لا تمر بجميع الأسس العلمية لتوظيف (الإستقطاب الإختيار و التعين) التي ذكرناها سابقا فإذا إحتاجة المؤسسة إلى عمالة جديدة تلجأ إلى وكالة التشغيل دون أن تخضعهم لأي إختبار أو مسابقات، كما أنها تعتمد على أسلوب التوصية (توظيف الأصدقاء و المعارف)، لذلك على مؤسسة أن تتبنى سياسة توظيف على أساس المساوات و الجدارة حتى تضمن الفعالية في الإنتاجية و الأداء طيلة مدة التوظيف، كما عليها أن تتبع الأسس العلمية لتوظيف (الإستقطاب، الإختيار و التعين) حتى تضع الموظف المناسب في المكان المناسب دون الإخلال بالمبادئ القانونية لعملية التوظيف، بالإضافة إلى إختيار مشرفين ذو مستوى عالي و يعملون بكل إخلاص و شفافية و يسهرون على كل التعليمات الخاصة بعملية التوظيف.

و في الأخير يمكن القول أن التوظيف نشاط تعتمد عليه المؤسسة فالأمر لا يتعلق فقط بقدرة الموظف بل أيضا تشجيعه و دفعه إلى العمل أكثر من خلال السياسات المنهجية

كنظام الحوافز و المكافآت و هذا ما يدفع المؤسسة لمواجهة التحديات التي تواجهها على مختلف المستويات.

قائمة المراجع

1- الكتب:

- 1- المنجد في اللغة و الإعلام الطبعة 24 دار الشرق لبنان 1973.
- 2- حبيب صحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين مكتب لبنان.
- 3- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2005.
- 4- د. صلاح الدين عبد الباقي، د. علي عبد الهادي مسلم، د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009.
- 5- د. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الأردن عمان، 2011.
- 6- إ.د. عادل حرحوش صالح، إ.د. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي جامعة قطر، الطبعة 2.
- 7- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، الطبعة 1.
- 8- د. محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.
- 9- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء لنشر و التوزيع 2000، الطبعة 1.
- 10- د. نور الدين حاروش إدارة الموارد البشرية، دار الأمة لطباعة و الترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، الطبعة 1.
- 11- د. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

2- المذكرات:

- تيشات سلوى، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، بعنوان "أثر الوظيف العمومي على كفاءة الموظفين و الإدارة العمومية الجزائرية"، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010.

3- المحاضرات:

- دحو خطرة، محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية، جامعة تلمسان 2012.

4- مواقع الإلكترونية:

- محمود فرج حسين، إدارة الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني

Hamana large@yahoo.com.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
24	مصادر البحث و الإستقطاب للموارد البشرية	الشكل -1
30	نموذج طلب الإستخدام	الشكل -2
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سرتاف"	الشكل -3
35	مخطط الإدارة العامة	الشكل -4
40	مدرج تكراري يبين عدد العمال من سنة 2009 إلى 2013	الشكل -5
41	تصنيف عمال مؤسسة سرتاف من حيث الجنس	الشكل -6

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
25	مقارنة بين المصادر الداخلية و الخارجية	الجدول -1

أ.....	مقدمة عامة:
01.....	الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.
01.....	تمهيد الفصل الأول:
02.....	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
02.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
04.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
08.....	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.
12.....	المبحث الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.
12.....	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.
13.....	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.
14.....	خلاصة الفصل الأول:
15.....	الفصل الثاني: سياسة التوظيف في المؤسسات.
15.....	تمهيد الفصل الثاني:
16.....	المبحث الأول: ماهية التوظيف.
16.....	المطلب الأول: مفهوم التوظيف و أهميته.
18.....	المطلب الثاني: أهداف التوظيف و مبادئه.

19.....	المبحث الثاني: مراحل عملية التوظيف
19.....	المطلب الأول: مرحلة الإستقطاب
26.....	المطلب الثاني: مرحلة الإختيار
31.....	المطلب الثالث: مرحلة التعين
32.....	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية عن سياسة التوظيف في مؤسسة الخزف المتري
33.....	لتافنة سرتاف "مغنية"
33.....	تمهيد الفصل الثالث:
33.....	المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة سرتاف
33.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
34.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مهامها
38.....	المبحث الثاني: سياسة التوظيف في مؤسسة "سرتاف"
38.....	المطلب الأول: مصادر التوظيف في مؤسسة سرتاف
39.....	المطلب الثاني: تطور عدد عمال مؤسسة سرتاف في السنوات الأخيرة
43.....	خلاصة الفصل الثالث
44.....	الخاتمة العامة

الملخص باللغة العربية:

يتناول هذا البحث موضوع سياسة التوظيف في المؤسسات و ذلك من خلال تطرقنا إلى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة، كما ركزنا على عملية التوظيف و مراحلها الأساسية و تتمثل في إستقطاب الأفراد إعتقادا على مصادر داخلية و خارجية ثم إختيار العامل الأحسن و الأفضل و أخيرا نعينه في المكان المناسب، و كان أساس بحثي دراسة حالة مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة "سرتاف" مغنية من أجل مقارنة النظري مع الواقع المعاشي في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، سياسة التوظيف، الإستقطاب، مؤسسة "سرتاف"

Resumé en Français :

Cette recherche traite le thème de la politique de l'emploi dans les institutions et cela par l'importance des ressources humaines au sein de l'organisation et nous nous sommes concentrés sur le processus de recrutement et de ses étapes de base.

Lequel et d'attirer des personnes selon les sources interne et escterne puis choisir le meilleur et le bon facteur et enfin le placer à la bonne place. Et le principe de ma recherche et d'étudier le cas des sociétés de recherche de porcelaine afin de confronter la théorie à la réalité dans les établissements.

Les mots clés : les ressources humaines, la politique de l'emploi, le recrutement, Société CERTAF.

Summary of English :

This research deals with the employment policy in the institutions through talked about the importance of human resource within the organization, as we focused on the recruitment process and stages of basic and is to attract individuals depending on the factor of internal and escternal then choose working better and better and finally appointed in the right place.

And a case study based on a research institution porcelain home in order to compare theory with reality in institutions.

The keys words: The employment policy, the importance of human resource, the recruitment, the institution CERTAF.