



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية

(دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

عمر مهدي

إعداد الطالب:

بشير قريشي

أعضاء اللجنة المناقشة

احمد مداس رئيسا

عمر مهدي مشرفا ومقررا

سالم حوة مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

الإهداء

أتشرف بإهداء هذا العمل إلى روح الوالد العزيز
الطاهر قريشي رحمه الله تعالى رحمة واسعة المدفون
في خير بقاع الأرض في المدينة المنورة
وأهديه إلى والدتي العزيزة حفظها الله ورزقها الصحة
والعافية التي كرسته عمرها سدا لي في حياتي
وإلى إخوتي الأحباء وفقهم الله وسدد خطاهم

شكر وعرفان

أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع

بجامعة زيان عاشور بالجلفة

وإلى الدكتور عمر مهدي الذي ساعدني بالإشراف على

هذه المذكرة ونسأل الله عز وجل أن يوفقه إلى ما يحبه

ويرضاه

ولا أنسى في الأخير التوجه بالشكر والتقدير لكافة العاملين

في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة على ما قدموه من

إسهام في هذا العمل

ملخص الدراسة :

تناولت الدراسة موضوع استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاستقطاب في هذه المؤسسة ، ومعرفة العوامل المؤثرة فيها ، وكذا الصعوبات والمعوقات التي تواجهها ، وفي هذه الدراسة اعتمدنا منهج دراسة الحالة التي تمثلت في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة ، التي تضم 51 عاملا ، وفرضت علينا محدودية مجتمع البحث اعتماد أسلوب المسح الشامل من خلال تقنية الاستمارة لاستبيان آراء المبحوثين ، وباستخدام المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى أن عملية استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وأن عملية الاستقطاب في المؤسسة ميدان الدراسة لا تجابهها أية صعوبات .

Résumé du l'étude :

l'étude du sujet de la polarisation des ressources humaines dans l'entreprise publique à caractère économique en Algérie , vise à connaitre la réalité de la polarisation dans cette entreprise , et aussi les raisons et les facteurs qui influx cette entreprise ainsi que les difficultés qui entravent cette entreprise , dans cette étude nous avons pris en compte l'étude du cas qui consiste l'entreprise d' Algérie poste DJELFA qui compte parmi son effectif 51 agnats , pour , mener à bien cette étude nous avons opté pour le système d'utilisation des fiches techniques pour recueillir et éclaircir , les avis des agnats concernes par cette étude , en conclusion , nous retenons que l'entreprise est soumise aux conditions de l'environnement extérieur et intérieur , la polarisation des ressources humaines et que ne connait aucune difficulté .

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

الإهداء

التشكرات

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

14.....مقدمة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

18.....إشكالية الدراسة

20.....فرضيات الدراسة

21.....أسباب اختيار الموضوع

22.....أهداف الدراسة

23.....أهمية الدراسة

24.....تحديد المفاهيم

29.....المنهج المعتمد في الدراسة

31.....أدوات جمع البيانات

33.....	مجالات الدراسة
34.....	الدراسات السابقة
38.....	المقاربات السوسولوجية
40.....	صعوبات الدراسة

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

42.....	تمهيد
44.....	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
44.....	1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية
49.....	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
55.....	3 - وظائف إدارة الموارد البشرية
58.....	المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية
58.....	1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية
61.....	2 - أهمية تخطيط الموارد البشرية
63.....	3 - مراحل تخطيط الموارد البشرية
71.....	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : الاستقطاب والاختيار

74.....	تمهيد
75.....	المبحث الأول : الاستقطاب
75.....	1 - مفهوم الاستقطاب
77.....	2 - أهمية الاستقطاب
79.....	3 - خطوات الاستقطاب
81.....	4 - مصادر الاستقطاب
90.....	5 - مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب
93.....	المبحث الثاني : الاختيار
94.....	1 - مفهوم الاختيار
96.....	2 - أهمية الاختيار
97.....	3 - خطوات الاختيار
101.....	4 - التعيين
103.....	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع : المؤسسة العمومية الاقتصادية

- 105..... تمهيد
- 107..... المبحث الأول : المؤسسة العمومية الاقتصادية
- 107..... 1 - مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية
- 110..... 2 - خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية
- 112..... 3 - وظائف المؤسسة العمومية الاقتصادية
- 114..... 4 - أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية
- 117..... المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر وحدة ولاية الجلفة
- 117..... 1 - التطور التاريخي للمؤسسة
- 119..... 2 - أجهزة المؤسسة
- 124..... 3 - أهداف المؤسسة
- 126..... خلاصة الفصل الرابع

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

- 128..... عرض وتحليل نتائج الاستبيان
- 128..... أ - تحليل البيانات الشخصية
- 132..... ب - تحليل بيانات الفرضية الأولى
- 139..... ج - تحليل بيانات الفرضية الثانية

147.....	تحليل نتائج الفرضية الأولى
148.....	تحليل نتائج الفرضية الثانية
149.....	الاستنتاج العام
151.....	الخاتمة
153.....	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
128	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس	جدول رقم 01
129	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن	جدول رقم 02
130	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الحالة العائلية	جدول رقم 03
131	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم 04
132	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الوظيفة	جدول رقم 05
133	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير طبيعة العقد	جدول رقم 06
133	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الالتحاق بالوظيفة	جدول رقم 07

134	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير مكان الإقامة	جدول رقم 08
135	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الانتماء للنقابة	جدول رقم 09
135	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الحصول على الوظيفة	جدول رقم 10
136	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الرضا عن الوظيفة	جدول رقم 11
137	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الرضا عن أسلوب الاستقطاب	جدول رقم 12
137	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الاستقطاب الأنسب	جدول رقم 13
138	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير لجوء المؤسسة إلى عمالها عند شغور المناصب	جدول رقم 14
139	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير العلم بالحصول على الوظيفة	جدول رقم 15