

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة - محمد خيضر - بسكرة

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم التسجيل :

الرقم التسلسلي :

إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق

دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر - شلغوم العيد -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع

تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

المشرف :

أ.د: علي غربي

إعداد الطالب :

بلخيري مراد

لجنة المناقشة :

-
-
-
-

السنة الجامعية : 2005 / 2006 .

فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإشكالية و مفاهيم الدراسة
2	1 - الإشكالية
5	2 - أهداف الدراسة
6	3 - أسباب اختيار الموضوع
7	4 - تحديد المفاهيم
17	5 - الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
22	1 - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
22	1-1 - مرحلة ما قبل التصنيع
22	1-2 - مرحلة ما بعد التصنيع
28	2 - عوامل زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
31	3 - أهداف إدارة الموارد البشرية
33	4 - وظائف إدارة الموارد البشرية
33	4-1 - الوظائف الإدارية (التخطيط - التوجيه - الرقابة)
35	4-2 - الوظائف المتخصصة (الوظائف الرئيسية - الوظائف المساعدة)
38	5 - إدارة الموارد البشرية في (الجزائر)
	الفصل الثالث : نظريات التنظيم و توظيف الموارد البشرية
41	تمهيد
41	1 - مدرسة الإدارة العلمية
43	2 - مدرسة التكوين الإداري
44	3 - النظرية البيروقراطية
45	4 - مدرسة العلاقات الإنسانية
47	5 - نظرية دوافع العمل
48	6 - التوظيف في الفكر الحديث
	الفصل الرابع : الإجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية
51	1 - تحديد و توصيف الوظائف

51	1-1- الأدوات المستخدمة لتحليل و وصف الوظائف
53	1-2- وصف الوظائف
54	2- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية
56	1-2- مراحل التخطيط
57	2-2- أنواع التخطيط
58	3- الاستقطاب
58	1-3- مصادر الاستقطاب
60	2-3- أساليب الاستقطاب
61	4- الاختيار المهني و التعيين
61	1-4- خطوات الاختيار
65	2-4- أنواع الاختبارات النفسية .
67	3-4- المقابلات الشخصية
69	4-4- أنواع المقابلات
71	خلاصة
73	5- علاقة التصنيع بالتوظيف في الجزائر
الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة	
82	تمهيد
82	فرضيات الدراسة
82	1- مجالات الدراسة
82	1-1- المجال الزمني
83	1-2- المجال الجغرافي
89	1-3- المجال البشري
91	2- العينة
92	3- المنهج المستخدم
93	4- أدوات جمع البيانات
93	1-4- الملاحظة
94	2-4- المقابلة
94	3-4- الاستمارة
96	- صعوبات البحث

96	- تحليل الوظائف و التخطيط في المؤسسة قيد الدراسة
	الفصل السادس :- تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالتوظيف وفق النماذج الكلاسيكية (التيلورية و الفيبرية).
99	تمهيد .
100	1 - البيانات الشخصية
106	2 - المعلومات الخاصة بالخبرة و التكوين
111	3 - البيانات المتعلقة بالاستقطاب
115	3-1 - البيانات الخاصة بالترقية
118	3-2 - النقل و التحويل
121	خلاصة.
	الفصل السابع: - تطبيق الإجراءات العلمية للتوظيف وفق نموذج إدارة الموارد البشرية.
123	تمهيد
124	1 - المعلومات الخاصة بالاختيار و التعيين
125	1-1 - المقابلات الشخصية
131	1-2 - طلب التوظيف
132	1-3 - الاختبارات النفسية
136	1-4 - الفحص الطبي
139	1-5 - التعيين
143	2 - البيانات المتعلقة بآراء وحدات العينة حول بعض الأمور غير الموضوعية
148	خلاصة
	الفصل الثامن :- عرض و مناقشة نتائج الدراسة
150	- تمهيد
150	1 - النتائج الفرعية
156	2 - النتيجة العامة
157	- خلاصة
158	الخاتمة
160	- قائمة المراجع
167	- الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مدخل إدارة الموارد البشرية	27
02	شكل توضيحي لمدخل الموارد البشرية	49
03	وسائل التحليل المستخدمة في عملية التخطيط	55
04	مراحل التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية	56
05	مستويات تخطيط النشاط و أثرها على تخطيط الموارد البشرية	57
06	أنواع الاختبارات	66
07	العلاقة الترابطية بين : تحليل العمل - التخطيط - الاستقطاب - الاختيار	72
08	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	88
09	تطور الفئات المهنية بالمؤسسة	89
10	تناقص عدد العمال بالمؤسسة	89
11	توزيع العمال حسب الجنس بالمؤسسة	90
12	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	90
13	توزيع العدد الفعلي للعمال حسب الفئات المهنية	92
14	توزيع وحدات العينة حسب الفئات المهنية	92

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب السن	100
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	101
03	المستوى التعليمي لأفراد العينة	102
04	الحالة العائلية لأفراد العينة	103
05	توزيع الأفراد حسب السنوات التي تم توظيفهم بها	104
06	حالة أفراد العينة قبل العمل بالمؤسسة	105
07	إجراء وحدات العينة لمسابقة كتابية	106
08	عمل الأفراد بمؤسسات أخرى قبل الالتحاق بها	107
09	التكوين الذي تلقاه أفراد العينة	108
10	مدى توافق الشهادة المحصل عليها مع الوظيفة	109
11	التدريب الذي شهده أفراد العينة للاشتغال بهذه الوظيفة	110
12	أساليب الاستقطاب	111
13	الوثائق المشكلة للملف	112
14	مكان إيداع الملفات	113
15	طريقة إيداع الملفات	114
16	ترقية الأفراد خلال المسار المهني	115
17	الأسس التي تقوم عليها الترقية بالمؤسسة	116
18	أساليب إعلان الترقية	117
19	نقل و تحويل الأفراد خلال المسار المهني	118
20	كيفية النقل أو التحويل	119
21	رأي وحدات العينة بخصوص نقلهم	120
22	كيفية استدعاء وحدات البحث بالمؤسسة	124
23	إجراء وحدات البحث للمقابلات الشخصية	125
24	هوية القائمين على المقابلات	126
25	نوع الأسئلة المطروحة خلال المقابلة	127
26	مكان إجراء المقابلات الشخصية	128

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
129	الحالة النفسية لوحدات البحث خلال المقابلة	27
130	المدة المستغرقة خلال المقابلة	28
131	استيفاء وحدات البحث لطلب الاستخدام و المعلومات المتضمنة فيه	29
132	اختيار وحدات العينة للاختبارات السيكولوجية	30
133	هوية القائمين على الاختبارات	31
134	مدة إجراء الاختبارات	32
135	سؤال الأفراد عن دوافعهم للعمل بالمؤسسة	33
136	اجتياز الأفراد للفحص الطبي	34
137	سبب القيام بالفحص الطبي	35
138	اختيار وحدات العينة لاختبار بدني	36
139	تعريف العمال بالعمل الجديد	37
140	هوية القائمين على تعريف العمال الجدد بعملهم	38
141	خضوع وحدات العينة لفترة تدريبية	39
142	توقيع العمال لعقود العمل	40
143	تدخل المعارف في عملية التوظيف	41
144	تحيز الإدارة عند توظيف الأفراد	42
145	تأثير الجهوية على عملية التوظيف	43
146	إمكانية توظيف الأفراد دون المرور بأي مرحلة	44

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

« و قل رب زدني علما » .

صدق الله العظيم

قال المصطفى « صلى الله عليه و سلم » :

« أطلبوا العلم و لو في الصين » .

و قال : « إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » .

صدق رسول الله « ص » .

دعاء :

- اللهم أدخلني مدخل صدق و أخرجني مخرج صدق .
- اللهم أمني على شركي ، و ذكرك و حسن عبادتك .
- ربنا آتنا في الدنيا حسنة و في الآخرة حسنة و قنا عذاب النار .

آمين

الإهداء

إلى من كانت دافعي للنجاح
إلى من سهرت علي و ضمتني
إلى من عشت معها الأيام و الليالي الملاح
إلى من سقتني الحبيب و الحنان في أروع الأقداح
إلى من كانت أروع إنسان
إلى الحبيبة التي لم تفارق ذاكرتي يوما
إلى أعظم امرأة . إلى أمي رحمها الله و اسكنها فسيح الجنان
إلى من كان سدي في الحياه
إلى من علمني الصبر
إلى من كان مثلي في الكفاح
إلى من لم يبخل علي يوما بالدعاء لي بالفلح
إلى أبي - حفظه الله - و شفاه و عافاه ، و أدامه علي رأسي تاجا من عاج و مرمر
إلى نهاية الحياه
إليهما أهدي ثمرة عملي و نجاحي
و جعله الله صدقة جارية عليهما إلى يوم الدين
آمين

إلى الزوجة الغالية
إلى كل أفراد العائلة صغيرا و كبيرا .

شكر و تقدير

- الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله
- الحمد لله الذي أماننا و وفقنا لإتمام هذا العمل
- ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل و المحترم المشرف الأستاذ الدكتور « علي غربي » الذي ساعدني بإرشاداته المميزة و توجيهاته الصائبة من أجل إعداد هذا البحث منذ البداية إلى أن أصبح على النحو المقدم عليه .
- كما أتوجه بالشكر إلى قسمي علم الاجتماع بجامعة بسكرة و قسنطينة أساتذة و مسؤولين على كل المساعدات المقدمة لإنجاز هذا البحث .
- إلى مجمل المبحوثين من إطارات و مشرفين و عمال في مركب هنكل الجزائر بمدينة شلغوم العيد و أخص بالذكر السيدة : « بورغدة بدرة » ، السيد : « سليمان » ، السيد : « بوناب عمار » ، على التسهيلات و المساعدات التي قدموها خلال قيامنا بالدراسة الميدانية .
- و في الأخير أتقدم بالشكر إلى الأصدقاء و الزملاء ممن قدموا لي يد المساعدة خلال فترة الإعداد لهذا البحث .

مقدمة البحث :

شهد العالم تغيرات و تحولات عميقة ، كان لها تأثير بالغ على مفاهيم الإدارة الحديثة ، حيث أدت كل من العولمة ، تجمع الشركات الكبرى ، تطور العلم و التكنولوجيا ، انتشار تكنولوجيا المعلومات ، تزايد المنافسة على الأسواق ... إلى فقدان الحدود الجغرافية لمعناها من الناحية الاقتصادية ، و نتيجة لذلك قد تختفي المؤسسات الوطنية لتحل محلها مؤسسات أخرى عالمية ، و تتغير بذلك أساليب التسيير ، و متطلبات العمل ليصبح الإبداع و الابتكار السمتان الغالبتان على عملية الإنتاج و التسويق و غيره ، و عليه يصبح العامل مطالباً بمواكبة التغيرات المختلفة مثله مثل المؤسسات .

و في الاقتصاد الحديث ، أضحت الموارد البشرية أهم مصادر الثروة للمجتمعات ، و هو ما أدى إلى قيام علم خاص يعنى لدراسة مختلف الجوانب التي تتعلق بالموارد البشرية ، و هذا العلم تدعمه الدولة على عدة مستويات . أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة ، و خاصة الصناعية منها فيتركز الاهتمام على قسم إدارة الموارد البشرية ، باعتبار العمال ثروة حقيقية و متجددة يجب العناية بهم و تنميتهم و جلب الأفضل من الموارد المتاحة لتشكيل رأس مال بشري قادر على تطوير ، و الرقي بالمؤسسة المشغلة . هذا بدوره استوجب إشراك هذا القسم في وضع السياسات العامة للمؤسسة و خاصة منها المتعلقة بالقوى العاملة ، و تنفيذ الخطط بأقل التكاليف و أكبر قدر من الربحية . فأصبحت بذلك مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى التي توجد بالهيكل التنظيمي (متساوية في المستوى و الأهمية) .

و لعل تقييم التجربة الجزائرية من حيث المؤسسات الصناعية التي شيدتها بعد الاستقلال ، و الهدف المنشود من ورائها . إذ كانت معظم المؤسسات في الجزائر تحتل موقعا هاما بين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي ؛ أي أن هناك ارتباطا بينها و بين المجتمع ككل ، انطلاقا مما تساهم به على مستوى توفير المنتجات أو على مستوى الدخل الوطني . لكن هذه المؤسسات الكبرى التي كانت من ركائز الاقتصاد الجزائري ، عرفت فشلا واضحا كانت نتيجته في معظم الأحيان غلق المؤسسات و تسريح العمال رغم المحاولات العديدة و المتكررة لإنقاذها .

و لما كانت الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج ، إذ بها و عن طريقها يتحدد نجاح المؤسسة أو فشلها . و مادامت الجزائر تملك قدرا هائلا من هذه الموارد التي تم إعدادها و تكوينها على مدى سنوات طويلة بمستويات مختلفة و بإعداد كبيرة . و بما أن الدولة الجزائرية توجهت وجهة جديدة في الاقتصاد (اقتصاد السوق) فهناك مؤسسات عامة ، ذات أسهم (شراكة) و أخرى خاصة ؛ أي أن هناك مناصب شغل حتى و إن كانت قليلة مقارنة مع الموارد البشرية التي تطلب شغلها .

و على هذا ، و انطلاقا من اعتقادنا بان أهم سبب لهذا الفشل هو تقهقر العنصر البشري في العملية الإنتاجية إلى مرتبة ثانوية ، جاءت دراستنا هذه و الموسومة : « إجراءات توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية بين النظرية و التطبيق » ، لمعرفة الأساليب التي كانت توظف بها الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، و ذلك انطلاقا من معطيات نظرية و فكرية عديدة ، حاولنا اختبارها بمؤسسة صناعية مهمة شهدت مختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الوطني ، و تأثرت بالسياسات المختلفة للدولة منذ نشأتها .

أما الدراسة فقد قسمت إلى بابين أساسيين ضما 08 فصول :

الباب الأول : الجانب النظري و احتوى أربعة فصول . تناول الفصل الأول إشكالية و مفاهيم الدراسة ، من حيث تحديد الإشكالية أهداف الدراسة و الأسباب التي جعلت الباحث يقوم بها و تحديد المفاهيم الأساسية و الفرعية ، بالإضافة إلى عرض مختصر لبعض الدراسات السابقة. فيما تعرضنا في **الفصل الثاني** للإطار العام لإدارة الموارد البشرية من حيث تاريخيتها ، عوامل زيادة الاهتمام بها ، أهداف قسم إدارة الموارد البشرية و وظائفها ، و العنصر الأخير من هذا الفصل تناول إدارة الموارد البشرية في الدول النامية . أما **الفصل الثالث** فتم تخصيصه لإلقاء الضوء على أهم نظريات التنظيم و علاقتها بعملية التوظيف ، و شمل هذا الفصل نظرية الإدارة العلمية ، نظرية التكوين الإداري ، النظرية البيروقراطية ، نظرية العلاقات الإنسانية ، نظرية دوافع العمل ، و نظرية الموارد البشرية . أما **الفصل الرابع** فركز الباحث من خلاله على الإجراءات العلمية لعملية التوظيف بناء على ما ورد في نظرية الموارد البشرية ، و ضم الفصل : دراسة الوظائف و توصيفها ، التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية ، الاستقطاب ، و بنوع من الإسهاب الاختيار المهني و التعيين ، لنمر في الأخير إلى علاقة التوظيف بالتصنيع في الجزائر .

الباب الثاني : الجانب الميداني ، و ضم هذا الباب ثلاثة فصول ، تناول الفصل الخامس فرضيات الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة (مجال زمني ، جغرافي و بشري) ، ثم عينة البحث ، فالمنهج المستخدم في الدراسة ، ثم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، أما **الفصل السادس** فتركزت فيه الجهود على تحليل البيانات المتعلقة بالتوظيف وفق النماذج الكلاسيكية (التيلورية و الفبيرية) و تفسيرها و محاولة ربط البيانات بما ورد في الجانب النظري . في حين خصص **الفصل السابع** لمناقشة تطبيقات الإجراءات العلمية للتوظيف وفق نموذج نظرية إدارة الموارد البشرية. **الفصل الثامن** فخصص لعرض و مناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث انطلاقا من الفروض المنبثقة عن التساؤلات المطروحة في البداية . ليختم هذا البحث **بخاتمة** حاولنا خلالها تعميم الظاهرة المدروسة ، و إعطاء مقترحات من شأنها خدمة المؤسسات الوطنية المختلفة و المجتمع الجزائري ككل . فالمراجع ثم الملاحق .

الفصل الأول

الإشكالية و مفاهيم الدراسة

- 1- الإشكالية .
- 2- أهداف الدراسة .
- 3- أسباب اختيار الموضوع .
- 4- تحديد المفاهيم .
- 5- الدراسات السابقة .

1. الإشكالية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف الفنية بالمؤسسة ، امتدادا و تأثيرا في الوظائف الأخرى، كون العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لباقي عناصر الإنتاج ، بالإضافة إلى كونه يعتبر موردا يفوق غيره من الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، حيث أن فاعلية هذه الأخيرة من فاعلية أفرادها ، و نجاحها من نجاحهم .

و يعود الاهتمام بالعنصر البشري إلى الثورة الصناعية ، عند احتدام الصراع بين العمال و أرباب العمل ، مما جعلهم ينتظمون في اتحادات لحماية مصالحهم ، و أدى ذلك بالدولة إلى التدخل من خلال سن القوانين و وضع الأنظمة و التعليمات لضبط الأمور بين الطرفين ، كما شهدت تلك الفترة ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد فريدريك و نسلوتيلر ، الذي دعا إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة و العمال ، و تشديد الرقابة في المصانع بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية .

و تعتبر هذه المحطة - الأولى - التي وجهت الاهتمام نحو العنصر البشري في التنظيمات، و ضرورة خلق قسم في الإدارة يهتم بمختلف الجوانب المتعلقة به ، و تكون هذه الوحدة التنظيمية قد عرفت عدة مسميات ، حسب التطورات التي شهدتها، و جل هذه المسميات تعبر عن تنامي الاعتراف بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل ، و اعتبار الإنسان موردا استثماريا يجب الاهتمام به بالدرجة الأولى .

لهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة ، لتحسين أداء العاملين و الرفع من قدراتهم ، و محاولة خلق نوع من الانتماء للمؤسسة المشغلة ، و توحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسات التي يعملون بها ، و ذلك من خلال العمليات المتعددة التي تقوم بها .

و لما كان التوظيف الخطوة الأولى التي تسمح بتوفير أعضاء جدد قادرين على العمل و إنجاز المهام المنوطة بهم بالشكل المطلوب و الكفاءة المرجوة، راحت مختلف التنظيمات تبحث عن أنجع السبل للحصول على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في سوق العمل، لا سيما أن هذه الطاقات هي الوحيدة القادرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

و بغية بلوغ هذه الهدف، تم القيام بعدة بحوث و تجارب، و بنيت نظريات عديدة بهذا الشأن، تناولت مختلف الجوانب التي يتضمنها التنظيم، و اقترحت نماذج معينة لتوظيف الأفراد ، و آليات تطويرهم و العناية بهم ، إلى أن وصلت إلى وضع مجموعة من المراحل التي إن طبقت و مورست بطريقة موضوعية و شفافة فإن ذلك يؤدي إلى توفير عناصر فعالة للمؤسسة، كما أن ذلك من شأنه أن يقلل التكاليف المادية و المعنوية التي تنجم عن التعيينات الفاشلة.

و فيما يتعلق بالتوظيف في الجزائر ، فإنه ارتبط ارتباطا وثيقا بالتصنيع ، و ما تضمنته السياسات التنموية للبلاد، كما أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة تأثرت بالاستراتيجيات

التي طبقت على مختلف التنظيمات الصناعية الوطنية ، بيد أن المرحلة الراهنة التي تعيشها بلادنا تفرض على المؤسسات مهما كان حجمها أو نوع نشاطها ، العناية بالأفراد بالشكل الذي يسمح لها بالاستمرار و البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية المستمرة، و البيئة غير المستقرة .

فالجزائر تملك العديد من المؤسسات، كما أنها تفتح مجال الاستثمار أمام رجال الأعمال المحليين و الأجانب لإنشاء مؤسسات إنتاجية و خدمة جديدة، كما أن سوق العمل الجزائري اليوم يتوفر على كم هائل من الموارد البشرية المعدة كماً و كيفاً، و كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها سياستها و أهدافها، و تستعين في ذلك بوسائل و تكنولوجيا و معدات حديثة، و أساليب للتسيير ... إلا أنها تستخدم الأفراد في نشاطها بصورة أو بأخرى بغية تحقيق ما هو مخطط له ، و على هذا فالأمر يستلزم تشكيل رأسمال بشري قادر على رفع التحدي، و المساهمة في تنمية هذه المؤسسات و الحفاظ عليها و استمرارها ، و هذا في نظرنا لا يأتي إلا من خلال توظيف أفراد قادرين فعلاً على الإنجاز و تحمل المسؤولية ، و التطوير و الابتكار في مواقع عملهم.

و غير خاف أن عالم الشغل في الجزائر يتميز بوفرة في الموارد البشرية الكفأة، بحيث تفوق عدد المناصب المتوفرة، كما أنها تمتاز بالاختلاف من حيث الخبرة، المؤهلات العلمية و الخصائص الشخصية و حتى القوة الفيزيائية... مما يجعل من التوظيف و المفاضلة بين المترشحين لشغل وظيفة ما أمراً صعباً، خصوصاً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لكن يمكن أن يتحقق ذلك إذا ما تمّ الاحتكام إلى المعايير العلمية و الموضوعية في إطار من الشفافية و الوضوح، غير أن للواقع اعتبارات أخرى...

بناءً على ما تقدم فإننا نحاول الكشف عن الطرق و الممارسات التي يتم بها التوظيف في المؤسسات الوطنية، و ذلك من خلال اختبار الإجراءات العلمية التي وضعها المنظرون، و أثبتت جدواها إلى حد ما ، و أكدتها نظرية الموارد البشرية، منذ اكتشاف الاختلالات الناجمة عن الطرق الكلاسيكية المختلفة، و انطلاقاً من ذلك يمكن طرح التساؤل التالي:

- ما هي الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟
- يعتبر هذا التساؤل بمثابة الانطلاقة الفعلية لهذا البحث ، لكنه يتطلب نوعاً من التبسيط، كونه شامل نوعاً ما ، و يتضمن في طياته مؤشرات عديدة يمكن إبرازها بالتساؤلات الفرعية التالية:
- هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفبيرية ، التaylorية) ؟
- هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية (المقابلات الشخصية ، الاختبارات النفسية ...) ؟
- ما هي الفروق التي يمكن أن تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة بالمؤسسة؟

- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف؟

و قصد الإجابة على كل التساؤلات المطروحة، قام الباحث باختيار مؤسسة (هنكل الجزائر)
(أناد سابقا)، الواقعة بمدينة شلغوم العيد ، لتكون حقلا للدراسة الميدانية، و جاء هذا الاختيار
باعتبار المؤسسة تقدم مثالا حيا عن واقع المؤسسة العمومية في الفترات السابقة ، و كفاءات
التوظيف و المتابعة المستمرة خلال المسار الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة و ذلك حتى يكون
تعميم النتائج مجديا . انطلاقا من ظروف الباحث و المدة المخصصة لإجراء هذه الدراسة ككل، هذا
من ناحية، و من ناحية أخرى، باعتبار المؤسسة تنتمي إلى فرع ذو أهمية بالغة في الاقتصاد
الوطني، و أيضا لأن هذا المركب من شأنه أن يعطينا نظرة عن المؤسسات الجزائرية من خلال
المراحل التي عرفتھا منذ نشأتھا، حتى وصولھا إلى مرحلة الخصوصية الكلية ، و ما ينجر عن ذلك
من ممارسات على الأفراد العاملين بها . و تبقى الإجابة على مثل هذه الانشغالات مرهونة بالدراسة
الميدانية .

2- أهداف الدراسة :

هناك عدة أهداف نرجو بلوغها من خلال قيامنا بهذه الدراسة و يمكن تقديمها بالشكل التالي:

- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، و توضيح تأثيرها و دورها في عملية التوظيف، و محاولة تقديمها في قالب متناسق للقارئ.
- إبراز الدور الهام لقسم إدارة الموارد البشرية، في تحقيق الأهداف المسطرة و الإشارة إلى أنها لم تعد تقوم بالأعمال الروتينية فقط بل تتعداه إلى القيام بمهام و ممارسات متخصصة تساعد على رفع مستويات الإنتاج، و خلق الميزة التنافسية للمؤسسات، بالعناية بالموارد البشرية و تميتها.
- توضيح أهمية و عواقب التوظيف الموضوعي للموارد البشرية، و الذي من شأنه أن يوفر رأسمال بشري، كفيل برفع التحدي الذي تفرضه المستجدات الحالية على جميع الأصعدة.
- كما أن قيامنا بهذا البحث من شأنه أن يساعدنا في الكشف عن:
- أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية و الإدارية .
- المناخ السائد بقسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية .
- واقع التوظيف في المؤسسات الصناعية الوطنية.
- توظيف الموارد البشرية الجيدة بطرق علمية، موضوعية و شفافة، يساهم في نجاح المؤسسة، بيد أن اعتماد الطرق الأخرى عدا العلمية يؤثر بشكل سلبي على استمرار و استقرار المؤسسات، و يهدد بقاءها.

3- أسباب اختيار الموضوع :

إن الأهمية الحالية لمواضيع الموارد البشرية، سواء في المجال العلمي أو العملي، و الدور الهام الذي أصبح يوكل للعنصر البشري داخل التنظيمات و حتى خارجها، و رغبة منا في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف، و التي نعتقد أنها لم تلق الاهتمام الكافي، و الدراسة المستفيضة ، مقارنة بالعمليات الأخرى، كالتكوين، الترقية ، الأجور و الحوافز ... نظرا

لحساسيتها و تماس الخطوط الحمراء ... جاءت هذه الدراسة لعدة أسباب نذكر أهمها في النقاط التالية :

- تدني الخدمة التي تقدمها مختلف المؤسسات، و التصرفات الغريبة بالنسبة للعمال ، و اعتقادنا الجازم أن كل ذلك ناجم عن سوء التوظيف منذ البداية .
- تدمير العديد من طالبي العمل من الممارسات السلبية ، و تفشي الجهوية و المعرفة الشخصية و الرشوة و غيرها من الاعتبارات غير الموضوعية عند التوظيف ، أدى بنا إلى خوض غمار البحث في هذا الموضوع، رغبة منا في كشف و لو القليل من أسباب كل ذلك .
- كثرة العاملين بالمؤسسات الوطنية في مراحل سابقة ، و تسريح معظمهم دون استراتيجية مدروسة قادنا إلى اقتراح هذه الدراسة قصد توضيح الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية ، و ذلك بتوظيف الأفراد المناسبين بالأعداد المناسبة في الوظائف المناسبة .
- اعتقادنا الجازم أن التوظيف السليم و الذي يعطي ثمارا على المدى ، يكون عن طريق جهاز رئيسي في المؤسسة و هو إدارة الموارد البشرية ، بحيث تكون هذه الإدارة الوحيدة القادرة على استخدام الأفراد بالشكل الذي يحقق الفعالية و الميزة التنافسية...
- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع دون غيره.
- إضافة الجديد للمكتبة الجامعية، و وضع هذا العمل في متناول الطلبة مستقبلا.

4- تحديد المفاهيم :

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل الصعبة، عن القيام بأي بحث، خصوصا الاجتماعية و الإنسانية، و هذا لتعدد التعريفات المقدمة لكل مفهوم ، حيث أن كل باحث يحدد المفهوم حسب الغاية من استخدامه، و تؤثر في ذلك أيضا عوامل: الذاتية، الإيديولوجيا ، الثقافة الشخصية... بالإضافة إلى نسبية العلوم الإنسانية عامة ...، و سنحاول في هذا العنصر عرض بعض التعاريف

التي تخص كل مفهوم على حدى ، لنحاول بعدها تكوين تعريف إجرائي، بعد التحليل و النقد، و استنباط أوجه الاتفاق و الاختلاف بين التعاريف المقدمة .

و تتضمن هذه الدراسة عدة مفاهيم، تستدعي منا التحديد ، بشكل يسمح باستخدامها حسب ما تتطلبه هذه الدراسة و هي :

- إدارة الموارد البشرية .
- تحليل و وصف الوظائف .
- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية .
- الاستقطاب .
- الاختيار المهني و التعيين .
- توظيف الأفراد ، عقد العمل.
- المؤسسة .

1-4 - مفهوم إدارة الموارد البشرية :

نلاحظ أن هذا المفهوم مركب من (إدارة) و (موارد بشرية) ، و عليه يجب تحديد كل مفهوم على حدى ، لنحاول تقديم و تحديد المفهوم مركبا .

1-1-4 - مفهوم الإدارة :

- يعرفها (فريدريك تيلر) على أنها : « المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن و أرخص طريقة »¹ .

- أما (هنري فايول) فيقول : « معنى أن تدير هو أن تتنبأ ، خطط و تنظم ، تصدر الأوامر ، تتسق و تراقب »²، فهو يحدد مفهوم الإدارة من خلال الوظائف التي يؤديها المديرون.

- و يعرف (سيروتو) الإدارة بأنها: « عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد و الموارد المتاحة الأخرى لهذا التنظيم »³ .

- و يعرفها (راي جونز) كما يلي : « هي عملية وضع الأهداف و رسم السياسات و إيجاد التنظيم و الحفاظ على استمراره ، و وضع الخطة و تنفيذها و تقييم النتائج »¹ .

¹ - محمد حسنين العجمي : " الإدارة المدرسية " ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 ، ص 27 .

² - بشير عباس العلاق: " الإدارة ، مبادئ وظائف ، تطبيقات " ، ط1، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع، ليبيا ، بدون تاريخ ، ص 20 .

³ - دنبري لطفي: " دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة: 2003/02 ، ص 19 .

و هذين التعريفين يتفقان على أن الإدارة هي عملية مستمرة ، في بداية تشكيل التنظيم إلى غاية نهائية ، مع العمل على الحفاظ على استمراره و ديمومته.

- في حين نجد (أحمد ماهر) يعرف الإدارة بأنها : « مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد بكفاءة و فعالية لتحقيق الأهداف المنظمة »².

أما (ويليام نيومان) فيعرفها بأنها : « قيادة توجيهية ، و ضبط لجهود مجموعة معينة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك »³.

من خلال عرضنا لمختلف هذه التعاريف ، يمكننا استخلاص بعض الشروط التي يجب توافرها ، حتى تكون هناك إدارة و هي :

- لابد من وجود جماعة من الأفراد .
- لابد من وجود إمكانيات مادية و بشرية مناسبة لتحقيق أهداف التنظيم .
- لابد من وجود هدف محدد تسعى المجموعة لتحقيقه .
- تعدد الطرق لبلوغ الهدف أو الأهداف .
- وجود مسؤوليات و واجبات لكل عضو في الجماعة (المهام).
- وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام.

4-1-2 - مفهوم الموارد البشرية:

تنقسم الموارد الاقتصادية عموما إلى نوعين من الموارد :⁴

- الموارد البشرية .
- الموارد غير البشرية .

و تقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين، الأولى هي الموارد البشرية الاقتصادية، و التي تشير إلى الجزء الذي يملك القدرة و الرغبة في العمل ، و الظروف الاجتماعية و القانونية في المجتمع تسمح بتشغيله، أما الثانية ، فهي التي تمثل ذلك الجزء من المجتمع الذي لا يقوم بأي نشاط اجتماعي أو اقتصادي .

¹ - أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك : "إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية "، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1999 ، ص 05 .

² - أحمد ماهر : "الإدارة ، المبادئ و المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 / 2004 ، ص 10 .

³ - سعيد عيد مرسي : "عملية العمل ، مدخل في علم الاجتماع الصناعي " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر : "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 03

و ورد تعريف الموارد البشرية في (قاموس علم الاجتماع) كما يلي : « هي العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل ، و لكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر ، أو الذين لا يعملون و لكنهم قادرون على العمل و يبحثون عنه »¹.

أما (مدحت كاظم القرشي) فيعرفها بأنها : « ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصاديا ، و يمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة »².

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عامل السن يدخل في تحديد الفئة من السكان، المعبرة عن الموارد البشرية، حيث تحدد هذه الفئة في الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة لا تدخل ضمن الموارد البشرية .

و نجد أيضا من يعتبر الموارد البشرية مرادفا لمفهوم القوى العاملة، و التي تعرف بأنها : « جزء هام من السكان يعيشون و يعملون مقابل اجر أو مرتب يتقاضونه ، و هو يشير إلى قطاعين من مجموع السكان: المشتغلون و المتعطلون »³ .

من خلال هذه التعاريف ، يمكن القول أنها تتفق من حيث المضمون لكن الفرق بينها يكمن في إدراج عوامل : السن ، الأجر ، الاستعداد ... لتحديد هذه الفئة من السكان المعبرة فعلا عن الموارد البشرية، حيث أننا انطلاقا من هذه التعاريف ، نستطيع إلغاء الطلبة ، المعاقين ، النساء الماكثات بالبيوت ، موظفي الجيش .

أما (إبراهيم حسن بلوط)، فيعرف الموارد البشرية ، تعريفا أكثر تخصيصا، مفاده أنها : « مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات ، و تنقسم إلى خمس مجموعات :

- الموارد الاحترافية .
- الموارد القيادية .
- الموارد الإشرافية .
- الموارد المشاركة .
- الاتحادات العمالية . »⁴ .

¹ - محمد عاطف غيث : "قاموس علم الاجتماع" ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر ، ص 265 .

² - مدحت كاظم القرشي : "الاقتصاد الصناعي" ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص 113 .

³ - زويلف مهدي حسن : "إدارة الأفراد" ، ط1 ، مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 72 .

⁴ - إبراهيم حسن بلوط : "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، ط1 ، النهضة العربية ، بيروت 2002 ، ص

و هذا التعريف يعبر عن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات ، و ليست تلك المتوفرة في المجتمع ، إذ أن المؤسسات دوما تحتاج على عناصر جديدة، يكون المجتمع مصدرا لها ، و عليه فإننا نرى فيه جانبا من القصور .

و بناءا على ما تقدم ، فقد حاولنا صياغة مفهوم إجرائي للموارد البشرية ، سنعتمده خلال هذه الدراسة و هو على النحو التالي :-

- الموارد البشرية هي تلك الفئة من السكان، التي يتراوح سنها بين 18 و 60 سنة ، و التي تملك المؤهلات و الاستعداد ، و تعمل أو تبحث عن عمل مقابل اجر .
و تجدر الإشارة إلى أننا سنستخدم مفاهيم أخرى تكون مرادفة له و هي : أفراد ، يد عاملة، قوى عاملة ، عمالة ...

4-1-3 - تركيب المفهومين :

يمكن الحديث عن رأيين فيما يخص إدارة الموارد البشرية ، فهناك من يعتبرها نشاطا روتينيا ، يشمل على النواحي التنفيذية ، مثل : حفظ الملفات و سجلات العاملين، و متابعة النواحي المتعلقة بهم ، كضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإنجاز...، و هو ما ينعكس سلبا على الدور الذي تقوم به هذه الإدارة، و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي ، أما الرأي الثاني فإنه يعتبر أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية في التنظيم ، و لها نفس الأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى، و هذا يرجع إلى أهمية العنصر البشري، و تأثيره في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.¹

و سيتم تبني الرأي الثاني ، عند عرض مختلف التعاريف ، التي سيتم من خلالها استنباط تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الموارد البشرية .

ف نجد من يعرفها بأنها : «تلك الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ، و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ، بما فيه مصلحتها و مصلحتهم ، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان تحقيق الأهداف»².

و يعرفها (عبد الرحمن العيسوي) بأنها : «الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد و الإشراف عليها ، و توجيهها ، و التنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بالكفاءة القصوى، و الرضا التام ، مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع»³.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، ط1، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 ، ص 15.

² - حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق ، ص 19 .

³ - عبد الرحمن العيسوي : "سيكولوجية الإدارة" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 30 .

في حين يعرفها (جمال الدين محمد مرسى) على أنها :«تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية »¹.

هنا نلاحظ أن التعاريف الثلاث الأولى تقتصر على ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأفراد الموجودين داخل المؤسسة فقط ، في حين التعريف الأخير يقترب إلى حد ما من مفهومنا الإجرائي ، مع أنه يفترض ضمناً أن المؤسسة لا تحتوي على عمال مسبقاً (في مرحلة النشأة و التكوين).

و عليه فإننا اخترنا تعريفاً لإدارة الموارد البشرية ، سنقوم باعتماده في دراستنا هذه، و هو التعريف الذي يقترحه (معجم مصطلحات القوى العاملة) والذي مفاده أن إدارة الموارد البشرية هي « مجموعة الأساليب الذي تهدف إلى حسن الاستفادة بالطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه»².

2-4 - تحليل ووصف الوظائف :

2-4-1 - تحليل الوظائف :

يقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال : تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، و تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها³.

ويقول (أحمد سيد مصطفى) بهذا الصدد : «تهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، و ذلك من حيث الواجبات و كيفية أدائها و الأدوات المستخدمة، و المسؤوليات ، و الظروف المحيطة بالأداء ، كمدخل لتحديد القدرات و الخصائص الإنسانية المطلوبة »⁴.

من هنا يمكن صياغة تعريف إجرائي لتحليل الوظائف، كما يلي:

¹ - جمال الدين محمد مرسى : "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص 16 .

² - بدوي أحمد زكي، محمد كامل مصطفى : «معجم مصطلحات القوى العاملة»، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1984، ص 138 .

³ - موسى اللوزي: "التنظيم و إجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002 ، 2003 ، ص 69 .

⁴ - أحمد سيد مصطفى : « إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون»، لم يرد مكان النشر ، 2000 ، ص 106 .

- تحليل الوظائف أو الأعمال هو إجراء دراسة علمية لهذه الوظائف باستخدام طرق علمية ملائمة، و ذلك بغرض تحديد كل ما تتطلبه الوظيفة من واجبات و مسؤوليات، ظروف العمل المحيطة ، الأدوات المستخدمة في الأداء ، طرق الأداء ،...

4-2-2 - توصيف الوظائف :

يقصد بتوصيف الوظائف: «إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة»¹.

أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، « و يكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، و هدفها و طبيعتها، و المهام، و ظروف لأداء العمل و مواصفات شاغل الوظيفة »² ، و عليه فإن توصيف الوظائف هو:

- كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط أو وظيفة، بعد القيام بعملية التحليل و الدراسة، حيث يتضمن هذا الوصف، موقع الوظيفة، الإشراف، المسؤوليات و الواجبات، المهارات الواجب توافرها في من سيشغل هذه الوظيفة .

4-3 - التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية :

يعرفه (علي السلمي) بأنه : « ذلك العمل الإداري المنتظم و المستند على أسس علمية ، و معلومات موضوعية ، و الهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد ، و رغبة في أداء تلك الأعمال و على أساس مستقر و مستمر نسبيا »³ .

أي أنه يمثل: « مرحلة التفكير في المستقبل بقصد :

1- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل .

2- تحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف، أي تحديد الموارد البشرية اللازمة

لشغل كل وظيفة»⁴.

4-4 - الاستقطاب :

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: «الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات» ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 83 .

² - أحمد ماهر : "إدارة الموارد البشرية" ، ط5 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص74 .

³ - علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1998 ، ص 147 .

⁴ - محمد السعيد في : "إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و المبادئ" ط1 ، ج1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص53 .

يشير الاستقطاب لفظاً إلى: « تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملي الوظائف الشاغرة بالمنظمة »¹.

و يعرفه الدكتور (فرج عبد القادر طه) بأنه : « اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة و جذبهم لملك الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة »².

أما الدكتورة (راوية حسن) ، فتقول بخصوص الاستقطاب أنه : « يتضمن البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة »³.

و كل هذه التعاريف تتفق على أن الاستقطاب هو : التنقيب و البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط ، و جذبهم بأعداد كبيرة ، و هذا وفق طرق و أساليب محددة و مدروسة ، و عليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي الآتي :

- الاستقطاب هو تلك الإجراءات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية ، قصد جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المتواجدين في سوق العمل، و ذلك بالاعتماد على طرق معينة.

4-5- الاختيار المهني :

يعني الاختيار : « البحث و التنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملك وظيفة ما »⁴.

فهو « الوظيفة التي تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم و اتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات و القوانين المتبعة »⁵.

فالاختيار المهني يعني : « مساعدة الشخص الصالح للوظيفة الشاغرة، و تعتمد هذه العملية على المطابقة بين تحليل العمل و تحليل الفرد »⁶، فإذا كانت هناك وظيفة شاغرة تعتمد على العزلة ، فإنه من غير الممكن اختيار شخص اجتماعي لممارسة هذه الوظيفة، و عليه يجب اختيار كافة

¹ - أحمد ماهر : "إدارة الموارد البشرية" ، ط5 ... مرجع سابق ، ص 141.

² - فرج عبد القادر طه : "علم النفس الصناعي و التنظيمي" ، ط1، دار قباء للطباعة و النشر القاهرة ، 2001 ، ص 159.

³ - راوية حسن : "إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1998 / 1999 ، ص 103 .

⁴ - علي غربي و آخرون : "تنمية الموارد البشرية" ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 ، ص 95.

⁵ - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق ، ص 195 .

⁶ - بلقاسم سلاطينية: "التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر" ، دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية غير منشورة، قسنطينة، 1996/95 ، ص 44.

الراغبين في العمل بعناية، كما يجب أن تكون طرق الاختيار كاملة بقدر الامكان بحيث تقلل خطر قبول أشخاص في وظيفة لا يصلحون لها، و بالتالي يكون تفادي تكاليف التدريب و التكوين ، و تبديد الجهود في غير محلها ¹.

فالاختيار المهني هو :

المرحلة التي يتم فيها تصفية المترشحين، الذين تم استقطابهم، عن طريق إجراء تحليل دقيق لكل فرد، بما يتطابق مع تحليل العمل ، و ذلك باستخدام طرق علمية معينة.

6-4 - التوظيف :

يعتبر التوظيف المحصلة النهائية لعدة عمليات متتالية، و مكملتها بعضها لبعض ، في علاقة تجعل التوظيف أسهل و أنجع، فهو آخر إجراء يتم بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

فالتوظيف يعرف بأنه: « شغل الوظائف و خاصة الإدارية بالأعداد و المهارات البشرية المناسبة » ².

كما يعني: « إلحاق عمال جدد بالعمل » ³.

و يكون التوظيف على أساس مركزي في حال قيام إدارة الموارد البشرية بهذه العملية، و يكون لا مركزيا، إذا تم عن طريق الأقسام المختلفة (مديرين تنفيذيين، مشرفين...)، و هو يشمل الإداريين و عمال التحكم و كذا التنفيذ.

و بناء على ما تقدم يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي للتوظيف:-

- التوظيف هو تعيين الموارد البشرية المختارة من بين مجموع المستقطبين، و الذين يتوافق تحليلهم مع تحليل الوظائف الشاغرة، و الذين يتوقع أن يقدموا الأفضل خلال أداء المهام.

7-4 - مفهوم عقد العمل :

هناك من يرى أنه: « اتفاق يتعهد بمقتضاه أحد طرفيه بأداء عمل مادي تحت إدارة طرف آخر في مقابل أجر يحصل عليه » ¹.

¹ - المرجع نفسه، ص ص ، 44 / 45 .

² - أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى : مرجع سابق، ص 21 .

³ - المرجع نفسه ، ص 72 .

كما يعرفه (جلال مصطفى القريشي) بأنه: « اتفاق يتعهد بمقتضاه أحد الأطراف، بإنجاز أعمال مادية ذات طبيعة حرفية على العموم لصالح طرف آخر ، و تحت إشرافه، مقابل عوض »² فعقد العمل إذن هو : اتفاق يحصل بين العامل و المستخدم، يمتثل أطرافه بأداء مهام معينة (حقوق / واجبات)، وفق ما هو محدد في العقد المبرم بينهم ، و يمكن أن يكون محدد المدة أو غير محدد.

8-4 - مفهوم المؤسسة :

هناك العديد من التعاريف المقدمة للمؤسسة، حيث يركز كل منهم على جانب من الجوانب التي تتضمنها دون غيره، كالهياكل ، طبيعة النشاط أو الأهداف و غيرها، الشيء الذي يجعل الاختيار بينها متوقفا على الغرض من استخدام المفهوم في الدراسة، و يمكن عرض التعاريف التالية :

- تعرف المؤسسة بأنها : « كل ما ينشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة سواء كانت هذه المؤسسة تقوم أداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر »³.

ويعرفها (دروكر) بأنها عبارة عن : «مجموعة بشرية متكونة من أخصائين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة ،وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية ، المجمع ، الجماعة ، العائلة ، بتصميم قصدي ولا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان و لا على حاجته البيولوجية ، ومع ذلك فقد صممت بصفقتها إنتاجا بشريا ،لتدوم لمدة معينة »⁴ وعليه فإن إدارة الموارد البشرية ، وباقي الادعاءات الأخرى ،في أي مؤسسة تعمل على تفعيل الحاجات والقيم لدى الأفراد ،المتعلقة بالوظيفة ،التي تم توضيحها عند قيام بتحليل العمل ووضعه ،وهذا من أجل الحفاظ على مصداقية واستمرارية المؤسسة ، تجنباً لقلّة التنسيق والانسجام الذي قد ينجم عن التخصص الشديد في أداء المهام والأعمال .

أما (بلاقسم سلاطنية) فيعرفها بأنها : «كل تنظيم إقتصادي مستغل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين ،هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج /أو التبادل للسلع أو / خدمات مع أعوان

¹ - أحمية سليمان : " التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري " ، ج2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002 ، ص 15.

² - جلال مصطفى القريشي : " شرح قانون العمل الجزائري " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984 ، ص 78.

³ - سامية محمد فهمي : « الإدارة في المؤسسات الاجتماعية » ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية دون سنة ، ص 185 .

⁴ - دليو فضيل : « اتصال المؤسسة » ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، 2003 ، ص ص 19 / 20 .

اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجته ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية قد تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه ، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه ¹ «من هنا يمكن اعتبار المؤسسة نظاماً ، أي أن المؤسسة ما هي إلا: «مجموعة من عناصر الإنتاج المواد والسلع والخدمات ، وكذلك بيعها وتوزيعها . ²»

وعليه يمكن استخلاص تعريف إجرائي للمؤسسة مفاده أن المؤسسة :
- تنظيم ينشأ بصورة قصدية ، له هيكل وقوانين معينة ، يعمل كل أعضائه بشكل فعال لتحقيق الأهداف المخطط لها ، ويتم توظيف موارد بشرية جديدة به ، وفق طرق علمية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية وتُسند هذه المهمة لجزء من أجزائه (إدارة الموارد البشرية) .

5- الدراسات السابقة :

للدراسات السابقة أهمية بالغة في إطلاع الباحث ، على بحوث و دراسات يمكنه الاستفادة من منهجيتها و نتائجها و تكون قاعدة تزيد الموضوع دقة و وضوحا .

¹ - سلاطينية بلقاسم : «العلاقات الإنسانية في المؤسسة» ، مجلة العلوم الإنسانية . ع5 جامعة بسكرة . ديسمبر

2003 ص 45

² - أكيل سعيد : «وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية» ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1990 ، ص ص

الدراسة 01 : "تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، (سعد بشاينية)، من منشورات جامعة قسنطينة ، سنة 2002 .

أ - إشكالية البحث : تضمنت الإشكالية 04 تساؤلات ، وردت كما يلي :

➤ ما هي تجليات التشغيل السيئ المرتبط بأساليب تسيير و استغلال القوى العاملة في المؤسسة العامة الصناعية ؟

➤ ما هي تجليات التشغيل السيئ المرتبط بوسائل تطور شخصية العامل و تفتحها؟

➤ ما هي تجليات التشغيل السيئ المرتبط بالنفقات الاجتماعية و نفقات الأجور في حياة القوى العاملة ؟

➤ ما علاقة كل ذلك بالنتائج الاجتماعية و الاقتصادية للمؤسسة الصناعية العامة ؟

ب - فروض البحث :

طرح الباحث فرضية رئيسية عامة ، و تم التأكد من صحتها عن طريق مؤشراتنا :

- أن التشغيل السيئ على مستوى تنظيم العمل (في جانبه المتعلق بالقوى العاملة) هو السبب الرئيسي لأزمة المؤسسات العامة الجزائرية .

ج - العينة : حاول الباحث تنويع العينة الخاصة بالمؤسسات من قطاعات إنتاجية مختلفة و أحجام مختلفة . أما عينة المبحوثين فكانت طبقية عشوائية مجموع أفرادها 208 ، شارك منهم في الاستجواب 90 .

د - المنهج :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، باعتقاده الجازم بان أي منهج آخر لا يستطيع الاحاطة بعموم العناصر الاجتماعية و الاقتصادية للدراسة .

هـ - نتائج الدراسة :

- النتائج الفرعية :

➤ المؤسسات بلا هوية و لا تاريخ .

➤ تأكيد لوجود تشغيلات سيئة مرتبطة بأساليب التسيير .

➤ تأكيد وجود تشغيلات سيئة مرتبطة بتطور شخصية العامل .

➤ تأكيد لوجود تشغيلات سيئة مرتبطة بالنفقات الاجتماعية .

- النتيجة العامة : تم تأكيد الفرضية الرئيسية ، حيث كشفت الدراسة ان كل التشغيلات

السيئة المتعلقة بتنظيم القوى العاملة ليست قضايا تكنولوجية ، فنية بل تتخللها عوامل أخرى إيديولوجية ، ثقافية ، اجتماعية و اقتصادية .

و أفادتنا هذه الدراسة في الانطلاقة و التصور العام للمشاكل في جميع الميادين ، و في

مختلف التنظيمات و هذا بالتركيز على أن أساس الفشل هو العنصر البشري غير المؤهل ، و كذلك

الانطلاق من تصور أن الموارد البشرية إن لم يتم توظيفها بشكل جيد فسوف يكون هناك إصلاح ،
تطور و محاولة الرقي و ليس فقط الجانب التقني و الفني . كما أن نتائجها جاءت جاهزة حتى
تستخدم في دراستنا المقترحة .

الدراسة 02 :

« اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية »، إعداد محمد بومخلوف ، نشرت في ديوان
المطبوعات الجامعية، دون سنة.

أ - الإشكالية : ركزت الدراسة على توضيح أهمية التصنيع في سياسة التنمية الجزائرية ، و
دور استراتيجية توطيد المصانع و أسلوب تنظيمها ، و مدى فاعلية القوى العاملة و إسهامها في
نجاحه ، و هجرة اليد العاملة من الريف إلى المناطق التي توجد بها المصانع ... و تم طرح التساؤل
التالي :

- كيف ستواجه هذه المشكلة من أجل تحقيق الانسجام بين خصائص التنظيم و خصائص
أعضائه ؟

ب - فروض البحث : طرحت هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين الأولى مفادها أن الاغتراب و
الاندماج مرتبطان بالظروف الداخلية للتنظيم ، و تفرعت عنها أربع فرضيات فرعية . أما الثانية فتقول
بان الاندماج مرتبط بالظروف الخارجية للعمال المتعلقة بالهجرة الفردية و ظروفها و التي لها جانبان
تاريخي و تنموي مرتبط بتوطيد المصانع ، هذه الظروف تقضي على كثير من الفرص المساعدة على
الاندماج ، منها ما هي خارجية و منها ما داخلية ، و بالتالي تقلل من فاعلية الفرد داخل التنظيم و
قسمت بدورها إلى عدة فروض فرعية .

ج - العينة : كان مجموع وحدات العينة 139 عاملا يتوزعون على النحو التالي :

➤ 33 مقيم في مدينة المصنع غير ريفي .

➤ 55 ريفي مقيم .

➤ 51 غير مقيم (مهاجر فردي) .

د - المنهج : اعتمد الباحث على مجموعة من المناهج بما يتلاءم مع الموضوع ، فأخذ
بالمنهج التاريخي ، الوصفي و المنهج المقارن .

هـ - نتائج الدراسة :

➤ اليد العاملة الريفية ليست قادرة على تمثيل خصائص التنظيم ، وفق الظروف
الخارجية و انتقالها إلى الصناعة وفق خاصة التعليم لديها .

➤ تطور التنظيم مرتبط إلى حد بعيد بالآمال و الطموحات التي تدفع أعضائه للسعي
من أجل تحقيق المزيد من الرفاهية للتغيير من الوضعية الراهنة إلى وضعية أحسن .

و كانت الاستفادة منها ، من حيث النتائج المتوصل إليها حيث أن ليس التكوين وحدة و المحدد لعملية التوظيف بل هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها قيمية ، شخصية ، و ثقافية ... كما أن نتائجها تستخدم في التعليق على ما سنجمعه من بيانات في ما يخص التوظيف في مرحلة تاريخية معينة .

الدراسة 03 : « دور و وظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال »، دراسة ميدانية في قطاعات الأعمال الكويتية ، قام بها زكي محمود هاشم نشرت من مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، لجامعة الإمارات العربية المتحدة ، ماي 1990 .

أ - الإشكالية : عرض الكاتب مجموعة من المتغيرات على المستوى العام للمؤسسات ، و كيف حتمت هذه المتغيرات ضرورة توافر أجهزة متخصصة لإدارة الأفراد بالمشروعات المختلفة و قادرة على توجيه الإدارة بما يكفل تحسين و تطوير و تكوين و تنمية و استخدام القوى العاملة كمدخل جوهري لتطوير أداء و إنتاجية المشروع .

ب - العينة : درس الباحث ثلاث قطاعات أعمال :

➤ القطاع العام : و أخذ منه 133 وحدة (من الهيئة الإدارية لمختلف مستوياتها) .

➤ القطاع المشترك : و كان منه 151 مفردة .

➤ القطاع الخاص : و أخذ منه 117 مفردة .

ج - المنهج : لم توضح الدراسة نوع المنهج المستخدم إلا أنه يتضح أنه مزج بين المنهجين الوصفي و المقارن .

د - نتائج الدراسة :

➤ مناخ إدارة الأفراد السائد في مشروعات القطاع العام و الخاص مناخ ايجابي في حين

وجده سلبي في القطاع المشترك . و استند في ذلك على مجموعة من المؤشرات :

- مدى تطبيق إدارة الأفراد لسياسات جيدة للتخطيط للاحتياجات من القوى العاملة .

- مدى تطبيق سياسات جيدة للتوظيف .

- مدى تطبيق سياسات و أساليب موضوعية و عادلة لتقييم الأداء .

- مدى تطبيق سياسات و أساليب عادلة للترقية .

- مدى تطبيق سياسات و برامج جيدة للتطوير الوظيفي للعاملين .

- مدى تطبيق نظم موضوعية و عادلة للتعويضات المالية للعاملين .

- مدى تطبيق برامج جيدة للصيانة البشرية .

- مدى تطبيق سياسات جيدة لعلاقات العمل .

- مدى توفير العناصر الأساسية للمدخل الإنساني في إدارة الأفراد .

- مدى الاهتمام بإجراء البحوث في مجال إدارة الأفراد .

- مدى وجود أجهزة متخصصة لإدارة الأفراد .

➤ ارتفاع المستوى العلمي ، جامعي فما فوق في القطاع العام عنه في القطاع الخاص عنه في القطاع المشترك بالنسبة لأعضاء أجهزة إدارة الأفراد .

➤ و في الأخير خلص الباحث إلى أن هناك ارتباط بين طبيعة مناخ إدارة الأفراد و طبيعة و كفاءة الدور الذي تؤديه أجهزة إدارة الأفراد في هذه المشروعات و الوظائف و الأنشطة التي تنهض بها و أوضاعها التنظيمية و البشرية .

و كانت الاستفادة من هذه الدراسة من حيث أن إدارة الموارد البشرية في الدول النامية عدا الجزائر يمكن أن تتميز بالتطور و الرقي سواء على مستوى التكوين أو على مستوى التطبيقات . حيث عالجت الدراسة دور و وظائف إدارة الموارد البشرية في دولة نامية عربية تشبه الجزائر إلى حد كبير ، و هذا ما سمح و أكد لنا أن العنصر البشري ثروة يجب العناية بها و تطويرها من خلال القسم الخاص بها .

تقييم عام للدراسات السابقة :

الدراسة الأولى تحتل حيزا هاما من حيث علاقتها بدراستنا المقترحة ، ذلك من خلال أنها أجرت دراسة ميدانية بمؤسسات مختلفة و كشفت عن تجليات التشغيلات السيئة في مختلف المستويات في المؤسسات حقل الدراسة ، و أنها تؤكد على أن العنصر البشري في المؤسسات الوطنية في فترة سابقة لم تلقى الاهتمام و العناية الكافيين للنهوض بالمؤسسات المختلفة. كما أكدت وجود تداخل في اعتماد المؤسسات على نماذج متعددة في التنظيم. أما الدراسة الثانية فأهميتها اقل من الأولى نوع ما بالنسبة لدراستنا، لكنها تبرز إلى حد ما قيمة الجوانب الشخصية في عملية العمل على مستويات عديدة، و هو ما نحاول أن نكشف جزءا منه و ذلك من خلال استخدامات الوسائل العلمية للكشف عن مختلف الجوانب الشخصية لدى الموارد البشرية أثناء عملية التوظيف، و هل تراعى فعلا أم لا. في حين نجد أن الدراسة الثالثة جاءت لتكون وسيلة للمقارنة بين قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية مع آخر في مؤسسات عربية أخرى ، و إبراز الاختلافات و التجاوزات التي يمكن أن تكون في ممارسات هذا القسم من بلد إلى آخر (عربي ، نامي).

و لكن تبقى الدراسة الميدانية هي المحدد الأساسي لما نتوقعه.

الفصل الثاني

الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.

1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .
2. عوامل زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
3. أهداف إدارة الموارد البشرية .
4. وظائف إدارة الموارد البشرية .
5. إدارة الموارد البشرية في الدول النامية.

- لم تكن إدارة الموارد البشرية على النحو الذي هي عليه الآن ، فقد موت بمراحل تاريخية، وتحولات عميقة في مختلف المؤسسات ، إلى أن أصبحت كما هي اليوم ، ويمكن إنجاز المراحل التاريخية التي مرت بها هذه الإدارة فيما يلي:

1-1 - مرحلة ما قبل التصنيع :

كان الإنسان قديما يعتمد على الصيد والزراعة ، اعتمادا كلياً ، حيث كان يقوم بالعمل بشكل عفوي بعيد عن الفكر الإداري الحديث ، ومع تطور الإنسان في حد ذاته ، وظهور الحرف ، والعمل الجماعي ، أصبح إنجاز المهام والأعمال بشكل متطور نسبياً ، وما نلاحظه من معالم وآثار تاريخية عملاقة في الحضارات القديمة ، كأهرامات مصر، سور الصين... ما كانت لتتجزر و تصمد لولا وجود تخطيط، توجيه ، قيادة... الخ ،تدفع باتجاه الإنتاج و العمل المتقن و الكفأ .
و هذا ما يدفعنا إلى تصور أنه قد تم إنجاز هذه الشواهد العملاقة انطلاقاً من الاستخدام القوي و الفعال للعنصر البشري، و الاعتماد عليه بصفة مطلقة ، و ذلك بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية و الإدارة عموماً لم تكن معروفة بالشكل الحالي ، هذا إن لم نقل أنها لم تعرف تماماً.

1-2 - مرحلة ما بعد التصنيع:

كانت الثورة الصناعية بداية الكثير من المشاكل التي عانت فيها التنظيمات و إدارتها ، فبالرغم من أنها ساهمت في زيادة الإنتاج و تراكم رأس المال و السلع، إلا أنها وضعت الإنسان موضع الضحية التي بها يتم التغيير، فأضحى سلعة تباع و تشتري، و عنصراً مكلفاً، بعد ما عنيت الآلة بأكبر اهتمام ، هذا إضافة إلى سوء ظروف العمل و بروز العديد من المشاكل التي ساعدت على تبلور الفكر الإداري الحديث بما فيه إدارة الموارد البشرية، و نظراً لأهمية هذه المرحلة سيتم تناول العناصر التالية :

- ظهور حركة الإدارة العلمية .
- بروز مدرسة العلاقات الإنسانية .
- تطور العلوم السلوكية، و ظهور إدارة الموارد البشرية.

1-2-1 - ظهور حركة الإدارة العلمية :

ظهرت هذه الحركة في ثمانينات القرن التاسع عشرة ، نتيجة العديد من العوامل التي شهدتها أوروبا و بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية ؛ من تطور صناعي هائل ، و توسع في الحركة

التجارية و الاقتصادية ، و كذا الرغبة الملحة لتشغيل رؤوس الأموال في الإنتاج الصناعي ،دون إعداد طبقات عمالية مدربة و قادرة على الأداء بفعالية و كفاءة ، فجاءت الإدارة العلمية كحوصلة لجهود فريق من المهندسين على رأسهم (فريدريك ونسلوتيلر) (1856 - 1915)¹ ، حيث كان يسعى فريق العمل لتطوير النسق الإداري Management system ، قبل أن يضع تيلر مبادئ هذه الإدارة في كتابه الشهير: مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 و المتمثلة في².

استخدام طرق دراسة الحركة و الزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل .

- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة و بالسرعة المطلوبة، و المعدل المطلوب .

- الاعتماد على الخبراء و المتخصصين لتحديد الظروف و الشروط المحيطة بالعمل.

و على الرغم من المزايا العديدة التي قدمتها الإدارة العلمية، لأصحاب رؤوس الأموال ، فإنها قوبلت بمعارضة شديدة من العمال، كونها أهملتهم خلال العملية الإنتاجية ، و كما تعتبرهم كسالى ... و عليه ظهرت صراعات بين إدارات المؤسسات و عمالها، مما أدى إلى بروز مشاكل عديدة في تلك المرحلة، كتحطيم الآلات، توقيف و طرد العمال و غيرها من المشاكل.

في خضم هذه الظروف كلها تبلورت أفكار جديدة تدعو للاهتمام بالعنصر البشري ، و تخصيص قسم أو فرع يعنى بشؤونها في مختلف التنظيمات، هذا ما أدى بدوره إلى ظهور أو التعجيل بظهور مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية .

1-2-2- حركة العلاقات الإنسانية:

انطلقت هذه الحركة من فكرة أن : إنتاجية العمال لا تتأثر بالعوامل الفيزيكية للعمل ، و إنما تكون تبعا لاهتمام الإدارة بشعورهم ، و منح لكل منهم مكانته في التنظيم، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات ، و تدعيم خدمات مميزة لهم ، و معرفة توجهاتهم الاجتماعية و تطويرها.

ففي هذه المرحلة التاريخية، أصبح هناك فريقان في المجال المهني، أحدهما ممثل في رجال الإدارة و الأعمال ، و الثاني يشمل الموظفين و العمال، هذا ما يعني أن السلطة مركزة في طرف دون الآخر ، فبرزت نتيجة ذلك مشاكل³، أدت بأحد فرق البحث برئاسة (التون مايو)، إلى إجراء و القيام بدراسة بمصانع هاوثورن للالكترونيات ، حول هذه الأوضاع الجديدة، فأكدت على العناية

¹ - TAYLOR: " la direction scientifique des entreprise", ouvrage présenté par : Med ben guerna , N°:0152, ENAG EDITION , Algérie , 1992 , P.P 8-10 .

² - علي السلمي : " تطور الفكر التنظيمي " ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 65.

³ - سيد عبد الحميد مرسي : " العلاقات الإنسانية في الإدارة " ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، ع 09 ، دار عكاظ

للطباعة و النشر ، جدة ، 1979 ، ص 195.

بالأفراد في المجال الصناعي، و هو ما يفرض بدوره العناية بالقسم المخصص لذلك في الإدارة ، و وضعه في الإطار الذي يجعله متماشيا مع المستجدات ¹.

بالإضافة إلى **التون مايو** و زملائه ، نجد الإسهامات التي قدمتها (**ماري فولت**) 1968 – 1933 من خلال كتاباتها ، إلى اعتبار الأفراد تركيبة معقدة من الاتجاهات و المعتقدات و الحاجات، و طالبت المديرين بتحفيز و تشجيع الأداء في العمل بدلا من مطالبتهم بالأداء الجيد فقط ² .

1-2-3 - تطور العلوم السلوكية :

نتيجة بعض العيوب التي شابت حركة العلاقات الإنسانية حاول العلماء السلوكيون أمثال : **ماك جريجور** ، **مازلو** ، **كريس إجرس** و آخرون تطوير هذه المدرسة من خلال دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني ، لمعرفة طبيعة تكوينه النفسي و الاجتماعي و الحضاري بما يفيد في إثراء وظائف إدارة الموارد البشرية ، مثل : التحفيز ، نظم الاتصالات الإدارية ، أنماط القيادة ... الخ ³ .

فيرى (**ماك جريجور**) مثلاً ، صاحب نظرية العاملين (X و Y) ، أن العمال يحتاجون إلى السلطة و العنف من أجل قيامهم بالعمل الموكل إليهم هذا فيما يخص النظرية (X) أما (Y) فيعتبر من خلالها أن الأفراد يقومون بالوظائف و الأعمال على أكمل وجه إذا ما ترك لهم مجال الإبداع و الحرية ، كما دعا أيضا إلى اعتبار العمل عنصرا طبيعيا في حياة الفرد و محدد من محددات السلوك ... ⁴ .

كما أكمل الياباني (**وليام أوشي**) ما قام به (**ماك جريجور**) بطرحه لنظرية (Z) التي تبرز سماتها في مثلث (الثقة ، المودة ، المهارة)، من خلال تنظيم حلقات النوعية لغرض تحقيق جودة أعلى للمنتجات و مهارات أفضل للعاملين ، و هو ما تمارسه الإدارة اليابانية ، مما يعكس جهودها في التطوير لما تتميز به من قدرة على خلق الولاء و الانتماء ، و تحاول هذه النظرية تحقيق التشغيل طول الحياة ، المرونة في العمل ، تحمل المسؤولية من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات و ربط التقييم بالترقية ... ⁵ .

¹ - رواية حسن : "السلوك التنظيمي" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 18.

² - مؤيد سعيد السالم : "تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال 100 عام" ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 74 .

³ - أحمد ماهر : "السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات" ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 24 .

⁴ - محمد سعيد السلطان : "السلوك الإنساني في المنظمات" ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 269

⁵ - موسى اللوزي : "التطور التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم" ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، 1999 ، ص 42 .

فهذه النظريات و غيرها التي اقترحت من علماء السلوك ، في مجملها تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية داخل محيط العمل من حيث اتفاقها على وجود دوافع و حاجات و تطلعات يهدف الأفراد إلى إشباعها و تحقيقها من خلال ممارستهم للعمل ، و في هذا الصدد يمكن ذكر ما أورده (ماسلو) من حاجات و هي على التوالي ¹ :

- الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء و التي تهدف إلى المحافظة على الحياة .

- حاجات الأمن و الأمان : و من خلالها يقوم الفرد بتوفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الأضرار المتوقعة .

- الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب و الانتماء : - و هي حاجة الفرد في أن يكون مقبولا في المجتمع .

- حاجات الاحترام أو التقدير : و تتمثل هذه الحاجات في : حاجات احترام الذات ، و حاجات التقدير الخارجي أو الاجتماعي، و هي من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه و مع الآخرين.

- حاجات تحقيق الذات : - و هي شعور الفرد بكفاءته و مهاراته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستثمارها من خلال الإنجاز الذي يحتم على الآخرين و المجتمع الذي يعيش فيه بالاعتراف بها و به خصوصا .

و تجدر الإشارة إلى أن ما شهده النصف الأول من القرن الماضي من أزمات اقتصادية حادة ، إلى جانب الأزمات التي رافقت و أعقبت الحرب العالمية الثانية ، و تأثيراتها على تطور إدارة الموارد البشرية، حيث ساعدت في ظهور تشريعات مختلفة تلزم الدولة بضرورة التدخل لصالح العمال، و تحسين أحوالهم الاجتماعية و النفسية و المادية، فكان من بين هذه التشريعات، القوانين الخاصة بتكافؤ فرص التوظيف، إذ بموجبها منع التحيز في عمليات التوظيف و الترقية و التعويض ، كما اعتبرت المعاملة على أساس الجنس أو النوع أو الديانة أو اللون معاملة غير قانونية و مرفوضة من قبل المجتمع الدولي ².

1-2-4 - مرحلة ظهور إدارة الموارد البشرية :

كما سبق الذكر ، تمخضت عن مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، عدة نظريات تناولت المورد البشري ، بالدراسة و التحليل، و نادت إلى ضرورة تحويل النظرة إلى الأفراد في

¹ - صبحي العتبي : "تطور الفكر و الأنشطة الإدارية" ، ط1 ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص 40 / 43.

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح: "إدارة الموارد البشرية" ، ديوان العلوم للطباعة و النشر ، بغداد ، 1991 ، ص 18

المؤسسات الصناعية المختلفة، من مجرد اعتبارها عنصرا من عناصر التكلفة إلى كونها أصلا من أصولها يمكن الاستثمار فيها و زيادة قيمتها بالنسبة للتنظيمات، فأصبح ينظر إليها كونها موارد مهمة يجب تطويرها و العناية بها لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن الموارد البشرية هي التي تقوم بتحويل الموارد الطبيعية المختلفة إلى سلع و خدمات ، و ذلك باستخدام الآلات و التكنولوجيا، هذه الأخيرة تتطلب توفر مزيج من المعرفة و المهارة و الاتجاهات و الظروف المادية الملائمة .

و يمكن تلخيص مدخل الموارد البشرية في الشكل الموالي ¹:



الشكل (1) : مدخل الموارد البشرية

و يعتبر هذا المدخل الأفضل ،كونه يعمل على مزج محصلات النظريات و المداخل التي سبقته، إذ عمل على التركيز على الجانبين : الاقتصادي و الاجتماعي ، حين نجد أن الإدارة العلمية أغفلت الجانب الاجتماعي في عملية الإنتاج، و العكس ما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أهملت هي الأخرى الجانب الاقتصادي (المادي)، و قد اعتمد هذا المدخل أي مدخل الموارد البشرية على التطور الهائل للعلوم السلوكية ، و ذلك من أجل قيام إدارة الموارد البشرية بجل نشاطاتها بما يخدم المؤسسة و الفرد و المجتمع .

هذا باختصار التطور التاريخي أو المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، بالاعتماد على النظريات التي كانت و لا تزال أساس و محرك الإدارة المكلفة بالأفراد في المؤسسات . كما

¹ - رواية حسن : "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 /

تجدر الإشارة في هذا السياق أن هذه لوحدة التنظيمية لم تعرف بهذا الاسم منذ البداية، لكنها سميت بمسميات مختلفة حسب التطور التاريخي و كذا الصناعي الذي شهدته التنظيمات، و جاءت على النحو الموالي: ¹ .

- الثورة الصناعية : خلال تلك الحقبة كانت الإدارة المكلفة بالأفراد تسمى : علاقات العمل [1850 – 1900].
- التصنيع : هذه المرحلة عرفت ظهور الاتحادات العمالية، نتيجة الصراع الدموي بين العمال و أرباب العمل ، و بذلك جاءت تسميتها : العلاقات الصناعية [1900 – 1940].
- مرحلة نمو المؤسسات: خلال هذه المرحلة عرفت المؤسسات وجود مزيج في القوى العاملة، فكانت تسميته القسم الذي يعنى بالقوى العاملة باسم: إدارة المستخدمين [1940 – 1960].
- مرحلة التركيز على الجودة: كان فيها الانتقال من القوى العاملة البسيطة ، إلى القوى العاملة المهنية، فكانت تسميته ب : إدارة الأفراد [1960 – 1980].
- مرحلة الثورة التكنولوجية : أصبح التركيز في هذه المرحلة على تطوير و تنمية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، فكانت التسمية موافقة لذلك ، فسميت : إدارة الموارد البشرية.

2- عوامل زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية :

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات ، و حتى الدول ، و سنحاول عرض بعض الأسباب التي زادت في أهمية هذه الوحدة التنظيمية بالمؤسسة و هي على النحو التالي :

1- أصبح العنصر البشري يعتبر أصلا من أصول المؤسسة، من حيث تأثيراته الجوهرية على الإنتاجية، كما أن تكلفة الحصول و الحفاظ عليه أصبحت بنفس أهمية التكاليف الأخرى، و هنا ظهرت أهمية تدبير احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية في الوقت المناسب و تعيينهم بالوظائف

¹ - أشواك شاندا ، شلبا كوبرا : « استراتيجية الموارد البشرية » ت عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة ، 2002 ، ص 17 .

المناسبة ، و كذلك تنمية هذا العنصر و صيانتة و تطويره و رفع معنوياته، فضلا عن استخدامه بالطريقة المثلى التي تضمن كفاءة أدائه لواجباته¹.

2- تعقد المهام الإدارية ، حيث أن المنافسة الأجنبية و التطور التكنولوجي الهائل، و ثورة المعلومات ، و تزايد معدلات التطوير و الابتكار، و عدم الاستقرار البيئي، عوامل أدت إلى تعقد المهام الإدارية، و هو ما استلزم مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، و العمل على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات ؛ من خلال تصميم برامج لجلب و تنمية الموارد البشرية².

3- خليط التغيير في الموارد البشرية، و ذلك من حيث :³ .

- زيادة مستويات التعليم .
- اقترام المرأة لسوق العمل .
- تغيير خليط المهارات بالزيادة المتدرجة في عدد المهن المختلفة ، و هو ما يحتاج إلى أنظمة جديدة لتقييم أداء العاملين.

4- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية، فقد ولدت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، و ما صاحب كل هذه التطورات هو ارتفاع قيمة الاستثمارات في الموارد البشرية و التكاليف المصاحبة لها للتغلب على المشكلات المتعلقة بها ، كالغياب ، دوران العمل ، التكوين، التأمين ، العلاج، انخفاض الإنتاجية... الخ⁴، هذا ما أدى بدوره إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية قصد ترشيد استخدام العنصر البشري و زيادة فاعليته في الأداء .

5- إدخال قيم جديدة و أساليب عمل حديثة في التنظيمات المختلفة ، نتيجة مزيج القوى العاملة، إذ أن هناك استقلالية نسبية للأفراد في حياتهم، مصحوبة بمقاومة عن التضحية بالمصالح الشخصية أو العائلية في سبيل مصلحة المؤسسة التي هم أعضاء منها، فالتحكم النسبي في هذه القيم و الاتجاهات يؤثر بشكل كبير على عملية توفيق و أقلمة هؤلاء العاملين، حتى يؤدوا مهامهم بالكفاءة المطلوبة.

6- الضغوط الخارجية و المؤثرات البيئية: هناك ضغوط مختلفة ، و يمكن ذكر أهمها :⁵.

¹ - زكي محمود هشام : " دور و وظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع 06 ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ماي 1990 ، ص 71 .

² - جمال الدين محمد مرسى : مرجع سابق ، ص 60 .

³ - زكي محمود هاشم : مرجع سابق ، ص ص 73 ، 74 .

⁴ - جمال الدين محمد مرسى: مرجع سابق ، ص ص ، 61 – 62 .

⁵ - Michael R corral and others : " management of humans resources " ، Charles E Merrill publishing co , columbus, ohio, 1982 , P – P 12 – 15.

* **المؤثرات القانونية :** - حيث أن القانون (القوانين) و التشريعات التي تخص التوظيف ، بهدف حماية و تأمين العاملين، و الخاصة بالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل ... تؤثر على سيرورة عمل إدارة الموارد البشرية.

* **تأثير النقابات العمالية :** - فقد أصبح للنقابة دور في تنفيذ سياسات و برامج إدارة الأفراد في مختلف التنظيمات .

* **تأثير سوق العمل :-** إذ أن سوق العمل يمكن المؤسسة من توفير احتياجاتها من اليد العاملة، أو العكس ، فإدارة الموارد البشرية تتجه إلى سوق العمل لكسب أعضاء جدد في المؤسسة.

* **المؤثرات الاجتماعية :** - حيث تلعب - كما سبق الذكر - القيم و الاتجاهات و المعنقات دورا هاما في تحديد ما يحتاجه العاملون في العمل ، فالقوى العاملة لا تحتاج فقط إلى أجر عادل و مكان مناسب للعمل ... و إنما تتطلب اهتماما متزايدا من الإدارة بمشكلاتهم و زيادة رضاهم ...

* **المؤثرات التكنولوجية :** - حيث أن طرق و أساليب الإنتاج تؤثر بالضرورة على المهارات و القدرات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية، و هذا ما يحدث نوعا من عدم التوازن في سوق العمل ، نتيجة ما يطرأ من تعديلات على طبيعة و خصائص و مواصفات الأفراد المطلوبين لمواكبة هذا التطور التكنولوجي .

و يضاف إلى هذه العوامل كلها عامل سبق ذكره لكنه يحتاج إلى توضيح أكثر ، ألا و هو دخول المرأة ميدان العمل ، و وجود كثرة من الموظفات المتزوجات ، و كثرة من الأمهات ، و هو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية خلق ساعات عمل مرنة، حيث يشترك أكثر من شخص في شغل وظيفة معينة من الوظائف التي تشغلها النساء .

إن هذه العوامل و غيرها ، أدت إلى الاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية من ناحية، التخطيط للاحتياجات من العمالة ، و وضع سياسات جيدة و عملية لتوظيف أفضل العناصر ، و تبني استراتيجيات ناجعة ، خصوصا ما تعلق منها بالتدريب و تنمية هذه العناصر و صيانتها ، بما يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها ، و أهداف أعضائها ، و أهداف المجتمع عموما ، و هذا بوضع في الحسبان المتغيرات الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تصادف هذه التنظيمات ، بما يكفل تحقيق مصالح جميع الأطراف ، و تحقيق مسؤوليات المؤسسة تجاه المجتمع.

و هكذا فإن إدارة الموارد البشرية تعمل في ظل الظروف المحيطة بها ، و مختلف التأثيرات و الضغوط الممارسة عليها، على تحقيق عدة أهداف سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي .

3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر تزويد المؤسسات بـموارد بشرية فعالة، و تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم و احتياجات المؤسسة ، الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التنظيمات، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم أم صغيرة، عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية... و يتولد من هذا الهدف المباشر أهداف أخرى تتمثل في :-

- الأهداف الاجتماعية.

- الأهداف التنظيمية.

- الأهداف الوظيفية.

- الأهداف الإنسانية .¹

3-1 - الأهداف الاجتماعية :

تتمثل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككل ، و ذلك عن طريق توظيف و تشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال و الوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغليها؛ أي الفرص المتاحة و الطاقات المتوفرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية ، مما يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، و تمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر و المكافأة ، كما توفر للمجتمع الحماية و المحافظة على قوة العمل و تجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية قصد تجنب هجرة الكفاءات². و بهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التطوير و النمو في جميع جوانبه، و هي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحددات الاجتماعية في هذا الخصوص ، كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل و العاملين .

3-2 - الأهداف التنظيمية :

تعتبر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم، حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى و الأنظمة الموجودة بالمؤسسة، و تتمثل هذه الأهداف أساسا في :³.
- تعظيم إنتاجية المؤسسة : - و يتحقق ذلك من خلال اقتراح و تطوير السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

¹ - سهيلة محمد عباس ، علي حسنين علي : « إدارة الموارد البشرية » ط1، دار وائل للنشر، الأردن ، 1999 ، ص 23.

² - مهدي حسن زويلف : « إدارة الأفراد » ، مرجع سابق ، ص31 .

³ - جمال الدين محمد مرسي : « الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية » ، مرجع سابق ، ص ص 37 - 38.

- **الوقاية التنظيمية:** - و يتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائما ، في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تصادف التنظيم.
- و هناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين و تتمثل هذه الأهداف في : ¹.
- 0 تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.
- 0 توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جدا مناسبا للإنتاج .
- 0 اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- 0 الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.
- 0 رعاية العاملين و تقديم الخدمات اللازمة.
- 0 تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى مجهود من خلال التحفيز المادي و المعنوي.

3-3 - الأهداف الوظيفية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة ، وفقا لحاجاتهم ، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية و رشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يسهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، مما ينعكس إيجابا على الأداء ، و الإنتاج و كذا الاستقرار في العمل، و الرضا عن المنصب ، و خلق روح الانتماء ... بيد أنه إذا لم تمارس الإدارة المعنية تلك الوظائف بالشكل المرغوب فإن ذلك يؤدي حتما إلى حدوث مشاكل، تعيق تحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة.

3-4 - الأهداف الإنسانية :

تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين و حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية ، و بهذا فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق التطلعات المختلفة للموارد البشرية، عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطور و التقدم عندما يصبحون مؤهلين للترقية، و كذا توفير ظروف عمل جيدة تساعد على الأداء بشكل أفضل ²، كما أنها تحد من الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية، و تعمل على تفادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، من خلال توفير سياسات

¹ - المرجع نفسه ، ص 39 .

² - مهدي حسن زويلف: " إدارة الأفراد " ، مرجع سابق ، ص31.

موضوعية و مدروسة، بداية بالتوظيف الجيد للعناصر المتوفرة ، و منحهم برامج تدريبية جيدة ، و وضع سياسة عادلة للأجور و العلاوات ، و العمل على الحفاظ على رأس مالها البشري. و حتى تقوم إدارة الموارد البشرية، بالوصول إلى الأهداف المرجوة فإنها تقوم بأداء وظائف متعددة سنعرضها فيما يلي : -

4- وظائف إدارة الموارد البشرية :

من خلال عرضنا لمختلف التعاريف المقدمة للإدارة، و إدارة الموارد البشرية لاحظنا أن هناك بعض الوظائف الرئيسية ، تقوم بها أي إدارة ، و المتمثلة في : - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة، و هي ما يعبر عنها بالوظائف الإدارية، و بالموازاة مع هذه الوظائف هناك وظائف متخصصة تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، و التي تنقسم بدورها إلى وظائف رئيسية و أخرى مساعدة، سنحاول توضيحها من خلال هذا العنصر.

4-1- الوظائف الإدارية:

4-1-1- التخطيط :

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة ، و أهمية تفرضا البيئة اللامستقرة التي تخلفها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد¹، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات و خطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، و هذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد ، و كيفية جلبها ، و الطرق و الأساليب التي يتم عن طريقها استثمار و تحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة و تكاليف قليلة ، و التخطيط يتضمن ثلاث مستويات (على مستوى المؤسسة، على مستوى القطاع ، على المستوى القومي).

و بالمثل ، تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط ، عن طريق تحديد الأهداف، و وضع المعايير و صياغة الخطط ، و التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية ، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل².

إن الحديث عن التخطيط بهذا المعنى، يقودنا إلى تصور أن هذه التنظيمات كبيرة من حيث الحجم، إذ أنه في التنظيمات الصغيرة أو المتوسطة، لا يكون ضروريا، وجود قسم مستقل ليقوم بهذه

¹ - ايهاب صبيح رزيق : "الإدارة - الأسس و الوظائف" ، سلسلة الإدارة في أسبوع ، ع2 ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 11 .

² - جاري ديسلر : "إدارة الموارد البشرية" ، ت . محمد سيد احمد عبد المتعال ، مراجعة ، عبد المحسن عبد المحسن جودة ، ط8 ، دار المرجع، الرياض ، 2003 ، ص 39.

الوظيفة، حيث يتم ذلك من طرف صاحب العمل شخصيا، أو يتم الاستعانة بأخصائيين في هذا المجال أو مكاتب محاسبة، مقابل مبلغ من المال يتم الاتفاق عليه، و بهذا وضع مخطط عمل مستقبلي، بغية الوصول إلى الأهداف ، و تحقيق نتائج معينة بتكلفة محددة و في فترة زمنية مقررة.

4-1-2 - التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ¹ ، فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير...². و بهذا فإنها مرت بعدة خطوات و ذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات و السلطات التي يمكن أن تمارس ، الأدوار و المراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، و الفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية و العدد.

و إدارة الموارد البشرية تساهم في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل ، حيث يقسم إلى أجزائه الإدارية، قصد تسهيل إنجاز الأهداف الواردة في الخطة، و تشمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات ، تكوين الأقسام و الإدارات ، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الاتصال بين العمال و الإدارة العليا، و كذلك العمل على التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال و الأهداف التي تحتويها الخطة³.

4-1-3 - التوجيه :

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، و هو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، و تبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها. تتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، و تفاعلاته المختلفة و المتنوعة، فبال توجيه يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل و التعليمات التي تحكم أعمالهم، و وفق سياسة المؤسسة المعتمدة و تفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم⁴.

¹ - صبحي العتيبي : "تطور الفكر و الأنشطة الإدارية" ، مرجع سابق ، ص 116.

² - علي الشريف : "الإدارة المعاصرة" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص 255.

³ - جاري ديسلر : مرجع سابق ، ص 34 .

⁴ - صبحي العتيبي : مرجع سابق ، ص 135 .

4-1-4 - الرقابة :

تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، و هي عملية ديناميكية و مستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، و استشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، حيث تقوم على متابعة الأداء، و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف ، و تكون الرقابة على الموارد المادية و البشرية على حد سواء، و على موارد المعلومات و الموارد المالية أيضا¹، هذا فيما يخص الإدارة العليا ، أما إدارة الموارد البشرية، فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها² .

و تبرز ضرورة الرقابة، حين تتوفر أسباب تؤدي إليها و يمكن ذكر ما يلي :³ .

- كبر حجم المؤسسات و تنوع نشاطاتها و تعقد أنماطها الإدارية .
- كونها تفيد في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة و تقييم الأداء .

- كما تفيد في مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية .
- و تفيد في تقييم الأداء و معدلات الإنتاج و تعديل أو تطوير الخطط الاستراتيجية.

4-2- الوظائف المتخصصة :

تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين – كما سبقنا الإشارة إلى ذلك – و هما :⁴ .

- الوظائف الرئيسية .
- الوظائف المساعدة .

¹ - علي الشريف :- مرجع سابق، ص ص 367 – 369 .

² - جاري ديسلر : - مرجع سابق ، ص 34 .

³ - ايهاب صبيح : مرجع سابق ، ص 168 .

⁴ - أحمد ماهر : "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ص 29 – 30 .

4- 2 - 1 - الوظائف الرئيسية :

أ- تحليل العمل : حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء الكشف عن المعلومات وثيقة الصلة و الخاصة بالعمل، و المتعلقة به، و المتطلبة لإنجازه¹، إذ تقوم بتحديد ثلاث عناصر أساسية و هي :² - فخرجات العمل Out Put ، و التي تتضمن النتائج المترتبة عن تنفيذ هذا العمل سواء سلع أو خدمات، - أنشطة العمل Tachez ، و هي العمليات التنفيذية التي تتم تحقيقا للنتائج أو المخرجات، أما العنصر الثالث فهو - مدخلات العمل In Put ، و الذي يمثل الموارد اللازمة للقيام بالأنشطة و إنتاج المخرجات ، هذه الموارد تكون مادية و بشرية و تكنولوجية و حتى المعلومات.

ف تحليل العمل هو الوسيلة التي تساعد إدارة الموارد البشرية في الحصول على البيانات و الحقائق و المعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة و الدراسة العلمية، و أيضا تحديد الواجبات التي تحتويها الوظائف من ناحية و درجة الكفاءة أو المسؤولية من ناحية أخرى³، إذ أن القيام بتحليل الوظائف، بتجسيد في ملخص يعبر عنه بتقرير دقيق يتضمن كل ما يتعلق بالوظيفة و الشروط التي يجب أن تتوفر في شاغلها، و هو ما يعرف بتوصيف الوظيفة، و هو ما سنتناوله في الفصل الموالي .

ب - التوظيف : تتضمن هذه الوظيفة عمليتين أساسيتين هما :

الاستقطاب و الاختيار المهني، إضافة إلى التعيين ، و هو ما يمثل الفصل الثالث في الدراسة ، حيث سيتم شرح هذه الوظيفة بإسهاب.

ج- تصميم هيكل الأجور : - و تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة أو عمل ، و تحديد الأجر الخاص بها ، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المتاحة، و هذا طبقا لطرق معينة، في حين نجد أن الحوافز تمثل منح مقابل عادل للأداء المتميز⁴ ، و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي، فتظهر بذلك الحوافز الفردية و الجماعية ، المادية أو المعنوية ، كما نجد حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل، و هو ما يعرف بالمردودية أو الفوائد .

د - تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين :

¹ - بوخمخ عبد الفتاح : "إدارة الموارد البشرية " ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري 2001 ، ص 91 .

² - علي السلمي : " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص ص 416 - 417.

³ - كامل محمد محمد عويضة : " علم النفس الصناعي " ، م محمد رجب البيومي ، ط1، سلسلة علم النفس ، ع13 ، دار الكتب العلمية، لبنان ، 1996 ، ص 27 .

⁴ - أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص 29 .

حيث تقوم المؤسسات بمنح مواردها البشرية مزايا معينة كالمعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة ... كما تهتم أيضا بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية ، رياضية و قانونية ، و قد يتجاوز ذلك إلى الإسكان و المواصلات و غيرها ، و تقع مسؤولية كل ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث توكل إليها هذه المهمة.

هـ - التكوين (التدريب) :-

تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب بغية رفع كفاءة و معارف العاملين بها، و توجيه اتجاهاتهم نحو أعمال و وظائف معينة، و يتم ذلك بالاستناد على الخطة الموضوعية مسبقا، حيث تحدد بها احتياجات الأفراد للتدريب، و الأساليب و الطرق المناسبة لذلك، و الأماكن التي ستجري بها عملية التكوين، كما تعمل على تقييم برامج التدريب المقترحة و المعمول بها .

و - تقييم الأداء :

تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، و يتم ذلك وفق أساليب علمية مختلفة مثل ¹: طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص، طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة بين العاملين ، طريقة التوزيع الإجباري، طريقة الاختيار الإجباري و طريقة الوقائع الحرجة... و غالبا ما يقوم بالتقييم ، الرؤساء المباشرون بغض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ، و بغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء أو الإنجاز .

ي - تخطيط المسار الوظيفي :

و فيه يتم التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة و خاصة ما تعلق منها بالنقل و التحويل، الترقية التدريب (التكوين).... و هذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية بحاجة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

4- 2 - 2 - الوظائف المساعدة:

بالمقابل للوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنظيمات، فهي تقوم بوظائف مساعدة يمكن توضيحها في السطور الموالية:-

أ - العلاقات مع النقابات :

¹ - علي السلمي : " إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية " ، دار غريب ، مصر ، دون سنة نشر ، ص ص ، 231 232

و تعالج خلالها إدارة الموارد البشرية الشكاوى المقدمة من العمال، و النزاعات العمالية، قضايا الفصل من الخدمة، و التأديب ...، و بذلك تكون حلقة وصل بين العمال و ممثليهم و الإدارة العليا بالمؤسسة.

ب - أمن و سلامة العاملين :

و يتم خلال هذه الوظيفة الاهتمام بإجراءات الأمن و حماية سلامة العاملين، و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

ج - ساعات و جداول العمل:

تتم هذه الوظيفة حين تقوم إدارة الموارد البشرية، بتحديد ساعات العمل، أوقات العطل ، و الراحة و الاجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة عمل المؤسسة ، و نظام القوانين السائدة في الدولة، و محاولة وضع نظام يكفل كفاءة العمل ، و يمنح الرضا و القبول للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، و هذا بمراعاة التغيرات و الضغوط البيئية الممكنة.

5- إدارة الموارد البشرية في الجزائر :

تبنّت الجزائر منذ الاستقلال أفكارا محددة، و اتبعت مسارا معيناً لبلوغ التنمية و الرفاه، و توفير العمل لكل فرد من أفراد المجتمع ، فكان كل شيء تقريبا يتم من خلال التخطيط المركزي للاقتصاد كوحدة متكاملة موجهة في مجملها لخدمة المجتمع.

و خلال تلك المرحلة (1965 إلى 1989) قامت الجزائر بوضع مخططات، اقتضى بموجبها استيراد مصانع جاهزة، مع أنماط الإدارة و التسيير، دون التمعن فيها أو تمحيصها ، فكانت إدارة الموارد البشرية، تسمى بمسميات عديدة ، ففي بعض المؤسسات يطلق عليها إدارة المستخدمين و في أخرى إدارة الأفراد أو مصلحة القوى العاملة...، فكان عملها يقتصر على أعمال تنفيذية و أعمال روتينية ، كضبط أوقات العمل، و أوقات الدخول و الانصراف...¹ .

واليوم فالجزائر كباقي الدول النامية تريد اللحاق بالركب بعد أن أنهكتها قوى الاستغلال والتعبية ، فهي تريد سباق الزمن بالإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية التي تمتلكها ، وعلى ذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية التي كانت بالأمس مثلها مثل النقابة تحدها آليات النظام القديم ، ألقي على عاتقها في هذه المرحلة تحقيق الأهداف التالية :²

¹ - علي غربي و آخرون: مرجع سابق، ص 22 .

² - مهدي حسن زوييف : " إدارة الأفراد "، مدخل ط 3 دار مجدلوي للنشر ، عمان الأردن، 1998 ، ص - ص 16 -

1. لما كان الاقتصاد الوطني يمر بمرحلة هامة لتحقيق التنمية ورفع الكفاية الإنتاجية ، وإنجاح مختلف المشاريع التنموية ، فإن تحقيق هذه الأهداف يستلزم جهدا وعملا موجها لتخطيط النشاط الإنتاجي ، وحشد الجهود البشرية لوضعها موضع التنفيذ ، ونظرا للنقص الملحوظ في الكفاءات البشرية المدربة ، فستكون من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، التخطيط للقوى العاملة لضمان إستخدامها الاستخدام الأمثل والوصول بها إلى مستوى رأس المال البشري الإستراتيجي .

إذ بالتخطيط نستطيع أن نعبيء الموارد البشرية لمقابلة الحاجات المتعددة التي تحتاجها الخطط التنموية¹ فبالتخطيط توزع الموارد البشرية توزيعا عادلا في مختلف القطاعات الاقتصادية ، حيث نجد أن هناك من الموارد ما يفوق الحاجة العددية ، إلا أنها تشكو من سوء التوزيع والتأهيل ونوعية الطلب عليها ، فهي تفتقد للرؤية المستقبلية للاحتياجات ، والتخطيط لها يكون خلال الموازنات السنوية [تخطيط قصير المدع] .

2. تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في الحفاظ على خير العلاقات العمالية أو أممتن علاقات للعمل في المؤسسات ، كما نجدها مسؤولة على إيجاد خير النظم والسياسات المتعلقة بالأفراد التي تؤمن بإنسانية الإنسان ، و الابتعاد عن كل ما يهين تلك الإنسانية

3. ويتميز دور إدارة الموارد البشرية في الدول النامية بالعمل على تنمية روح الالتزام بقواعد العمل، وتشجيع وسائل النقد الذاتي، وتقييم الجهود تقييما ينبع إدراك العاملين بمسؤولياتهم نحو الاقتصاد والمجتمع، مباشرة على الحفاظ على ذلك المستوى الرفيع من الروح العمالية² .

وهكذا فإن الطابع التقليدي مازال يسود المؤسسات في الدول النامية ، ولاتزال إدارة الموارد البشرية تمثل عائقا كبيرا أمام التغييرات التي حدثت في الأنظمة والأبنية الأخرى ، التي لا محالة تتأثر بنمط الإدارة السائدة...³ .

¹ - مهدي حسن زويليف : "دور تخطيط القوى العاملة في الدول النامية" ، محاضرات دورة علاقات العمل مكتب العمل

، مؤسسة الثقافة العمالية ، بغداد ، 1977 ، ص 118

² - مهدي زويليف : "إدارة الأفراد مدخل كمي" ، مرجع سابق ، 18 .

³ - علي غربي وآخرين : مرجع سابق ، ص 22 .

الفصل الثالث

■ نظريات التنظيم وتوظيف الموارد البشرية ■

1. نظرية الإدارة العلمية ■
2. نظرية التكوين الإداري ■
3. النظرية البيروقراطية ■
4. نظرية العلاقات الإنسانية ■
5. نظرية دوافع العمل ■
6. نظرية إدارة الموارد البشرية ■

تمهيد :

- لقد أدى ازدياد حجم المنظمات الصناعية ، في أواخر القرن التاسع عشر والقرن العشرين إلى صعوبة تسييرها ، حيث ظهرت الحاجة الماسة إلى وضع مبادئ معينة لتنظيمها وتسييرها وإدارتها ، وفي تلك الفترات ظهر بعض المفكرين ، باقتراحهم لنظريات ومبادئ في التنظيم والإدارة ك : (فريدريك ونسلو تيلر) ، (إلتون مايو) في الولايات المتحدة الأمريكية ، (هنري فايول) في فرنسا و (ماكس فيبر) في ألمانيا ، وغيرهم ، ورغم النقائص التي شابت بكل نظرية ، إلا أنها تبقى حتى يومنا هذا فعالة إلى حد ما ، كما تبقى عبارة عن مداخل أساسية لدراسة التنظيم والسلوك التنظيمي ...

وسنحاول عرض بعض النظريات التي نراها أساسية وملحة ، كونها تمس موضوعنا بقدر كبير ، ويجب التذكير أننا لسنا بصدد تقديم وصف مفصل لكل نظرية ، لكن الفرض من ذكرها هو الإلمام بعناصرها الأساسية ، مع محاولة التركيز على مكانة العنصر البشري في كل منها ، و كيفية التوظيف فيها دور إهمال ما يجب ويفيد ، وهذه النظريات البيروقراطية ، نظرية العلاقات الإنسانية ، نظرية دوافع العمل ونظرية العاملين ، إضافة إلى مدخل الموارد البشرية .

1 - مدرسة الإدارة العلمية (التايلورية) :-

يعتبر (تيلر) أول من اهتم بالسلوك الإنساني في العمل ، في بداية القرن التاسع عشر ، من حيث أنه أشار إلى أهمية العنصر البشري ، إذ كان أول من نادى بالعناية بظروف العمل وشروطه لرفع الكفاءة الإنتاجية ، وكان عمله وجهده بمثابة الاعتراف الصريح بقيمة الإنسان في العملية الإنتاجية .

إهتم (تيلر) بداية ، بدراسة مد تأثير الشروط الفردية على مردود الإنتاج ، وكانت مشكلته هي كيفية الاستغلال الأمثل للطاقات الجسدية للأفراد ، وإيجاد سبيل يتيح التنظيم العلمي للعمل في المؤسسات ، وفي نفس الوقت وجد نفسه أمام حاجز جديد هو البحث عن مبادئ تكفل إيجاد تنظيم إداري للتنظيمات ، عكس ما كان سائدا في إدارة المؤسسات¹ فكان له ولفريق البحث ما أراد وتم وضع مبادئ الإدارة العلمية في كتابه المنشور سنة 1911 بنفس العنوان ، وهي كما يلي : -

- ضرورة تنفيذ العمل فرديا :-

ينفذ كل عامل مهام خاصة مختلفة عن المهام التي ينفذها العامل الآخر الذي يشتغل بجواره ، ويتم تصميم مراكز العمل بشكل تكوين هذه الأخيرة مباحدة عن بعضها البعض ، قصد إلغاء الحركات غير الضرورية بين العمال خلال العمل ، وبالتالي كانت فكرة العمل بالقطعة ، وارتباط الأجرة بالإنتاج ، وهو ما يجسده المبدأ الثاني .

- تقسيم العمل :

¹ - جورج لاباساد ، رينة لورو : " مقدمات في علم الاجتماع " ، ت هادي ربيع ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1986 ، ص 48 .

كان الهدف من تقسيم العمل القضاء على الوقت الضائع في العمل ، حيث يرى أنه يجب أن تكون عدد النشاطات في مركز العمل القليلة بقدر الإمكان .حيث أن المهام المجزأة بشكل كبير تسمح للعمال تعلمها بسرعة كبيرة ،حتى إن كان لا يوفر على التكوين المطلوب .

- الوصف الدقيق للمركز:

يتم تقديم وصف مفضل للعمل الواجب تنفيذه في مركز معي ،وهو وصف يسمح في كل لحظة بمراقبة الحركات التي يقوم بها العامل بكونها موافقة أم لا ،للمعايير المسطرة ،كما يتم أيضا مراقبة تسلسل هذه الحركات .

- التخطيط :

فبالخطيط يتم تحديد تفاصيل كل المهام الواجب تنفيذها من طرف العامل ، تحديد دقيقا دون إهمال أي جانبها ، مع تحديد الأهداف المرجوة .

- تنظيم المؤسسة واتجاه الاتصالات :

يتم تنظيم المؤسسة وفق مبدأ يفصل بين مهام الإدارة ومهام العمال ، حيث تكون الإدارة مصدر السلطة وصنع القرار ،تخطط توجه تنظيم وتراقب ،في حين يقوم العامل بالتنفيذ ، وتكون بذلك الاتصالات في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل¹

كان (تيلر) يعتمد اعتمادا كليا على تقسيم العمل ،وقياس الحركة والزمن اللذان يتطلبانهما العمل ، وعليه فإنه كان يشترط تحديد العمل بدقة متناهية ،وأيضا تحديد الزمن الذي سيستغرق إنتاج وحدة معينة من طرف العامل² .

إن الهدف الذي كان تيلر يسعى لتحقيقه ، هو الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاج ، وبأقل التكاليف ويتجسد ذلك في التركيز على توظيف العامل المناسب لقدراته ،هذه الأخيرة تمثلها القوة العضلية و البدنية (الفيزيكية) ، والكفاءة الفنية التي يكتسبها من التكوين الذي يتلقاه ، وذلك قصد إعطاء الفرد إمكانية العمل لمدة طويلة³ . وعند حصول ذلك فإن الإدارة تعمل على تحفيزه ماديا ، للأداء بشكل أفضل ، بالموازاة مع كل هذا فإن (تيلر) يشدد على مراقبة العمال عند قيامهم بالعمل وكل ذلك حتى لا يتكاسلوا ، وتتحقق بذلك الزيادة في الإنتاج ، وعليه فإن التوظيف في هذه النظرية تتم انطلاقا من وصف المركز بدقة و اختيار أفضل الموارد المتاحة والتي لها قوة بدنية كبيرة ، مع

¹ - ORTSMAN : " Changer le travail , les expériences , les méthodes, les conditions de l'expérimentation sociale", Dunod, 1978,P13.

² - عبد الله محمد عبد الرحمن : " علم الاجتماع الصناعي ، و النشأة التطورات " ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت 1990 ، ص 82.

³ - علي غربي وآخرين : " تنمية الموارد البشرية " : مرجع سابق ، ص 52 .

اعتبار العنصر البشري من التكاليف الثقيلة التي تتحملها المؤسسة ، وعلى ذلك وجب خفضها إلى أدنى حد ممكن .

2- مدرسة التكوين الإداري (عمومية الإدارة) :

يعتبر فايول رائد هذه المدرسة وقد قام بتقديم أربعة مبادئ للإدارة التي توجد في جميع المؤسسات أيا كان نشاطها في المجتمع ، هذه المبادئ تكون مرنة حسب حالة المؤسسة ويحددها الدكتور (عبد الله محمد عبد الرحمان) فيما يلي ¹:-

- **تقسيم العمل** : - ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص الذي يعد أمرا ضروريا ، ومطلبا أساسيا داخل المؤسسة .

- **السلطة و المسؤولية** : وهما مرتبطان ، ويقصد بالسلطة هنا ، السلطة الرسمية التي تمتد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة .

- **النظام** : ويشمل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح ولعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات .

- **وحدة الأمر** : ويشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المؤسسة يتلقى الأوامر من رئيسه المباشر فقط .

- **وحدة التوجيه** : لابد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد ، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية .

- **الخضوع** : يقصد بهذا المبدأ إلى أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام ، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح العام ، يجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما .

- **المكافأة** : - لابد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة .

- **المركزية** : - يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر ، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة .

- **تدرج السلطة** : - يكون من الأعلى إلى الأسفل ، و يجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء .

- **الترتيب (النظام)** : يقصد به تحديد أماكن عمل الأفراد ، ووضع الأشياء المادية، وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان : مرجع سابق ، ص.ص 92، 93 .

- **المساواة** : يجب تحديد العلاقة بين الأفراد المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة .
- **ثبات الأفراد** : يركز هذا المبدأ على ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الامكان لعامل الخبرة، و التخصص و التدريب و قلة التكاليف .
- **الابتكار** : يجب أن تتسم كل من الخصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار، و ذلك من أجل وضع الخطط و الأهداف و تنفيذها بصورة عامة.
- **روح التعاون**: أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الأفراد و العمل بروح الجماعة و زيادة عناصر الاتصال بينهم.
- لقد جاءت أبحاث (هنري فايول) مركزة على دراسة الإدارة العليا و الاهتمام بالمدير الإداري و الإدارة و التنفيذية، ثم تتدرج من القمة إلى المستويات الإدارية و التنفيذية الدنيا.
- أما فيما يخص التوظيف، فإن فكرة فايول تتجسد حين يتحدث عن مبدأ الترتيب، إذ يؤكد على ضرورة وجود الأفراد ومواد العمل في الزمان والمكان المناسبين، وبصفة خاصة، يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، انطلاقاً من وجود توافق بين خصائصه التي تتمثل في الخبرة العلمية والقدرة الفنية، متطلبات العمل الذي سيقوم بإنجازه، كما يركز على التدريب من فترة لأخرى، وهذا حتى يتم تمكينهم من أداء المهام المسندة إليهم بالشكل المرغوب .

3- النظرية البيروقراطية :

- ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين ، ويعتبر (ماكس فيبر) مؤسسها و رائدها ، كان الهدف منها وصف الجهاز الإداري للمؤسسات ،و كيفية تأثيره في الأداء ،وقد حاول (ماكس فيبر)من خلالها تقديم و اقتراح نموذج يمكن من خلاله إجراء المقارنة بين مختلف الأجهزة الإدارية ، بغية الوصول إلى جهاز إداري فعال ،وهو ما يعرف بالنموذج المثالي .
- يقوم هذا النموذج بتحديد نمط السلوك في التنظيم ،من خلال وضع مجموعة من المبادئ الخاصة ، التي تمثل خصائص البيروقراطية وأوردها (مصطفى عشوري) في كتابة (أسس علم النفس الصناعي التنظيمي) على النحو الموالي ¹:
- اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين والرؤساء والمرؤوسين ، بحيث لا تقوم هذه القواعد على أي أساس شخصي يفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم .

¹ - مصطفى عشوري : "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي" ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 70 ، 71 .

- وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار .
- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي ،حيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة .
- التوظيف والترقية يكونان حسب كفاءة الأفراد في وظائفهم ، و ليس بحسب المحابة أو القرابة و غيرهما من العوامل اللاموضوعية .
- الفصل بين الملكية العامة والخاصة ،أي التفريق بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير (الإدارة) .
- التركيز على ،أو الاعتماد على المستندات بحيث تعطي لكل نوع من الاتصال صبغة رسمية ،من الممكن الاستدلال بها في أي وقت .

من خلال عرضنا للنموذج البيروقراطي ، يتضح جليا أنه يعتمد على تقسيم العمل والتخصص ، مما ينتج وظائف متخصصة ، تتفرغ عن النظام الكلي ، وفقا لها ولمتطلباتها يتم توظيف الأفراد وترقيتهم ويتضح ذلك من خلال تركيزه على الخبرة والشهادات العلمية التي يمتلكها الفرد المترشح للعمل ، بالإضافة إلى الكفاءة الفنية ،التي تستتبط من خلال إجراء المقارنة بين العمال لتحديد أيهم أفضل لتولي العمل المراد شغله ¹ ، أي أن التوظيف يتم وفق أسس تصنيفية مميزة ، مثل إجراء اختيار فني مميز ، أو الحصول على شهادة علمية ،أو خبرة فنية أو كليهما معا ، وهنا يكون الأجر وفقا للكفاءة والأداء وليس طبقا لمكانة الفرد الإجتماعية أو مركزه، كما أن الموظف يكون دوما خاضعا لنظام عمل محدد حسب القواعد الوظيفية المكتوبة .

4- مدرسة العلاقات الإنسانية :

بالنظر إلى الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية ، على ثلاث مستويات مهمة :

الأول : تحليل العمل بطريقة ميكانيكية (آلية) .

الثاني : تقسيم العمل يؤدي إلى الملل .

الثالث : الحوافز المادية وحدها لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج ...

هذه الانتقادات وغيرها سمحت ببروز تيار العلاقات الإنسانية من خلال دراسات وأبحاث كل من (التون مايو) و(روثلز برجز) (وجاردنر)و(ليكرت) ،التي كانت بمثابة فقرة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية ، والنتائج المحصل عليها من تجاربهم ،كانت دليلا قويا على أهمية العنصر الإنساني في الصناعة ، كانت نقطة تحول من النظرة الأحادية التي كانت سائدة في تنظيم ، و أبرزت ضرورة تطوير طرق التنظيم على أسس مغايرة لما جاء في سابقتها وخاصة الإدارة العلمية (التaylorية) .

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان : مرجع سابق : ص 150 .

استطاع (إلتون مايو) من خلال أبحاثه المعروفة بأعمال هاوثورن التي أجريت بالشركة العامة للكهرباء بأمريكا ، أن يكشف صدفة متغيرا خفيا لم يكن معروفا قبل وهو الجماعة أو ما أطلق عليه تسمية (التنظيم غير الرسمي) .

كان الهدف الأول لهذه الدراسات هو البحث عن العلاقات بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء¹ إلا أنه لم يتوصل في نتائجه إلى إثبات وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين ، لكنه كان على يقين من وجود عامل آخر ساهم في ذلك ، وعلى إثر هذه النتائج قام بإجراء تجارب أخرى دامت ستة سنوات وهي ما يعرف ب : (غرفة الاختبار)

تبين له من خلالها أن الإنتاج يرتبط بنوع العلاقات السائدة في الورشة ، وعلى هذا الأساس قام بتبرير هذه النتيجة بذكره للعناصر التالية :

- نمط القيادة الذي اتسم بنوع من المشاركة والحرية في تنفيذ العمل .
- المركز الاجتماعي ، وجب العمل الجماعي لعينة البحث .
- القيادة غير الرسمية وبرز أفراد مؤثرة في الجماعة
- الشعور بأمن العمل ...

وبالتالي ظهر ما يعرف (بالإنسان الاجتماعي) ، وهو مصطلح يدل على الحاجات الأساسية للعمل في العمل وهي حاجات اجتماعية ، وهذا يعني إعطاء أهمية قصوى لجماعة العمل غير الرسمية من جهة ومن جهة ثانية تبني نمط للإدارة سيستجيب ويراعي الحاجات الاجتماعية للعمال² . ويمكن إبراز جديد العلاقات الإنسانية ومساهمتها فيما يلي :

- لابد من دراسة الجماعة لا الفرد .
- اللامركزية في اتخاذ القرارات .
- اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة ، وبين باقي الجماعات وليس بكونه ممثل السلطة .
- التركيز إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم³ .

إن الاعتناء بالإنسان في العمل ، لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاءة الإنتاجية ، وذلك بعدما تأكد أن تحقيق بعض الظروف النفسية المعنوية لعمال يساعد على رفع من إنتاجهم وقد أشار إلى ذلك (فرنسيس) بقوله : « إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولا وأخيرا من مشاكل العلاقات الإنسانية ، فأى فرد

¹ - فاروق مداس : "التنظيم وعلاقات العمل" ، دار مدني ، الجزائر ، 2002 ، ص 15 .

² - O.C.D.E : " les progrès dans l'organisation du travail " ، séminaire patronal international , Paris , 1974 ,P23.

³ - Bruno LUSSATO : " introduction critique aux théories d'organisation " ، Dunod , 1977 , P 71.

يتكون من جسم ،والعقل والروح وهذه الثلاثة - عناصر - وخاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية أكبر للإنسان ¹ .

ونشير في هذا السياق إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية أبقت على مبدأ تجزئة العمل كما هي عليه ، وحاولت تعويض العمال عن الآثار التي تنجز عن ذلك ، بتقديم الإمتيازات المادية ، التي كانت تستخدمها كأداة للضغط عليهم مادام بالإمكان سحبها منهم في حال انحرافهم عن الخط الموضوع من طرف المؤسسة : وبالتالي فهي أبقت على الأنماط الإنتاجية السابقة بما فيها التوظيف، لكن مع الإضافة حاجات الفرد الاجتماعية خلال قيامه بالعمل ، وأخذها بعين الاعتبار ، وهو ما أسس إلى ظهور نظرية دوافع العمل فيما بعد .

5 - نظرية دوافع العمل :

يعتبر موضوع الدافعية من المواضيع المهمة في مجال العمل ، لذلك ظهرت العديدة من النظريات ، محاولة معرفة وتحليل حاجات العمال خلال العمل وذهب بعض الباحثين أمثال : (مالك جريجور) و(بلاك) إلى اعتبار تنظيم العمل الذي يهدف إلى تحقيق الانتشار للعمال ، غطا جديدا لإدارة المؤسسات ، في حين اقترح (هرزبرق نظرية المعروفة بنظرية العاملين بداية الستينيات، بعد دراسة أجراها على 200 مهندس في 09 مؤسسات مختلفة ، وجه خلالها سؤاليين لهم يصفون من خلالها الأوقات المرتبطة بمجالات الرضا وحالات عدم الرضا في عملهم ، وخلص من خلال التحليل والتصنيف إلى أن الرضا يربط بما سماه (المحفزات) * وهي :

التحصيل - الاعتراف أو التقدير - العمل في حد ذاته -المسؤولية واحتمالات الترقية .في حين كانت حالات عدم الرضا راجعية إلى (العوامل الصحيحة) كما أسماها (هرزبرق) وهي : سياسة المؤسسة ، الإشراف ، الأجر ، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل ² .

قام (هرزبرق) بإجراء مقابلة بين العوامل الوقائية والعوامل المحفزة ، مع الهرم الذي اقترحه (ماسلو) - والذي أشرنا إليه سابقا - ، واستمد بعد ذلك طريقة جديدة لتنظيم العمل تراعي أهداف المؤسسة و الأفراد على السواء وهي ما تعرف ب : (إثراء المهام) والتي من خصائصها : ³

- إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات الشجاعة .

- الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل

¹ - عادل حسن : " إدارة الأفراد " ، دار الجامعة المصرية ، القاهرة ، 1979 ، ص 22 .

* - راجع : HERZBERG: " le travail et la nature de l'home ", entreprise moderne d'édition , 1978

² - BELLONE : " amélioration de la condition de l'homme au travail " , les éditions d'organisation , 1977 , P 88 .

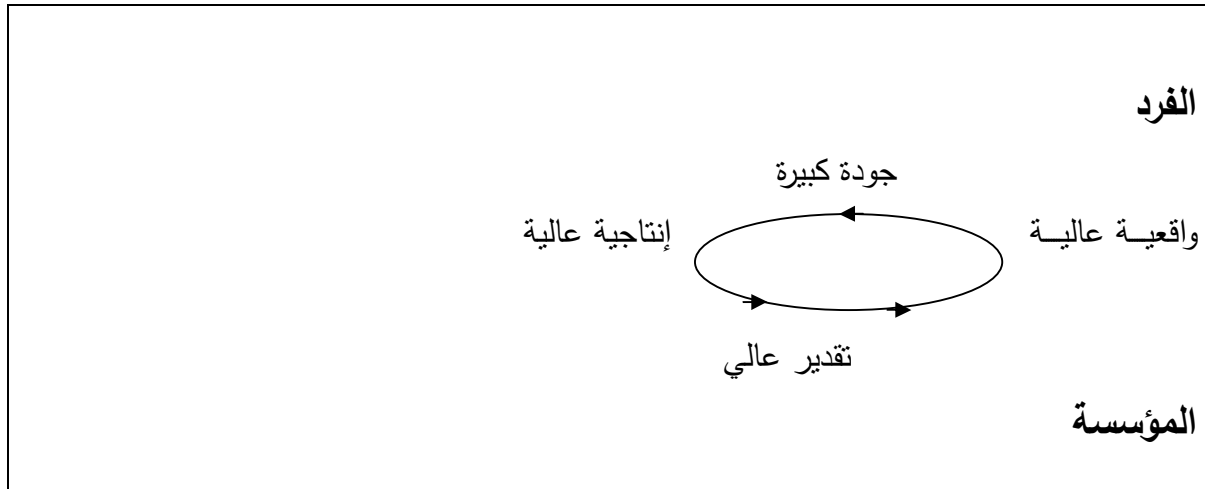
³ - ORTSMAN : Op Cit , P 36 .

- الانتقال من العمل المجزأ إلى العمل المتكامل .
 - منح العمال سلطة متزايدة ،نوعا من الحرية في طريقة إنجاز عملهم .
 - إصدار تقدير دورية تعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها إنجاز عملهم .
 - إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة ،لم يسبق للعمال تنفيذها من قبل .
 - تكليف العمال بمهمة يصبحون فيما بعد يفضلها وبمرور الوقت عما لا مهرة.
- بإجراء مقارنة بسيطة بين نظرية العاملين والنظريات السابقة ، وخصوصا التaylorية لانجدها ، عوضت مبادئ التنظيم السائدة قبلا : إلا أنها كانت تهدف مثل سابقتها إلى الرفع من مستوى إنتاج العامل ، فالعامل يوظف على الأساس الطرق السائدة آنذاك ، وكل ما تتضمنه يأتي فيما بعد أي بعد التحاقه بالعمل.

6- التوظيف في الفكر الحديث :

- نظرا لأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ، ونظرا لتوفر هذا المورد بالكم والنوع المطلوبين في مختلف التخصصات ، أصبح التركيز عند توظيف الموارد البشرية في مختلف الأعمال ، يتم عن طريق المفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف الشاعرة ، انطلاق من الإجراء وصف دقيق للوظيفة ، وتحليل العنصر المترشحة ،ومعرفة خصائصهم التي تتمثل في القدرات الذهنية ، قدرة الإبداع و الابتكار ، القدرة على تحمل المسؤولية، المشاركة في حل المشكلات والتجديد والتطوير ، وهو ما يمثل مدخل الموارد البشرية، الذي يزاوج ويدمج نتائج النظريات السابقة، بحيث أسس فلسفة جديدة في التعامل مع الأفراد خلال عملية العمل، وهو يقوم على ما يلي:¹ .
- الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسست إدارته وتنمية ، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية .
 - لابد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد .
 - لابد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد .
 - برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتتفد مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة ، وتتحقق .
- هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المؤسسة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم .

¹ - علي غربي وآخرون : مرجع سابق ، ص 47.



الشكل رقم (2) : يوضح مدخل الموارد البشرية

إن هذا المدخل يركز بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية، وفق إستراتيجيات تعمل بمقتضاها إدارة الموارد البشرية لبلوغ الأهداف، والذي – أي مدخل الموارد البشرية – سيتعلق أكثر بالإجراءات أو التجليات الواقية، لموضوع دراستنا المقترح ، وعليه سنتخذ في هذا الإطار كأساس للدراسة والمقارنة ، ويتجلى ذلك في العناصر المالية ، حيث سنتطرق بالشرح المستفيض للآليات التوظيف وفق هذا المدخل.

الفصل الرابع

الإجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية.

1. تحليل و توصيف الوظائف.
2. التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية.
3. الاستقطاب.
4. الاختيار المهني و التعيين .
5. علاقة التصنيع بالتوظيف في الجزائر .

1- تحليل وتوصيف الوظائف :

بعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لما تتطلبه الوظيفة الشاعرة سواء المستحدثة أو الموجودة سابقا , وهذا الحد الأدنى يدور يمثل المعيار الذي يستخدم فيما بعد لمقارنة طلبات التوظيف ولشغل كل وظيفة , أو المفاضلة بين طالبي النقل أو للترقية إلى وظيفة على حدى لتحليلها والخروج بوصف دقيق لها .

1-1 - الأدوات المستخدمة لتحليل و وصف الوظائف :

هناك العديد من الأدوات التي يمكن إتباعها في تحليل ووصف الوظائف وأهمها :

- **الدراسات السابقة** :- وتشغل البحوث والنشرات و التقادير العملية التي تناولت طبيعة هذا العمل¹.

• **الملاحظة** : وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات ,وتتم من خلال الشخص المكلف بتحليل الوظيفة ، بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بها ,ويقوم بتسجيل ملامح وأبعاد الأداء مباشرة ، والتي تصف فيما بعد العمل.

ويتطلب استخدامها تحديد المعلومات المراد جمعها عن كل وظيفة من حيث :الأعمال المؤداة، كيفية الأداء ،الوقت المستغرق لإنجازها ، الأدوات والآلات المستخدمة ، نوع أو أنواع الجهد المطلوب (جسمي ،عقلي)...²

وتجمع هذه المعلومات من واقع الملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين في كل موقع عمل كما يجري اختيار عدد مناسب من العاملين بكل وظيفة لمناقشتهم وملاحظتهم ،بما يتماشى مع الوقت المحدد للانتهاء من برنامج تحليل الوظائف³ .

• **المقابلة** :- تجري المقابلة في المكان الذي توجد به الوظيفة ، وتكون إما فردية أو جماعية ،كما يمكن أن تكون مع المشرفين المباشرين للعمال الذين يؤدون الوظائف محل الدراسة والتحليل ، حيث تتوفر لهؤلاء الرؤساء المعرفة الكاملة بالأعمال التي يشرفون علي⁴ ويتطلب حسن استخدام هذه الأداة مراعاة عدة اعتبارات ،لضمان صحة البيانات .ومن أهم ما يجب أن يراعى من اعتبارات ما يلي⁵.

- قيام الباحث (المقابل) بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعة المهمة للرؤساء و المرؤوسين على حد سواء .

- إظهار الباحث لاهتمامه بالموظف أو العامل وقيمة عمله .

- تجنب توجيه النقد للعامل أو الموظف .

- إعداد دراسة وافية للعمل في إطار أهداف برنامج التحليل .

• **قوائم الاستقصاء** :وهي أسلوب يتم به الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة .

¹ - بوخمخ عبد الفتاح : مرجع سابق .ص.29.

² - كامل محمد عويضة :-مرجع سابق ،ص30

³ -أحمد سيد مصطفى :- مرجع سابق ، ص ، ص116، 117 .

⁴ - بوخمخ عبد الفتاح :- مرجع سابق ، ص 30.

⁵ - أحمد سيد مصطفى :- مرجع سابق ، ص ، ص 117، 118.

وفق طبيعة الوظيفة ونشاطاتها .وعادة ما تكون مشكلة من ثلاث إلى خمس صفحات ، تحتوي على أسئلة موضوعية وأخرى مفتوحة ،توزع هذه القوائم على العاملين لاستيفائها ،ثم يقوم المدير المباشر بإبداء ملاحظاته حولها ،ثم تعاد إلى محلل الوظائف الحديث ،فإن القوائم ترسل إلى المدير الذي يقوم بالإشراف على الفرد في الوظيفة الجديدة ¹ .

• **قائمة تحليل المركز :** - هذا الأسلوب يتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والتخصص، ويركز على أنشطة التي يقوم بها الأفراد ،ويتم خلال استخدام جوانب متعددة من الأنشطة ،وتتضمن ما يلي :²

- أساليب وطرق حصول الأفراد على المعلومات المستخدمة لأداء مهام الوظيفة.
- النشاطات الذهنية ،واعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والتخطيط وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية .

- تحديد الجهود والنشاطات العضلية والجسدية .
- مراعاة العلاقات الوظيفية مع الآخرين واللائمة لأداء المهام .
- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها .
- مراعاة وتحديد الأنشطة و الخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.
- قوائم وصف المراكز الإدارية : تستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف الإدارية ، وتكون غاية في الدقة والتنظيم ،وتتضمن هذه القوائم أسئلة ثم تطويرها وإعدادها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية ،كما تتضمن عدة مجالات تتعلق بوظائف الإدارة والعمليات التنظيمية ، وفي كل مجال هناك أسئلة لقياس و اختيار كل مجال، وبعدها تعرض على المحلل و يطلب منه التأكد من مدى ملاءمة كل سؤال أو نقطة لطبيعة المجال الذي سيقوم بتحليله ³ .

1-2- وصف الوظائف :

بعد تحليل الوظائف، باستخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب سألقة الذكر ، وجمع البيانات ودراساتها ، يتم الشروع في إعداد وصف لكل المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل لا الوظيفة ،كما أن الوصف يتطلب ضرورة الإلمام بكل ما يتعلق بالوظائف والأعمال من نشاطات ومهام متشابهة و غير متشابهة وتسجيلها بشكل موضوعي يساعد المحلل على القيام بمهمة التحليل.

أ - العناصر الأساسية لوصف الوظائف :

¹ - رابطة حسن : " إدارة الموارد البشرية " ،مرجع سابق ، ص66 .

² - موسى اللوزي : " التنظيم و إجراءات العمل " ،مرجع سابق ، ص77 .

³ - موسى اللوزي : " التنظيم وإجراءات العمل " ،مرجع سابق ، ص78 .

هناك بعض العناصر التي يجب توفرها أو تحديدها في التقرير النهائي الذي يمثل وصفا للوظيفة ، ويوردها (محمد عاطف عبيد) في النقاط التالية :¹.

• **مسمى الوظيفة:** حيث يجب مراعاة المسميات الوظيفية أثناء عملية البناء وأثناء عملية تصميم الهيكل التنظيمي ، بشكل تعكس مهام و واجبات ونشاطات الوظيفة ،أي يجب أن يكون الاسم واضحا وممثلا للوظيفة ، وخاص بها (غير مكرر) .

• **موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي:** يجب تحديد موقع الوظيفة داخل التنظيم وعلى الخارطة التنظيمية ، وهذا حتى يسهل عملية الوصول إليها ، كما يتم تحديد جل العوامل المؤثرة على الوظيفة ، مثل ظروف العمل المادية والمعنوية ، مستوى الإشراف ،الجهود الجسدية والفكرية التي تتطلبها الوظيفة ...

• **الواجبات المتعلقة بالوظيفة :-** تتضمن كل ما هو مطلوب للقيام بهذه الوظيفة ، الواجبات والمهام التي تتطلبها الوظيفة ،طرق أدائها ،الوسائل المستخدمة ، وتوضيح كيفية الإنجاز ...² .

• **الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة :**

وهي تلك الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتمثل في :³

✓ المستوى العلمي ونوعه

✓ الخبرة أو الممارسة العلمية .

✓ المهارات اللازمة للوظيفة (ذهنية /جسما نية) .

✓ اختيار اختيارات معينة .

✓ بالإضافة إلى مواصفات أخرى خاصة لكل وظيفة من الوظائف المتاحة .

وكلما كانت المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف واضحة ومحددة ،كلما كان من السهل إجراء العمليات المالية وخصوص الإستقطاب حيث تنتج الإدارة مباشرة إلى المصادر الأكثر إجمالاً أن يكون بها المطلوب .

2- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية :

تعاني الكثير من التنظيمات : مشكلة الفائض أو النقص من الموارد البشرية ، خلال فترة أو فترات معينة ، فبينما هناك إدارات ومصالح تعاني من قلة الموارد الناتجة ضغط العمل ، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها ، وتزيد هذه المشكلة تفاقمًا عندما تكون محاولة المعالجة بع حدوثها ، وعندما لا

¹ محمد عاطف عبيد : "إدارة الأفراد " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ،1995،ص 273 .

² - أحمد ماهر : "إدارة الموارد البشرية " مرجع سابق ،ص 74 .

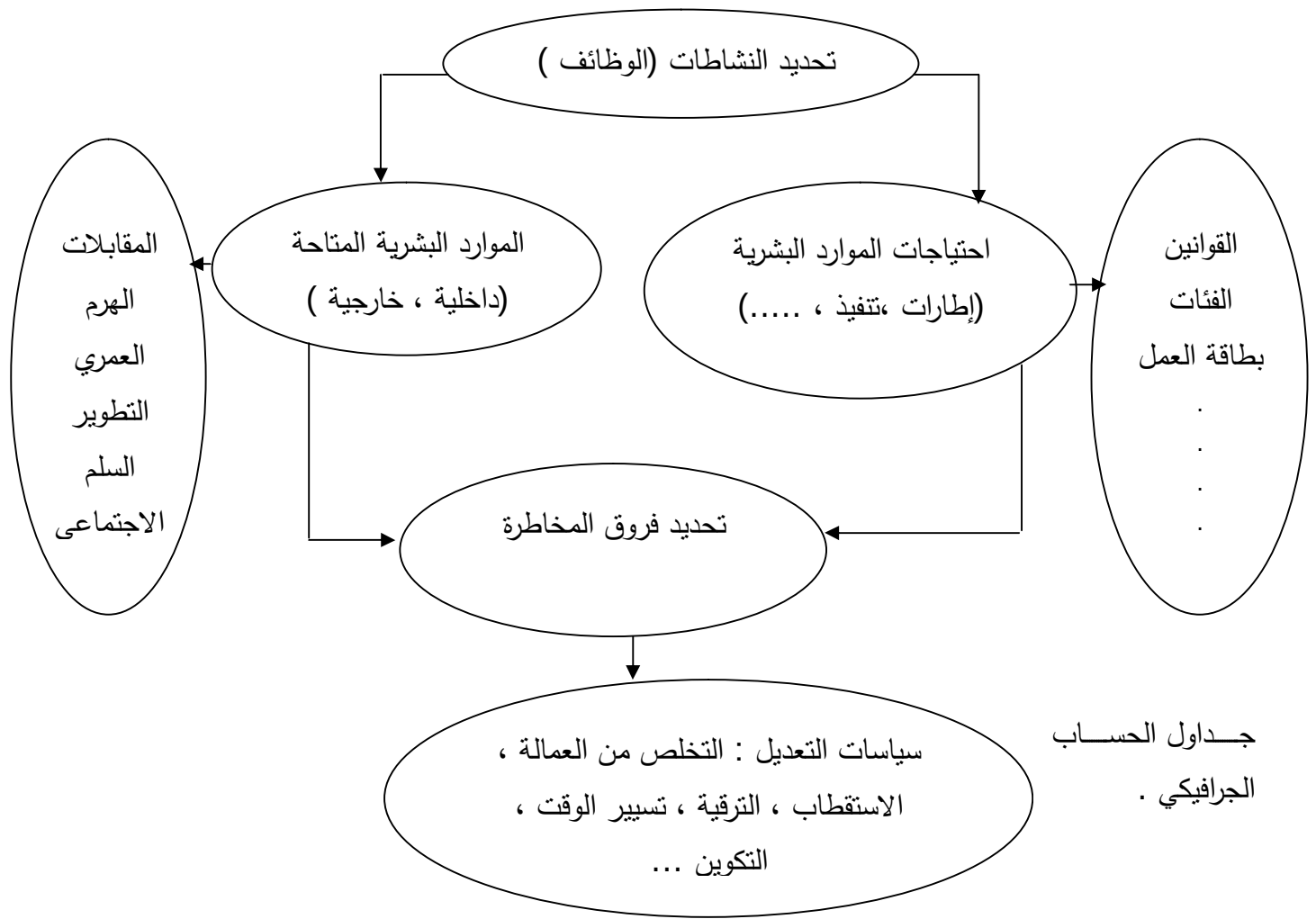
³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 87 .

تكون القرارات خاضعة لبرنامج زمني ،بيد أننا نجد العديد من التحديات التي توجه المؤسسات¹ ، مما يفرض عليها أحداث تغيرات لمواكبتها، وحيث أن الموارد البشرية تتأثر بهذه العوامل ،يتحتم على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية خصوصا ، أن تكون على استعداد لإعداد وتنمية وتطبيق خطط جيدة لتفادي لهذه المشكلات .

ويكون التخطيط مستندا أساسا على الظروف والسياسيات السائدة ونابع بالدرجة الأولى من تحليل ووصف الوظائف ، وإدارة الموارد البشرية تستخدم وسائل عديدة لبناء خططها وهو ما يتضح من خلال الشكل الموالي²:

¹ - رواية حسن :"مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" ، مرجع سابق ص14 .

² - Loic CARDIN et autres: "gestion de ressources humaines" , 1^{er} Edition DUNOD.1997, P86 .



الشكل رقم (3) - وسائل التحليل المستخدمة في عملية التخطيط .

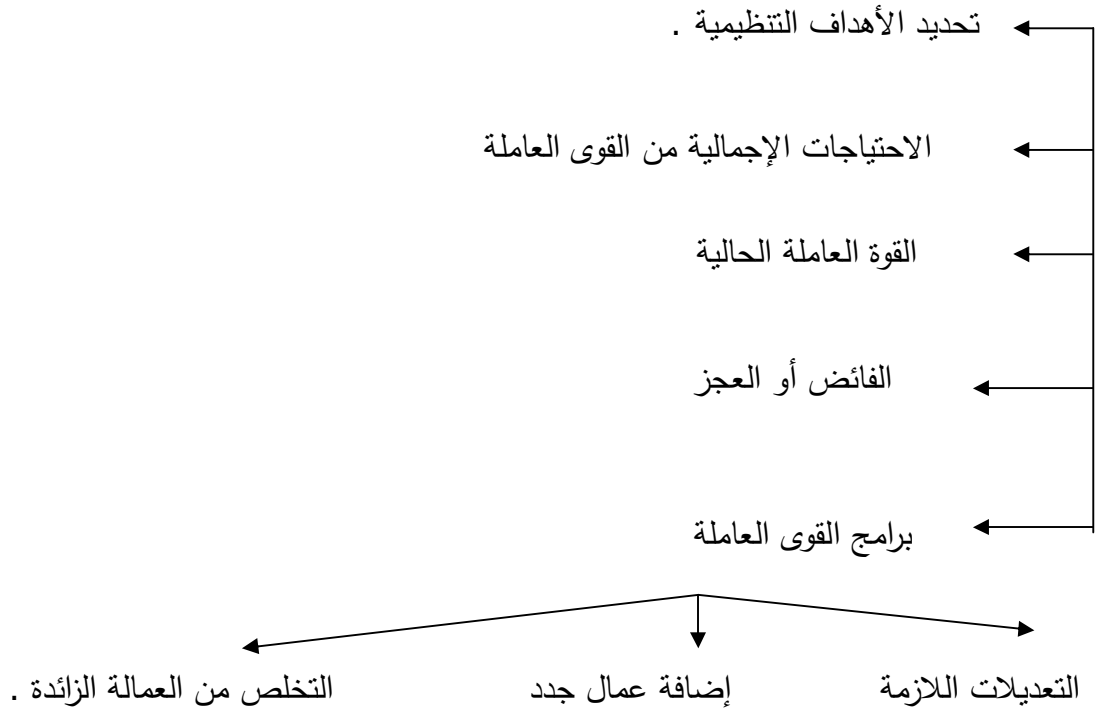
1-2 - مراحل التخطيط للموارد البشرية :-

- تمر عملية التخطيط ببعض المراحل ، حتى تكون ناجعة و فعالة ، وتكون بداية من :-
- **تحديد الأهداف التنظيمية** : أي أن المؤسسة تصنع الأهداف التي تبتغي الوصول إليها ، كأن تكون هذه الأهداف متمثلة في زيادة الإنتاج ، التوسع ، اقتحام أسواق جديدة ... الخ
 - **تحديد الاحتياجات الإجمالية الاحتمالية من القوى العاملة** : - أي توضيح وتحديد الموارد اللازمة لبلوغ الأهداف المسيطرة ، كما ونزعا ، لتفادي العواقب السلبية.
 - **القوى العاملة الحالية والوقوف على الفائض أو العجز** : - أي ما هي الأعداد المتوفرة لديها والكفاءات المطلوبة لأداء المهام والأعمال ، وتحديد إما الفائض أو العجز في العمالة بالمؤسسة ، ليتم بعد ذلك المرور بالمرحلة الموالية وهي :

- **بناء برنامج للموارد البشرية** : والتي تتضمن :-

- أ- التعديلات اللازمة على ضوء النقيات وغيرها
- ب- إضافة عمال جدد انطلاقا من دراسة الوظائف
- ج- التخلص من الأفراد الذين يمثلون الفائض

ويمكن تخيص كل هذا بالشكل الموالي ¹:



الشكل رقم (4) :مراحل التخطيط للموارد البشرية

¹ - حنفي عبد الغفار ، القزاز حسن : " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1996 ص416 .

2-2 - أنواع التخطيط :-

تتبنى الإدارات نمطا أو مجموعة من أنماط التخطيط لنشاطات تهي إما تستخدم التخطيط الإستراتيجي (طويل المدى)، أو المتوسطة أو القصير، أو جميعهم ويترتب على ذلك تخطيط خاص بالمواد البشرية، إذ نجده - أي التخطيط للموارد البشرية - مرتبط بشكل وثيق بالخطّة العامة التي تتبناها المؤسسة، ويبين الجدول التالي أنواع التخطيط للنشاط وتأثيرها على التخطيط للموارد البشرية¹.

التخطيط طويل المدى	المتوسط (المخطط التشغيلية)	القصير (الموازنات السنوية)
التخطيط للنشاط يتضمن : فلسفة المؤسسة - دراسة البيئة - جوانب القوة - تحديد الأهداف - بناء الإستراتيجيات	- تخطيط البرامج - الموارد المطلوبة . - استراتيجيات التنظيم - خطط الدخول في أنشطة جديدة .	- وضع الموازنات السنوية - وضع معايير الأداء - جدولة البرامج و تخصيص المهام . - إصدار الأوامر . - قياس النتائج.
التخطيط للموارد البشرية - الاحتياجات في المواد البشرية - الظروف الخارجية - الأثر - مصادر الأفراد - المعوقات - الرصيد الإداري - والاحتياجات	- نوعية الأفراد المطلوبين - المستوى التنظيمي - تصميم التنظيم والعمل - الموارد الحالية المطلوبة - وصافي الاحتياجات	- القرارات الخاصة بالتوظيف. - الاستقطاب . - سياسات النقل و التحويل. - برامج التدريب و التنمية - الأجور و الحوافز. - العلاقات العمالية.

الشكل رقم (5): مستويات تخطيط النشاط و أثرها على تخطيط الموارد البشرية.

إذن فالتخطيط يساعد المؤسسة على تحديد العدد المطلوب من الموارد البشرية، في الوقت المحدد و بالمؤهلات المطلوبة كذلك، و المستمدة أساسا من تحليل الوظائف و الأعمال، بما يتماشى و الأهداف التنظيمية الموضوعة من طرف المؤسسة.

¹ - حنفي عبد الغفار ، القزاز حسن: مرجع سابق، ص 416.

3- الاستقطاب :

لا تقوم الإدارة بهذه العملية إلا بعد استيفاء المعرفة التامة لمناصب العمل الشاغرة، و بناء خطة الموارد البشرية، فالمؤسسة تعمل على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الأفراد بترغيبهم في الاتصال بها للتنافس على المناصب المتوفرة ، و هذا حتى تكون فرص الاختيار أمام الإدارة المكلفة بذلك كبيرة، و بالتالي تتمكن من اختيار الأكفاء منهم ، كما تقل احتمالات التوظيف السيئ . و تهدف المؤسسة من وراء القيام بالاستقطاب إلى تحقيق خفض تكاليف التوظيف و التقليل من التعيينات الفاشلة ، تقليل تكاليف الاختيار و تحديد مصادر الحصول الحصول على الأفراد...

3-1- مصادر الاستقطاب :

و يتفق معظم الباحثين على أن هناك مصدرين أساسيين تلجأ إليهما المؤسسة قصد الحصول على الموارد البشرية المطلوبة و هما:-

* **المصادر الداخلية:** و المقصود بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، و يمكن اللجوء إليهما في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة ، و من أهمها: ¹، الترقية، النقل و التحويل، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي أو عن طريق الزملاء...

و في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بالطرق التالية: ² .
أ- الترقية:

يأخذ شغل المراكز بالإفراد من الداخل أشكالاً عديدة، فقد يكون في شكل ترقيات³، هذه الأخيرة من شأنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تشجعهم على تقديم مستويات أداء مرتفعة ، كما أن الاستقطاب بهذه الطريقة يوفر للمؤسسة عناصر بشرية لها خبرة بالعمل و معرفة تامة بالمؤسسة ، و ظروفها، مما يوفر نفقات التدريب ... و الترقية هي رفع المنصب لدى الفرد ، و قد يصل العامل إلى مستوى (منصب) يصبح فيه غير قادر على أداء الوظيفة الجديدة، و في هذه الحالة تنقص فعالية الترقية، و يكون من الضروري توظيف عنصر من خارج المؤسسة.

ب- النقل و التحويل :

و تستخدم هذه الطريقة لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات و المصالح أو الورشات المختلفة، و هي على خلاف الترقية، كونها لا تتضمن زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة .

¹ - أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سابق، ص 143 - 145 .

² - بوخمخ عبد الفتاح : مرجع سابق ، ص 93 .

³ - صلاح الشنواني : " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية "، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت ، 1980، ص 62 .

ج - الموظفون السابقون :

تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كان يعملون لديها ، و فيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها ، و هناك سياسة أخرى شبيهة بها ، و هي توظيف أبناء العمال ، و تستخدم بشكل واسع في التنظيمات صغيرة الحجم، و هي تفيد في زيادة الولاء لمؤسسة، لكنها تحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة¹.

• المصادر الخارجية:

يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية بهدف تحسين نوعية التوظيف و الاستفادة من الكفاءات الخارجية، و هي - أي المصادر الخارجية - تمثل سوق العمل عموماً، و هناك مصادر العرض الخارجي التي من شأنها أن توفر للمؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية و هي :

أ - مكاتب التوظيف الحكومية :

و تشرف عليها وزارة العمل، و تقوم هذه المكاتب بحصر طالبي العمل و المؤسسة الباحثة عن يد عاملة.

ب - مكاتب التوظيف الخاصة :

تلعب دوراً هاماً في توفير وقت الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية - بصفة خاصة - بالمؤسسة، إذ توفر عناصر جيدة للمؤسسة، و لكن عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب و قد يتحملها صاحب العمل (المؤسسة) أو طالب التوظيف أو كلاهما.

ج - الإعلان في الجرائد:

تستخدم هذه الوسيلة الأسلوب الأساسي للحصول على أكبر عدد من المرشحين لشغل منصب معين ، و عليه ينبغي على المؤسسة اختيار وسيلة الإعلان الأمثل التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها ، (مثلاً : الإعلان في الجريدة التي تحقق أعلى مبيعات).

د - المدارس و الجامعات:

تعتبر من المصادر المباشرة، حيث تلجأ بعض التنظيمات إلى إقامة علاقات وطيدة مع مثل هذه الهيئات، حتى تتمكن من الحصول على العناصر المكفأة في التخصصات المرغوبة. و ما يمكن أن يعاب على هذه الطريقة هو نقص الخبرة العملية السابقة لدى خريجي هذه المؤسسات، مما يتطلب بذل جهد لإعدادهم و تدريبهم على العمل².

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق، ص 129.

² - المرجع نفسه ، ص 132 .

هـ - التقدم المباشر للمؤسسة:

أحيانا يتقدم الأفراد مباشرة إلى المؤسسة عن طريق حضورهم الشخصي أو عن طريق البريد بغض طلب العمل بها، حيث تقوم المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالطلبات لديها، على أن تقوم فيما بعد بتصنيفها و تصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة¹.

بالإضافة إلى هذه المصادر يمكن للمؤسسة أن تلبي احتياجاتها من الموارد البشرية من مصادر أخرى نذكر منها :

- الخدمة العسكرية - النقابات العمالية - المنظمات المهنية - الأخذ بآراء الخبراء و الأساتذة الجامعيين...².

3- 2- : أساليب الاستقطاب:

تستخدم المؤسسات عدة أساليب قصد الحصول على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في سوق العمل، و يمكن ذكرها باختصار كما يلي :³.

1- الإعلان : و يتضمن هذا الأسلوب ثلاثة أنماط تتمثل في :

- الإعلان الداخلي : و يكون داخل المؤسسة ، في أماكن مخصصة لذلك (لوحات الإعلان

مثلا) .

- الإعلان في الصحف : هنا يكون الإعلان باختيار المؤسسة للجريدة المناسبة سواء يومية أو

دورية ، و تضع بها الإعلان و الشروط... الخ.

- الإعلان في الراديو أو التلفزيون : قد تستخدم المؤسسة وسائل الإعلام الثقيلة قصد

الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، مثل وزارة الدفاع مثلا و مؤسساتها، أو شركات كبرى...

2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض :

3- دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة :

4- التدريب الصيفي :

5- زيارة المدارس و الجامعات :

4- الاختيار المهني و التعيين :

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق، ص 132.

² - أحمد ماهر : "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سابق ، ص 146.

³ - المرجع نفسه : ص ص 150 - 154 .

يعتبر الاختيار من العمليات الهامة في المجال المهني، ذلك لأنها تتضمن قيام كل من الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية بالتعاون، بهدف اختيار الفرد الأصلح من بين العناصر المتوفرة أمامها، لشغل وظيفة ما ، أو وظائف معينة، و يكون الاختيار جيدا عندما يحصل التوافق بين متطلبات الوظيفة و مواصفات المترشح لشغلها .

و عليه ينبغي أن تكون عملية الاختيار موضوعية، و يتحقق ذلك ، باستخدام الاختبارات النفسية، إجراء المقابلات و الاستناد إلى المعطيات الموضوعية، و تجنب الإدارة أساليب الوساطة و الرشوة... مما يمكن من تحقيق مبدأ «الرجل المناسب في المكان المناسب»¹.

فإذا حققت الإدارة هذا المبدأ ، فإنها تتوقع زيادة في الإنتاج كماً ، و تحسینه نوعاً، كما يمكن توقع أن يحب العامل وظيفته، و يميل إليها ، و أن يتدرج في مستوياتها المختلفة (الترقية)، و بذلك تقل السلبيات التي تترتب على وضع الإنسان في غير ما هو مؤهل له²، و لا يكفي أن تحسن المؤسسة اختيار عاملها، بل لا بد من وجود استمرارية ، و متابعة للعاملين، كالتدريب و قياس الأداء و تقييمه...

و على ذلك فالاختيار يمر بخطوات أساسية حتى يكون فاعلاً و العنصر الموالي يوضح هذه الخطوات.

4-1 - خطوات الاختيار :

تختلف الممارسات الخاصة بعملية الاختيار و التعيين من مؤسسة لأخرى ، فقد تقتصر على مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، كما يمكن أن تتسع لتشمل العديد من الخطوات لفرز المتقدمين و انتقاء أصلحهم، و هذا الأمر يتوقف بالضرورة على نوع الوظيفة، مستواها التنظيمي ، و إمكانيات المؤسسة و حجم اليد العاملة بها ، و سياستها نحو مواردها البشرية.

و على العموم تمر عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات، التي تعتبر رئيسة، قبل صدور قرار التعيين، و استلام الفرد لوظيفته بالمؤسسة ، كما أنه توجد تشريعات حكومية تقتضي ضرورة إتباع إجراءات معينة لاختيار الأفراد و تعيينهم، و وضع شروط معينة قبل الشروع في هذه العملية، كالجنسية، عدم سبق الفصل من الخدمة، عدم سبق الحكم على المترشح بعقوبة أو جناية...³، و إلى جانب ذلك، هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة الاختيار في المؤسسة مثل : حجمها ، نوعية الوظائف المراد شغلها، عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، ضغوط النقابات العمالية...⁴، بمراعاة كل هذه

¹ - عبد الرحمن العيسوي : مرجع سابق، ص 11 .

² - المرجع نفسه ، ص ، ص 111 ، 112 .

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق، ص 142 .

⁴ - راجع : - رواية حسن : "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سابق ، ص 135 .

- علي غربي : " تنمية الموارد البشرية " ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة : 2004 ، ص 54.

الجوانب، يمكن للمؤسسة (الإدارة العليا ، أو إدارة الموارد البشرية)، أن تحدد الخطوات التي تعتمد عليها خلال عملية الاختيار، إلا أننا سنحاول عرض الخطوات الشائعة الاستخدام، حين القيام باختيار الموارد البشرية للوظائف الشاغرة، و هي على النحو التالي:-

• المقابلة المبدئية:

يتطلب هذا النوع من المقابلات وقتاً قصيراً، يتم أخذ فكرة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، كالمظهر و طريقة التخاطب... و قد يتم سؤال المترشح عن سبب طلبه للعمل في هذه المؤسسة بالذات، كما يمكن التعرف منه على مستواه العلمي و الثقافي، و خبرته... فإذا لوحظ نوع من التوافق بين مواصفاته و العمل الذي يحتمل أن يؤديه، يقدم له طلب التوظيف لملائته، و إذا ثبت العكس يتم استبعاده.

• طلب التوظيف (الاستخدام):

يعتبر طلب التوظيف من أهم الأساليب الواجب اعتمادها للحصول على المعلومات الأولية التي تخص المترشح، ذلك أنه يحتوي على بيانات من شأنها أن تمهد الطريق لاستخدام مقاييس و أدوات الاختيار الأخرى، و تنقسم المعلومات التي ترد فيه إلى :¹.

أ - المعلومات الشخصية: - كالاسم و العنوان، رقم بطاقة التعريف ، مكان و تاريخ الميلاد، الجنس ، الجنسية...

ب - المعلومات العائلية: - و تبين الحالة الاجتماعية للمترشح، عدد الأفراد الذين يعولهم....

ج - المعلومات الخاصة بالناحية الجسمية: - كالطول ، الوزن ، الصحة العامة ، أمراض العائلة

د - المعلومات الخاصة بالناحية الثقافية: - كالشهادات العلمية المحصل عليها في التخصص المطلوب، العلامات النهائية، التقديرات المحصل عليها

هـ - المعلومات الخاصة بالتجربة: - الأعمال التي التحق بها سابقاً، و الخبرة المكتسبة....
كما يمكن أن يتضمن هذا الطلب بيانات عن الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها، للاستفسار و التحري عن الفرد المتقدم لشغل وظيفة ما، و يكون طلب التوظيف مختلفاً من مؤسسة لأخرى، و ليس نفسه في جميع الوظائف، ذلك لاختلافها من حيث: طبيعتها، مستواها التنظيمي المسؤولية التي تتطلبها ... و لكن بالإمكان استخدام نموذج لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة في

¹ - عادل حسن : زهير مصطفى : " الإدارة العامة " ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1978 ، ص 246.

المؤسسة الواحدة، و عادة ما تكون نماذج التوظيف أو الاستخدام، مطبوعة و جاهزة و مصممة بشكل خاص، و بأسلوب علمي¹.

و عادة ما تتم مراجعة المعلومات الواردة بطلب الاستخدام، بواسطة أحد العاملين بإدارة الموارد البشرية ، لتحديد مدى توافر المؤهلات التي تتطلبها الوظائف المتاحة حالياً في المرشحين ، فإذا كان هناك توافق ،يكون بالإمكان المرور إلى الخطوة التالية ، وإذا حدث العكس يتم استبعاد المترشح

• التحري عن طالب الوظيفة :

من طلب التوظيف ،يمكن للفرد أن يصرح عن الأفراد أو الجهات المرجعية، ونعني هنا أن المؤسسة بإمكانها التحري عن الفرد المتقدم و الاستعلام عنه، وجمع بيانات أخرى عنه والتأكد من بيانات يكون قد صرح بها ،وهذا بالرجوع إلى الأفراد أو الجهات المذكورة في طلب الاستخدام.

• الاختبارات السيكولوجية:

تستخدم الاختبارات السيكولوجية، لقياس ، و التعرف على القدرات - الاستعدادات - المهارات - التحصيل - الاتجاهات -، الميول الوظيفية - الصفات الشخصية للأفراد و اللياقة الطبية، كفاءة الأداء في الوظيفة الحالية و القيم المثاليات و غيرها من الأمور و الجوانب النفسية و الشخصية للمرشحين، و تتجلى أهمية هذه الاختبارات من خلال :²

- الكشف عن خصائص و سمات الأفراد المتقدمين للعمل.
- تستخدم في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل ، و تساعد في استبعاد العناصر غير الموضوعية في عملية الاختيار .
- تفيد في التعرف على مواطن الضعف و القوة في العاملين الحاليين، مما يساعد في وضع خطط لتنمية الموارد البشرية.
- تساهم في تخفيض تكلفة معدلات دوران العمل.
- توفر معايير للمقارنة بين الأفراد.
- تعد وسيلة فعالة للكشف عن القدرات الحقيقية لهؤلاء الأفراد الذين يجيدون التحدث عن أنفسهم في المقابلات الشخصية، دون أن يكون لذلك انعكاس حقيقي على العمل.
- تعتبر الاختبارات وسيلة فعالة للحكم على مدى دقة بيانات المتقدم للعمل، عن خبراته و مهاراته ...

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: - مرجع سابق، ص ص 142 - 145 .

² - أحمد ماهر : "الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 29 .

و بالتالي فإن استخدام الاختبارات في مجال إدارة الموارد البشرية متعددة، حيث لا تقتصر على اختيار انسب المتقدمين للعمل فقط، بل تتجاوز إلى عدة ممارسات¹، و لكي تعتمد نتائج الاختبارات، و توظف في العمل لا بد من توافر شروط معينة فيها حتى تكون فعالة و يمكن تحديد الشروط الواجب توافرها في الاختبارات السيكولوجية في :²

• **صدق الاختبار:** و الصدق هنا يشير إلى مدى صحة أو قدرة معايير التنبؤ ، في التنبؤ الفعلي بمعايير نجاح الشخص في أداء الوظيفة، و هناك عدة معايير يمكن استخدامها كمعايير للتنبؤ، و منها مثلا تقييم الأداء، فالصدق من المفاهيم الحرجة و المهمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، و الإدارة عموما، و من الممكن أن يطبق هذا المفهوم في القرارات المتعلقة بالاختيار من خلال الصدق التجريبي و صدق المحتوى و البناء³.

• **الصدق التجريبي:** - يتم من خلال جمع البيانات، و استخدام تحليل الارتباط لتحديد العلاقة بين معيار التنبؤ و معيار النجاح الوظيفي.

• **الصدق التنبؤي:** - يتضمن تحديد معيار التنبؤ .مثال : - إجراء اختيار لكل المرشحين لشغل وظيفة معينة ، ثم تعيينهم في مناصب بغض النظر عن النتائج المحصل عليها في الاختبار ، وبعد فترة يتم تحديد أو إيجاد الارتباط بين نتائج الاختبار ومعيار النجاح الوظيفي ، لكي يتم التأكد مما إذا كان الحاصلون على نتائج جيدة في الاختبار قد حققوا أداء أفضل من أولئك الذين لم يحصلوا على درجات عالية ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة مكلفة وبطيئة ، لذلك فهي لا تستخدم بشكل واسع

• **الصدق التزامني:** - يتضمن هو الآخر تحديد معيار التنبؤ ،مثال:تطبيق احد الاختبارات على الأفراد الحاليين ،ثم إيجاد الارتباط بين الدرجات المحصل عليها وبين الأداء الحالي ، فإذا وجد ارتباط مقبول ، فإن هذا الاختبار يؤخذ كأساس لاختيار الأفراد فيما بعد .

• **ثبات الاختبار:** يعني الثبات أنه عند الاعتماد عليه ، يعطي نفس النتائج تحت نفس الظروف و جميع المواقف التي يطبق فيها .

• **موضوعية الإختبار:** أي انه يكون مفهوما بطريقة واحدة من طرف جميع الأفراد المطبق عليهم .

• **أن يكون مقتنا:** أي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى جميع المرشحين.

• **أن يكون متوسطا:** أي ألا يكون صعبا جدا ولا بسيطا جدا .

¹ - راجع : أحمد ماهر : " الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 154 .

³ - رواية حسن : " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص 126 .

• أن تكون له قواعد و شروط تحدد كيفية تطبيقه من ناحية الطريقة المستخدمة وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية وضعها ، وتفسيرها حتى تكون جميع العوامل المؤثرة على نتائجه ثابتة ، والمتغير الوحيد هو إجابات المرشحين .

بالإضافة إلى هذه الشروط المذكورة ، لابد أن يكون الاختيار مصمما وفق متطلبات الوظيفة الناتجة عن تحليل العمل ، نظرا لأن الهدف من إجراء الاختبار هو التعرف على احتمالية نجاح الفرد في مركزه الوظيفي .

2-4 - أنواع الاختبارات :

هناك العديد من التقسيمات المقدمة للاختبارات النفسية ، لكن الدكتور (أحمد ماهر) يقسمها إلى ثلاث أنواع :¹ .

أولا : اختبارات القياس النفسي : - وتقيس قدرة الفرد على التحصيل ومستوى تعلمه من الخبرات ، كما تقيس الذكاء العام للفرد ، وقدرته الذهنية واستعداداته.

ثانيا : اختبارات الشخصية (استقصاء القياس النفسي) : - وهي قوائم أسئلة يجب عليها المترشح ، ويعتبر فيها عن بعض الجوانب النفسية ، وهي تقيس شخصية الفرد، ميوله ، اهتماماته ، قيمة واتجاهاته نحو العمل

ثالثا : - اختبارات أخرى : - ويغلب على هذا النوع من الاختبارات ، الطابع العلمي أكثر من الذهني ، فهي تقيس خبرة الفرد في عمله ، كما تقيس اللياقة الفيزيولوجية للفرد لتحديد مدى صلاحيته بدنيا للقيام بالعمل .

كما أننا نجد الكاتب قد صنفها في جدول على النحو التالي :

النوع الأول	النوع الثاني	النوع الثالث
- اختبارات التحصيل - اختبارات الذكاء الخاص	- استقصاء قياس الشخصية - استقصاءات قياس الميول	- اختبارات الأداء الوظيفي - اختبارات الكذب

¹ - أحمد ماهر : "الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص19 .

- اختبارات القدرات الميكانيكية - اختبارات القدرات الحركية	والاتجاهات -استقصاءات قياس القيم	- اختبارات الخطوط - الاختبارات الطبية .
--	-------------------------------------	--

الشكل رقم (6) : أنواع الاختبارات ¹.

ونحن في هذا العنصر سنحاول التطرق إلى أهم الاختبارات التي تستخدم غالبا في مجال الأعمال : ² حيث سنتناول بالشرح : اختبارات الذكاء ، اختبارات الاستعداد والقدرات ، اختبارات الإنجاز والأداء ، اختبارات الميول ، اختبارات الشخصية.

أ- اختبارات الذكاء : تعتبر هذه الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في المجال الصناعي، وللذكاء العديد من التعريفات مثله مثل المفاهيم الأخرى في العلوم الإنسانية، كونه عبارة عن خاصية عامة ، تعني قدرة الفرد على الفهم لإدراكي والاستجابة ،وهي تعني عدم القدرة الذهنية لدى الفرد ، وقد تم قياس الذكاء باستخدام العديد من المقاييس ،حيث أن القياس هو « تثبيت ومعرفة الصفة التي يتميز بها الفرد ومقارنتها عدديا بنفس الصفة التي يتميز بها الأفراد الآخرون في المجتمع » .³ وقد أجريت دراسات عديدة حول أهمية الذكاء الاستخدامي اختبارات الذكاء في المؤسسات ، وكان من نتائجها انه تتفاوت أهمية الذكاء كمحدد للنجاح في العمل وفقا لنوع الوظيفة⁴.

فهناك وظائف لا تتطلب ذكاء كبيرا ، وفي المقابل هناك وظائف أخرى تتطلب توفر سمة الذكاء في شاغلها ، وهذا يأتي نتيجة لتحليل الوظائف ، فعند تقديم وصف الوظيفة بدقة وتحديد مواصفات شاغلها ، تتحدد على إثرها الاختبارات التي يمكن استخدامها لكشف بعض المتطلبات ، وعليه من الضروري الاهتمام بوجود قياس ملائم للذكاء يتصف بالمصادقية ويتمشى مع الغرض من الاختبار .

ب- اختبارات القدرات والاستعدادات : إن القدرات و الاستعدادات أكثر تحديدا من الذكاء ،فهي تقيس ما إذا كان الفرد لديه الإمكانية للاستيعاب والقيام بأعباء العمل ،وتستخدم بصفة كبيرة بالنسبة للأفراد الجدد في المجال الوظيفي ،أو الذين لديهم خبرة بسيطة بالعمل الوظيفي ، وبهذا يكون الهدف ،هو اختيار أفضل الأفراد من بين المرشحين الذين يتوقع أن يحققوا درجة أعلى في الإنجاز بعد انقضاء فترة التدريب أو التجريب ، كالأعمال الموسيقية ،الأعمال اللغوية ...

¹ - أحمد ماهر : " الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص،ص 86 - 144 .

² - عبد الغفار حنفي ، القزاز حسن : مرجع سابق ، ص 509

³ - العبيدي غانم سعيد : " التقييم و القياس في التربية و التعليم " : بغداد، 1970 ، ص 18.

⁴ - عبد الغفار حنفي ، القزاز حسن : مرجع سابق ، ص 510 .

ج - اختبارات الأداء والإنجاز : وتصلح هذه الاختبارات في مجال المهن ، إذ تقيس درجة المعرفة الجيدة لما طلب من المتقدمين معرفته وتستخدم عادة في الخراطة ، والبرادة ، النجارة ، الميكانيك ، الكهرباء ، الآلة الراقية ...

د - اختبارات الميول : تعتبر الميول إحدى مؤشرات النجاح في الوظيفة وهناك العديد من الطرق المتخصصة لقياس ميول الأفراد ، و من تم توجيههم إلى الأعمال التي تنفق ميولا تهم فكلما كانت ميول الفرد كبيرة للقيام بعمل ما كلما كانت طريقة الأداء أفضل عما آدا وصف في عمل لا يتفق مع ميولا ته و ر غابته ، و هذا يعتبر مع عن التوجيه المهني وليس الاختيار المهني .

هـ - اختبارات الشخصية: تتطلب اختبارات الشخصية ، إعطاء معلومات صادقة من الأفراد الذين يحاولون لإجراء هذه الاختبارات ، لما لذلك من تأثير في تحديد المراكز، الوظيفة المناسبة ، و تهدف هذه الاختبارات إلى القياس مجموعة من الخصائص و التصرفات و السلوكات التي يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد ¹.

بعد اختيار الفرد لهذه المرحلة ،فانه يمر إلى المرحلة الموالية ، و هي مرحلة إجراء المقابلات و التي سنتعرض إليها بإسهاب نوعا ما في الصفحات التالية.

4-3 - المقابلات الشخصية :

تعتبر المقابلات من أكثر الأساليب شيوعا ² ، و قد تكون الوحيدة في مجال الاختيار ، رغم وجود الجوانب الشخصية في تقييم مدح صلاحية المتقدم للوظيفة ، وهذا ما يجعل درجة الوثوق بها كأداة للتقييم اقل ، لكن حتى تكون المقابلات ذات مصداقية مرتفعة يجب إعداد المقابلات إعدادا موضوعيا .

بصفة أخرى ،تعتبر عملية تعيين خبرة الموظفين في سوق العمل المعاصر ،المفعم بروح التنافس ، أمرا حاسما من حيث الجوهر ، فالأخطاء قد تكون باهضة الثمن بالنسبة إلى المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على موقع متقدم ،غير أننا نرى بعض المديرين مهما بلغت درجة براعتهم لا يخصصون الوقت والاهتمام اللازمين لمقابلة المرشحين للعمل بالوظائف ،كما لو أنهم يتركون أمر اتخاذ قرارات التعيين للظروف لا للخبرة ³.

¹ - أحمد ما هر : "إدارة الموارد البشرية" ،مرجع سابق ، ص 164.

² - والترفانديك نبجهم ، بروس فكتور مور : " سيكولوجية المقابلة " ، ت فاروق عبد القادر ،غريب إسماعيل ،مراجعة ، مختار حمزة ، محمد توفيق رمزي ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999 ص 115.

³ - انظر : -روزنبرغ ديان : "تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب" ، تعريب مها حسن بحبح ، ط1 مكتبة العبيكان ،الرياض ،2002.

وحتى تكون للمقابلات مصداقية في مجال التوظيف ،لابد من توفر مجموعة من الشروط والمبادئ التي تجعل من المقابلات وسيلة فعالة تمكن من الحصول على نتائج موضوعية ،وهذه الشروط تكون حسب المراحل التي تمر بها المقابلة في خد ذاتها .

• الشروط والمبادئ الواجب توافرها في المقابلة الجيدة :

أولاً: مرحلة الإعداد : حيث يتم إعداد المقابلة في مرحلة سابقة انطلاقاً من التخطيط المسبق المبني على تحليل الوظائف ،وبصفة عامة يجب توافر المبادئ والأساسية التالية خلال مرحلة الإعداد وهي:

أ - ضرورة تحديد أهداف المقابلة :

فوفقاً للأهداف المسطرة والمبتغاة ،يمكن معرفة المعلومات التي يجب استخلاصها من خلال إجراء المقابلة ،و المدخل لجمع هذه المعلومات من المترشح ، مع إلا يكون هناك أي تناقص مع مراحل الاختيار الأخرى،فالمقابلة تهدف إلى التعرف على بعض السمات والخصائص المتعلقة بالفرد كالطباع،المقدرة على التكيف الاجتماعي،القدرة على التعبير الكلامي ،احتمالية التفوق في العملوالغرض من تقييم الفرد هو التعرف على موقفه من الأداء وتحفيزه للإنجاز الجيد ،وعليه فان فاعليتها تتوقف على الإعداد الجيد لها على ضوء الهدف منها .

ب - ضرورة تحديد أساليب إنجاز الهدف :

نعني بالأسلوب هنا ، اختيار نوع من أنواع المقابلات ، وهل هناك نموذج معين لما يثار من أسئلة وغيرها ، كتدوين بعض النقاط أو الاعتماد على الذاكرة ، وما هي المعلومات التي تدون، وهل تتم المقابلة بواسطة شخص أو لجنة أو يمر على أكثر من مقابل .

ثانياً : مرحلة بدء المقابلة :

فحتى يشرع في إجراء المقابلة لا بد من توفر بعض الشروط لإتمامها ، كالمكان الذي ستجرى فيه ، والمناخ النفسي ، أي لابد من إجرائها في مكان مريح حتى يتم تحفيز المترشح على التحدث عن نفسه ، كما يجب أن يخلق المقابل أو اللجنة الجو النفسي الملائم لإجراء المقابلة ، كأن يبدأ بالنقاش في أمور عامة ، أو جوانب متصلة بطلب الاستخدام ، ثم الدخول تدريجياً في موضوع و أسئلة المقابلة .

ثالثاً: مرحلة إدارة المقابلة

إذا اعتبرنا أن الإدارة فن ، فإن هذه المرحلة سيكون فيها أخذ وعطاء بين المترشح والمقابل حيث يزود المترشح بالحقائق والمعارف التي يرد معرفتها ، والمقابل من جهته يرغب في الحصول على المعلومات الخاصة بالمرشح ، لهذا يجب توفر بعض المبادئ في هذه المرحلة أيضاً بالنسبة للمقابل، وهي : -

• أن تكون له القدرة على جعل الآخرين يرتاحون إليه ، وهي خاصية تساعد كثيرا في نجاح المقابلة .

• يجب أن يوجه الأسئلة بشكل يساعد المتر شح للوظيفة ، الإجابة دون ارتباك ، والحديث بطريقة أو سع ، وبالتالي وقت الكلام يكون أطول ، عكس الأسئلة المغلقة التي تتحمل إجابتين (نعم /لا) كونها لا تساعد في الكشف عن طبيعة المتر شح .

• يجب على المقابل الإصغاء إلى المتر شح بانتباه واهتمام، وربط إجابات شخص آخر، والمقارنة بينهم والربط بين المعلومات المصرح بها الواردة في طلبات التوظيف ،مما يتطلب صبرا

رابعا : مرحلة إنهاء المقابلة :

إذا مرت المقابلة من بدايتها بشكل جيد وعليه يجب مراعاة :

• على المقابل سواء كان متخصصا في مجال الموارد البشرية ، أو مشرفا مباشرا أو مديرا عاما ، أو مدير إدارة الموارد البشرية ... أن يبدي بعض العلاقات والدلالات المعتبرة عن انتهاء المقابلة ، مما لا يترك مجالا أمام المتر شح لطرح السؤال : (متى تنتهي المقابلة ؟) و إنما تنتهي بلطف .

• على المقابل أن يعطي للمتر شح بعض المؤشرات عن العمل المنتظر منه ، وما إذا كان سيمر إلى الخطوة الموالية من خطوات الاختيار أو أنه مرفوض .

خامسا : مرحلة تقييم المقابلة :

بعد إنهاء المقابلة ،يقوم المقابل أو اللجفة ، بتقسيم المتر شح وإدراج اسمه في قائمة المختارين لشغل الوظائف أو المرفوضين ، كما يقوم المقابل أيضا بتقييم نفسه ، فالمقابلة في حد ذاتها فن ، يمكن تتميتها من خلال الممارسة وبالتالي ، تدارك وتصحيح الأخطاء ¹ .

وعموما هناك نوعا من المقابلات والتي تستخدم بشكل واسع في مجال إدارة الموارد البشرية ، قصد المفاضلة بين المرشحين لشغل مناصب معينة .

4-4 - أنواع المقابلات :

يتفق معظم الباحثون والعلماء في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل عام على وجود نوعين من المقابلات وهما : المقابلة الموجهة ، المقابلة غير الموجهة .

أما الأول فيطلق عليها أيضا مصطلح المقابلة المقننة ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية ، فيتم خلالها: إعداد قائمة من الأسئلة المشقة من مواصفات العمل ، ومثل هذا النوع من الأسئلة يسهل مهمة الشخص القائم بالمقابلة خصوصا إن لم يكن مدريا ، ولكن مع مرور الوقت ومع تنامي مهاراته ، فإنه يبدأ في إجراء المقابلة انطلاقا من هذه الأسئلة الواردة بها ، ثم يتوسع حسب المواضيع

¹ - عبد الغفار خنفي ، حسن القزاز ، مرجع سابق ، ص517 .

والمعلومات التي يريد أخذها من المتر شح لشغل الوظيفة ، وتصل مدة المقابلة الموجهة في المتوسط 30 دقيقة لعمال الإنتاج و 45 دقيقة بالنسبة للأعمال المكتبية¹ وعلى العموم فإن المقابلة الموجهة تكون في شكل استمارة ، والفرق أن هذه الأسئلة قطع بصورة مباشرة من المقابل (ممثل الموارد البشرية) ، على المتر شح لشغل وظيفة ما .

أما النوع الثاني من المقابلات فهو غير المقننة ، وهذا النوع شائع الاستخدام في مجال أو ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة بشكل عام في عديد الأمور ، كالاختيار ، الاستشارات ، التحري عن بعض القضايا وهي من اسمها ، عكس الأولى ، حيث يعطى للمتر شح للعمل ، الجانب الأكبر في الحوار والتخاطب ، وهي ليست سهلة للقائم بها ، إذ تتطلب درجة عالية من المهارة، إذا ما أراد تحقيق هدف المقابلة ، ووفقا لهذا الأسلوب فإن المتقدم للعمل يعطي المزيد من المعلومات عن شخصه ، رغباته ، طموحاته ، ومشاكله ... وهذا يتطلب -كما سبق الذكر - توفير المناخ المناسب لإجرائها من طرف المختصين في هذا المجال ، ومدتها تختلف يجب الشهادات المحصل عليها ، والوظائف المقترحة ، لكنها في المتوسط تدوم بين 01 ساعة ، و 03 ساعات ، وهذا بالنسبة للوظائف الإدارية و الإستشرافية².

بعد الانتهاء من إجراء وتقسيم المقابلات ، يقع الاختيار على عدد من الأفراد لشغل الوظائف الشاعرة ، بحكم أنه يتم خلالها استبعاد مجموعة من المرشحين الذي تثبت عدم صلاحيتهم لشغل الوظائف المقترحة ، أما في حال حصول العكس فإنهم بمرور جميع إلى المرحلة الموالية .

• موافقة المشرف أو الرئيس المباشر :

تتطلب هذه المرحلة إجراء المتر شح المقابلة جديدة ، مع مديرة المباشر كون قرار توظيفه أو ثبات صلاحيته لشغل المنصب من صلاحياته ، لذلك فهو المقرر الأول والأخير لتعيين الفرد في الوظيفة ، بصفته الشخص الأكثر إلماما بمتطلبات العمل وظروفه ونوعية الموارد البشرية الموجودة حاليا والمراد إضافتها من الخارج

• الفحوص الطبية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالفحوص الطبية للتحقق من صلاحية الفرد المتر شح بدنيا للقيام بمهام وأعباء العمل المقترح ، يكون ذلك لتحقيق الأهداف التالية :

1. التحقق من توافر المقدرة البدنية للفرد .
2. تجنب مطالبة المؤسسة بالتعويضات ، في حال فصل الشخص من العمل لعدم صلاحيته طبيا ، أي نفي التكاليف التي تنتج عن ذلك .

¹ - عبد الغفار خنفي القزاز حسن : مرجع سابق ، ص 513 .

² - المرجع نفسه ، ص 513 .

3. تجنب نقل العدوى إلى عمال المؤسسة ، في حال إصابة المتر شح بمرض معد

• التعيين (استلام الوظيفة) : -

بعد اختيار المتر شح للخطوات السابقة ، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصة بجميع المرشحين للعمل لديها ، وتحميل وتفسير البيانات ، وإصدار بقرار بشأنها ، أما بالرفض أو الموافقة ، فإذا كان الرفض فإن هذه القرارات تحفظ في ملف واحد ، أما في حالة التعيين ، فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها ، يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها أمر التعيين¹.

فعند اختيار الفرد للعمل بالمؤسسة يجب العناية به ، نظرا لما للأيام الأولى للعمل من أثر على نفسيته ، وعلى مستقبله الوظيفي ، ويكون ذلك عبث طريق ، منح العامل الجديد شعورا بالثقة، وإزالة الشعور بالعجز والجهل الذي يجعله يرى نفسه أقل مستوى من زملائه ، ويكون هذا بالترحيب به وإعطائه فكرة عامة عن المكان الذي سيعمل به ، ونوع النشاط والمهام التي يؤديها ، وكيفية إنجازها في أقل وقت وبأقل جهد ، وتوضيح حقوقه و واجباته ، كما تقوم الإدارة بإعلامه بمقدار المرتب الذي سيحصل عليه ، كما يشرح له نظام العلاوة والترتيبات بالمؤسسة ، والآثار التي تترتب عن الغياب والتأخير ونظام التأمين .

ويمكن زرع روح الاعتزاز في نفس العامل الجديد ، و إشعاره بالفخر لعمله بالمصلحة أو المؤسسة عموما ، وذلك بتقديم ملخصات أو نشرات تصف عمل المؤسسة و تاريخها وماهية أهدافها ...

فإذا قامت الإدارة بهذه الممارسات منذ البداية ، تكون قد تعاملت مع العضو الجديد في المؤسسة بطريقة إنسانية ، بإدماجه في محيط العمل بصورة ايجابية ، تساعد على خلق علاقات اجتماعية طيبة مع زملائه ، ومسؤولية ، وكذا مرويوسيه ، وذلك بغرض رفع روحه المعنوية ، وخلق الاعتزاز في شخصه ، وتقديم أكبر جهد و طاقة لتحقيق الأهداف الوظيفية خصوصا وأهداف المؤسسة والمتجمع عموما .

خلاصة :

من كل ما سبق ، نستنتج أن هناك علاقة وظيفية وطيدة بين مختلف العمليات التي تتضمنها عملية التوظيف بدءا بتحليل الأعمال ووصولاً إلى التعيين واستلام العمل ، ويمكن تخليص هذا الترابط بالشكل التالي :

¹ - عادل حسن ، مصطفى زهير : مرجع سابق ، ص 246 .

```
graph TD; A[تحليل العمل] --> B[توصيف الوظيفة<br/>مواصفات شاغل الوظيفة]; B --> C[التخطيط للموارد البشرية]; C --> D[استقطاب الأفراد]; D --> E[طالبي العمل]; D --> F[الفرد المترشح]; E --> G[التعيين]; F --> H[أساليب وإجراءات الاختبار]; H --> G; G --> I[المؤسسة];
```

5- علاقة التصنيع بالتوظيف في الجزائر :

تمهيد :

لم يكن للجزائر ماض صناعي يذكر ، كونها كانت مستعمرة فرنسية ، فهي الوقت الذي ساد فيه التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أربا وأمريكا ، كانت الجزائر تبحث عن الحرية ، وتحضر للثورة ، خاضتها حتى نالت الاستقلال عام 1962 ، لكنها خرجت بخسائر هائلة ، بالإضافة إلى تأثرها عن الثورة الصناعية التي حصلت في أوروبا أو آخر القرن 18 ، بحوالي 200 سنة ، فعادت بلدا مختلفا حسب التصنيف الماركسي ، أنني نجد الاقتصاد الجزائري أنذاك كان هشاً وضعياً في جميع جوانبه ، وقصد تقليص الهوة الاقتصادية و الاجتماعية التي وجدت ، محاولة منها للحاق بالركب العالمي ، حاولت الجزائر تجسيد فكرة التنمية الشاملة التي كانت طاغية على الخطابات الرسمية ، والعمل على النطاق الكلي أي الماكرو إقتصادي و الماكرو اجتماعي ...، والبلوغ الأهداف المسطرة اعتمدت الجزائر على التصنيع كأداة أساسية للتنمية .

إذن فالجزائر ورثت اقتصادا ضعيفا ، - إن لم نقل فاشلا - و للرفع في المستوى ، ثبتت نظرية الصناعية المصنعة¹ ، كإستراتيجية للتنمية الاقتصادية ، بحيث يتحقق من خلال ذلك نوعين من الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية .

ويبدو جليا أن الأبعاد المباشرة للتنمية ، وخاصة عمل ونشاط المؤسسات الصناعية ، كانت تتمثل في البعد السوسيولوجي للعامل المنخرط في التنظيم (قيم اجتماعية ن ثقافة ، عقائدية) كما أنه يتمثل في طبيعة علاقاته الاجتماعية والظروف العامة التي تحيط به ، جو يتعلق هذا البعد أساسا بشروط ممارسة التنظيم لنشاطه وتحقيق أهدافه ، وله جانبان :

- الجانب النظامي : - ويتعلق هذا الجانب بالحضور المكثف لليد العاملة وانضباطها مع قواعد العمل

- الجانب المؤسسي : -يرتبط بتوفير مجموعة من المؤسسات المتنوعة المساعدة على الممارسة الصناعية .

1 - مراحل التصنيع في الجزائر :

يمكن الحديث عن مرحلتين رئيسيتين مر بهما التصنيع في الجزائر في الجزائر وهما : مرحلة ما قبل الاستقلال ومرحلة الاستقلال .

¹ - محمد بومخلوف : "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر" ، ط 1 ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001 ، ص 28 .

1-1- المرحلة الأولى : -

قامت فرنسا بإنشاء بعض المؤسسات الصناعية المرافق والمنشآت في الجزائر ، لكن معظمها كان مرتبطا بالصناعات الاستخراجية والتحويلية ، خصوصا المناجم ، والتغيب عن البترول والغاز والموانئ ... الخ ، لكنها لم تكن متطورة في تجهيزاتها وأساليب إدارتها كما أنها كانت موزعة على مناطق جغرافية محدودة ، لاستخدم سوى جزءا صغيرا من البلد وسكانه .

فنظمت في المناطق التي اهتم الاستعمار بتنميتها وتطويرها بما يخدم المعمارين وفرنسا بالدرجة الأولى .وعليه فهي لم تكن كافية ، ولم تساهم من تقيم الفرد الجزائري صناعيا ، إذ نجد أن هذا الأخير كان يعمل ينسب عالية في المزارع ، التي كانت منتشرة بصورة واسعة في الأراضي الجزائرية ، و القل منهم فقط كان يعمل في المصانع ، فهم أي الجزائريون كانوا المحرك الرئيسي للمزارع والمصانع ، لكن ذلك كان يتم في ظروف عمل رديئة وبأجور متدنية .

وقواعد عمل تعسفيةالخ

هذا على النطاق الداخلي ، لكن في المقابل كان عدد لا بأس به من المواطنين الجزائريين ، يعلمون في أربا وخاصة فرنسا ، مما أكسبهم نوعا من المعرفة بالعمل الصناعي ، والظروف والمساواة ، والعمل النقابي ... والذي سيرجع معظمهم غداة الاستقلال إلى الوطن ، ليساهموا في بناء الجزائر المستقلة .

1-2- المرحلة الثانية :

عمر هذه المرحلة 43 سنة أي منفذ حصول الجزائر على استقلالها إلى يومنا هذا، وهذه المرحلة بدورها تكون قد شهدت خطوات ومراحل معينة يمكن تقسيمها كما يلي :

أ - مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة : 62 - 1966 : -

هذه المرحلة تميزت بالإطراب الاجتماعي ، البطالة ، الاقتصاد المشوه ، نتيجة الهجرة الجماعية للأربين وما انجر عنها من فراغ ، حيث تركوا حوالي 400 مؤسسة صناعية وحرفية شاعرة ... إلا أن عملية التنمية أخذت مجراها رغم الصعوبات التي شهدتها تلك الفترة ، من قلة فادحة في العمال المؤهلين ، وإعادة فتح وتشغيل المؤسسات والهياكل المهجورة باعتماد نموذج التسيير الذاتي بعد ما قام العمال والزارعون باحتمال المرافق التي غادرها الفرنسيون بصورة مفاجئة وجماعية¹ فعل هذا الأساس لم يكن التوظيف معنا ، بل كان الذي استولى على مؤسسة معينة ، هو الأحق بالعمل ، والمجموعة ككل هي التي تقوم بالتسيير ، والإنتاج ، والتوظيف ، رغم أن معظمهم ، لا يمكن الخبرة ولا المؤهل العلمي ، ليقوم بكل ذلك وهو ما دفع بالدولة إلى محاولة تأهيلها أي المؤسسات - وذلك

¹ - إسماعيل قيرة ، علي غربي : " في سوسيولوجيا التنمية " : سلسلة المعرفة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،

ببذل جهد كبير حتى تجعلها مكيّفة لما تقتضيه المرحلة اللاحقة ، وحتى يستفيد منها أكبر قدر من السكان .

ب - مرحلة البناء والإنجاز : 67 - 1977 :

تعتبر هذه المرحلة الأخصب من حيث الإنجازات الصناعية التي عرفت الجزائر إلى يومنا هذا ، فعرفت هذه الفترة إنجاز ثلاث مخططات إنمائية ، حضيت الصناعة فيها بحصة الأسد ، ويمكن الإشارة إليها بنوع من الاختصار ، وهي :

• المخطط الثلاثي الأول : 1967 - 1969 :

حاولت الجزائر من خلال هذا البرنامج ، بناء قاعدة مادية صلبة للإنطلاق في الأعمال الكبرى لتنمية ، وتولى عن اعتماد هذا البرنامج التنموي استحداث أكثر من 100000 فنصب عمل جديد ، حازت الصناعة على مجموعة مناصب يقدر بحوالي 48100 فنصب ، وهو ما يمثل نسبة 44.6 % من مجموعة المناصب الإجمالي¹.

• المخطط الرباعي الأول : 1970 - 1973 .

استهدف هذا المخطط إنشاء 265000 منصب عمل جديد خارج الزراعة و هو ما يعادل 68000 منصب جديد في السنة، وكانت هذه المناصب موجهة للصناعة بالدرجة الأولى².

• المخطط الرباعي الثاني 1974 - 1977 :

شكل هذا المخطط، المرحلة الثانية لعملية التخطيط في الجزائر ، وكان توسيع التشغيل ، هدفا أساسيا خلال هذا المخطط ، إذ استهدف هذا المخطط ما يزيد عن 450000 وظيفة جديدة خارج الزراعة³.

شهدت تلك الفترة (67 - 1977) إنجاز أهم الصانع الموجودة الآن ، بالإضافة إلى خلق عدد هائل من مناصب الشغل في المجال الصناعي ، أي أن الجزائر حاولت وضع قاعدة صناعية ضخمة ، تستوعب الكم الهائل من طالبي العمل ، وذلك اعتمادا على التخطيط المركزي⁴ وبالفعل فقد عرف التوظيف الصناعي خلال مرحلة البناء والإنجاز نموا متزايدا فاق 28 % بين سنوات 74 - 1980⁵ فالنتيجة قامت على أسلوب الشركات الوطنية ، التي تضم عشرات الوحدات والمؤسسات الإنتاجية والتجارية ، موزعة على التراب الوطني ، وبالتالي فإن الأنشطة المتشابهة كانت تجمع في شركة واحدة

¹ - بلقاسم سلاطينية : " التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر " ، مرجع سابق ، ص 192 .

² - المرجع نفسه ، ص 192 .

³ - المرجع نفسه ، ص 193 .

⁴ - راجع عبد اللطيف بن أشنهو : " التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962 : 1980 " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .

⁵ - محمد بومخلوف : مرجع سابق ، ص 34 .

، نتيجة ندرة الموارد البشرية المؤهلة صناعيا ، وإداريا ، كما أن مجمل مقرات تلك الشركات الوطنية متواجدة في الجزائر العاصمة . وهو ما أدى إلى زيادة شدة المركزية .

ج- مرحلة المراجعة والإصلاحات : 78 - 1994 :

حتى سنة 1977 كان القطاع العام(الصناعي) الذي يضم مجمل أوجه النشاط الإجمالي في المجتمع الجزائري ، قد بلغت درجة عالمية من التعقيد ، مما أدى بالسلطات إلى إيقاف عملية التخطيط الاقتصادي التي شهدتها الفترة بين 65 و 1977 ، وجعلت سنتي 1978 و 1979 فترة انتقالية ، يتم فيها مراجعة وتقسيم وتصحيح الأخطاء الاجتماعية و الاقتصادية التي تكون قد نتجت عن التوسع الاقتصادي الذي شهدته البلاد في تلك الفترة .

ومع وفاة الرئيس هواري بومدين - رحمه الله - ووصول طاقم جديد للحكم هذا الأخير عمد إلى إجراء تعديلات هيكلية عميقة على الاقتصاد الوطني ، بهدف تدارك التأخر التنموي وإعادة النظر في المشاريع الصناعية البرمجية سابقا وإعادة الاعتبار للصناعات الخفيفة ، وفق ما تتطلبه حاجيات المجتمع ، وكانت البداية بإجراء إعادة هيكلة عضوية ومالية للمؤسسات الوطنية .

لقد جاء إعادة الهيكلة ، انطلاقا من تأثير مجموعة من العوامل نذكر أهمها في :

- عوامل تطويرية : - تتمثل في اكتساب الخبرة الصناعية و تحسين البنية التحتية وتوفر المواد البشرية ..

- عوامل تنظيمية : تتضمن الشركات الوطنية ، وتعقد الجهاز البيروقراطي ، وشدة المركزية التي أدت إلى عرقلة سريان القرارات إلى الإدارة المركزية .

- عوامل سياسية : وهي عوامل خفية تتمثل في ضرورة تحقيق أو إنجاز خطوة جديدة نحو نظام اقتصادي واجتماعي جديد ، فمن طريق إعادة الهيكلة هذه يتم التمهيد للتحويلات اللاحقة ، وفيما يكون القطاع الخاص قد حظي بأهمية كبيرة خلال المخطط الخماسي الأول خصوصا .

وتتطوي إعادة الهيكلة على جانبين وهما : إعادة الهيكلة العضوية والمالية وكانت خلال 1979 حتى 1989 ، حيث تمثلت هذه العملية في تفتيت الشركة الوطنية ال 71 إلى مؤسسات صغيرة الحجم وصل عددها إلى 450 مؤسسة ، موزعة على أساس جهوي ، وكان الهدف من إجراء إعادة الهيكلة هذه هو :¹

أولا : إعادة الهيكلة العضوية :

*التحكم في الإنتاج عن طريق التخصص في النشاط الاقتصادي مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاجية و التقليل من التكاليف.

* تبسيط عملية التسيير

¹ - سعد بشاينية : " علم اجتماع العمل " ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002 ، 2003 ، ص ص 164 -

* تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات

* تنمية الموارد البشرية واستغلالها بطريقة عقلانية .

* تدعيم التوازن الجهوي في البلاد .

ثانيا : - إعادة الهيكلة المالية : وكان هدفها :

* إجراءات تحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة هيكلة الجماعة العالمية ، بإعطاء الأسبقية لمراكز العمل المنتجة مباشرة .

* إصلاحات تنظيمية و تسييرية قصد التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة .

* مسح ديوان المؤسسات

* تغيير شكل الاستثمارات ... الخ .

وقصد تحقيق الأهداف المتوخاة من القيام بإجراءات إعادة الهيكلة ، قامت الدولة بصرف مبلغ هائل يقدر بحوالي 310 ملايين دينار ، ولم يلاحظ نوع من الإصلاح ، بل طفت العديد من الاختلالات و المزالق التي نجمت عن إعادة الهيكلة العضوية والمالية ، حيث كادت الجزائر أن تقع في شباك الأزمة الاقتصادية عام 1982 ، ووقع ذلك فعلا سنة ، بما أدى بالحكومة الجزائرية إلى إدخال مجموعة جديدة من التوجيهات والقواعد ونص القوانين ، ثم اعتماد سياسة التقشف ... وهذا ما كشف فعلا عن ضعف الاستراتيجية الاقتصادية الجزائرية الجديدة ، وخصوصا بعد انهيار أسعار البترول عام 1986 ، مما جعل المشاريع المسطرة تتأخر في الإنجاز ، بالإضافة إلى عدم الانسجام في تقديم برنامج اقتصادي كلي يستوعب على الأقل أغلب متطلبات التنمية الشاملة ، تنتج عن التأخر في إنهاء المشاريع عدم تحقيق الأهداف ، وبرزت مشاكل عديدة منها ، التضخم ، البطالة، انتشار الوقت الموازية ...¹

إن الفشل الذريع لحظة إعادة الهيكلة العضوية والمالية ، أدى إلى تأخر ملحوظ في النمو الاقتصادي ، كما أن فشل إجراءات التقشف التي اعتمدتها البلاد وتراجع أسعار النمط وكذا أحداث الاقتصاد الوطني ، وكان ذلك بداية من 1989 .

- مرحلة استقلالية المؤسسات : 1989 - 1994

جاءت هذه المرحلة بعد فشل الإصلاحات الاقتصادية السابقة في حل المشكلات الاقتصادية

التي تعاني منها المؤسسات العامة والتي تتمثل في : -

- نقص التحكم في تسيير المؤسسات وتشغيلها وفقا لطاقتها الحقيقية .
- عدم القدرة على التحكم في البرمجة والتخطيط
- عدم مراعاة النصوص والقوانين من طرف المسيرين

¹ - سعد بشاينية : مرجع سابق ، ص 166 .

• تفشي التبذير والرشوة في مختلف المجالات

كما أن هذه المرحلة جاءت تحت ضغط انهيار سعر النفط ، وتبني سياسة جديدة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية وخاصة الصناعية منها بحيث توفر مصدرا جديدا للدخل الوطني عدا المصادر الربيعية .

إن استقلال المؤسسات ماليا و إداريا عن الإدارة المركزية ، كان الغرض منه :

• منح هذه المؤسسات فرصا أكثر للمبادرة وتحصل المسؤولية .

• تخليص قطاع الإنتاج من العراقيل والقيود البيروقراطية والوصاية الإدارية .

• التوسع في ميدان النشاط ... بغرض زيادة الفعالية الاقتصادية .

كما رافقت مرحلة استقلالية المؤسسات ، عدة إجراءات أخرى ، اتخذت مسميات مختلفة ، كالتطهير المالي الذي بلغ حوالي 125.5 مليار دينار ، أو تمكين المؤسسات من الوقوف على رجليها ، واثبات الجدوى الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الوطنية .

وبعد كل الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات الوطنية ، إلا أنها كانت تتضمن العديد من النقائص ، وبروز إختلالات جديدة ، ويورد الدكتور (سعد بشا نية) النقائص التي ثابتت الإصلاحات باختلافها في : ¹

1. زيادة سلطة الإدارات المركزية .

2. تغيير دور التسيير الاستدراكي ووظيفته

3. زيادة تقاوم الاختلالات والفوارق و الانزلاقات ، التي تؤدي حتما إلى الإفلاس

4. تراجع أهمية مسألة تطور الشروط التشريعية لممارسة التخطيط .

5. تركيز عمليات الإصلاح غالبا على الشكل دون المضمون .

6 .عدم تأييد القوى العاملة لبرامج الإصلاح ، أدى لفشلها .

7. إغفال مختلف الإصلاحات لأهمية ودور المواد البشرية في التنمية الوطنية

8. رضوخ الجزائر بعد ثبوت فشل مختلف الإصلاحات إلى المؤسسات البنكية العالمية

واضطرارها إلى إعادة جدولة الديوان الخارجية ، والاذغان إلى البرنامج الاقتصادي الذي وافق عليه بنك النقد الدولي ، والذي يوجب خوصصة المؤسسات العمومية بداية من 1994 .

د - مرحلة الخوصصة : 1994 إلى يومنا هذا :

تم طرح هذه الفكرة بنوع من التخفيض الشديد ، وذلك نظرا للصعوبة الكبيرة التي كانت مطروحة مثل : قوة القطاع العام ، الذهنيات المتولدة في رحم النظام السابق ، تداخل وتضارب المصالح من داخل القطاع وخارجه ن بين الأفراد والجماعات على حد سواء ، التخوف من المشكلات

¹ - بشاينية سعد : مرجع سابق ، ص ، ص 170 ، 172 .

الاجتماعية التي تفرزها هذه المرحلة ، بالإضافة إلى التخوف من التحول إلى النظام الاقتصادي واجتماعي جديد يناقض تماما القائم .

لكن هذه العملية انطلقت فعلا ، وتم خلالها بيع معظم المؤسسات العمومية التي تمثل رمز السيادة الوطنية ، و أداة التنمية ، في المزيد العلني ، حتى أن منها ما بيع بثمن رمزي مقارنة لما تمثله حقيقة ، وهذا ما أدى إلى نتائج وخيمة ، من الواضح أنها لم تكن محسوبة بدقة ، إذ أن هذه المرحلة أدت إلى زيادة البطالة ، من خلال التسريح الفردي والجماعي للعمال ، وغلق المؤسسات التي لم تثبت شجاعته ، و ما يلي كل هذه الادهاصات من المشاكل اجتماعية واقتصادية ، وتقهقر على مختلف الأصعدة .

من كل ما سبق ذكره ، يظهر جليا أن التوظيف كان مرتبطا إرتباطا وثيقا بالمؤسسات الصناعية ، حيث أننا نجد أن المخططات ، الثلاثي 1967 / 1969 والرابعين الأول 1970 / 1973 والثاني 1974 / 1977 ، عرفت فتح عدد كبير من المؤسسات الكبرى ، بحيث وفرت عددا هائلا من المناصب ، إلى حد وضع أدنى الشروط بالنسبة لطالبي العمل وخاصة منهم عمال التنفيذ ، كأن تكون شهادة الإقامة الشرط الوحيد للعمل في مؤسسة ما¹ مع الإشارة أن الدولة وضعت برنامجا للتكوين واسع النطاق سواء في المؤسسات في حد ذاتها ، بالتركيز على الجانب الفني في العمل ، مستعين في ذلك على المختصين الأجانب وفق الاتفاقيات المبرمجة بينهم مؤسساتهم والجهات المعينة في الحكومة الجزائرية ، أو إرسال عناصر في بعثات للخارج ، بالإضافة إلى مساهمة مؤسسات التكوين المهني في هذا المجال ، إلا أن ما يمكن أن يعاد على كل ذلك هو إغفال العديد من الجوانب المتعلقة بشخصية الأفراد ، ثقافتهم الصناعية ... مع الإشارة إلى مركزية قرارات التوظيف إلى حد كبير .

أما في المخططات الموالية : الخماسي الأول 1980 / 1984 والثاني 1985 / 1989 فإن التوظيف أصبح موكلا إلى إدارة الوحدات أو المؤسسات العامة التي تفرغت عن الشركات الوطنية من جراء إعادة الهيكلة العضوية والمالية ، دور مراعاة مستوى وخبرة القائمين على عملية التوظيف في التسيير والإدارة ، فكانت عملية التوظيف تتم بصورة لامركزية ، وكان كل هذه المعطيات فساد إداري وتسبب ، وتراجع في المستويات الإنتاج

والسبب حسبنا هو عدم وضع الأشخاص المناسبين في الوظائف والأعمال التي تناسبها قدراتهم ومهاراتهم ومستوياتهم العالمي وتخصصاتهم العلمية بالأعداد والخصائص المطلوبة ، وهذا ما تسبب في الفشل الدائم الذي شهدته مختلف المؤسسات الوطنية ، وبالتالي تفشي العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية وحتى الأمنية ، تحملتها ومازالت تتحملها الدولة إلى يومنا هذا ومع ظهور

¹ - محمد بومخلوف : "اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991 ، ص 218 .

مرحلة الخصوصية وما يشهده العالم من تحولات ، وصراع ، فإن التوظيف أصبح من المهام الرئيسية والهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات قصد تكوين رأس مال بشيء قادر على خلق الميزة التنافسية ، والحفاظ على الهياكل والتجهيزات المتوفرة في ظل المتغيرات المحلية والدولية والمنافسة الشرسة قصد الربح والاستمرار والنجاح

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة.

- تمهيد
- فروض الدراسة ■
 - 1- مجالات الدراسة (الزماني - الجغرافي - البشري).
 - 2- العينة ■
 - 3- المنهج ■
 - 4- أدوات جمع البيانات ■
- صعوبات البحث ■
- تحليل الوظائف و التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة (هناك الجزائر).

تمهيد :

تعد الدراسة الميدانية من أهم الطرق التي يتم من خلالها جمع المعلومات الخاصة بأي ظاهرة اجتماعية ، وبصورة علمية ومنهجية ، وتكون الدراسة الميدانية دعامة أساسية للدراسة النظرية ، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مجالات الدراسة : المجال الزمني ، المجال الجغرافي و البشري . هذا الأخير أخذنا منه العينة أخذنا منه العينة ، وكذا تطرقنا إلى الأدوات العلمية المستخدمة لجمع البيانات (الملاحظة ، المقابلة) و أيضا الاستمارة التي تم بناءها انطلاقا من الفرضيات المقترحة من التساؤلات المطروحة في الإشكالية و جاءت الفرضيات على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: هناك تعدد و تداخل في استخدام الإجراءات العلمية عند توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية.

الفرضيات الفرعية:

- يتم توظيف الأفراد وفق النموذج الفبيري (المسابقة ، الخبرة ، و الشهادات العلمية)
 - يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التالوري (التكوين و التدريب و القوة الفيزيكية).
 - يتم توظيف الأفراد بناء على ما تقترحه نظرية الموارد البشرية .
 - استقطاب الأفراد يتم باستخدام الأساليب العلمية و هذا من المصادر الداخلية أو الخارجية .
 - تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الأفراد بناء على نتائج المقابلات الشخصية فقط .
 - تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الأفراد بناء على نتائج الاختبارات النفسية فقط.
 - تطبق أغلبية الإجراءات العلمية للتوظيف على الإطارات و المشرفين.
 - يمكن أن يوظف عمال التنفيذ دون الخضوع للإجراءات السابقة.
 - للاعتبارات غير الموضوعية الدور الأهم في عملية التوظيف خاصة الترقية و التحويل.
- و قصد اختبار هذه الفرضيات في الميدان قام الباحث ببناء استمارة بحث طبقت بمؤسسة هنكل الجزائر (أناد سابقا) .

1. مجالات الدراسة : - تتوزع مجالات الدراسة على :

1-1- المجال الزمني :

استغرقت هذه الدراسة مدة سنتين ، وهي مقسمة إلى :

أ - **السنة الأولى :** كانت هذه المدة مخصصة للبحث النظري ، وخصوصا البحث عن المراجع المتوفرة حول الموضوع ، وتم خلالها كتابة الإشكالية بعد عدة محاولات ، ثم كتابة الفصول النظرية المشكلة لهذه المذكرة ، منها فترة خصصناها لإجراء جولات استطلاعية لبعض المؤسسات ، والبحث عن حقل يتوافق مع موضوع دراستنا هذه ، وأيضا مع الظروف الاقتصادية ، وكذا المدة المخصصة للبحث ككل ، فكانت فترة الثلاثي الثالث من سنة 2005 عبارة عن زيارات متكررة للمركب

محل الدراسة ، ومحاولة خلق علاقات مع العمال والإداريين ، وأيضا إجراء جولات وملاحظات و استشعار المستجدات المتعلقة بالمؤسسة .

ب - السنة الثانية :- كانت خلالها الانطلاقة الفعلية في الدراسة الميدانية ، حيث انطلقت فعلا - * قانونيا و إداريا - يوم 25-06-2005 ، وقام خلالها الباحث تطبيق تجيبي للاستثمار ، و إجراءات مقابلات شخصية مع أغلبية وحدات البحث ، وخاصة منهم عمال الإنتاج وقسم المبيعات. كما أجريت مقابلات أخرى مع بعض الإداريين قصد جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل (مراحل تطورها) والمساحة والموقع الخ ، وقد استلزم ذلك كله مدة شهرين ونصف ، وذلك دون مراعاة المدة القانونية التي سمحت لنا المؤسسة بقضائها بالمؤسسة والتي انتهت قانونيا يوم 13-07-2005. لكنها زادت عن حدها نتيجة بعض الظروف ، وكانت في مجملها مخصصة لجمع البيانات أما المدة المتبقية فكانت مخصصة لتحليل البيانات وتفسير ها ، وطبع المذكرة ومراجعتها

1-2 - المجال الجغرافي :

أجريت الدراسة الميدانية في الفترة المذكورة أنفا ، بالمؤسسة الوطنية للمنظفات وموارد الصيانة - ENAD سابقا - ، و المخصصة حاليا وحيث أخذت تسمية جديدة هي HENKEL الجزائر (Henkel Algerie). وهذه المؤسسة مرت بعدة مراحل قبل أن تصبح على شكلها الحالي وفي ما يلي عرض مختصر لأنهم المراحل التي شهدتها هذه المؤسسة منذ نشأتها ، وهي :

أ - المرحلة الأولى :

كانت هذه المؤسسة إحدى فروع الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC وذلك بعد أن تقرر إعادة هيكلتها عضويا ، سنة 1983 ، واتبعت إلى جانب المؤسسة الوطنية للمنظفات والمواد الصيانة Enad أربع مؤسسات أخرى ولدت من الشركة الوطنية الأم SNIC وهي :

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المواد الكيماوية .

2. الشركة الوطنية لإنجاز المشاريع

3. الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة .

4. الشركة الوطنية لصناعة الطلاء والدهون .

وأنشأت هذه المؤسسة بموجب المرسوم رقم 59/70 المؤرخ في 1970/10/22 وأدرجت ضمن المخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977) وفقا للأمر رقم 68/74 ، المؤرخ في جوان 1974 ، بميزانية قدرت آنذاك ب 449 مليون دينار جزائري ، طبقا للأمر 99/ 75 ، المؤرخ في 11-12-1975 المتضمن قانون المالية لسنة 1976 ، وكلفت الشركة الإيطالية (إيطالكونسيلت) بإنجاز هذا المشروع ، وتم توقيع عقد الإنجاز في 12-11-1975 ، أما بداية تنفيذ المشروع فكانت يوم 12-07-1976 ليتوقف فيما بعد سنة 1982 بسبب إفلاس الشركة الإيطالية المكلفة بالإنجاز ، وينص العقد الأولي على أن المشروع يسلم جاهزا في 01-08-1980 ، لكن لم يتم ذلك ليتم إبرام عقد إستئناف

الأشغال بالمؤسسة مع شركة إيطالية أخرى هي (إيطاليونتي)، حيث باشرت الأشغال في ماي 1984 بعد إمضاء عقد العمل يوم 15-04-1984، وذلك بعد رفع الغلاف المالي المخصص لهذا المشروع ليصل إلى 906 مليون دج، ليسلم المشروع إلى الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية جاهزا بعد انتهاء لفترة التجريبية في 01-07-1986 ليدخل في المنظومة الاقتصادية الإنتاجية في 30-07-1986¹.

ب- المرحلة الثانية :

منذ سنة 1986، دخل المركب في الإنتاج الفعلي، بيد عاملة جزائرية مختلفة (مؤهلة، نصف مؤهلة ومنها غير المؤهلة)، وكانت المؤسسة توزع منتجاتها على التربة الوطني، وهناك فترات تقوم فيها بعملية التصدير حسب الطلب نحو روسيا، ليبيا، العراق.... لكن سوء التسيير من جهة والقيود البيروقراطية وغيرها من العوامل المعيقة، والتي أقرت سلبا على سيرورة العملية الإنتاجية بهذا المركب، وخصوصا التحول الاقتصادي للبلاد في تسعينات القرن الماضي، وبالخصوص الممارسات التي شهدتها مختلف المؤسسات العمومية التي أصبحت معرضة للخصوصية، سواء أكانت فاشلة، بعد محاولات إنقاذها، أو غير ذلك.

ومن هنا عرفت المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (ENAD) نهاية 1999 إمضاء بروتوكول شراكة مع مؤسسة (هنكل) الأجنبية، وتم ذلك فعلا في 23-06-2000 على مستوى مركبي سور الغزلان، و رغبة، برأسمال مقسم بنسبة : 60% للشريك الأجنبي و 40% للجزائر، وبعد سنتين من هذا التاريخ أبرمت شركة هنكل اتفاقية شراكة جديدة لضم مركب شلغوم العيد إلى المركبين السابقين، ودخلت الاتفاقية حيز التنفيذ يوم 29-06-2002، لتصبح شركة ذات أسهم، تحمل اسم (هنكل أناد الجزائر HEA)، بغدد أسهم يبلغ 1760 سهما موزعة كما يلي²

1. مؤسسة هنكل فرنسا : 1051 سهما .

2. مؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة 704 أسهم.

3. السيد : جون بيار دومونتايفي : سهم واحد .

4. السيد: بيتر فليتنشر : سهم واحد .

5. السيد : ميشال شاريا ل : سهم واحد

6. السيد :-يورق كوند ريبينغ : سهم واحد

7. السيد : آرنو لاندن : سهم واحد

¹ - المصدر : مصلحة الأمن الداخلي .

² - أنظر الملحق رقم 2 .

8. وتجدر الإشارة أن الشريكين يكونان قد وضعوا شوطا تم الاتفاق عليها قبل الشروع في العمل ، ويمكن ذكر أهمها ، والمتعلق لكل طرق على حدا :

• الطرف الأول : مؤسسة ENAD : وكانت تشترط ما يلي :

- الحفاظ على مناصب العمل .
- الإبقاء على المفاوضة الجماعية
- زيادة الأجور ب 17% سنة 2003 و 5% سنة 2005 .

• أما الطرف الثاني : مؤسسة هنكل : فكانت مطالبة تتمثل في :

- اعتماد سياسة الخروج الطوعي للعمال

التوظيف في المستقبل يكون بعقد عمل محدد .

إلغاء الأعمال غير الأساسية في العملية الإنتاجية ، كالنقل ، الأمن الخارجي ، العناية

بالحداائق ، التنظيف ، المطعم ... وذلك بتركها لمؤسسات خاصة ومتخصصة في ذلك

ج - المرحلة الثالثة :

بعد ما كانت المؤسسة ذات أسهم ، وبعد إثباتها للجدوى ، وبعد مفاوضات الشركة الأجنبية مع

الحكومة الجزائرية ، تحولت شركة هنكل إناد الجزائر بالأسهم إلى هنكل الجزائر ، وهو ما يعني أن

المؤسسة خوصصت كليا ، وذلك سنة 2005 ، أي برأسمالها 100% لهنكل.

- الموقع والمساحة :

تقع المؤسسة بمدينة شلغوم العيد ، على بعد 2 كلم تقريبا من وسط المدينة ، بالمنطقة

الصناعية للمدينة ويحدها من : -

-الجنوب : -الطريق الوطني رقم 05 ، وسوق للخضر والفواكه على بعد 150م .

- الشمال : -مجموعة وحدات صغيرة صناعية و مؤسسة لمواد البناء ، ديوان الحبوب ، و

ثكنة عسكرية تبعد ب800م

- الشرق : أرض غير مستغلة .

- من الغرب : - طريق خاص بالمنطقة الصناعية ، ومؤسسة تسيير المنطقة الصناعية ومجموع

سكنية وهي حي 1109 مسكن على بعد 600 م تقريبا

وتبلغ مساحة المركب حوالي 23 هكتار ، يشغل منها 13 هكتارا ، وهي مهيئة ، أما المساحة

والمغطاة منها فتقدر ب : 4.5 هكتار ، أما البناءات الصناعية فتشغل مساحة 4.69 هكتار ،

فيما نجد مساحة البناءات الإدارية تبلغ : 0.23 هكتارا ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه البناءات

أنشأت بواسطة الهياكل الحديدية ، والإسمنت ¹.

¹ - أنظر الملحق 3 .

من الملاحظ أن مساحة المؤسسة ، مساحة شاسعة وهذا يزيد من حجم قيمة الضرائب ، كما أن جزءا هاما منها غير مستغلة ، وبما أن المؤسسة أصبحت خاصة (هناك الجزائر)، بناء على دفع مبلغ رمزي ، فإن مجلس الإدارة بالعاصمة ، يعمل على بيع المساحات غير المستغلة ، وحتى منها الإدارة وبناء إدارة جديدة قريبة من الوحدات الأخرى ، وذلك بهدف تقليص الضرائب (وهذا بناء على تصريحات بعض العمال و الإداريين بالمؤسسة) .

- أهمية المؤسسة :-

كان هذا المركب بمثابة القلب النابض للمؤسسة الأم ENAD ، حيث أنه كان ومازال يلعب دورا هاما في توفير احتياجات الوطن من المواد المنتجة على مستواه ، وهو ما أكدته غالبية وحدات البحث ، حيث أن الشريك الأجنبي ، ومباشرة بعد إبرامه لعقد الشراكة ، ركز بصورة كبيرة على امتلاك هذا المركب ، نظرا لموقعه الهام وتم التفاوض انطلاقا من الأرباح التي كان يحققها ، إذ أنه تغير الماضي القريب كان يصدر كميات معتبرة من منتجاته إلى بلدان عديدة كالعراق وليبيا والسودان وروسيا ، مما يسمح بتوفير العملة الصعبة للبلاد ، وما ينجز عن ذلك من خلق مناصب شغل جديدة مواسم التصدير ، لكن ذلك كله توقف سنة 2000 ، حيث أن الشريك الأجنبي توجه نحو السوق الداخلية بالدرجة الأولى .

وكان المركب يمتص جزءا هاما من الموارد البشرية ، إذ كان يوظف 800 عامل دائم ، عند إنشائه ، ومن 200 إلى 300 عامل بعقد يحدد المدة في حال وجود طلبات على المنتجات من الخارج ، لكن هذا العدد أخذ في التناقص بسبب سياسة الشريك الأجنبي ، واستحداث طرق جديدة ، وأساليب معينة للعمل ، بالإضافة إلى سياسة الخروج الطوعي للعمال .

- منتجات المؤسسة :-

لقد عرف المركب مراحل تاريخية معينة ، بدءا من كونه مؤسسة عمومية ، مرورا بمرحلة الشراكة ، وختاما خوصصته ، وعلى هذا الأساس فإن منتجاته بدورها عرفت نوعا من التغيير تبعا لهذه المراحل ، فكان في المرحلة الأولى ينتج المساحيق التالية : - إزيس ، نور ، ثلج وندا أما السوائل فهي: إزيس للأواني إزيس للملابس ، ثلج سائل ، وكان ينتج أيضا منتجات نقية وأخرى نصف مصنعة وهي إزيس المركز والمنتجات الخاصة

أما المرحلتين التاليتين ، فكان فيها الإنتاج خاضعا لشروط الاتفاقية و كذا سياسة الشريك الأجنبي الذي أصبح فيما بعد المالك ، وبناء على ذلك فإن المنتجات السابقة أخذت في الاندثار ، مع الاحتفاظ بعلامة إزيس ، ونتيجة لعدة عوامل ، وبناء على الطلب بالدرجة الأولى ، فقد أصبح المركب مخصص لإنتاج مسحوق إزيس بأنواعه المختلفة : -

- إزيس متعددة الاستخدام

- إزيس إكسبراس

- إزييس برفكت

- الهيكل التنظيمي :

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمركب عدة أشكال ، ليكون آخرها الشكل الموالي ، حيث أصبح

يضم 10دوائر ، هي : -

1. دائرة الموارد البشرية

2. دائرة المالية

3. دائرة الأمن الداخلي

4. دائرة الإمداد .

5. دائرة الإنتاج

6. دائرة الأمن الصناعي والنظافة ومراقبة النوعية

7. دائرة التسيير

8. دائر الصيانة

9. دائرة إدارة الوسائل .

10. دائرة المبيعات .

هذه الأخيرة متصلة مباشرة بمكتب المدير العام ، وهو ما يعبر عن الهدف الربحي المباشر

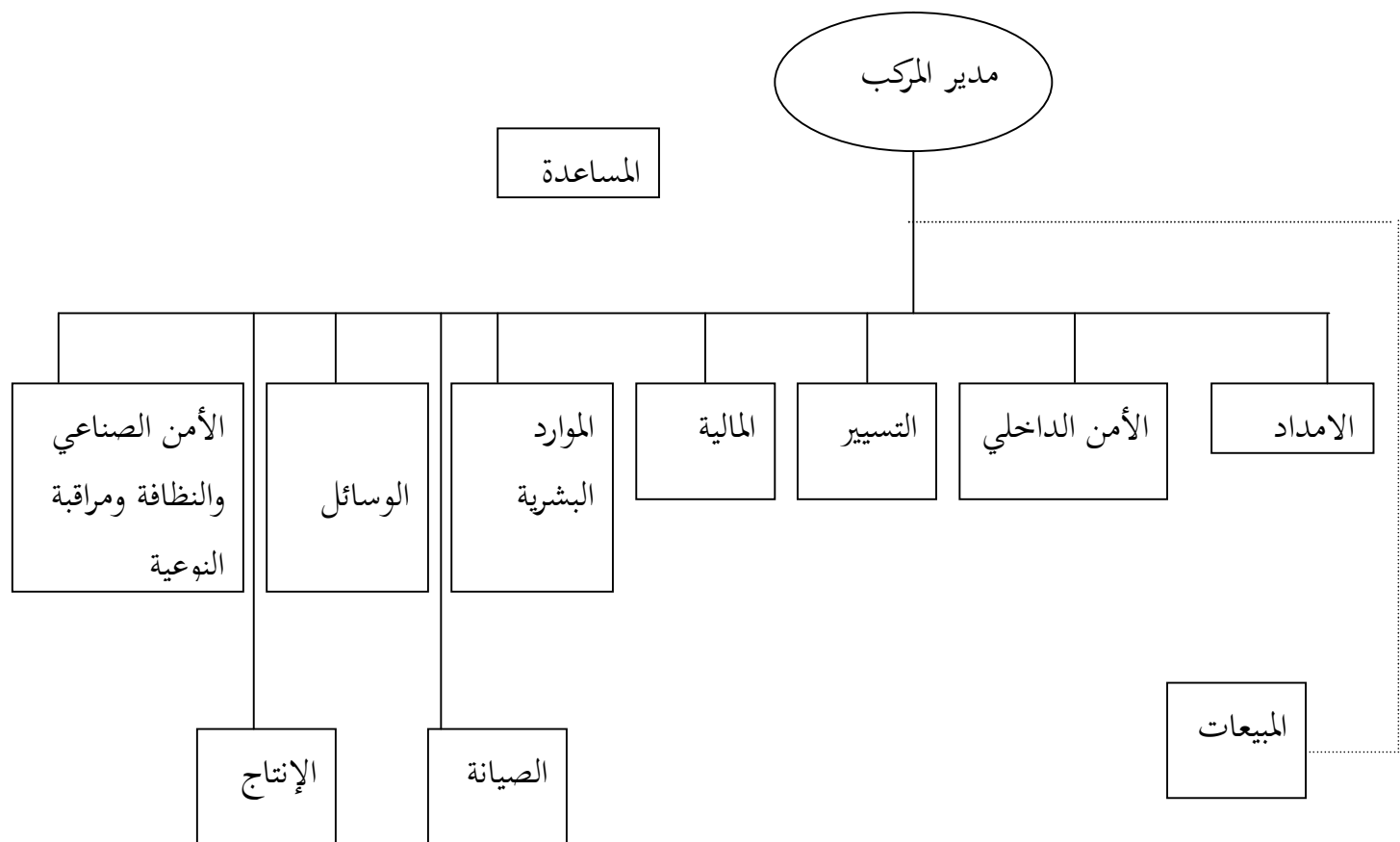
للمؤسسة ، وعن أهمية هذا القسم ، وحساسيته دون باقي الدوائر والأقسام الأخرى ، في حين نجد أن

قسم الإنتاج تم تزويده بآلات جديدة ، وهياً ليكون قمة في الراحة ، وهو ما أكده العاملون به، حيث

يتوفر على مكيف هوائي ، وبراد للماء ، وتنظيف 24 ساعة على 24 وهذا ما عمل عليه الشريك

الأجنبي ، حيث قال بعد زيارة قام بها للمركب أن أهم الدوائر هي الإنتاج والمبيعات ، وعمل فعلا على

تطويرهما إلى حد كبير .



الشكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹

¹ - أنظر الملحق 4 .

1-3 - المجال البشري : -

تبعاً للمراحل التاريخية التي شهدتها المؤسسة ، فإن عدد الموارد البشرية به أيضاً عرفت تحولات ، مثل الإنتاج والمنتجات ، ففي سنة 1986 وبداية 1987 كان المركب كباقي المؤسسات الوطنية العمومية ، يؤدي وجبا اقتصاديا وآخر اجتماعيا ، فكان يشغل حوالي 800 عاملاً دائماً في الظروف العادية وعند وجود طلبات للتصدير فإنه يضيف إلى رصيده من اليد العاملة حوالي 300 عامل جديد وذلك بعقود عمل محددة المدة (30 شهر) وقابلة للتجديد .

وكان الحال كما هو عليه حتى سنة 2000 ، حيث أن المؤسسة توقفت عن التصدير بعد إمضاء عقد الشراكة ، فكانت البداية إيقاف عملية التوظيف الخارجي ، وبدأ الخروج الطوعي للعمال ، فأخذ عدد الأفراد العاملين بالمراكب في التناقص ، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي الذي يعتبر عن تطور الفئات المهنية بالمركب بداية من سنة 2001 : -

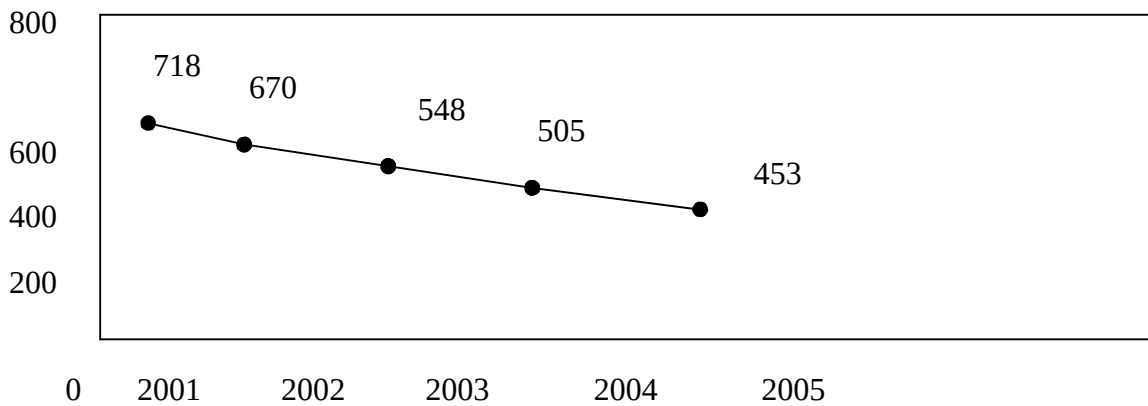
السنوات / الفئات	2001	2002	2003	2004	جويلية 2005
الإطارات	135	130	103	93	90
التحكم	377	355	289	269	234
التنفيذ	206	185	156	143	129
المجموع	718	670	548	505	453

الشكل رقم (9) : تطور الفئات المهنية بالمؤسسة

(المصدر : إدارة الموارد البشرية)

أما الشكل البياني التالي فهو يوضح جلياً التناقص الملحوظ في عدد العمال خلال السنوات

الخمس الأخيرة :



الشكل رقم (10) : تناقص عدد العمال بالمؤسسة

(المصدر : إدارة الموارد البشرية)

هذا فيما يخص العدد الإجمالي للعمال بالمركب ، أما توزيع العمال حسب الجنس فإننا سنوضحه من خلال الشكل الموالي : -

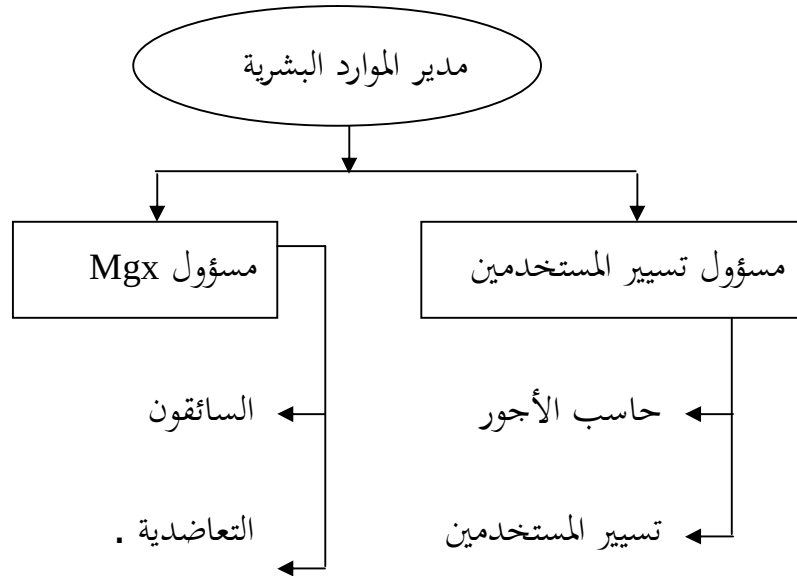
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	446	% 98.45
أنثى	07	%1.55
المجموع	453	% 100

الشكل رقم (11) : توزيع العمال حسب الجنس بالمؤسسة

(المصدر : فرع تسيير المستخدمين)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول ، نلاحظ أن نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة يفوق 98% مقارنة بعدد الإناث الذي يمثل نسبة 1.55% من العدد الإجمالي ، ويمكن أن نرجع ذلك إلى طبيعة المرأة ، ومجال عملهن يقتصر على : أمانة دائرة ، مشرفة اجتماعية وعاملات تنظيف ، وهذا ما يجعله (أي الجنس الأنثوي) منعدما في الأقسام الأخرى ، كالصيانة و الإنتاج والمبيعات

- **الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :**



الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة¹ .

(المصدر : إدارة الموارد البشرية)

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا يحتوي على مكتب أو مصلحة للتوظيف في الوقت الحالي ، وهذا راجع للأسباب المذكورة آنفاً، ولكن قام الباحث بمقابلات ، مع من أشير له

¹ - أنظر الملحق 5 .

أنهم قد عملوا في تلك المصلحة سابقا ،كما قابل مدير الموارد البشرية الحالي، ورئيس مصلحة فرع المستخدمين ، ليطلع على الوظائف الإدارية ، والممارسات المتعلقة بالتوظيف.

وقد قام الباحث ببناء استمارة مقابلة (أنظر الملاحق) ، لجمع البيانات الخاصة ، بتحليل الوظائف وتوصيفها وكذا التخطيط احتياجات من اليد .

• ملاحظة : -

تداول على منصب و مدير الموارد البشرية العديد من الأفراد ،آخر هم وهو المدير الحالي، حاصل على شهادة ليسانس في التسيير ، وفي مرحلة الشراكة تلقى تكوينا في إدارة الموارد البشرية ، نظرا للضغوط المتوقعة في العمل ، أما الآخرين فمنهم من حصل على شهادة ليسانس في علم الاجتماع وآخر ليسانس لغة عربية لكن على العموم فالمستوى معقول ، ولكن السر في هذا العدد وهو دائرة الموارد البشرية، في المركب كانت تضم : المطعم ، الخدمات الاجتماعية ، التعاضدية ، النقل ، التكوين ، التوظيف ... مما جعله محل طمع العديد من الفئات في المؤسسة ، وهذا ما عاد بالسلب على دور هذا القسم وعلى المؤسسة عموما والعمال خصوصا.

2- العينة :

بعد توضيحنا للمجال البشري ، الذي يحتوي على مجتمع البحث الكلي ، ومع تزامن الدراسة الميدانية مع ظرف زمني لم يكن متوقعا ، حيث كانت هناك وفرة كبيرة في الإنتاج تفوق الطلبات الحالية و المتوقعة،و هو ما أدى بالإدارة إلى إجبار عدد كبير من العمال على أخذ العطل السنوية ، سواء للعام الماضي أو لهذه السنة ، قصد تقادي التكاليف التي تنجم عن دفع الأجور للعمال دون قيامهم بعمل منتج ، ومع وجود حركة عمل غير عادية في فرع تسيير المستخدمين ، حيث كان القائمون على الفرع يعملون على إعداد قوائم العمال الذين سيحالون على التقاعد أو الذين سيخرجون من العمل بالمؤسسة طوعا ، وأصحاب العطل المرضية ... الخ .

و لقد تم الحصول على العدد الفعلي للعمال في الفترة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية حيث بلغ 268 عاملا من مجموع 453 عاملا منتمين للمركب . يضم العدد الفعلي للعمال المتواجدين بالمركب في الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة على 04 نساء و 264 رجلا يتوزعون حسب الفئات المهنية كما هو موضح في الجدول التالي:

الفئات	العدد الفعلي
الإطارات	60

التحكيم	149
التنفيذ	59
المجموع	268

الشكل رقم (13) : العدد الفعلي للعمال حسب الفئات المهنية

و نظرا للاختلاف الموجود بين خصائص الفئات المختلفة، ونظرا لوجود جنسين تمثل الإناث نسبة ضئيلة منه و مع تعذر إجراء مسح شامل على مجتمع البحث فقد ارتأى الباحث أن تكون العينة عشوائية طبقية مع اخذ عدد الإناث كاملا بصفة قصدية ، فكانت العينة تمثل 50% من العدد الفعلي للعمال بالمؤسسة أي المنصف وهو ما يعادل : $268/2 = 134$ وحدة .

هذا العدد موزع على الفئات المهنية بالشكل التالي :

الفئات	أفراد العينة
الإطارات	30
التحكيم	75
التنفيذ	29
المجموع	134

الشكل رقم (13) : توزيع وحدات العينة حسب الفئات المهنية .

3 - المنهج المستخدم :

إن الباحث لا يختار المنهج الذي سيستخدمه في دراسته ، لكن طبيعة الموضوع والأهداف التي يرمي إلى بلوغها من خلال تقديمه للبحث ، ومستوى المعلومات المتوفرة حول الموضوع ، وعنوان الموضوع ، هي المحددات الرئيسية لاختيار المنهج المستخدم .

ومن خلال موضوع الدراسة المقترحة ، من خلال عنوانه ، يتجلى أن هذا البحث يندرج ضمن البحوث الوصفية ، مع اختيار بعض الفرضيات التي ينطلق منها الباحث للكشف عن العلاقة التي توجد بين المتغيرات المشكلة لموضوعنا .

كما أن أي بحث علمي ، يعتمد على المنهج لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده ، والكشف عن أبعاد ومسببات الظاهرة قيد الدراسة ، وذلك بغية الوصول إلى نتائج وملاحظات يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للمشاكل المكتشفة .

فالدراسة التي نحن بصددھا الآن تهدف إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية بإحدى المؤسسات الجزائرية للإجراءات العلمية لعملية التوظيف ، ومنذ البداية يظهر جليا ، أننا نحاول اختبار معطيات نظرية معينة تخص الظاهرة ، وعلى هذا الأساس فقد ارتأى الباحث أن يطبق المنهج

الوصفي ، انطلاقا من اعتقاده الجازم أن هذا النوع من المناهج هو الملائم للموضوع، كما أنه سيساعد على بلوغ الأهداف المذكورة سابقا ، وذلك من أجل الوصف الدقيق والشامل لإجراءات التوظيف وإبراز دور إدارة الموارد البشرية في هذه العملية .

وبهذه الطريقة نزل الباحث إلى الميدان ، وذلك لجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ككل ، ومعرفة واقع التنظيم ، ومحاولة تشخيص الظروف والأساليب التي تمارس خلال عملية التوظيف . ومادام بحثنا يندرج ضمن البحوث الوصفية ، وغير خاف أن للبحوث الوصفية عدة مناهج ترتبط بها ارتباطا وثيقا مثل : المسح الاجتماعي ، دراسة الحالة ، تحليل المحتوى ، قياس الاتجاهات ...¹ ونظرا لطبيعة الموضوع ، وقصد الحصول على نتائج مرضية من خلال تحليل البيانات المجموعة وتفسيرها ، فإن الباحث اعتمد الوصف من خلال العينة المختارة .

4- أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق العلمية المتعلقة بظاهرة ما ، وتختلف هذه الأدوات حسب الموضوع المدروس ، كما أنها ترتبط بصورة أو بأخرى بالمنهج المستخدم لذلك فهي تستدعي الدقة في الاختيار ، ودراستنا كما سلف الذكر وصفية ، وبالتالي فهي تفرض علينا الاعتماد على بعض الأدوات المنهجية الضرورية ، لتأكد من صحة الفروض أو نفسها ، كما تساهم إلى حد ما في نجاح الدراسة إذا ما تم تطبيقها بموضوعية وفاعلية .

4-2 - الملاحظة :

لا تتطلب الملاحظة من الباحث عناء كبيرا ، أو بذل جهد ، ذلك لأنها تتوقف بالأساس ، على مدح خبرته ومهارته ، كما أنها تستخدم في كل الدراسات العلمية وخصوصا الوصفية منها ، فهي نقطة اشتراك لجميع البحوث الميدانية ، ولا يستطيع الباحث الاستغناء عنها لأي سبب من الأسباب² .

فهي إذن تمثل المصدر الأساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة والمرتبطة بسلوك الأفراد ، وملاحظة تصرفاتهم ، والظروف الفيزيائية السائدة ، وما إلى ذلك من الأمور التي تسهم إثراء الموضوع ولقد استخدم الباحث الملاحظة العلمية ، منذ دخوله حقل الدراسة ، حيث لاحظ العلاقات بين العاملين فيما بينهم وبين عمال الإدارة والعاملين الآخرين وبين العمال والزبائن ...

¹ - يوسف عنصر : " تحليل و تفسير البيانات بين النزعتين الكمية و الكيفية "، فضيل دليو ، دراسات في المنهجية،

سلسلة دروس جامعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 ، ص 69 .

² - عثمان حسن عثمان : " المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية " منشورات الشهاب ، باتنة، 1998 ، ص

مع التركيز على قسم الإنتاج ، وهذا نتيجة حتمية لاستخدام المنهج الوصفي في دراسة ، فأفادت في جميع المعلومات اللازمة للموضوع ، و توضحت من خلالها الرؤية حول طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة وعلاقات العمل السائدة ، خاصة بعد خوصصتها .

4-3 - المقابلة :

تكتسي المقابلة أهمية بالغة في عملية جمع المعلومات ، حيث تكون عبارة عن اتصال شفهي مباشر بين الباحث و مبحوثيه ، بحيث يسمح هذا الحوار بالتعرف على أساليب وأنظمة العمل السائدة، والأساليب المنتهجة في العمل داخل المؤسسة ، وتسمح بالكشف عن بعض المعلومات التي لا يفترض أن تقال - علنا - وذلك لأم المقابلة يمكنها أن تساعد الباحث على حصوله أو ميلاد نوع من الثقة من طرف مبحوثيه ، ولا يكون المبحوث خلالها مقيدا في حوار مع الباحث .

و لقد اعتمدنا خلال دراستنا الميدانية على 80 مقابلة شخصية أجريت مع مختلف الفئات المهنية ، منها 10 غير مقننة، وقد أجريت مع: مدير الموارد البشرية ، المكلف بالتكوين ، رئيس فرع المستخدمين ومساعديه، رئيس مصلحة البيع، مسؤول الإنتاج، مدير الصيانة، مسؤول الوسائل العامة. حيث كان الباحث يهدف إلى معرفة السياسة الجديدة المنتهجة بالمؤسسة ، والتغيرات التي حدثت ، وطرق الإنتاج والتوزيع ، وخاصة التوظيف ، في مراحل سابقة واستغرقت المدة المستغرقة لإجراء هذه المقابلات 03 أيام ، ابتداء من 2005/06/25 إلى غاية 2005/06/29، أما باقي المقابلات وهي 70 مقابلة ، فكانت مع المبحوثين، وذلك بعدما أثبت معظمهم فشلهم في فهم أو قراءة الأسئلة المطروحة من خلال الاستمارة ، وبذلك كان الباحث يطرح على وحدات البحث أسئلة الاستمارة ، ويستقيض في الحديث معهم ، وكانت أغلبية هذه المقابلات في قسم الإنتاج والمبيعات والصيانة ، الميكانيك وبعض الإطارات الذين لا يجيدون اللغة العربية. وعليه كانت قد استغرقت وقتا أكثر مما كان مخططا له من قبل الباحث.

4-4 - الاستمارة :

تعتبر الاستمارة الوسيلة الأكثر شيوعا من حيث الاستخدام ، وذلك لأنها تقلص من الوقت المستغرق ، وتعطي المبحوث وقتا كافيا لفهم الأسئلة والإجابة عليها ، وبالنظر لهذه المحاسن ، كان الباحث منذ البداية يحاول الاعتماد عليها بصفة شبه كلية ، وهذا نتيجة العراقيل التي صادفها وواجهها خلال إجرائه لهذه الدراسة.

وقام الباحث بإعداد استمارة تجريبية انطلاقا من الفرضيات المقترحة، وقام الباحث بتوزيعها على 15 فردا من عمال المؤسسة (07 إطارات، 06 تحكم، 02 تنفيذ) وكان ذلك في الفترة الممتدة من 2005-06-12 إلى 2005-06-15، وبعد جمعها وملاحظة ما يمكن ملاحظته من زيادات ونقصان في بعض الأمور، وتكرار في البعض الآخر...الخ. فاستدعى ذلك حذف ما وجدناه غير مهم

و لا يخدم البحث ، مثل : الأسئلة المتعلقة بالحالة السوسيو إقتصادية للمبحوثين وكان يضم أسئلة عن عدد الأفراد في العائلة ،نوع السكن، الأجر ...

وكذلك نتيجة خلط المبحوثين بين المقابلة المبدئية والمقابلة الشخصية التي تستغرق وقتا كبيرا ، حاولنا جمع الأسئلة المتعلقة بالمقابلة في عنصر واحد، وحاولنا التفريق بينهما من خلال المدة الزمنية المستغرقة في كليهما ، مع تقديم بعض الأسئلة الأخرى وحذف بعضها والتي رأينا أنها مكررة وخاصة في محور الأخير والمتعلق بالممارسات غير الموضوعية في عملية التوظيف.

وبعد عرض الاستمارة الجديدة على المشرف وبعض الأساتذة المحكمين، ومع أخذ ملاحظات وآراء كل منهم، قام الباحث ببناء استمارة جديدة تضم 45 سؤالاً ، موزعة على 05 محاور مستوحاة من الفرضيات الموضوعية قبلا .

- محاور الاستمارة : -

1. / المحور الأول : البيانات الشخصية : ويضم 06 أسئلة .
2. / المحور الثاني : المعلومات الخاصة بالخبرة والتكوين : ويضم 04 أسئلة
3. / المحور الثالث : -المعلومات المتعلقة بالاستقطاب ويضم 03 عناصر :
 - أ - 04 أسئلة خاصة بالاستقطاب للعمل بالمؤسسة.
 - ب - 03 أسئلة خاصة بالترقية.
 - ج - 03 أسئلة خاصة بالتحويل .
4. / المحور الرابع : -المعلومات المتعلقة بالاختيار والتعيين : و يضم 22 سؤالاً موزعة كما يلي : -

- أ - سؤال واحد عن كيفية الاستدعاء .
- ب - المقابلة الشخصية : 06 أسئلة .
- ج - سؤال واحد عن طلب التوظيف.
- د - 04 أسئلة عن الاختيارات النفسية .
- هـ - 03 أسئلة عن الفحص الطبي .
- و - 04 أسئلة خاصة بكيفية التعيين .

5. / المحور الخامس : البيانات المتعلقة بالممارسات غير الموضوعية للتوظيف :ويضم هذا

المحور 06 أسئلة .

والملاحظة لتوزيع الأسئلة في الاستمارة ، يجد أن أكبر عدد كان في محور الاختيار وذلك يرجع لأن الاختيار ، أهم مرحلة يمكن خلالها المفاضلة بين المرشحين ، وإمكانية اختيار الأفضل يكون في هذه المرحلة .

• صعوبات البحث

الصعوبات الموضوعية : -

1. تكتّم المسؤولين عن المعلومات ، ورفض تقديم يد المساعدة مهما كانت بسيطة .
2. وجود حركة توقيف إجبارية للعمال بعد تراكم الإنتاج و امتلاء المخازن ، وتزامنها مع العطلة الإجبارية لعدد كبير من العمال وكذا وجود عمال ليبيين ، لم تسمح لنا بإجراء مسح شامل لمجتمع البحث .
3. التنقلات المتتالية بين بسكرة و قسنطينة والعاصمة ، لإستكمال الإجراءات .
4. حساسية الموضوع جعل المسؤولين يتهربون من تقديم المعلومات ويرفضون إجراء المقابلات الشخصية معهم

الصعوبات الشخصية : -

5. يمكن أن نحصرها في الظروف المادية ، التي لم تساعد الباحث على التركيز ووضع كل جهده في البحث ، حيث أنه كان يعمل عملا شاقا ، بالإضافة إلى المسؤولية التي أسندت له خصوصا بعد مرض الوالد .

• تحليل الوظائف والتخطيط بالمؤسسة :

قبل الشروع في تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بإجراءات التوظيف الميدانية كان لزاما

علينا التحدث عن تحليل الوظائف و التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة حقل الدراسة ، حيث أن

هاتان العمليتان تسبقان الشروع في عملية التوظيف .

بناء على المقابلات التي أجريت مع مسؤولي الموارد البشرية ، وبناء على ما ذكر من حقائق ومعلومات ، أتضح أن تحليل الوظائف وتوصيفها من عمل إدارة الموارد البشرية ، و لا يتم ذلك إلا بعد تدخل المشرفين على هذه الوظائف ، أما التخطيط للاحتياجات ، فكان يظهر إلا عندما تكون طلبات زائدة عن المعتاد ، أي في فترات التصدير إلى الخارج ، ويطلب المشرفون حسب تقديراتهم ، العدد المراد لإنجاز الطلبات ، وغالبا ما يكون هذا العدد أكبر مما هو مطلوب فعلا ، وبالتالي يكون فائض ، والأعمال لا تحدد بشكل علمي وموضوعي ، إذ نجد أن هناك شهادات من الوحدات المبحوثة و مفادها أن غالبية العمال في المؤسسة كانوا نائمين ، وزائدين ولا يعرفون ما يفعلون ، فيأتون صباحا للمؤسسة أو مساء حسب التوقيت المعمول به ، ويذهبون وقت الانصراف، وذلك دون ممارسة أي نشاط يذكر.

أما فيما يتعلق بقرار التوظيف ، فإن إدارة الموارد البشرية لا تتخذ إلا بالرجوع إلى المديرية المركزية بالعاصمة ، كما علق مدير الموارد البشرية فإن التوظيف اليوم يتم بناء على أسس علمية محضّة ، ولن يكون هناك ممارسات غير موضوعية كما كان سائدا سابقا ، حيث أن الموظفون

الموسميون كانوا يعملون بالمؤسسة بعد تدخل أحد المعارف ، وخاصة آبائهم وغالبيتهم عاملون بالمؤسسة ، و إذا لم تكن هذه التدخلات فلا عمل

الفصل السادس

تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالتوظيف وفق النماذج الكلاسيكية.

تمهيد

- 1- البيانات الشخصية.
- 2- المعلومات الخاصة بالخبرة و التكوين و إجراء مسابقات.
- 3- المعلومات المتعلقة بالاستقطاب .
- 3-1- الترقية.
- 3-2- النقل و التحويل.
- خلاصة .

تمهيد :

لقد حاولنا في هذا الفصل الثاني من الجانب الميداني ، جمع المعلومات التي تتعلق بالفرضيتين الأولى والثانية ، حيث مثلنا محورين في الاستمارة ، ووفقا لما نحن بصدد قمنا خلال هذا الفصل بتحليل البيانات الشخصية لوحداث العينة ، وأيضا تلك المتعلقة بما ورد في الجانب النظري (النظرية البيروقراطية ، النظرية التaylorية)، فحاولنا اختبار الأسس النظرية الكلاسيكية من حيث تطبيقاتها في المؤسسة ميدان الدراسة ، وتضم المعلومات الخاصة بإجراء مسابقة كتابية ، المعلومات الخاصة بالخبرة والتكوين وأيضا طرق الاستقطاب ، وكيف يتم هذا الأخير وذلك بمحاولة اختبار الأساليب المتعارف عليها مثل :الإعلان في الجرائد ، الإعلان في التلفزة ، الإعلان على لوحات فيما يخص الترقية والتحويل .وعليه فإن الفصل ضم ثلاثة محاور هي : .

1. البيانات الشخصية .
2. المعلومات الخاصة بالخبرة والتكوين .
3. المعلومات الخاصة بالاستقطاب (الترقية والتحويل) .

1- البيانات الشخصية :

الجدول رقم (1): - توزيع أفراد العينة حسب السن :

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	04	2.98%
31 إلى 40	17	12.69%
41 إلى 49	72	53.73%
50 إلى 59	41	30.60%
المجموع	134	100%

(قام الباحث بتشكيل فئات عمرية ، حسب سن الأفراد المجموعتين حيث أن طول الفئة يساوي 10) من خلال الجدول الممثل لأعمال وحدات العينة نلاحظ أن أكبر نسبتي على التوالي هما (53.73%) و (30.60%) والذان يمثلان الفئتين العمريتين من (41 إلى 50 سنة) و(من 51 إلى 60%)، أما الفئتين المتبقيتين فمثلان على التوالي (2.98%) بالنسبة للعاملين أقل من 30 سنة و 12.69% بالنسبة لأعمار العاملين التي تتدرج ضمن الفئة الثانية .

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لم تقم بتوظيف عمال جدد منذ دخولها في المنظومة الاقتصادية سنة 1986 ، حيث أن أغلبية عمالها قدماء وكبار في السن وهذا ما يستدعي التفكير في بناء أو تشكيل أسماء بشرى جديد قادر على الأداء بفاعلية وكفاءة عاليتين مما يسمح باستمرار المؤسسة والحفاظ على مكانتها . كما أن الأرقام الواردة في الجدول تثبت أن هناك نسبة عالية عايشة التغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسة منذ نشأتها ، مما يسمح مجمع أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة أولا ، والمؤسسة ثانيا .

الجدول رقم (2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	130	% 97.01
أنثى	4	% 2.99
المجموع	134	%100

من خلال الجدول يظهر جليا أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث، حيث أنه لا مجال للمقارنة بينهما، إذ نجد نسبة الرجال تفوق 97 %، في حين نجد نسبة النساء العاملات في المؤسسة لا يتعدى 3 %.

و يفسر ذلك انطلاقا من :

1. ظروف العمل : فالمؤسسة صناعية، و ظروف العمل بها قاسية خصوصا في بدايتها، فنظرا للطبيعة الفيزيولوجية، ، نجد أن الرجال أكثر تحمل أعباء العمل الموكل إليهم ،من النساء
2. موقع المؤسسة : إذ أنه بعيد نوعا ما عن أماكن السكن ،ومعزولة إلى حد معين وهو ما يعيق تنقل النساء للعمل بهذه المؤسسة .
3. طبيعة العمل : -حيث أن كل الأعمال الموجودة تتطلب بذل جهد كبير من طرف مؤدبها ،وهو عمل يفيد توظيف الرجال أكثر من النساء بهذه الأعمال .
4. إلا أن تواجد هذا العدد من النساء في المؤسسة ، يفسر بأن مجملهن يعمل في الإدارة ، كأمينات مكاتب والمتبقيات هن عاملات نظافة فقط ، وهو ما يتلاءم وطبيعة المرأة خصوصا في مؤسسة صناعية كبيرة الحجم مثل مؤسسة (هنكل الجزائر) (أناد سابقا).

الجدول رقم (3) المستوى التعليمي لأفراد العينة .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	13	9.70%
متوسط	62	46.27%
ثانوي	47	7.35%
عالي	12	8.96%
المجموع	134	100%

نلاحظ من خلال الأرقام الواردة في الجدول أن أعلى نسبتين ، تمثلان المستويين المتوسط والثانوي حيث يمثلان على التوالي (46.27% و 35.07 %). وهذا يرجع إلى أن الجزائر في ذلك الوقت لم تكن تحتوي على أعداد كبيرة من الأفراد الذين يواصلون الدراسة حتى الجامعة وما فوق ، وهو ما تجلّى من نسبة العمال ذوي المستوى العالي حيث تبلغ نسبتهم (8.96 %) وكذلك أصحاب المستوى الابتدائي (9.70 %)، وأيضاً يمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعتين آنذاك لهم وظائف معينة تتوقف مع مؤهلاتهم العلمية ، وبالإضافة إلى ذلك كله فهؤلاء الأفراد ليس لديهم ثقافة صناعية ، أو مؤهل عالي يسمح لهم بفهم وتشخيص المشكلات التي تواجهها مؤسساتهم ، وكذا الإبداع في مجال عملهم بصورة جيدة .

كما أن معظم هؤلاء الأفراد يشغلون مناصب إدارية ومشرفين رغم أن مؤهلاتهم لا تسمح بذلك .

الجدول (4): - الحالة العائلية لأفراد العينة .

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	03	%2.24
متزوج	125	%93.28
مطلق	06	%4.48
المجموع	134	%100

من خلال الأرقام التي يحتويها الجدول، نلاحظ أن أكبر نسبة على الإطلاق هي نسبة المتزوجين حيث تبلغ حوالي (93.28 %) ، و يرجع ذلك إلى كبر سن وحدات العينة ، كما أن ذلك يرجع إلى قيمة الأجور التي يتلقاها العمال بالمؤسسة.

إن هذه النسبة العالية ، يمكن أن يكون لها تأثير ايجابي حيث أن العمال يعملون بأكبر جهد، بغية الحفاظ على مناصب عملهم، نظرا لأن لهم اسرا يعولونها، و هم لا يفكرون في الخروج الطوعي من العمل و بالتالي يطمحون بالبقاء في مناصبهم حتى بدون ترقية أو زيادة في الأجر، و هو الشيء ذاته الذي يمكن أن نقوله عن الفئتين المتبقيتين، حيث أن العزّاب يطمحون في تكوين عائلات ، و بناء مستقبل ، و المطلق له مسؤوليات ، و بالتالي فالمحافظة على الوظيفة من الأولويات.

الجدول (5): توزيع الأفراد حسب السنوات التي تم توظيفهم بها.

السنوات	التكرار	النسبة المئوية
قبل 1980	09	% 6.71
من 80 إلى 1985	22	% 16.42
من 1986 إلى 1990	88	% 65.67
من 1991 إلى 1995	13	% 9.70
1996 إلى 2000	02	% 1.50
2001 إلى 2005	00	% 00
المجموع	134	% 100

يلاحظ جليا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من وحدات العينة و التي تقدر بـ (65.67%) تم توظيفها خلال سنوات 1986 إلى 1990 ، و يرجع ذلك إلى كون المؤسسة فتحت أبوابها في تلك المرحلة ، و كانت بحاجة إلى موارد بشرية، بعدما انتهت الأشغال به.

لكن النسب المتبقية فيمكن تقديم التفسير التالي بخصوصها :-

قبل 1980 نسبة الأفراد الموظفين آنذاك تمثل 6.71 % ، و هم من الإطارات حيث كانوا يتابعون الإنجاز، و يكتسبون خبرة. حتى 1985 بعد استئناف العمل كان توظيف الأفراد لأغراض البناء، و الإنشاءات و مراقبي الإنتاج.

أما فيما يتعلق بسنوات 1991 إلى 1995 ، فقد كان المركب يشغل أفرادا جددا انطلقا من الطلبات على الإنتاج.

ثم أخذت هذه النسب في التقهقر إلى سنة 2001 حيث انعدم التوظيف، و هذا يرجع إلى أن الشركة، أصبحت تخرج العمال الفائضين، عن طريق الخروج الطوعي أو الاستقالة أو التقاعد، و أدخلت أنماطا جديدة في التسيير لا تتطلب يد عاملة كبيرة.

الجدول (6): حالة أفراد العينة قبل الالتحاق بالعمل بالمؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بطالا	83	% 61.94
عاملا موسميا	00	% 00
متربصا	27	% 20.15
طلالبا	11	% 8.21
أخرى	13	% 9.70
المجموع	134	% 100

تمثل نسبة 61.94 % ، حالة البطالة التي كان عليها وحدات العينة قبل الالتحاق بالعمل بالمؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بأن المنطقة فلاحية و صغيرة آنذاك، و لا تتوفر فيها مناصب شغل خاصة في المجال الصناعي، بالإضافة إلى أن أغلبية سكانها يعملون في المركبات الصناعية الموجودة بولاييتي قسنطينة و سطيف

أما النسب المتبقية فتدل على أن المؤسسة كانت تعتمد على توظيف الأفراد الذين يجرون تربصات بها (التكوين المهني) و فيها (20.15 %) من الحالات، و كان أيضا الطلاب، و هؤلاء إما جامعيون أو ثانويان و نسبتهم قليلة مارنة بالنسبة الأولى أما (9.70 %) فكانوا يعملون إما في مؤسسات صناعية أو خدمية أخرى مثل مركب الجرافات و الرافعات بعين سمارة قسنطينة، أو في مجال التعليم، أو الفلاحة و هي تمثل دوران العمل في تلك الفترة، أما نسبة العمال الموسميّين فمعدومة و هذا مرّه إلى أن العمل في ذلك الوقت كان دائما و ليس موسميا.

2- المعلومات الخاصة بالخبرة و التكوين:

الجدول رقم (7) : - إجراء أفراد العينة لمسابقة للالتحاق بالوظيفة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	% 3.73
لا	129	% 96.27
المجموع	134	% 100

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من وحدات البحث ، والتي تقدر ب 96.27 % لم تجري
مسابقة للالتحاق بالعمل بالمؤسسة ، في حين نجد أن نسبة ضئيلة منهم والتي تمثل 3.73 %
خضعت لمسابقة بغية الحصول على وظيفة بالمؤسسة .

ويمكن أن نفسر هذه البيانات ، باعتبار غالبية وحدات العينة تم توظيفهم في فترة الثمانينات،
أين لم تكن هناك موارد بشرية مؤهلة بالكم الموجود بعد ذلك ، وكذلك وفرة مناصب الشغل في جميع
الميادين ، وهو ما لا يستوجب القيام لمسابقة للمفاضلة بين المرشحين للعمل بالمؤسسة لن ولكن في
سنوات التسعينات ، ومع قلة مناصب الشغل ومحدوديتها ، وبالمقابل كثرة الموارد البشرية المتعددة
فكريا وثقافيا وتقنيا ، أصبح من الضروري الاعتماد على المسابقات للمفاضلة بين المتقدمين لشغل
الوظائف وخصوصا منها الإدارية ، أو التي تتطلب مؤهلات عالية .

الجدول رقم (8) : العمل بمؤسسة أخرى.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 7.46
لا	124	% 92.54
المجموع	134	% 100

أجابت أكبر نسبة بأنها لم تعمل بمؤسسة أخرى، و سبب ذلك يرجع أنه لم تكن هناك مؤسسات صناعية كثيرة في المنطقة يسمح للموارد البشرية بالعمل بها و اكتساب خبرة، هو ما يبرره الجدول السابق ، أما النسبة المتبقية و التي تمثل 7.46 % ، فقد عملوا بمؤسسات أخرى كما سبق الذكر صناعية أو خدمية...

الجدول رقم (9) : التكوين الذي تلقاه العينة .

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية %
نعم	التكوين المهني	51	%44.74
	معهد أو جامعة	12	%10.53
	بالمؤسسة	-	-
	بمؤسسة أخرى	45	%39.47
	بالخارج	02	%1.75
	أخرى	04	%3.51
	المجموع	114	% 100
لا		20	% 14.93
المجموع		134	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 85.07% تلقت تكوينا في مجال العمل أو في اختصاصات أخرى لكن الملاحظ أن أكبر عدد من وحدات العينة تلقى تكوينا بالتكوين المهني ويليها فيما بعد من تلقى تكوينا في مؤسسات أخرى ، ويعزى ذلك إلى أن الدولة كانت تعمل على تأهيل مواردها البشرية صناعيا ، فهي أي الدولة كانت تفتح مراكز تكوين خاصة بمؤسسات صناعية معينة، وأيضا مراكز للتكوين المهني وذلك في اختصاصات معينة ، أما التكوين بالمؤسسة فلم تجب أي وحدة على أنها تلقت تكوينا بالمؤسسة مع أن هناك فرع في إدارة الموارد البشرية من مهامه ذلك ، وعلى العموم فإن الموارد البشرية التي تمكنها المؤسسة تتمتع بنوع من التأهيل إلى أنه هناك نسبة 14.93% من وحدات العينة تتعلق تكوينا على الإطلاق ، ومعظمهم من قسم الإنتاج ، فيستغلون بقوتهم العضلية فقط .

الجدول رقم (10) : - مدى توقف الشهادة المحصل عليها مع الوظيفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	% 52.63
لا	54	% 47.37
المجموع	114	% 100

من خلال إجابات وحدات العينة إتضح أن نسبة 52.63% وتتوقف الشهادات المحصل عليها مع الوظائف التي يشتغلونها والنسبة المتبقية وتقدر بأكثر من 47% ، فإن وظائفهم التي يشتغلونها لا تتوقف مع الشهادات التي حصلوا عليها .

ويفسر ذلك بأن الأفراد ، شغلوا منذ البداية أعمالا تمت بصلة إلى التكوين الذي تلقوه في المراكز المختلفة للتكوين ، وهذا ما يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية في مراكز أعمالهم ، و لا يوفر مجال الإبداع الابتكار في الوظيفة إن لم تصدر عنهم تصرفات تضر بالمؤسسة عموما .

بالإضافة إلى ذلك كله ، تنخفض الروح المعنوية لدى هؤلاء الأفراد و ينعدم نوع من التحفيز ، إذ يرى معظمهم أنهم يعملون تحت ضغوط العمل المختلفة ، وفوق ذلك كله أنهم لم يستثمروا ما لهم من مواهب ومستوى في مجال العمل ، و تجدر الإشارة إلى أن معظمهم وظفوا نتيجة ظروف خاصة .

الجدول رقم (11) :- التدريب الذي تلقاه أفراد العينة للأشغال بهذه الوظيفة

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية %
نعم	التكوين المهني	51	% 44.74
	بمؤسسة أخرى	45	%39.47
	ورشة خاصة	18	%15.79
	بالخدمة العسكرية	-	-
	أخرى	-	-
	المجموع	114	%100
لا		20	% 14.93
المجموع		134	%100

من خلال الأرقام الواردة في الجدول الخاص ، بالتدريب الذي تلقاه العمال قصد الاستغلال بالوظائف المتاحة ، نلاحظ أن النسبة الأكبر أجابت بنعم حيث بلغت 85.07% ، وقد جرى تدريبهم بالمؤسسات وذلك حسب إجاباتهم أي أن لهم نوعا من التأهيل ، والمؤسسة نفسها قامت بتدريب أفرادها ، كما أن منهم من تدرب في مؤسسة أخرى (عمومية) صناعية ، ومنهم من تلقى تدريبه في ورشات خاصة ومجملهم من عمال الصيانة و الميكانيك والكهرباء ... والأعمال المهنية (الحرفية) الأخرى ، وهذا ما يفسر بأن الجزائر والمؤسسة قيد الدراسة كانوا يعملون على تأهيل الموارد البشرية ، إلا أنه هناك نسبة أخرى تقدر ب 14.93% لم تتلق تدريباً ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنها تعمل في وظائف بسيطة لا تتطلب تكويناً ولا تدريباً ميدانياً ، كالمجاملة أو رفع العلب و تلصيقها

3- البيانات المتعلقة بالاستقطاب :

الجدول رقم (12) : كيفية المعرفة بوجود مناصب شغل شاعرة (أسلوب الاستقطاب).

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق الجرائد	00	-
عن طريق أحد المعارف	35	%26.12
بالاتصال بالمؤسسة مباشرة	50	%37.31
أخرى	49	%36.57
المجموع	134	%100

من البيانات نلاحظ أن هناك نسبتين متقاربتين فيما يخص أسلوب الاستقطاب وهما الاتصال المباشر بالمؤسسة حيث تمثل (37.31 %) ونسبة (36.57 %) حيث أن وحدات العينة المجيبة بالاحتمال الأخير ، وضحت أنه خلال مرحلة (1986) عملت المؤسسة على وضع الإعلانات في المقاهي والأماكن العمومية بقيمة إعلام أكبر قدر ممكن من الموارد البشرية بوجود مناصب شاعرة في المؤسسة

التي فتحت أبوابها آنذاك ، فيما تمثل نسبة 26.12% الأفراد الذين عملوا بوجود وظائف عن طريق المعارف سواء الذين يعملون بالمؤسسة أو الذين قرؤوا الإعلانات

في حين نجد أن أسلوب الإعلان في الجزائر كانت نسبة المجيبين عليها منعدمة وهو ما يبرره استهداف سكان المدينة و ما جاورها للعمل بالمؤسسة ، نتيجة وافرة ماص الشغل في أماكن أخرى ، سواء في الفلاحة أو الصناعة أو غيرها ، ونتيجة أنه لا ضرورة للإعلان في الجزائر ، فمن يهتم للعمل سيتوجه للمؤسسة ، أو سيعلم لا محالة من المقاهي التي وضع فيها الإعلان أو بقية الأماكن العمومية .

الجدول رقم (13): -الوثائق المشكلة كملف .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	12	%8.95
شهادة إقامة	134	%100
طلب خطي	122	%91.04
شهادة ميلاد	134	%100
صورة شمسية	134	%100
أخرى	134	%100

يمكن ملاحظة أن الشهادة العلمية (دبلوم) لم تكن ضرورية إلى أن حد ما حيث أنها تمثل نسبة (8.95 %) من الوثائق المطلوبة ، مقارنة ببقية الوثائق كشهادة الإقامة وشهادة الميلاد و الصورة ... الخ .

تجدر الإشارة إلى أن الوثائق المشككة للملف عديدة ، وتنم على أن الأسلوب المستخدم بيروقراطي محض ، لكن من جهة أخرى هناك من شكل ملفه شهادة إقامة وطلب خطي ، ومنهم من بعث بسيرته الذاتية وصور شمسية فقط ...

وهذا ما يمكن تقليله بأن هناك احتمالات في هذا الصدد ، ومنها أن هناك وحدات من عينة لم يشكلوا ملفات أصلا إلا بعد مرور لا فترة معتبرة من توظيفهم ، ويرجع هذا إلى عدة أسباب ، كنقص الخبرة في التسيير ، والثقافة الصناعية المحدودة ، والجهل بالقوانين الخ .

الجدول رقم (14) : مكان إيداع الملفات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مقر المؤسسة	125	93.30%
مكتب توظيف حكومي	00	-
مكتب توظيف خاص	00	-
البلدية	00	-
أخرى	09	6.70%
المجموع	134	100%

بعد تشكيل الملفات من طرف طالبي العمل ، يتم إيداعها لدى المؤسسة ذاتها، و ذلك حسب النسبة الموضحة من خلال الجدول إذ تمثل (93.30 %) ، في حين هناك نسبة أخرى تمثل 6.70 % ممن أودعوا ملفاتهم عن طريق أشخاص يعملون بالمؤسسة، أو عملوا مباشرة بعد انقضاء فترة الدراسة، و هؤلاء معظمهم من الإطارات حيث وظفوا مباشرة في المؤسسة بقرار تعيين من الوزارة، و ذلك قبل سنة 1981 ، في حين تتعدم الاحتمالات الأخرى.

و هذا يفسر بأنه قبل إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الوطنية، كانت هناك مركزية شديدة، و هو ما يعطل عمل الإطارات أو العمال بالمؤسسة مباشرة، بقرار وزاري أو من الإدارة المركزية للمؤسسة بالعاصمة، لكن بعد حدوث الإصلاحات المختلفة و تفكيك الشركات الكبرى إلى وحدات صغيرة، أصبحت مهمة التوظيف و غيرها توكل إليها مباشرة، فهي مستقلة في تسير شؤونها، رغم النقائص التي تعاني منها سواء في التسيير أو الإدارة، أو حتى ندرة الموارد البشرية المؤهلة لذلك.

الجدول رقم: (15) : الطريقة التي بها إيداع الملفات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال المباشر بالمؤسسة	44	32.83 %
أحد الزملاء	44	32.83 %
البريد	25	18.66 %
أحد المعارف العاملين بالمؤسسة	12	8.95 %
أخرى	09	6.72 %
المجموع	134	100 %

من خلال الجدول نلاحظ ، أن الموارد البشرية قد أودعوا ملفاتهم، إما عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة (32.83 %) أو عن طريق أحد الزملاء (32.83 %) ، و يرجع ذلك إلى قرب المؤسسة من مقر المدينة، في حين نجد نسبة (18.66 %) قاموا بهذه العملية عن طريق إرسال ملفاتهم بالبريد، و معظمهم من العمال الذين يقطنون مدنا أخرى كقسنطينة و وادي العثمانية و تاجنانت ... و هناك فئة أخرى من المبحوثين أجابوا بأنهم أودعوا ملفاتهم بالمؤسسة و لكن عن طريق أحد العاملين بالمؤسسة ، و معظمهم ممن تم توظيفهم بعد سنة 1990 ، حين قلت الوظائف و سادت الاعتبارات اللاموضوعية و المصالح الشخصية ، في حين نجد الفئة المتبقية و الممثلة بنسبة 6.72 % ، وظفوا كما سبق الذكر بقرار وزاري أو تعاقدوا عند إجراء الدراسة في الجامعة أو المعهد، و العمل مباشرة في المؤسسات العمومية الوطنية.

3-1 - البيانات الخاصة بالترقية :

الجدول : رقم (16) : ترقية أفراد العينة خلال المسار المهني .

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	مرة واحدة	20	% 30.77
	02 مرات	12	% 18.46
	03 مرات	05	% 07.70
	04 مرات	07	% 10.77
	05 مرات	02	% 03.08
	06 مرات	15	% 23.07
	07 مرات	04	% 06.15
	المجموع	65	% 100
لا		69	% 51.49
المجموع		134	% 100

إن الترقية عبارة عن توظيف داخلي، و من الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تمت ترقيتهم تبلغ 48.51 % ، و هؤلاء الأفراد رُقوا إلى مناصب جديدة نتيجة تقاعد الموارد الذين كانوا يشغلونها، أو توفوا ... الخ ، خصوصا في مرحلة التسعينات، أين أوقف التوظيف الدائم، و أصبح وفق عقد عمل حسب الطلبات على منتجات المؤسسة كما سبقت الإشارة إليه.

أما من لم تتم ترقيتهم من وحدات العينة فيمثلون نسبة 51.49 %، و يرجعون ذلك إلى أن الترقية تتم وفق طرق لا موضوعية، و حسب أهواء القائمين بها، و هذا ما يعتبرونه إجحافا في حقهم، بالإضافة إلى أن منهم من اشتغل في الفترة الأخيرة، و بالتالي فإنه لا يمتلك الخبرة و التجربة الكافيتين، و كذا توقف التوظيف خلال فترة الشراكة و الخصوصية أخيرا.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من وحدات العينة الذين تمت ترقيتهم، رُقوا مرة واحدة ، حيث تبلغ النسبة 30.77 % و هناك من رقي حتى 07 مرات، و هذه الترقية تتكرر كثيرا، حيث نجد أن أكبر ثاني نسبة تمثل 23.07 % حيث رقي أصحابها 06 مرات، و هذه الترقيات الكثيرة، سمحت بوصول العناصر المعنية إلى مناصب عالية، من شروطها شهادات علمية عليا، و هو ما من شأنه أن يؤثر على سير العمل و كذلك مقاومة التغيير و كثرة المسؤوليات التي تلقى على عاتق هؤلاء.

و يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة ، اعتمدت على مصادرها الداخلية بصفة كبيرة ، نتيجة الظروف التي شهدتها في المراحل السابقة ، كما أن هذه الترقية تفتح مجال الشك في علميتها وشفافيتها حسب تصريح بعض وحدات البحث .

الجدول رقم (17) الأسس التي تقوم عليها الترقية بالمؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية .
الخبرة	36	% 26.87
الكفاءة	09	% 6.72
الخبرة والكفاءة	20	% 14.92
الأقدمية	10	%7.46
أخرى	59	% 44.03
المجموع	134	%100

نلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الترقية بالمؤسسة تتم وفق اعتبارات غير موضوعية و لا شفافة ، حيث تبلغ النسبة 44.03 % ، من حين النسبة المئوية تقارب 27 % ، وجل هؤلاء يعتبرون أن الترقية تتم بناء على الخبرة ، و منهم من أجاب أن الخبرة والكفاءة معا هما المحددان الأساسيان للترقية حيث تمثل فئتهم نسبة 14.92 % ، في حين نجد النسبتين المتبقيتين على التوالي 6.72 % و 7.46 % وهي التي تعتبر أن الترقية تقوم على الكفاءة في العمل ، والأقدمية على التوالي .

ويمكن تفسير ذلك بأن المراكز الشاعرة في المركب ، خاصة و قليلة ، و المصالح المتضاربة للجماعات داخل المؤسسة شجعت وساهمت بقدر ما في تفشي هذه الظاهرة وخصوصا في فترة استقلالية المؤسسات (1990 - 1994) -

الجدول رقم (18) : أسلوب إعلان الترقية (كيفية معرفة وجود حركة ترقية بالمؤسسة).

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية .
إعلان داخلي	05	% 3.73
النقابة	17	% 12.70
أحد الزملاء	59	% 44.03
أخرى	81	% 60.44
المجموع	134	%100

نلاحظ أن الفئة التي جابت بأن الترقية ، تعرف من خلال إعلان داخلي تمثل 3.73 % وهي أقل نسبة في حين ، تمثل نسبة الذين قالوا بأن النقابة هي التي تساهم في إعلان الترقية 12.70 % ، أما السنتين المتبقيتين فقد جالوا أن الإعلان يتم وفق أحد الزملاء ، وتمثل النسبة 44.03 % ، أما لغته الأكبر فتقول بأنه لا يتم الإعلان بتاتا ، أو نعلم بعد فوات الأوان ، ويمثلون نسبة 60.44 % إنطلاقا من البيانات ، يمكن القول أن المؤسسة لا تقوم باستخدام طرق علمية لإعلام موارد ها البشرية بأنه هناك حركة ترقية ، رغم أن ذلك لا يكلف سوى ورقة في لوحة الإعلانات ، ويؤكد بأن هناك سرية وتكتم من طرف القائمين على ذلك لتغطية أمورما ، وهذا ما يسمح بظهور نعرات لدى مجموعات العمل الرسمية و غير الرسمية بالمؤسسة .

2-3 - النقل والتحويل :

الجدول رقم : (19) ، نقل وتحويل أفراد العينة خلال المسار المهني .

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	01 مرة	08	% 9.87
	02 مرات	03	% 3.70
	03 مرات	60	% 74.07
	04 مرات	02	% 2.46
	05 مرات	05	% 6.20
	06 مرات	03	% 3.70
	المجموع	81	% 100
لا		53	% 39.55
المجموع		134	% 100

نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين تم نقلها وتحويلها من قسم إلى آخر ، وبالتالي من وظيفة إلى أخرى وتمثل هذه النسبة أكبر من 60 %، أما الآخرين فلم يتم نقلهم ونسبتهم 39.55 % ويمكن تفسير ذلك أنه خلال فترة الشراكة مع هنكل ، وبعد مرور فترة التسعينيات (الوضع الأمني)، ومع تعاقد الشركة مع أخرى خاصة بالأمن ،تم تحويل العمال من عمال أمن إلى عمال في قسم الإنتاج أو المبيعات ... إلخ بالإضافة إلى ما عرفته المؤسسة خلال الفترة الأخيرة من تغيير في نمط التسيير و الإنتاج ... إلخ وكذلك خروج عدد من العمال طوعا أو تقاعدا ... وهو ما ساهم بدور في إعتقاد المؤسسة على النقل والتحويل ، وهذا أيضا يساعد إلى حد ما خروج العمال طوعا نتيجة مللهم من الوظائف الجديدة ، حيث أنها ليست من إختصاصهم ولا من طموحاتهم من خلال الجدول ، نلاحظ أن وحدات العينة الذين تم تحويلهم ، حصرنا عدد المرات من 06 الى 03 مرات ، وأعلى نسبة هي 03 مرات حيث تبلغ 74.07 % ، في حين نجد أن النسب الأخرى متقاربة وضعيفة مقارنة بالنسبة المذكورة

وتفسير ذلك أن قيام المؤسسة بنقل وتحويل الموارد البشرية من قسم إلى آخر أو من مصلحة لأخرى ، يعبر عن إعتقاد المؤسسة على مصادرها الداخلية خصوصا بعد محاولة تقليص عدد العمال طوعيا أو بالتقاعد ، من مناصب مختلفة وتعويضهم بأولئك الذين كانوا يعملون في وظائف الأمن الداخلي ، لما أسندت مهمة الأمن إلى مؤسسة خاصة ، وهو ما يفسر بدور ه عدم توافق الاختصاص العلمي مع الوظيفة .

الجدول رقم (20) : كيفية النقل أو تحويل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بطلب عن العامل	03	% 3.70
بقرار إداري	53	% 65.43
بتدخل النقابة	05	% 6.17
أخرى	20	% 24.70
المجموع	81	% 100

تتمثل النسبة التي أجابت بأن قرار نقلها جاء بناء على قرار إداري ، أعلى نسبة حيث تبلغ 65.43 % في حين نجد أن أقل نسبة هي طلبات العمال للنقل .

ويفسر ذلك ، بأن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة أوكلت لها مهام تنظيم وتقليص العمالة، وهذا ما جعلها تتخذ قرارات النقل ، بناء على حذف وظائف كانت موجودة مسبقا ، كالأمن الداخلي والحدائق وشاحنات النقل (سائقون وميكانيكيون) ... و إدخال وسائل حديثة (آلات) ، تم عن طريقها الاستغناء عن عدد لا بأس به من العمال ، وبذلك فهي تقوم بإحصاء العمال الذين توقفوا عن العمل ، والفائض الناتج عن اختزال بعض الوظائف ، تحوله إلى العمل بوظائف أخرى عرفت نقصا جراء تسريح وخروج العمال الآخرين الذين كانوا يشغلونها .

كما نلاحظ أن النقابة لها تأثير على عملية النقل ، وأيضا تدخل المعارف الشخصية للعامل لها أثرها في العملية ، حيث تمثل نسبة 24.70 % .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	% 16.05
لا	68	% 83.95
المجموع	81	%100

نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي تتمثل 83.95 % ، لا تعتبر بأن عملية نقلها تمثل ترقية ، انطلاقا من كونهم لم يعرفوا زيادة تقي الأجور ، أو تحسين في ظروف العمل ... حيث أنهم كانوا سابقا يعملون في وظائف توافقت مع مستوياتهم العلمية لكن الآن أصبحوا يعملون في قسم الإنتاج كعمال تعليل أو أسواق رافعات (آلات رفع) ويعتبرون تحويلهم إلى هذه المناصب خطوة من الإدارة حتى يقرروا الخروج من العمل نهائيا (فهذه العملية يعتبرونها وسيلة ضغط عليهم)، أما النسبة المتبقية فهي تعتبر أن تحويلها ترقية ، حيث كانوا يعملون في الحضيرة ، وبعد نقلهم أصبحوا يعملون في قسم المبيعات كمحري فواتير ، فبعد أن كانوا يعملون في ظل ظروف مثبطة ، أصبح لهم مكاتب وأجهزة كمبيوتر ، مع زيادة في الأجر ... إلخ.

خلاصة :

بناءً على ما تقدم من بيانات ، وبعد تحليلها وتفسيرها أتضح جليا أن هناك مجالات مختلفة لتطبيق ما تنص عليه كل من النظرية الفيبيرية والتيلورية ، في جانبهما المتعلق بالتوظيف، إذ نجد أن نسبة 3.73 % من المبحوثين فقط يكونون قد أجروا مسابقة كتابية للالتحاق بالعمل بالمؤسسة ، في حين نجد نسبة 96.27 % من المبحوثين لم تجتز أي نوع من المسابقات ، وفيما يخص الخبرة فقد أثبتت هذه الدراسة أن نسبة 92.54 % من المبحوثين تم توظيفهم وهم لا يتمتعون بخبرة تذكر في مجال العمل الذي سيقومون به ، بالإضافة إلى النتائج التي حصلنا عليها في الجدول رقم (13) حيث نجد أن المؤسسة تعتمد على الوثائق الرسمية بصفة ملفتة للانتباه ، لكن الشهادة العلمية المحصل عليها لم يكن لها دور كبير في عملية التوظيف ، حيث تمثل نسبة 8.95% فقط من مجموع الوثائق المطلوبة في الملف ، وهو ما ينم عن تطبيق بعض الجوانب الخاصة بالتوظيف في النموذج البيروقراطي وإغفال جوانب أخرى .

أما إذا أردنا الحديث عن مدى تطبيق المؤسسة لإجراءات التوظيف في نظرية الإدارة العلمية ، فنجد أن المؤسسة وظفت الموارد البشرية التي تلقت تكوينا وبالخصوص في التكوين المهني ومؤسسات عمومية أخرى ، حيث أن نسبة المتكولين من العينة المبحوثة مثلت نسبة 85.07 % وأما الفئات العمالية التي تلقت تدريبا على الأعمال المشابهة لما سيقومون به في المؤسسة فبلغت أيضا نسبة 85.07 % وهو ما يبينه الجدول رقم (11) ، وهذا ما يؤكد إلى حد ما أن المؤسسة كانت توظف الأفراد على أساس النموذج التيلوري .

ولكن إذا تحدثنا عن الترقية والتحويل في المؤسسة قيد الدراسة ، فنجد أن البيانات والشواهد الإحصائية تؤكد أن عاملي الخبرة والكفاءة هما المحددان الرئيسيان للترقية ، لكن العوامل غير الموضوعية بدورها لها الأثر الأكبر في هذه العملية وهو ما يبينه الجدول رقم (17).

أما ما يتعلق بالتحويل فإن هذه العملية مورست كثيرا في فترة الشراكة و الخصوصية ، وذلك بناءً على ما أستجد من عقلنة وترشيد ، وإلغاء الأعمال غير الضرورية . لكنها تتم بصورة تعسفية حسب ما أقر به المبحوثون الذين تم تحويلهم ؛ حيث أن الوظائف الجديدة لا تتوافق مع التكوين أو الخبرة التي لدى الأفراد وهو ما جعلهم ينزعجون لهذه التصرفات وتكون حالات عدم الرضا سائدة حسب ما يبينه الجدول رقم (20) .

الفصل السابع

تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بتطبيقات الإجراءات
الخاصة بالتوظيف وفق نموذج نظرية إدارة الموارد البشرية.

تمهيد

1. استخدام الإجراءات العلمية الخاصة بالاختبار والتعيين .
 - 1-1 - المقابلات الشخصية .
 - 1-2 - طلب التوظيف .
 - 1-3 - الاختبارات النفسية .
 - 1-4 - الفحص الطبي .
 - 1-5 - التعيين واستلام الوظيفة .
 2. عرض وتحليل آراء وحدات العينة حول الأمور غير الموضوعية وتأثيرها على عملية التوظيف .
- خلاصة .

تمهيد : -

إن هذا الفصل مرتبط بمسابقة ، حيث أن عملية الاختبار المهني والتعين ، لا تتم إلا بعد إجراء استقطاب للمواد البشرية سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها ، ولكن تم تخصيص هذا الفعل ، بغرض توضيح ومعرفة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية والإدارة عموماً لبعض الإجراءات العلمية في المفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف بالمؤسسة وما إذا كانت العوامل غير الموضوعية لها أثر على هذه العملية .

ونحن في هذا الفصل سنتطرق إلى العناصر التالية : -

- 1-المقابلات ودورها في الاختبار
 - 2- مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية على نتائج الاختبارات النفسية .
 - 3-الفحص الطبي ودوره في عملية التوظيف .
 - 4- كيفية استلام العمل بالنسبة للعمال الجدد .
 - 5- تأثير الأمور غير الموضوعية على عملية التوظيف .
- لنختم الفصل بخلاصة تجميعية لما ورد فيه .

1- المعلومات الخاصة بالاختيار والتعين :

الجدول رقم (22) : كيفية استدعاء وحدات البحث إلى المؤسسة

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	البريد	108	% 86.4
	الهاتف	00	-
	عن طريق أحد المعارف	13	% 10.4
	أخرى	04	% 3.2
	المجموع	125	% 100
لا		09	% 6.70
المجموع		134	% 100

إن أكبر نسبة من المبحوثين تم استدعاؤهم إلى المؤسسة بعد دراسة طلباتهم ، حيث أن العدد الأكبر تم استدعاؤه عن طريق البريد ، أما الهاتف فلم تجب وحدة واحدة على هذا الاحتمال ، في حين نجد معظمهم استدعى عن طريق أحد المعارف ، بيد أن نسبة 6.70 % لم يتم استدعاؤها أصلاً . ويمكن تفسير ذلك أن الوسيلة المتاحة آنذاك هي البريد حيث أنه لا يمكن إيصال الاستدعاءات مباشرة إلى المرشحين ، بالإضافة إلى أنها كانت الوسيلة رخيصة التكلفة ، أما الباقين فمعظمهم ممن وظف قبل 1980 ، إذ أنهم كانوا متعاقدين مع المؤسسة بداية من انطلاقهم في الدراسات الجامعية ، فلم يكونوا معنيين بالاستدعاء حيث أن انتهاء دراستهم تعني توظيفهم بالمؤسسة.

1-1 - المقابلات الشخصية :

الجدول رقم (23) : - يمثل خضوع أفراد العينة للمقابلة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	113	% 84.33
لا	21	% 15.67
المجموع	134	% 100

من خلال الجدول ، نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين ، و التي تقدر بأكثر من 84 % ، قد خضعت لمقابلة قبل توظيفها ، أما النسبة المتبقية فلم تجرى مقابلات حين عملها بالمؤسسة .
يمكن تفسير ذلك أن القائمين بعملية التوظيف كانت تمنح لهم المدة اللازمة لانتقاء المترشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة ، و التعرف عليهم و على مؤهلاتهم ، و مستوياتهم العلمية ...
في حين نجد النسبة المتبقية تمثل أولئك الذين وظفوا مباشرة ، من الوزارة أو المديرية العامة إثر انتهاء دراستهم الجامعية ، و تشمل أيضا الأفراد الذين وظفوا دون المرور بأي مرحلة من مراحل التوظيف.

الجدول رقم (24) : هوية القائمين بالمقابلات .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مدير الموارد البشرية	62	54.87 %
المدير العام	17	15.04 %
الرئيس المباشر	20	17.69 %
لجنة	14	12.40 %
أخرى	00	-
المجموع	113	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بأن إدارة الموارد البشرية هي التي قامت بمقابلتهم ، حيث يمثل ذلك نسبة 54.87 % في حين نجد النسب المتبقية متقاربة ، حيث أن منهم من قوبل من طرف المدير العام ، و هؤلاء مجملهم من الإطارات ، و يمثلون نسبة 15.04 % ، أما 17.69 % من المبحوثين قوبلوا من طرف رئيسهم المباشر للعمل و هم يمثلون نسبة كبيرة من عمال التنفيذ ، و تجدر الإشارة إلى أن معظمهم وظيف بعد 04 أو 05 سنوات من فتح المركب لأبوابه ، أما نسبة 12.40 % فقد قامت لجان معينة بمقابلتهم ، و هؤلاء ذو اختصاصات معينة ، كالكيميائيين مثلا ، أو الصيانة ... و هذه اللجنة تشكل إما من ممثل عن الإدارة و مهندسين أجانب ، أو مهندسين محليين في الاختصاصات المطلوبةو يرجع ذلك إلى أن هناك فئات معينة من العمال لا يمكن توظيفهم إلا من خلال إطارات في الاختصاص أو لهم خبرة و دراية في الوظيفة الشاغرة.

الجدول رقم (25) : نوع الأسئلة المطروحة خلال المقابلة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عامة	37	% 32.74
شخصية	31	% 27.43
متعلقة بالعمل	43	% 38.06
أخرى	02	% 1.77
المجموع	113	% 100

من خلال البيانات التي يحتويها الجدول يتضح جليا أن الأسئلة المطروحة على المترشحين لشغل الوظائف بالمؤسسة ، تدور في فلك البيانات العامة و الشخصية ، و نجد نسبة هاتين الاحتمالين متقاربة (% 32.74 و % 27.43) بيد أن الأسئلة المتعلقة بالعمل فكانت الإجابات تمثل نسبة % 38.06 و هي أكبر نسبة .

أما فيما يخص الأسئلة الأخرى عدا الاحتمالات المذكورة ، فكانت نسبة الإجابات تمثل 1.77 % ، و حسب المقابلات التي أجريناها فكانت الأسئلة تخص معرفة الشخص بفلان أو مكان السكن ، عدد الأطفال ، ملكية المترشح لسيارة ... الخ .

الجدول رقم (26) : مكان إجراء المقابلات الشخصية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
في مكتب مهياً	79	% 69.91
في ورشة	20	% 17.70
في مكان عملك	14	% 12.39
أخرى	00	-
المجموع	113	% 100

إن أعلى نسبة على الإطلاق و التي تمثل 69.91 % ، تمت مقابلتهم في مكتب مهياً ، أما 17.70 % فقد كانت مقابلتهم في ورشة ، سواء كانت ورشة ميكانيك أو مكان التخزين ... الخ ، أما نسبة 12.39 % ، تمت مقابلتهم في مكان عملهم الذي عملوا به لاحقاً .

و يفسر ذلك على أن أغلبية وحدات العينة قبلوا إما من طرف المدير العام أو من طرف مدير الموارد البشرية ، و هو السبب المباشر لكون مكان إجراء المقابلة هو مكتب مهياً ، أما الفئات المتبقية و التي أجريت مقابلتهم من طرف لجان أو رؤسائهم المباشرين، فإن ذلك حتما يجعل من مكان إجراء المقابلة إما في ورشة أو في مكان عملهم ... الخ.

الجدول رقم (27) : الحالة النفسية لوحدات العينة خلال المقابلة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مرتاحا	77	% 68.14
متوترا	04	% 3.54
عاديا	32	% 28.32
أخرى	00	-
المجموع	113	% 100

تمثل أكبر نسبة من المبحوثين (68.14 %)، و هي التي أجابت بأن الجو النفسي للمقابلة كان مريحا ، في حين نجد نسبة 3.54 % ، و هي أقل نسبة عبروا عن توترهم خلال المقابلة ، في حين نجد النسبة المتبقية و التي تمثل 28.32 % من الأفراد الذين تمت مقابلتهم يرون بأن جو إجراء المقابلة عادي .

و يمكن تفسير ذلك ، بأن الارتياح أو عدمه يتوقف على نوع الأسئلة المطروحة خلال المقابلة ، و قد رأينا سابقا أن مجمل الأسئلة عامة و شخصية و متعلقة بالعمل ، أي أن المترشح لا يجد حرجا في الإجابة عليها ، كما أن التوتر ينتج عن طرح بعض الأسئلة المحرجة أو أن المرشحين كانوا أصلا متوترين خوفا من عدم قبولهم للوظائف الذين تقدموا لشغلها .

الجدول رقم (28) : المدة المستغرقة خلال هذه المقابلات الشخصية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 15 دقيقة	82	% 72.57
من 1/4 ساعة إلى 1/2 ساعة	13	% 11.50
من 1/2 ساعة إلى ساعة	03	% 2.65
من ساعة إلى 1 ساعة و 1/2	07	% 6.21
من ساعة 1/2 إلى ساعتين	05	% 4.42
أكثر من ساعتين	03	% 2.65
المجموع	113	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين (72.57 %) ، استغرقت مقابلتهم أقل من 15 دقيقة : وغالبيتهم من عمال التنفيذ ، نجد ثاني أكبر نسبة والتي تمثل 11.50 % كانت مدة المقابلة قد استغرقت بين 1/4 ساعة ونصف ساعة ، أما النسب المتبقية فقد استغرقت مقابلتهم من ساعة و نصف إلى أكثر من ساعتين .

ويمكن تفسير ذلك ، على أنه في تلك الفترة كان القائمون على الصناعة في الجزائر يحاولون تدارك الوضع المتأخر وبالتالي توظيف القدر الممكن من المرشحين ، على ذلك لم يمكن هناك عوائق كثيرة فيما يخص انتقاء العمال بالإضافة إلى أن معظم الوحدات المشكلة للنسبة الأولى من عمال التنفيذ وهو ما لا يستدعي إجراء مقابلة مطولة ودقيقة في حين أنه كلما ارتقينا إلى المستويات العليا نجد أن المقابلة تصبح أكثر عمقا ودقة خاصة فيما يخص الإطارات والمشرفين والمتخصصين في مجالات معينة كالميكانيك ، الأمن الصناعي ، الكيمياء ، المحاسبة...الخ.

2-1 - طلب التوظيف :

الجدول رقم (29) : - استفتاء أفراد العينة لطلبات التوظيف .

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	المستوى التعليمي	45	% 100
	الشهادات المحصل عليها	45	% 100
	الخبرة السابقة	00	-
	المعلومات الشخصية	45	% 100
	المعلومات الاجتماعية	00	-
	أخرى	00	-
	المجموع	45	% 100
لا		89	% 66.42
المجموع		134	% 100

من خلال ملاحظتنا للجدول ن نجد أن نسبة 66.42 % من أفراد العينة لم تقم باستيفاء طلبات التوظيف ، كما أننا نجد في المقابل نسبة 33.58 % من المبحوثين يكونون قد ملئوا طلبات الاستخدام ، مع الإشارة إلى أن معلومات التي احتواها طب التوظيف هي المستوى التعليمي المحصل عليها وأيضا بعض المعلومات الشخصية .

ويمكن أن نفسر ذلك بأن تلك المرحلة وخصوصا 1986 و 1991 ، كان المركب قد فتح أبوابه حديثا ، وبالتالي هو عمل ماص للي العاملة البطالة ، وبالتالي فإن الشروط كانت بسيطة ، ويمكن جمع معلومات من خلال الملف المشكل من طرف طالبي العمل ، كما أن هناك من عمل بعض إجراءاته لتربص بالمؤسسة ، وأيضا حاملي الشهادات العليا والذين وظفوا بصفة مركزية .

أما الباقيين فوظف معظمهم بعد 1991 حين أصبح طلب التوظيف ضروري ، لجمع لبيانات عن المترشح ، وتجدر الإشارة إلى غالبية هؤلاء الأفراد من المشرفين ، أما الإطارات أو التنفيذ فلم يقوموا بملء طلبات استخدام .

3-1 - الاختبارات السيكولوجية :

الجدول رقم (30) : خضوع وحدات العينة للاختبارات السيكولوجية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	ذكاء	4
	شخصية	21
	أداء وإنجاز	42
	قدرات واستعداد	02
	أخرى	00
	المجموع	69
لا	65	48.51 %
المجموع	134	100 %

من خلال المعطيات التي يحتويها الجدول ، نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين خضعوا لاختبارات نفسية عند توظيفهم أكبر بقليل فقط عن الذين لم يخضعوا لاختبارات هما على التوالي (51.49 %) و (48.51 %) .

كما أننا نلاحظ أن الخاضعين للاختبارات الشخصية ، منهم من اختار اختبار الذكاء وقدرات واستعداد ، يمكن أن نفسر ذلك بأن معظمهم الوظائف تحتاج إلى قدرة معينة لإنجازها وبالتالي كان من الضروري إجراء هذه الاختبارات ، أما بالنسبة لباقي الاختبارات فمعظمها يتعلق بالإداريين .

أما عن المبحوثين الذين لم يتجاوزوا أي نوع من الاختبارات فإن غالبيتهم من عمال التنفيذ ، إذ أن الأعمال التي يؤدونها لاحتياج إلى اختبار نفسي لمعرفة قدرتهم على أدائها ، كما أن البعض الآخر من الإداريين الذين وظفوا مباشرة بعد انقضاء مدة دراستهم .

الجدول رقم (31) : هوية القائمين بالاختبارات الشخصية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مدير الموارد البشرية	11	15.94 %
لجنة	04	5.80 %
رئيسك المباشر	40	57.97 %
أخرى	14	20.29 %
المجموع	69	100 %

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من وحدات البحث الذين اجتازوا إختبارات نفسية يكون رؤسائهم المباشرون هم الذين قاموا باختبارهم ، حيث تبلغ نسبتهم 57.97 % في حين نجد أن أقل نسبة تكون قد اختبرت من طرف لجنة وتبلغ 5.80 % ، أما الذين خضعوا للاختبارات من طرف مدير الموارد البشرية فتبلغ نسبتهم 15.94 % في حين نجد الباقي قد اختبروا من طرف ممثل عن إدارة أو مهندس كان يعمل سابقا بالمركب

ويمكن أن نرجع ذلك إلى :

- محدودية دور إدارة الموارد البشرية في هذه الناحية .
- معرفة الرؤساء لما يتطلبه العمل المطلوب أدائه .
- اعتماد اللجان لاختبار الموارد البشرية ، نظرا لأهمية الوظائف التي سيشغلونها .
- اللجوء إلى أصحاب الخبرة كالمهندسين والمتخصصين ، للقيام بالاختبارات النفسية نتيجة عدم توفر أخصائيين داخل المؤسسة ، وخاصة بالنسبة لبعض المناصب .

الجدول رقم (32) : - المدة المستغرقة خلال إجراء الاختبارات :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 2/1 ساعة	33	47.82 %
بين 2/1 وساعة	18	26.08 %
من ساعة إلى ساعة و 2/1	08	11.60 %
أكثر من ساعة ونصف	10	14.50 %
المجموع	69	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن ، أكبر نسبة تمثل 47.82 % ، وهي التي تمثل أن مدة الاختبارات لم تتجاوز نصف ساعة ، وهي تعتبر قليلة بالنسبة للاختيار النفسي الجيد ، أما النسب الأخرى فهي على التوالي من 2/1 إلى ساعة فتمثل 26.08 % ، أما من ساعة إلى ساعة و 2/1 فتمثل 11.60 % ، في حين نجد اختبارات التي تجاوزت الساعة و 2/1 فتمثل نسبة 14.50 % .

ويمكن أن نفسر ذلك بأن القائمين على عملية اختبار الموارد البشرية نفسيا ليسوا مؤهلين بما فيه الكفاية للقيام بذلك إذا أن غالبية المبحوثين يكونون قد اختبروا من طرف رؤسائهم المباشرين ، وكذا أهمية الوظائف الشاعرة ، حيث أنها لم تكن تتطلب اختبارات معمقة .

أما باقي المناصب وخصوصا الإدارية منها ، أو التقنية ، والتي تستوجب إجراء اختبارات نفسية دقيقة ، فكان يخصص لها الوقت الكافي لإبقاء الأفضل منت بين المرشحين لشغل الوظيفة .

الجدول رقم (33) : - السؤال عن طلب العمل بالمؤسسة تحديدا .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	31.34 %
لا	92	68.66 %
المجموع	134	100 %

تعتبر أكبر نسبة من وحدات العينة أنه لم يتم سؤالها عن سبب ودوافعها لطلب العمل بالمؤسسة ، بحيث تبلغ 68.66 % ، في حين تعتبر نسبة 31.34 % عن الاحتمال الأول . وهذا ما يفسر بأن المؤسسة كانت بحاجة ماسة للمواد البشري خاصة عند بداية الإنتاج 1986 ، وعليه فإن الأسباب لم يكن لها أهمية تذكر ، أو حتى دوافع العمل بها ، في تلك المرحلة ، ولكن بعد ذلك وخصوصا في السنوات التسعينات ، أصبح لدوافع العمل أهمية معتبرة ، حيث أن غالبية المبحوثين الذين تم سؤالهم عن سبب طلبهم للعمل بالمؤسسة وظفوا في سنوات 1994 حتى 2000 كما أن أغلبهم من الإداريين ، كما أن ذلك يرجع أيضا إلى التطور الطفيف الذي عرفته إدارة الموارد البشرية وإدخال أساليب عملية بها عكس ما كان سائدا في السابق .

1-4- الفحص الطبي :

الجدول رقم (34) : -إجراء وحدات العينة لفحص طبي .

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية
نعم	طبيب المؤسسة	32	% 23.88
	طبيب تابع للقطاع الصحي	100	% 74.63
	أخرى	2	% 1.49
	المجموع	134	% 100
لا		00	-
المجموع		134	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن جل المبحوثين أجابوا بأنهم خضعوا للفحص للفحص الطبي ، وكلهم اجتازوا هذا الفحص بالقطاع الصحي ، ولكن منهم من أجرى الفحص أو أعاده لدى طبيب المؤسسة وهناك نسبة ضئيلة خضعت للفحص لدى طبيب مختص و تفسير ذلك أن ملف التوظيف ، يتطلب في تشكيله شهادتي الصحة العامة والصدرية ، وهاتيه الشهادتان تستخرجان في القطاع الصحي ، ولكن الوحدات الذين خضعوا للفحص بالمؤسسة فهم الذين لم يستوفوا ملفاتهم من هذه الناحية ، أما الباقيين فإنه لوحظ عليهم علامات أو أعراض أمراض معينة استدعت توجههم إلى أطباء مختصين ، وذلك لإخلاء مسؤولية مما قد ينجر عن مرضهم هذا وهم يؤدون أعمالهم ، وبالتالي تفادي التكاليف التي تنجم عن ذلك (الضمان الاجتماعي).

الجدول (35) : رأي وحدات العينة في الفحص الطبي .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
للتأكد من مدى صلاحيتي للوظيفة	39	29.10 %
لأنه روتيني	50	37.31 %
لا أدري	45	33.59 %
المجموع	134	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن النسب متقاربة نوعا ما ، حيث أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الفحص الطبي روتيني ، ويمثلون 37.31 % ، أما نسبة 29.10 % فتري أن الفحص الطبي ، كان الهدف منه التأكد من صلاحية الموارد البشرية للوظيفة الشاغرة ، بيد أن نسبة 33.59 % أجابت بـ لا أدري

ويمكن أن نفسر ذلك أن الأفراد يعتقدون انه لا أهمية للفحص الطبي أساسا ،نتيجة لأنهم استخرجوا شهادتي الصحة العامة والصدريّة دون خضوعهم أساسا للفحص الطبي ،والتالي فهي عبارة عن مستند مكتمل لملف التوظيف فقط .

أما الفئة المتبقية ومعظمها يكون قد أجرى الفحص الطبي لدى طبيب المؤسسة ،فهم يعتقدون أن الفحص كان بهدف التأكد من صلاحيتهم البدنية (الفيزيكية) لأداء أعباء الوظيفة المتقدمين لشغلها .

الجدول رقم (36): اجتياز الأفراد لاختبار بدني

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	-
لا	134	%100
المجموع	134	%100

نلاحظ من النسب إن نسبة 100% من المبحوثين لم تجتز اختبارا بدنيا ، رغم أن بعض الوظائف تحتاج إلى اختبار بدني للتأكد من صلاحية الفرد لأداء مهامه كالأمن والتعليب والحمالين... إذ انه منهم من لا يتحمل التعب ،ولا يستطيع الاستمرار في بذل الجهد لمدة 8 ساعات متوالية .

ويفسر ذلك أساسا ،بأن العمل بالمؤسسة ،كان بهدف امتصاص كم معين من الموارد البشرية المتوفرة في السوق ،كما أن تحليل العمل وتوصيفه لم يتضمن إجراء اختبار بدني للتأكد من صلاحية الفرد ،وبالتالي فالفحص الطبي كان يعتبر كافيا لمعرفة ذلك .

5-1 -التعين :

الجدول رقم (37) – تعريف وحدات العينة بالعمل الجديد

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات	
% 59.70	% 47.50	38	نوع العمل	نعم
	% 30	24	ظروف العمل	
	% 81.25	65	طريقة الأداء	
	% 15	12	الحقوق والواجبات	
	-	00	أخرى	
	% 100	80	المجموع	
%40.30		54	لا	
%100		134	المجموع	

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول ، إن نسبة 59.70% من المبحوثين تم تعريفهم بالعمل الجديد ،أما النسبة المتبقية والتي تمثل 40.30 % فلم يكن لها ذلك . ويرجع ذلك إلى أن هناك وظائف في المؤسسة ،خصوصا منها الإدارية والإشرافية وخصوصا الفنية منها تتطلب التعريف بها من طرف القائم على ذلك ،بغية تفادي حوادث العمل أو الأخطاء التي يمكن أن تكلف خسائر أو من شأنها أن تعرقل الإنتاج ،ومعظم الذين تم تعريفهم بالعمل كان بالأساس يتمثل في طريقة الأداء ونوع العمل ،وظروف العمل وتبيان الحقوق والواجبات للعامل الجديد ،وذلك بنسب متفاوتة ،أما باقي وحدات البحث والذين لم يتم تعريفهم بعملهم الجديد فمنهم من الإداريين الذين وظفوا قبل 1980 ،ومعظمهم من عمال التنفيذ البسطاء ، وذلك نتيجة بساطة الأعمال التي يؤديونها (غير معقدة).

الجدول رقم (38): هوية القائمين بعملية الاختيار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مدير الموارد البشرية	40	29.85%
رئيسك المباشر	56	41.80%
ممثل عن الإدارة	25	18.65%
أخرى	13	9.70%
المجموع	134	100 %

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين و التي 41.80 ، تم تعيينها من طرف رئيسها المباشر في العمل أما من تم تعيينهم من طرف مدير الموارد البشرية فيمثلون نسبة 29.85% في حين نجد 18.65% عينوا بناء على ممثل من الإدارة ، 9.7 % عينوا بطرق أخرى. ويفسر ذلك بأن الرؤساء المباشرين هم أدرى الناس بالوظائف التي يشرفون عليها ، حيث أن إمكانيات فشل تعيين تكون ضئيلة ، وهذا يتعلق بعمال التنفيذ سوءا في الميكانيك أو في قسم الإنتاج أو المبيعات ...

أما النسبة التي عينت من طرف مدير الموارد البشرية فمعظمها من المشرفين (رؤساء مصالح) وهذا يرجع إلى محدودية دور إدارة الموارد البشرية .

أما وحدات البحث المعنية من طرف ممثل عن الإدارة فجلهم من الإداريين .

أما النسبة المتبقية فقد تم تعيينها بصفة مركزية (الإدارة العامة في العاصمة) ، وذلك قبل 1980 وهم إطارات سامية ، تخرجت من الجامعات أو المعاهد مع حفظ منصب لها بعد التخرج .

الجدول رقم (39): خضوع وحدات العينة لفترة تجريبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	94	70.15%
لا	40	29.85%
المجموع	134	100%

تمثل نسبة 70.15% من المبحوثين .خضوعهم لفترة تجريبية ،وذلك بغية التعرف على إمكانياتهم ومهاراتهم ومدى صلاحيتهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم .أما نسبة 29.85% فلم يخضعوا لفترة تجريبية أساسا أن تفسير هذه البيانات يأخذنا إلى مصادر التوظيف ،حيث إن بعض من العمال الحاليين كانوا يدرسون في مراكز التكوين المهني ،وكانوا يتربصون بالمؤسسة لفترة معينة ،وما يثبتون قدرتهم على العمل توظفهم المؤسسة مباشرة ،ويعتبرون هذا التربص كفترة تجريبية ،ولكن يوجد آخرون خضعوا لفترة تجريبية من 15 يوما إلى شهرا ،ومعظم هؤلاء ممن وظفوا في التسعينات ،وعلى اعتبار المؤسسة تتأثر بالتشريعات ،فإنها تطبق قانون العمل الجزائري 11/90، وما ورد فيه بهذا الصدد حيث انه يفرض على المؤسسات إخضاع الأفراد لفترة تجريبية قبل تعيينهم ،فإن لم ينجحوا في هذه الفترة فالمؤسسة لها الحق في التخلي عنهم .

لكن الفئة الباقية من وحدات العينة فقد عينت مباشرة دون خضوعها لفترة تجريبية وهم أولئك الإطارات والمشرفون وعمال التنفيذ الذين عملوا في المؤسسة حين دخولها في الإنتاج مباشرة ،وكونها كانت محتاجة لليد العاملة فقد استغنت عن إخضاعهم لفترة تجريبية .

الجدول رقم (40): توقيع وحدات العينة لعقد عمل.

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات	
61.20 %	4.88 %	4	3 أشهر	نعم
	13.41 %	11	6 أشهر	
	4.88 %	4	7 أشهر	
	76.83 %	63	مدى الحياة	
	100 %	82	المجموع	
38.80 %		52	لا	
100 %		134	المجموع	

إن أكبر نسبة من وحدات العينة وقعت على عقد عمل حيث تصل إلى 61.20 % ، وأكبر عدد منهم وقعوا على عقد عمل غير محدد المدة ، في حين نجد أن هناك من وقعوا عقود عمل محدودة لمدة (3 أشهر) و(6 أشهر) ومنهم من وقع عقدا لمدة 07 سنوات ، أما نسبة 38.80 % فلم يوقعوا على عقد عمل عند توظيفهم بها .

ويرجع سبب ذلك إلى أن المؤسسة في بدايتها كانت خاضعة لسياسة الدولة ، ومخططاتها ، وبالتالي فهي كانت محطة لامتصاص اليد العاملة ، وآلة لخلق التوازن الاجتماعي ، وبما أن تلك الفترة لم تكن هناك أهمية كبيرة لعقد العمل في المؤسسات العمومية ، إلا ما ندور وأيضا خلق ارتياح نفسي للعامل بضمان منصب عمله مدى الحياة ، لكن بعد ظهور قانون العمل الجديد (90/ 11) ، وقلّة مناصب الشغل أصبح عقد العمل ذو أهمية بالغة ، وما ينص عليه قانون المؤسسة الجديد بعد خوصصتها يؤكد ذلك ، حيث أن التوظيف أصبح ومستقبلا بعقد عمل محدود قابل للتجديد .

2- آراء وحدات العينة حول بعض الأمور غير الموضوعية في عملية

التوظيف :

الجدول رقم (41) : - آراء أفراد العينة في ضرورة تدخل المعارف حين التوظيف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	101	75.37 %
لا	33	24.62 %
المجموع	134	100 %

إن نسبة 75.37% من مجتمع البحث تؤكد بأن الحصول على وظيفة بالمؤسسة مهما كان نوعها يستلزم تدخل أحد المعارف ، وفي المقابل نجد أن نسبة 24.62 % لا تقر بتدخل المعرفة الشخصية في قرار التوظيف .

وانطلاقاً من المقابلات الشخصية التي أجريناها ، تأكد أن معظم العاملين بالمؤسسة وظفوا بعد تدخل معارف أو شخصيات لها علاقات مع مدير الموارد البشرية أو أحد من الإدارة ، كما أن مرحلة التسعينات وصفت بالمرحلة الأكثر تطلباً لوجود معرفة قصد الحصول على منصب شغل ، خصوصاً في الفترات التي يكون فيها طلب على سلع المؤسسة من الخارج ، فقد كان يوظف بعقد عمل محدود أبناء ومعارف عمال المؤسسة وحسب ، أما عدا ذلك فلا يمكن أن يوظفوا انطلاقاً من المعرفة كون ذلك يتطلب شهادات علمية معينة والتوظيف بالنسبة للإطارات يتم بصورة مركزية (الإدارة العامة بالعاصمة) .

الجدول رقم (42) : مدى وجود تحيز لدى التوظيف .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	73	% 54.48
لا	61	% 45.52
المجموع	134	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر والتي تقدر بـ 54.48 % ، من وحدات العينة ، أجابت بأن التوظيف في المؤسسة يعرف في غالبية الأحيان تحيز في المفاضلة بين المرشحين ، إذ أن القائمين على التوظيف يوظفون سكان المدينة أكثر من غيرهم ، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 45.52 % فلا ترى بأن هناك تحيز عند توظيف الأفراد إذ أن هناك عمالا من مناطق مختلفة عدا مدينة شلغوم العيد .

لكن تفسير ذلك يعود إلى أن المؤسسة عند إنشائها ، عمدت على استقطاب الموارد البشرية المتوفرة بالمدينة ، وذلك بوضعها إعلانات في المقاهي المحلية ، وهذا يرجع إلى محاولة تقادي بعض التكاليف التي تنجم عن توظيف أفراد يقطنون بعيدا عن مقر المؤسسة ، كما أن نتيجة توظيف عمال من بعض المناطق البعيدة استوجب إنشاء سكنات لهم ، وكذلك توفير النقل ... الخ.

الجدول رقم(43) : - مدى اعتقاد وحدات العينة أن التوظيف يتم بتفضيل الأفراد المقيمين بالجمعية التي توجد بها المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	83	% 61.94
لا	51	%38.06
المجموع	134	% 100

تختلف النسب الموجودة في الجدول ، حيث أننا نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين يعتقدون أن الأفضلية عند التوظيف تكون للأفراد المقيمين بالجهة التي توجد بها المؤسسة تبلغ 61.94 % ، أما من يرى العكس فنجد النسبة تقدر ب 38.06 % لقد جاء هذا الاعتقاد انطلاقا من كون المؤسسة أنشأت بهذه المدينة تحديدا ، وبالتالي فإن الناصب المستحدثة كانت من حق سكان المنطقة فحسب ، وكذلك فإن المعرفة الشخصية ببعض المسؤولين العاملين بالمؤسسة من شأنه أن يلعب دورا كبيرا في عملية التوظيف ، لكن الفئة الثانية فغالبيتها ليسوا من سكان المدينة ، إذ نجد منهم من يقطن : قسنطينة ، وادي العثمانية ، تاجنانت ، العلمة ، عين الملوك ، أولاد أخلوفالخ من المناطق المجاورة للمدينة (شलगوم العيد) ، وبالتالي فهم لا يرون أن التوظيف لا يقوم على أساس الجهوية .

الجدول رقم (44) : -توظيف الأفراد دون المرور بأي مرحلة من المراحل السابقة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	94	70.15 %
لا	40	29.85 %
% المجموع	134	100 %

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر ب 70.15 % من وحدات العينة وهي النسبة التي أجابت بان هناك العديد من الموارد البشرية الذين وظفوا في المؤسسة دون المرور بأي مرحلة من المراحل السابقة ، أما نسبة 29.85 % فهي ترى عكس ذلك .

ويمكن تفسير ذلك بأن غالبية الأفراد العاملين بالمؤسسة يجمعون على أن المصالح والولايات الجهوية هي المحدد الأساسية لعملية التوظيف ، خصوصا في السنوات الأخيرة أو الحالية ، وهذا عكس ما كان سائدا في السنوات السبعينيات والثمانينات، حيث كانت المناصب متوفرة ، والأفراد المؤهلين محدودي العدد ، لكن اليوم فالأفراد متواجدون في سوق العمل بأعداد هائلة ومؤهلات عالية ، لكن المناصب محدودة إلى درجة عالية.

وبالتالي فإن من له معرفة ، أو علاقة مع أحد الإطارات بالمؤسسة فيمكنه أن يعمل دون الخضوع لأي اختبار أو غيره.

السؤال رقم (45) : لرأي وحدات العينة في الطريقة التي وظفوا بها .

من خلال أجوبة المبحوثين ، أتضح جليا أن غالبيتهم ، لم يستطيعوا الحكم عن طريقة التي توظفهم بها ، فتباينت الأجوبة بين مؤيد لها ومعارض ، من يعتبرها طريقة بسيطة جدا ، وآخرون يرون أنها عادية . لكن ما كان حوله اتفاق هو أن التوظيف كان يتم دون تدخل الاعتبارات الشخصية وذلك نتيجة حاجة المؤسسة لليد العاملة، ولكن بعد مرور 05 أو 06 سنوات فيما بعد أي بداية التسعينيات أصبح من الضروري إيجاد شخص يتدخل حتى تحصل على عمل بالمؤسسة ، وخاصة فيما يتعلق بالعقود الموسمية ، أي وقت التصدير للدول التالية : العراق ، ليبيا، السودان ، روسيا...الخ، وذلك يرجع بصورة أو بأخرى إلى فدرية مناصب الشغل ، وكذلك سوء التسيير من بعض الجماعات العاملةالخ.

خلاصة :

من خلال عرضنا لمختلف البيانات التي تتعلق بالإجراءات العلمية لعملية التوظيف الواردة في نظرية إدارة الموارد البشرية ، و خاصة منها تلك التي تخص الاختيار و التعيين ، فكانت خلاصة هذا الفصل على النحو التالي :

فيما يتعلق بالمقابلات الشخصية فقد تبين أن نسبة 84.33 % من المبحوثين يكونون قد خضعوا لمقابلات شخصية ، من طرف مدير الموارد البشرية أو الرئيس المباشر في العمل أو المدير العام ، أو من طرف لجنة و هو ما يوضحه الجدول رقم (24) لكن الجدير بالذكر هو أن هذه المقابلات الشخصية كانت غالبيتها تمثل مقابلات مبدئية إذ أن مدتها أقل من 15 دقيقة؛ حيث مثلت نسبة 72.57 % من المبحوثين الذين خضعوا لمقابلات لا تتجاوز مدتها 1/4 سا و هو ما يبينه الجدول رقم (28) . و فيما يتعلق بطلبات التوظيف فإن الجدول يؤكد أن نسبة 66.42 % من المبحوثين لم يقوموا باستيفاء طلب التوظيف .

إن هذا العرض أكد لنا التوظيف في مؤسسة هنكل الجزائر (أناد سابقا) لم يكن يعتمد على المقابلات الشخصية المعمقة بصفة كلية . أي أن الفرضية الخاصة بهذا الموضوع لم تحقق .

أما الاختبارات السيكولوجية ، فنجد أن نسبة 51.49 % من المبحوثين يكونون قد خضعوا لهذه الاختبارات من طرف الرئيس المباشر للعمل أو من طرف مدير الموارد البشرية ، لكن الجدير بالذكر أن المدة المستغرقة لإجراء هذه الاختبارات كانت في الغالب أقل من نصف ساعة (راجع الجدول رقم 32) . في حين نجد أن كل وحدات العينة خضعوا لفحص طبي و ذلك للتأكد من صلاحيتهم الجسدية بغية القيام بأعباء العمل الذي سيوكل إليهم.

و هذا بدوره لا يؤكد الفرضية الخاصة باستخدام نتائج الاختبارات كمحددات أساسية لعملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف.

أما القسم المخصص للتعين ، فقد كانت الإجابات تؤكد أن المؤسسة قامت بتعريف العمال الجدد بأعمالهم، من حيث ظروف العمل ، نوع العمل ، طريقة الأداء ، الحقوق و الواجبات . (أنظر الجدول 37) و قام بذلك مدير الموارد البشرية ، الرئيس المباشر في العمل ، ممثل عن الإدارة ... الخ (راجع الجدول 38) . و حتى تتأكد المؤسسة من صلاحية الفرد للعمل فقد أخضعت غالبية العمال لفترة تدريبية .

في الأخير أكدت الشواهد الإحصائية أن هناك تجاوزات عديدة خلال عملية التوظيف ؛ حيث أن الولاءات الجهوية ، المعارف الشخصية و المصالح المختلفة كانت تلعب الدور الأهم في قرارات التوظيف و خاصة في سنوات التسعينيات من القرن الماضي. (راجع الجداول 41 ، 42 ، 43 ، 44) .

الفصل الثامن

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد .

1- النتائج الفرعية.

2- النتيجة العامة .

خلاصة.

تمهيد :

لقد حاول الباحث من خلال الدراسة المعنوية بـ : " إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق " ، أن يختبر جزءا من نظرية علمية تختص بدراسة إدارة الموارد البشرية ، و محاولة الربط بين المعطيات النظرية المتاحة ، و البيانات الميدانية التي تم عرضها و تحليلها ، ليحصل في الأخير على نتائج علمية تكون عبارة عن إجابات لما تم طرحه من أسئلة في بداية الفصل الأول ، وكذا تأكيد أو نفي الفروض المقترحة ، ويمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها فيما يلي :

1 - النتائج الفرعية :

1-1 التساؤل الأول : هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفيبيري ،

التيلورية) ؟

❖ الفرضية الفرعية الأولى :

- يتم التوظيف وفق النموذج الفيبيري (المسابقة ، الخبرة ، الشهادات العلمية) .
توضح الشواهد الإحصائية التي تم جمعها و تحليلها في الفصل السابع ، أن الأفراد لم يوظفوا في غالب الأحيان بناء على خبرتهم السابقة في مجال العمل الصناعي أو على أساس الشهادات العلمية المحصل عليها ، و تمثل نسبة المبحوثين الذين لا يتمتعون بخبرة تذكر في مجال العمل الصناعي 92.54 % (انظر الجدول 8) . أما فيما يتعلق بالشهادات العلمية (دبلوم) فأثبتت البيانات أن نسبة 8.95 % فقط من المبحوثين قدموا شهادة علمية حين تشكيلهم للملف الذي يحتوي على وثائق عديدة حسب ما ورد في الجدول رقم (13) . أما المسابقات الكتابية فان نسبة المبحوثين الذين خضعوا لمسابقة عند توظيفهم تمثل نسبة 3.73 % (انظر الجدول 7) .

و هذه المعطيات تؤكد أن الموارد البشرية لم يتم توظيفها بالاعتماد على ما ورد في الجانب النظري (المتعلق بالنظرية البيروقراطية) . و يمكن تفسير ذلك بان الجزائر كانت حديثة في المجال الصناعي ، و عليه فان الخبرة لم تكن متاحة لمعظم الأفراد إلا القليل منهم حيث عملوا بمؤسسات صناعية أخرى كانت قد فتحت أبوابها قبل المؤسسة حقل الدراسة. و نتيجة دوران العمل في تلك الفترة و الناجم عن وفرة مناصب الشغل ... الخ، أدى ذلك بعض الأفراد الذين كانوا يعملون بهذه المؤسسات إلى الانتقال للعمل بالمؤسسة الجديدة نتيجة قربها من مكان الإقامة ، والأجر المرتفع أيضا ... الخ .
أما فيما يخص الشهادات العلمية، فان الجزائر كانت في مرحلة تتسم بالبناء و التشييد، وأيضا تأهيل الموارد البشرية، من حيث تكوينهم وتعليمهم ... ونتيجة قلة الموارد البشرية التي واصلت الدراسة إلى مستويات عليا، فان الشهادات العلمية لم تكن مطلوبة بدرجة عالية. ولهذا السبب نفسه نجد أن

المؤسسة لم تقم بتطبيق أسلوب المسابقات الكتابية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛ حيث أن كل من يملك شهادة عليا مثلا يتم توظيفه مباشرة من الإدارة العليا أو من الوزارة المعنية خاصة قبل 1980. أين كانت البيروقراطية في أوج تطبيقاتها في المؤسسات الجزائرية المختلفة.

إن هذه المعطيات المختلفة تؤكد أن الفرضية الأولى لم يتم تأكيدها بالقدر الذي يسمح لنا بالتعميم؛ فالتوظيف في مؤسسة هنكل الجزائر (أناد سابقا)، لم يكن يتم وفق النموذج البيروقراطي، إلا في حالات قليلة، وأيضا تطبق هذه الإجراءات في مراحل معينة، خصوصا سنوات التسعينات، وقبل الإصلاحات العضوية و المالية للمؤسسات. كما أنها تطبق على فئات معينة وبصفة قليلة (الإطارات، المشرفين المتخصصين).

❖ الفرضية الفرعية الثانية :

- يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التيلوري (التكوين، التدريب، القوة الفيزيائية).

أثبتت الشواهد الإحصائية أن نسبة 85.07 % من المبحوثين يكونون قد تلقوا تكويننا في اختصاص معين يتوافق مع الوظيفة التي يشغلونها، ونفس النسبة أجابت أنها خضعت لتدريبات مختلفة على مثل هذا النوع من العمل الذي يمارسونه (أنظر الجدولين 9 و 11) . كما أنهم خضعوا لفحص طبي بنسبة 100 % (الجدول 34).

و بناء على هذه النتائج يتضح جليا أن أغلبية وحدات العينة يكونون قد تلقوا تكويننا أو تدريبا في اختصاصات معينة مثل : الميكانيك ، كهرباء السيارات ، الأمن الصناعي ... الخ ، و كان ذلك في مؤسسات مختلفة وضعتها الدولة لهذا الغرض مثل : التكوين المهني ، مراكز التكوين التابعة لمؤسسات عمومية أخرى مثل SONACOME ، مركب الحجار و غيرهما.

كما أن الفحص الطبي كان إجباريا خاصة على عمال التنفيذ ، و ذلك قصد تفادي التكاليف التي يمكن أن تنجم عن المرض المزمن الذي قد يكون العامل مصاب به قبلا، أو عدم قدرة العامل على الاستمرار في الأداء ... الخ .

إن ما عرفته الجزائر في مراحل سابقة ، من قلة الموارد البشرية المؤهلة، عملت على تكوين عدد هائل من الأفراد ، دون مراعاة أصولهم (ريفية ، حضرية ...)، فالمهم كان إعداد طبقة عاملة قادرة على تشغيل المؤسسات الصناعية بأي ثمن و بأي جهد. فكان نتاج ذلك توفير عناصر نصف مؤهلة ، خريجة مراكز التكوين المختلفة ، للعمل في المؤسسات الصناعية التي عملت الدولة على إنشائها ، و أيضا امتصاص البطالة التي خلفها الاستعمار الفرنسي ، و الهجرة الريفية للمدن ... الخ.

و هذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثانية إلى حد كبير ، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن (تيلور) كان يؤكد على الرقابة ، و هو ما كان غائبا في المؤسسة قيد الدراسة حسب الشواهد الإحصائية التي قابلها الباحث أثناء إجراء البحث.

1-2- التساؤل الفرعي الثاني :

- هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها عن نظرية الموارد البشرية (المقابلات الشخصية ، الاختبارات النفسية ... الخ)؟.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة :

- يتم توظيف الأفراد وفق الطرق العلمية في الاستقطاب ، الترقية ، التحويل بناء على نتائج المقابلات الشخصية فقط.

من خلال البيانات الإحصائية التي قام الباحث بجمعها حول الظاهرة قيد الدراسة جاءت بما يلي :

84.33 % من المبحوثين يكونون قد خضعوا للمقابلة الشخصية و هو ما يوضحه الجدول رقم (23) لكن أغلبية هذه المقابلات كانت مدتها اقل من ربع ساعة ، و هو ما يؤكد أنها مقابلات مبدئية فقط. لكن من كانت مقابلاتهم دقيقة و موسعة كونها استغرقت من ساعة إلى أكثر من ساعتين ، و هذه المقابلات المعمقة كانت تطبق على الإطارات أو المشرفين فقط ، و خاصة في مرحلة التسعينيات.

و هذا ما يقودنا إلى الحديث عن مصادر الموارد البشرية حيث نجد أن المؤسسة حقل الدراسة ، فتحت أبوابها سنة 1986 ، لكن إنجازها بدأ سنة 1976 ، وفي تلك الفترة كانت مهام الإنجاز موكلة إلى مؤسسة إيطالية ، وبعد استئناف العمل على إنجاز واكتساب الخبرة ، لكن عند انتهاء الأشغال بها ، اعتمدت المؤسسة على المصدر الخارجي بصفة مطلقة ، كون الهدف من إنشائها هو توفير مناصب شغل لسكان المنطقة ، وبذلك فقد قامت بالإعلان وفق أسلوب سهل وبسيط ، وأيضا يمكن اعتباره فعالا إلى حد ما وهو الإعلان في المقاهي الموجودة بمدينة شلغوم العيد ، وهذا الأسلوب غير مكلف أصلا ، وهكذا فإن كل من يقرأ الإعلان يخبر أحدا من الأشخاص الذين يعرفهم أو يهتمهم الأمر ، وهو ما يقودنا إلى الحديث على أن المؤسسة كانت تستهدف الموارد البشرية المتوفرة في المنطقة فقط

لكن بعد مرور فترة زمنية وحتى سنة 2000 كان الاعتماد على المصدر الخارجي بصفة كبيرة ، إذ أنه عندما تكون هناك طلبات على منتجات المؤسسة ، فالإدارة تلجأ إلى تدعيم صفوفها ، بتوظيف موارد بشرية من خارجها قصد تأمين الطلبات في الوقت المحدد ، وموازة مع ذلك فهي كانت توظف أفرادا في المناصب التي تكون شاغرة بعد استقالة شاغلها أو وفاته أو تقاعده ، وهذا بالاعتماد على الترقية والتحويل ، فنجد عددا من العمال رقي في مستويات عديدة وعدة مرات مما

يدعو إلى التشكيك في ذلك ، ولم تكن الإدارة تقدم باستخدام الإعلان الداخلي ، وهو يفتح المجال أمام الاعتبارات غير الموضوعية للعب الدور الكبير في عملية الترقية .

كما سبق الذكر ، فالمؤسسة عرفت مرحلتين هامتين في تاريخها ، حيث أن الأولى : مرحلة الشراكة والثانية هي : مرحلة الخصوصية .

وكان تأثير هاتين المرحلتين على التوظيف من حيث : -

- - إيقاف عملية التوظيف الخارجي إلى أجل غير محدد .
- - اعتماد عقود العمل خلال التوظيف الخارجي .
- - تبني سياسة الخروج الطوعي للعمال .

وهذا الأخير أدى إلى شغور مناصب عديدة ، مما أدى بالمؤسسة إلى اعتماد التحويل ، وقد عرفت السنوات الأربع الأخيرة حركية غير مشهودة من حيث تحويل العمال ، وكان هذا الأخير يتم بقرار إداري في غالب الأحيان ، في حين هناك طلبات للتحويل من قسم لآخر لكن قوبلت بالرفض إلا القليل .

ولقد كان من نتائج عمليتي الترقية والتحويل ، رضا من طرف الموارد المرقاة ، وتضارب بين راض متذمر من عملية نقله من وظيفته القديمة واعتبار ذلك ضغطا بغية إجبارهم على الخروج من العمل إن البيانات تؤكد على أن التوظيف لم يتم الإعلان عليه ، بصفة شفافة وخصوصا في الجانب المتعلق بالترقية والنقل ، إذ أن القرارات كانت هابطة من الإدارة ، ولا نقاش فيها ، ولم تكن المؤسسة متبينة لأسلوب علمي معين للإعلان : هو ما يقودنا إلى نفي الفرضية التي تخص هذا الأمر . (أنظر الجداول 12 ، 16 ، 17 ، 19 ، 21).

❖ الفرضية الفرعية الرابعة :

- تتم المفاضلة بين المترشحين بناء على نتائج الاختبارات النفسية فقط .

إن البيانات الإحصائية المتعلقة بهذا الشأن تؤكد أن الاعتماد على نتائج الاختبارات ، لم يكن بصفة مطلقة (أنظر الجدول 30) ، حيث نجد أن عددا كبيرا من العمال لم يخضعوا لهذه الاختبارات النفسية بالأساس .

وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن القائمين بهذه المهمة ، فالجزائر في فترة معينة كانت تعاني من نقص فادح في الموارد البشرية المؤهلة ، ونقص في المسيرين ، والمختصين في العديد المجالات، ونتيجة لذلك فإن الاختبارات وإن كانت ، لم تكن تؤدي الغرض منها بشكل فعال ، إذ كانت معظمها تركز على الأداء والإنجاز ، إلا ما ندر (راجع الجدول 31).

إن مرحلة بدايات التصنيع في الجزائر ، أدى إلى ظهور مركزية شديدة بالنسبة للإدارات العامة وكان التوظيف يتم من الوزارة التي تتطوي تحت لوائها المؤسسات الموظفة أو الإدارة العامة لهذه المؤسسات ، لكن بعد الإصلاحات التي شهدتها الشركات الكبرى (عضوية ، مالية) نقلت مهام الإدارة والتسيير إلى الوحدات المنبثقة عن هذه الشركات ، وكان التوظيف على عاتق إدارة الموارد البشرية بهذه الوحدات ،والنتيجة الحتمية لنقص الخبرة والتسيير لدى القائمين على قسم إدارة الموارد البشرية هو عدم استخدام الاختبارات النفسية الاستخدام الأمثل ، للاستفادة من نتائجها، ولكن بالموازاة مع ذلك فهناك من عين بناءا على إجراءات لاختبارات نفسية معينة مثل : اختبارات الشخصية ، الذكاء الأداء والإنجاز ، وكانت هذه الاختبارات هي المحدد الرئيسي لعملية توظيفه وعلى العموم فإن الاختبارات النفسية تتحدد من وصف الوظيفة بعد تحليلها ، ومادمت المؤسسة غالبا ما تعتمد على المشرفين لدراسة وتحليل الأعمال بصورة علمية ، فإن عدم استخدام الاختبارات هو نتيجة طبيعية عن كل ذلك .

وبهذا فإن الفرضية الفرعية الرابعة لم تتأكد بصورة تسمح لنا بالتعميم .

1-3- التساؤل الفرعي الثالث :

- ما هي الفروق التي يمكن أن تتضمنها عملية التوظيف بين مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة ؟

❖ الفرضية الفرعية الخامسة :

- تطبق أغلبية الإجراءات العلمية على الإطار والمشرفين .
من خلال الموارد البشرية التي كانت النتائج متباينة بشأنها بخصوص الإجراءات المطبقة عليها من خلال عملية توظيفها ، نجد أن الإطار والمشرفين كانوا غالبا ما يخضعون للإجراءات العلمية حين توظيفهم (أنظر الجداول 07 ، 23 ، 28 ، 29 ، 30 ، 32)، وذلك نظرا لأهمية المناصب التي يشغلونها ، وغير أننا نجد أيضا من لم يخضع أبدا لأي إجراء علمي رغم أنهم من الإطار ، وهذا مرده أنهم يكونون قد وظفوا قبل سنة 1985 ، أي عندما كانت القرارات مركزية، سياسة الدولة تسيير في مجرى معين لكن بعد سنة 1985 لاحظنا أن أغلبية الإطار والمشرفين الذين وظفوا في تلك الفترة أو حتى في سنوات التسعينات يكونون قد خضعوا إلى معظم هذه الإجراءات .

إن التضارب الذي كان حاصلا في المؤسسة ، على جميع الأصعدة ، والسياسات المنتهجة من فترة إلى أخرى ، أدى حدوث العديد من التجاوزات و الاختلافات في عملية التوظيف مما أدى بعد مرور الوقت إلى مشاكل عديدة في المؤسسة ، وأثر كل ذلك على مواردها البشرية.

ف نجد منهم من إنجاز مسابقة ، قبل أن تطبق عليه الإجراءات الأخرى من مقابلة مبدئية ، ملء طلب الاستخدام ، الاختبارات النفسية ، المقابلات الشخصية ، إلى غاية تعيينه ، وكان ذلك من طرف المديرية العامة بالعاصمة ، و لكن عند الترقية أو التحويل ، فلا نجد أي إجراء بل يكون وفق قرار إداري ، منهم رفع روجه المعنوية ومنهم من اعتبره إجحافا في حقه .
لكن على العموم فإن هذه الفرضية تحققت إلى حد ما .

❖ الفرضية الفرعية السادسة :

- يمكن توظيف عمال التنفيذ دون الخضوع إلى الاختبارات النفسية أو المقابلات الشخصية .
هذه الفرضية مؤكدة انطلاقا من النتيجة الثانية (توظيف الأفراد وفق النموذج التيلوري) .

4-1 التساؤل الفرعي الرابع :

- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف ؟

❖ الفرضية الفرعية السابعة :

- تلعب الاعتبارات غير الموضوعية الدور الأهم في عملية التوظيف خاصة الترقية والتحويل انطلاقا من إجابات وحدات العينة ، وأيضا ما استقيناه من خلال إجرائنا للعديد من المقابلات الشخصية مع المبحوثين ، أتضح جليا أن الاعتبارات الشخصية دوما لها أثر عميق في عملية التوظيف (راجع الجداول 41 ، 42 ، 43 ، 44) .

فمنذ نشأة هذه المؤسسة ، ومنذ الوهلة الأولى ، رغم وفرة مناصب الشغل إلا أن عملية التوظيف الخارجي كانت تتم دوما بعد تدخل أحد الأشخاص من ذوي النفوذ أو أصحاب المصالح أو الصداقة أو القرابة ...إلخ .

حيث أن العلم بوجود مناصب شاغرة لم يكن حكرا على أشخاص معينين خصوصا عند فتح المؤسسة لأبوابها ، لكن قبول المترشح يتوقف على تدخل شخص أو مجموعة من الأشخاص ، ليعمل كوسيط للمتقدم لشغل الوظيفة ، ليتم فيما بعد قبوله وفي فترة التسعينات كان التوظيف حكرا على أبناء العمال ، أو من أهملهم ، ولم يكن للإجراءات العلمية أي دور في عملية التوظيف ، وهذا بإقراء شفهي من مدير الموارد البشرية بالمؤسسة ، حيث كان للولايات الجهوية ، والاعتبارات الشخصية الدور الأهم في حصول أي مورد بشري على وظيفة بالمؤسسة .

كما أن الترقية بدورها كانت تخضع لهذه الاعتبارات ، فنجد من ترقى في مساره المهني سبع مرات ليصل إلى مصاف الإطارات ، رغم أن مستواه العلمي محدود جدا ، رغم أنه لم يتعلق أي نوع من التكوين فيما يتعلق بالوظيفة الجديدة ، في حين نجد أشخاصا آخرين يمارس عليهم ضغط في العمل قصد دفعهم إلى الخروج الطوعي .

أما فيما يتعلق بالنقل والتحويل ، فلا جديد يذكر ، بل هناك ما يعاد ذكره ويتكرر على ألسنة المبحوثين ، وهو أن المعرفة الشخصية هي المحدد الرئيسي لهذه العملية ، فلا تكوين العامل ولا خبرته ولا مستواه يتوافق مع الوظيفة الجديدة فهؤلاء الأفراد يعانون إحباطا من جراء تحويلهم من مناصبهم القديمة إلى الجديدة .

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

2 - النتيجة العامة :

❖ التساؤل الرئيسي :

- ما هي الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية؟ .

❖ الفرضية الرئيسية :

- هناك تعدد وتداخل في استخدام الإجراءات العلمية المختلفة عند توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة .

بناء على ما جاء من خلال عرض و مناقشة النتائج الفرعية تأكدت الفرضية الرئيسية ، حيث أن التوظيف في المؤسسة عرف أشكالاً متعددة وتمارس فيه العديد من الإجراءات (راجع خلاصتي الفصل السابع ، و الفصل الثامن) .

حيث نجد أن هناك استخدامات متعددة للإجراءات الواردة في نظريات التنظيم المختلفة ، وهذا يرجع إلى السياسات والأنماط التسييرية العديدة التي شهدتها المؤسسة ، فقد كانت تعمل بالنموذج البيروقراطي ، وفي نفس الوقت نجد تجليات النظرية التaylorية في ممارسات الأفراد ، وفيها أيضا بعض مما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية ، و تداخل في استخدام الأساليب والممارسات المطبقة على الأفراد فيما يخص عملية التوظيف و ما زاد الطين بلة هو التدخل الفادح للاعتبارات الشخصية في هذه العملية (النتيجة الفرعية السابعة)، مما يخلق تدمرا كبيرا لدى الفئات العمالية المختلفة وما أثار انتباهنا بشكل كبير هو ما شهدته المؤسسات في الدول المتقدمة في بدايات القرن الماضي من استخدامات علمية و ممارسات شفافة في ما يخص التوظيف، و أيضا تطبيق النظرية المختلفة بحسب التطور الذي شهده العلم خلال فترات معينة ، وهذا الشيء يأخذنا إلى الحديث عن التأخر الهائل الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية في الدول المتقدمة في بداية القرن الماضي ، وهذا الشيء يأخذنا إلى الحديث عن التأخر الهائل الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية ، وكل ما انجر عن استيراد الأساليب الغربية و إسقاطها على المؤسسات باختلاف نشاطاتها وأحجامها ، والسلبيات العديدة التي نتجت عن كل هذه الممارسات .

فعوض الحديث عن إستراتيجية الموارد البشرية سواء التخطيط أو التنظيم ، أو التوجيه أو التحفيز أو غيرها ، كان الحديث عن التخلي عن الوظائف غير الأساسية ، والتخلي عن الفائض في العمال ، وتخصيص العمل وتقسيمه إلخ وهو يجعل المؤسسة مجال الدراسة وكأنها رجعت بنا إلى بدايات القرن العشرين أين كان الحديث عن العقلنة والترشيد والروح المعنوية و رفع الكفاية الإنتاجية ... إلخ وبالتالي نجد أن الفرضية العامة قد تأكدت وذلك بحسب النتائج المتحصل عليها .

خلاصة:

إن النتائج المحصل عليها من خلال هذه الدراسة تتوافق مع نتائج الدراسة السابقة الأولى ، حيث أننا أكدنا أن هناك اختلالات عديدة من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم (عدة نظريات في تنظيم واحد)، و هو ما جعلنا نصنفها الأولى خلال عرضنا للدراسات السابقة. أما الدراسة الثانية فألقت الضوء على وجود عناصر قيمية ، ثقافية، و إيديولوجية عديدة في شخصية المورد البشري لم تتم مراعاتها بصفة واعية خلال عملية التوظيف سواء الخارجي ، أو الداخلي . و كذا محدودية طموحات الأفراد في الترقية و الاندماج... إلخ و نتائجها تدعم دراستنا هذه و لو ضمنا.

في حين نجد أن الدراسة الثالثة تؤكد وجود محدودية في دور إدارة الموارد البشرية و أن الممارسات التي تقوم بها الإدارة الجزائرية في ما يتعلق بالعنصر البشري لم تكن متطورة و علمية كما هو الشأن في دولة الكويت (المؤسسات الكويتية المختلفة) . رغم أن مدير الموارد البشرية للمؤسسة (هنكل الجزائر) له شهادة في الاختصاص ، لكن الملاحظ أنه حصل عليها بعد إجراء المؤسسة حقل الدراسة بشراكة مع الشركة متعددة الجنسيات هنكل . و هو ما يؤدي بنا إلى القول أن هذا الاختصاص لم يكن شائعا في الجزائر حتى السنوات الأخيرة ، و هو ما يبرر بدوره عدم استخدام الإجراءات العلمية في العمليات المختلفة التي تطبق على الموارد البشرية.

الخاتمة :

إن النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية تفرض علينا الحديث عن أهمية العمل و دور العنصر البشري في الرقي بالمجتمع ، و كذا السبلات التي يمكن أن تكون إذا ما لم تتم العناية بالموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها و عليه فإن العمل ضروري ، و له أهمية بالغة في

حياة الأفراد و المجتمعات ، و التطور و السيطرة يقتضيان إسهام جميع وحدات المجتمع بما يخدم الوطن و مصالحه . و للمؤسسات باختلاف أحجامها و نوع نشاطها دورا مؤثرا في ذلك، من حيث توفيرها للسلع و الخدمات و كذلك قدرتها على توفير مناصب شغل للموارد البشرية التي أنفقت عليها الدولة الجزائرية مبالغ طائلة لتأهيلها منذ الاستقلال إلى اليوم .

و مساهمة المؤسسات تقتضي تبنيها لاستراتيجية فعالة ، فيما يخص الموارد البشرية من خلال العناية بقسم الموارد البشرية بها ، فسح المجال أمام الطرق العلمية و الشفافة لتشكيل راس مال بشري قادر على رفع التحدي ، و تطوير المؤسسة . و هذا لا يتأتى إلا من خلال اعتماد سياسة واضحة للتوظيف ، هذا الأخير الذي يسمح للموارد البشرية بتفجير طاقاتها و مواردها خدمة للمؤسسة و الوطن .

فاليوم نحن في عالم تسوده المنافسة الشرسة في مختلف الميادين ، و هو ما ينطبق على الحصول على منصب شغل ملائم لقدرات الفرد و خصائصه ، نتيجة وفرة الأيدي العاملة المعدة كما و كيفا في سوق العمل الجزائري ، و مادام الدستور يقر بحق كل فرد في العمل ، أخذت السياسات الجزائرية للتنمية على عاتقها إعداد الموارد البشرية و تشغيلهم إلى حد كبير . فكان التخطيط مركزيا ، و بلغت البيروقراطية في الإدارة درجة عالية ... نتيجة تشكيل الشركات الوطنية الكبرى و تركيز إداراتها بالعاصمة ، و بعد ظهور الاختلالات و العراقيل الناجمة عن ذلك جاءت مرحلة ثانية ، أسندت خلالها الدولة الإدارة و التسيير إلى المؤسسات المنبثقة عن تفكيك الشركات الكبرى ، دون مراعاة مستوى و خبرة و ثقافة المسيرين الصناعية ، فكان التوظيف يتم على مستوى الوحدات، خصوصا فئتي الإشراف و التنفيذ ، و كان التوظيف الداخلي أو الخارجي يتم في معظم الأحيان بصورة لا تمت بصلة للموضوعية و الشفافية ، و لم تلعب إدارة الموارد البشرية الدور المنوط بها خلال تلك المرحلة ، فترتب عن كل ذلك تضخم في عدد العمال و ركود في الإنتاج ، و عدم رضا عن الترقيات و التحويل ... و سوء تسيير على جميع المستويات .

كما ترتب عن الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات العمومية ، و كذا الممارسات اللاموضوعية ، فشل ذريع منيت به هذه المؤسسات التي كانت تعتبر مفخرة الجزائريين في وقت مضى ، و هو ما أدى بالمسؤولين على مستوى الدولة إلى اتخاذ إجراءات جديدة تتلاءم و التحولات التي عرفتھا الجزائر في فترة التسعينات إلى اليوم ، و ذلك بإشراك مستثمرين أجانب أو محليين في هذه الوحدات المختلفة لتأخذ منحى آخر خاصة عندما خوصصت هذه المؤسسات مثل الحجار ، ENAD ... و مؤسسات عديدة أخرى . و أفضت هذه الخوصصة إلى تسريح العمال تارة و إجبار المتبقين على الخروج الطوعي تارة أخرى نتيجة ضغوط العمل ، أو عدم قدرتهم على الاستمرار في أداء أعباء العمل الموكل إليهم .

و بهذا عاد بنا الحديث عن العقلنة و الترشيذ ، بعد مرور قرابة قرن على ظهوره في أوربا و أمريكا ، فأصبح المسؤولون يتحدثون عليه كأنه ابتكار جديد من الشريك الأجنبي ، و عاد الكل يحن إلى الماضي في المؤسسة حقل الدراسة .

إن سوء استخدام الموارد البشرية في المؤسسات أدى إلى خوصصتها ، و بيعها بسعر رمزي ، كان فارق السعر على عاتق العمال الذين لم يكن أغلبهم و إلى اليوم في الوظيفة التي تتلاءم و مؤهلاته العلمية و الشخصية ، هذا ما يرجع بالسلب على المجتمع ، حين يتحمل الأعباء التي تنجم عن هذه الأوضاع الجديدة .

إن يجب على المؤسسات عامة كانت أو خاصة ، العناية بمواردها البشرية بداية بحسن اختيار المترشحين لعمل بها ، سواء من حيث الكم أو النوع ، و ذلك لا يتأتى إلا بالاعتماد على الطرق العلمية للتوظيف الخارجي و الداخلي من حيث الترقية أو التحويل ، مما يسمح للأفراد بالابتكار و التطوير ، و بالتالي ضمان استمرار المؤسسات . حيث أن محدودية المناصب و التوظيف غير الموضوعي الممارس على مستوى إدارة أغلب المؤسسات الجزائرية ، شجعا الموارد الكفأة و المؤهلة على الهجرة إلى بلدان أخرى ، لتتفجر مواهبهم و قدراتهم لخدمة مجتمعات أخرى، و تحرم الجزائر من إسهاماتهم الفعالة .

قائمة المراجع

الكتب العربية :

1. إبراهيم حسن بلوط : «إدارة الموارد البشرية من منظومة استراتيجية» ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
2. أحمد سيد مصطفى : «إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21»، دون مكان نشر، 2000 .
3. أحمد ماهر : «إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
4. أحمد ماهر : «إدارة الموارد البشرية» ، الدار الجامعية ، 2004 .
5. أحمد ماهر : «الاختبارات السيكولوجية واستخداماتها في إدارة»، الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 .
6. أحمد ماهر : «إدارة المبادئ والمهارات» ، الدار الجامعية الإسكندرية 2003/ 2004 .
7. أحمد ماهر : «السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات» ، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية 1995 .
8. أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك : «إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية» ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1999 .
9. أهمية سليمان : «التنظيم القانوني لعلاقة العمل في التشريع الجزائري ج 2»، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2002 .
10. إسماعيل قيرة ،علي غربي :«في سوسيولوجيا التنمية» ، سلسلة المعرفة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001، .
11. أشواك شلبا كوبرا : «إستراتيجية الموارد البشرية» ، ت عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2002 .
12. العبيدي غانم سعيد : «التقسيم والقياس في التربية والتعليم» ، بغداد، 1970 .
13. أوكيل سعيد : «وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية» ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 .
14. إيهاب صبيح رزيق : «الإدارة – الأسس و الوظائف» ، سلسلة الإدارة في أسبوع ، ع 02 ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 .
15. بشير عباس العلاق : «الإدارة – مبادئ ، وظائف ، تطبيقات» ، ط1 ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، ليبيا ، دون سنة نشر .
16. بوخمخ عبد الفتاح : «إدارة الموارد البشرية» ، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة ، فيفري 2001 .

17. جاري ديسلر : « إدارة الموارد البشرية »، محمد سيد أحمد عبد المتعال ، مراجعة ، عبد المحسن عبد المحسن جودة ، ط8 ، دار المريخ ، الرياض ، 2003 .
18. جلال مصطفى القرشي : « شرح قانون العمل الجزائري »، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1984 .
19. جمال الدين محمد مرسى : « الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية » الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 .
20. جورج لاباساد ، رينيه لورو : « مقدمات في علم الاجتماع »، ت هادي ربيع ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1986 .
21. حنفي عبد الغفار ، القزاز حسن : « السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد »، الدار الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1996 .
22. دليو فضيل : « اتصال المؤسسة »، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 .
23. راوية تحسن : « إدارة الموارد البشرية » ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 98 / 1999 .
24. راوية حسن : « السلوك التنظيمي » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
25. راوية حسن : « مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 / 2002 .
26. روزنبرغ ديان : « تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب » ، ت مها حسن بحبوح، ط1 ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2002 .
27. زويلف مهدي حسن : « إدارة الأفراد » ، ط1 ، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
28. زويلف مهدي حسن : « إدارة الأفراد مدخل كمي » ، ط3 ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان، 1998 .
29. زويلف مهدي حسن : « دور تخطيط القوى العاملة في الدول النامية » ، محاضرات دور علاقات العمل ، مكتب العمل ، مؤسسة الثقافة العمالية ، بغداد ، 1977 .
30. سامية محمد فهمي : « الإدارة في المؤسسات الاجتماعية » ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، دون سنة نشر .
31. سعيد عبد مرسى بدر : « عملية العمل ، مدخل في علم الاجتماع الصناعي »، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1982 .
32. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي : « إدارة الموارد البشرية »، دار وائل للنشر ، الأردن، 1999 .

33. صبحي العتيبي : « تطور الفكر والأنشطة الإدارية » ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 .
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي : « إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي » ، ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
35. صلاح الدين محمد عبد الباقي : « الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
36. صلاح الشنواني : « إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 .
37. عادل حسن : « إدارة الأفراد » ، دار الجامعة المصرية ، القاهرة ، 1979 .
38. عادل حسن، زهير مصطفى : « الإدارة العامة » ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1978 .
39. عبد الرحمان العيسوي : « سيكولوجية الإدارة » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
40. عبد الله محمد عبد الرحمان : « علم الاجتماع الصناعي ، النشأة والتطورات » ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1999 .
41. عبد اللطيف بن أشنهو : « التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 62 - 1980 » ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .
42. علي السلمي : « إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية » ، دار غريب ، مصر ، دون سنة نشر .
43. علي السلمي : « إدارة الموارد البشرية » ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1998 .
44. علي السلمي : « تطور الفكر التنظيمي » ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 .
45. علي الشريف : « الإدارة المعاصرة » ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
46. علي غربي و آخرون : « تنمية الموارد البشرية » ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2002 .
47. فاروق مداس : « التنظيم و علاقات العمل » ، دار مدني ، الجزائر ، 2002 .
48. فرج عبد القادر طه : « علم النفس الصناعي و التنظيمي » ، ط1 ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001 .
49. مؤيد سعيد السالم : « تنظيم المنظمات ، دراسة في الفكر التنظيمي خلال 100 عام » ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 .
50. مؤيد سعيد السالم ، عادل حرشوش صالح : « إدارة الموارد البشرية » ، ديوان العلوم للطباعة و النشر ، بغداد ، 1991 .

51. محمد الصيرفي: «إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و المبادئ » ، ط1 ، ج1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003.
52. محمد بومخلوف: «اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية» ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991 .
53. محمد بومخلوف: «التوطين الصناعي و قضايا التنمية في الجزائر» ، ط1 ، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2001 .
54. محمد حسنين العجمي: «الإدارة المدرسية» ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2000 .
55. محمد سعيد سلطان : «السلوك الإنساني في المنظمات» ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 .
56. محمد عاطف عبيد: «إدارة الأفراد» ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1995 .
57. مدحت كاظم القرشي: «الاقتصاد الصناعي» ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001 .
58. مصطفى عشوي: «أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي» ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
59. مصطفى محمود أبو بكر: «إدارة الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية» ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004/2003.
60. موسى اللوزي: «التطور التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم» ، ط1 ، دار وائل عمان ، 1999 .
61. موسى اللوزي: «التنظيم و إجراءات العمل» ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2002.
62. والتر فاندايك بنجهام ، بروس فكتور مور: «سيكولوجية المقابلة» ، ت . فاروق عبد القادر ، غريب سيد إسماعيل ، مراجعة ، مختار حمزة ، محمد توفيق رمزي ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 .
63. يوسف عنصر: «تحليل وتفسير البيانات بين النزعتين الكمية والكيفية» فضيل دليو ، دراسات في المنهجية ، سلسلة دروس جامعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000.

● المجالات والمنشورات:

- 1- بلقاسم سلاطينية : « العلاقات الإنسانية في المؤسسة » ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع5 ، جامعة بسكرة ، ديسمبر ، 2003 .
- 2- زكي محمود هاشم : « دور و وظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال » ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، ع06 ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ماي 1990 .
- 3- سيد عبد الحميد مرسي : « العلاقات الإنسانية في الإدارة » ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، ع 09 ، دار عكاظ للطباعة و النشر جدة ، 1979 .
- 4- سعد بشاينية : « علم اجتماع العمل » ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2002 / 2003 .
- 5- علي غربي : « تنمية الموارد البشرية » ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004 .
- 6- كامل محمد محمد عويضة : « علم النفس الصناعي » ، مراجعة محمد رجب البيومي ، ط 1 ، سلسلة علم النفس ، ع13 ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 1996 .

● المعاجم و القواميس :

- 1- بدوي احمد زكي ، محمد كامل مصطفى : « معجم مصطلحات القوى العاملة » ، مؤسسات شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1984 .
- 2- محمد عاطف غيث : « قاموس علم الاجتماع » ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، بدون ، تاريخ .

● الرسائل الجامعية :

- 1- بلقاسم سلاطينية : « التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر » ، دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية ، غير منشورة ، قسنطينة ، 1995 / 1996 .
- 2- دنبري لطفي : « دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية » ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، غير منشورة ، قسنطينة ، 2002/2003 .

● المراجع باللغة الفرنسية :

- 1/ Bellone : « Amélioration de la condition de l'homme au travail » , les éditions d'organisation , 1977 .
- 2/ Bruno lussato : « introduction critique aux théories d'organisation » , dunod , 1977 .
- 3/ loic Cardin : « gestion des ressources humaines » , 1 ère édition , dunod , 1997 .
- 4/ O.C.D.E : « les progrès dans l'organisation du travail » , séminaire , patronal international , paris , 1974 .
- 5/ Oscar ortsman : « charger le travail , les expériences , les méthodes , les conditions de l'expérimentation sociale » , dunod , 1978 .
- 6/ TAYLOR : « la direction scientifique des entreprises » , ouvrages présenté par Med ben guerna , N° 0152 , ENAG Edition , Algérie , 1992 .

● المراجع بالإنجليزية :

- 1/ Michael R Carralland and others :« Management Of R.H » , charles E Merrill publishing co , columbus , ohio , 1982 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان :

إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق

تحت إشراف :

أ. د : علي غربي .

إعداد الطالب :

مراد بلخيري

ملاحظة :

- الرجاء الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية خدمة للبحث العلمي
- لا تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض علمية بحتة .

السنة الجامعية : 2004 / 2005

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

I - البيانات الشخصية :

1. السن : ...
2. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
3. المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ عالي ☐
4. الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐
5. سنة التوظيف بالمؤسسة
6. قبل التحاقك بالعمل في المؤسسة هل كنت :-
بطالا ☐ عاملا موسميا ☐ متربصا ☐ طالبا ☐

II - المعلومات الخاصة بالخبرة و التكوين :

7. هل أجريت مسابقة كتابية لالتحاق بالعمل في المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
 8. هل اشتغلت بمؤسسة أخرى قبل أن تعمل هنا ؟ نعم ☐ لا ☐
 9. هل تلقيت تكوينا قبل العمل بهذه المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة (نعم) أين تم ذلك :

- التكوين المهني ☐
- معهد أو جامعة ☐
- بالمؤسسة نفسها ☐
- مؤسسة أخرى ☐
- بالخارج ☐

- أخرى ☐ أذكر

10. هل الشهادة العلمية التي تحصلت عليها توافق الوظيفة التي تشغل بها ؟ نعم ☐ لا ☐

11. هل تدريب على مثل هذا النوع من العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة (نعم) أين حصل ذلك :

- بالمؤسسة : ☐
- بمؤسسة أخرى ☐
- ورشة خاصة ☐

- أخرى ☐ أذكر

III - المعلومات المتعلقة بالاستقطاب :

12. كيف علمت بوجود مناصب عمل شاغرة بالمؤسسة ؟

- عن طريق الجرائد ☐
- عن طريق أحد المعارف ☐
- عن طريق اتصالك بالمؤسسة مباشرة . ☐
- أخرى ☐ أذكر

13. الوثائق المشكلة للملف ، ما هي ؟

- دبلوم ☐
- شهادة إقامة ☐
- طلب خطي ☐
- أخرى ☐ أذكر

14. أين تم إيداع ملفك ؟

- بمقر المؤسسة ☐
- بمكتب توظيف حكومي ☐
- بالبلدية ☐
- أخرى ☐ أذكر

15. كيف تم إيداع ملفك ؟

- بالاتصال المباشر بالمؤسسة ☐
- عن طريق أحد الزملاء ☐
- بالبريد ☐
- عن طريق أحد العاملين بالمؤسسة ☐
- أخرى ☐ أذكر

أ- الترقية :

16. هل ترقيت خلال مسارك المهني ؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر عدد المرات التي ترقيت بها ؟

17. هل ترقيت على أساس ؟

- الخبرة ☐
- الكفاءة ☐
- معا ☐
- الأقدمية ☐
- أخرى ☐ أذكر

18. كيف علمت بوجود حركة ترقية بالمؤسسة ؟

- بإعلان داخلي ☐
- عن طريق النقابة ☐
- عن طريق أحد الزملاء ☐
- أخرى ☐ أذكر

ب - النقل و التحويل :

19. هل تم نقلك أو تحويلك خلال مدة عملك بهذه المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر عدد المرات التي حولت أو نقلت فيها ؟
20. كيف تم ذلك ؟
- بطلب منك ☐
 - بقرار إداري ☐
 - بتدخل النقابة ☐
 - أخرى ☐ أذكر
21. هل تعتبر ذلك ترقية ؟ نعم ☐ لا ☐
- و لماذا

VI - المعلومات الخاصة بالاختيار و التعيين :

22. بعد ما تم إيداع ملفك ، هل استدعيت للحضور للمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم كيف تم استدعاؤك ؟
- بالبريد ☐
 - بالهاتف ☐
 - عن طريق أحد المعارف ☐
 - أخرى ☐ أذكر

أ - المقابلة :

23. هل أجريت لك مقابلة مع احد ممثلي المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
24. من قام بإجراء هذه المقابلة ؟
- مدير الموارد المباشرة ☐
 - المدير العام ☐
 - رئيسك المباشر ☐
 - رئيس المصلحة ☐
 - أخرى ☐ أذكر
25. ما نوع الأسئلة المطروحة خلال المقابلة ؟

- عامة ☐

- شخصية ☐

- متعلقة بالعمل ☐

26. أين أجريت هذه المقابلة ؟

- في مكتب مهياً (مكيف ، نظيف ، مرتب) ☐

- في ورشة ☐

- في مكان عملك الجديد ☐

- أخرى ☐ أذكر

27. كيف كانت حالتك النفسية خلال المقابلة ؟

- مرتاحاً ☐

- متوتراً ☐

- أخرى ☐ أذكر

28. ما هي المدة المستغرقة خلال هذه المقابلة ؟

- أقل من 1/4 ساعة ☐ من 1/4 إلى 1/2 ☐

- من 1/2 ساعة إلى ساعة ☐ من 1 ساعة إلى ساعة و 1/2 ☐

- من ساعة و 1/2 إلى 2 سا ☐ أكثر من 2 سا ☐

ب - طلب التوظيف :

29. هل قدم لك طلب توظيف لاستيفائه ؟

- نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم :

- ما هي المعلومات التي يتضمنها ؟

- المستوى التعليمي ☐

- الشهادات المحصل عليها ☐

- الخبرة السابقة ☐

- المعلومات الشخصية ☐

- المعلومات الاجتماعية ☐

- أخرى ☐ أذكر

ج - الاختبارات السيكولوجية :

30. هل اجتزت اختبارات سيكولوجية معينة ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة (نعم) : أي :

- اختبارات ذكاء ☐
- شخصية ☐
- أداء و إنجاز ☐
- قدرات و استعداد ☐
- أخرى ☐ أذكر

31. من قام باختبارك ؟

- مدير الموارد البشرية ☐
- لجنة ☐
- رئيسك المباشر ☐
- أخرى ☐ أذكر

32. ما هي المدة المستغرقة خلال إجراء هذه الاختبارات ؟

- اقل من 1/2 ساعة ☐ من 1/2 ساعة إلى ساعة و 1/2 ☐ أكثر من ساعة و 1/2 ☐

33. هل تم سؤالك عن سبب طلبك للعمل بهذه المؤسسة تحديدا ؟ نعم ☐ لا ☐

- لماذا في اعتقادك ؟

.....

د - الفحص الطبي :

34. هل أجريت فحصا طبيا ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم :

- مع طبيب المؤسسة ☐

- مع طبيب تابع للقطاع الصحي ☐

- أخرى ☐ أذكر

35. لماذا قاموا بإجراء هذا الفحص الطبي في اعتقادك ؟

.....

.....

36. هل اجتزت اختبارا بدنيا ؟ نعم ☐ لا ☐

- لماذا ؟

.....

و - التعيين :

37. هل تم تعريفك لعملك الجديد ، عند التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم :

- ما هي المعلومات التي قدمت لك حينها ؟

- نوع العمل ☐

- ظروف العمل ☐

- طريقة الأداء ☐

- حقوقك و واجباتك ☐

- أخرى ☐ أذكر

38. من قام بذلك ؟

- مدير الموارد البشرية ☐

- رئيسك المباشر ☐

- ممثل عن الإدارة ☐

- أخرى ☐ أذكر

39. هل خضعت لفترة تدريبية قبل مباشرة العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم :

- ما هي مدتها ؟

- أقل من 3 أشهر ☐ 6 أشهر ☐ أكثر من 6 أشهر ☐

- لماذا في رأيك كانت الفترة التدريبية :

40. هل وقعت عقد عمل ؟ نعم ☐ لا ☐

- ما هي مدته ؟

V - في الأخير أرجو منك أن تجيب على بعض الأسئلة بصراحة :

41. هل تعتقد أنه لا بد من تدخل أحد المعارف للحصول على عمل بهذه المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

42. هل هناك تحيز عند توظيف الأفراد بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

43. هل تعتقد إن الأفضلية تكون للمقيمين بالجهة التي توجد بها المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

44. هل يمكن أن يتم توظيف أشخاص في المؤسسة دون المرور بأي مرحلة من المراحل السابقة

نعم ☐ . ☐

45. ما رأيك في الطريقة التي وظفت بها ؟

.....

.....

ملخص البحث :

عرفت المؤسسات الجزائرية، عدة محطات في تاريخها، ولعبت أدوارا عديدة في الاقتصاد الوطني، كما دعمت الجانب الاجتماعي من خلال استيعابها لأعداد كبيرة من الأيدي العاملة إلى غاية بداية التسعينات، حيث شهدت جل المؤسسات العامة وتيرة متصاعدة في التقهقر والفسل.

وانطلاقا من اعتقادنا الجازم بأن أسباب هذا الفسل هو إهمال دور إدارة الموارد البشرية وبالتالي إهمال العنصر البشري بها، وباعتبار الموارد البشرية ثروة في يد هذه المؤسسات، فلا بد من العناية بها وتطويرها وتنميتها بما يخدم أهداف المؤسسة والعمل، وكذا تشكيل رأسمال بشري قادر على خلق الميزة التنافسية ولحداث الفارق. وهذا لا يمكن حدوثه إلا بضم أفضل العناصر المتوفرة في سوق العمل من حيث التكوين والمؤهلات الشخصية....الخ.

ولما كان للجزائر رصيد هام من الموارد البشرية المعدة كما و نوعا، و فرص العمل محدودة، كان من الصعب المفاضلة بين الأفراد، وهو ما جعلنا نطرح التساؤل التالي :

- ما هي الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ؟ وتم توضيحه بتساؤلات فرعية قام الباحث باقتراح إجابات لها في شكل فرضيات كانت فيما بعد مؤشرات لبناء الاستمارة.

وقد تناول الباحث هذه الدراسة في بابين. الباب الأول نظري، وضم أربعة فصول، أم الباب الثاني فهو الجانب الميداني وضم بدوره أربعة فصول.

وكانت الدراسة الميدانية بمؤسسة هنكل الجزائر - إناد سابقا - لعدة أسباب منها معايشة المؤسسة من مختلف الحقد التي مرت بها الجزائر، وبالتالي توفيرها لمناصب شغل...الخ. كما أنها تحتوي على أكثر من 260 عاملا كانوا متواجدين فعلا بها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية وقد اختار الباحث منهم عينة طبقية عشوائية بلغ عدد وحداتها 134 وحدة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل وتفسير البيانات التي جمعها عن طريق عدة أدوات: الملاحظة، المقابلات الشخصية، والاستمارة المبنية بحسب الفرضيات المقترحة. وبعد تحليل وتفسير البيانات خرج الباحث بنتائج أهمها :

- هناك تداخل كبير في استخدام واعتماد الإجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة حقل الدراسة.
- تلعب الاعتبارات اللاموضوعية دورا كبيرا في عملية التوظيف بالمؤسسة وخصوصا في فترة التسعينيات.

إن المؤسسات مهما كان حجمها أو نوع نشاطها تعتمد على الموارد البشرية، رغم التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم. ودامت ثروة لا تقدر بثمن فلا بد من اعتماد الطرق العلمية والموضوعية لتوظيفها والاستفادة من مواهبها ومهاراتها، عوض الاستفادة دول أخرى منها.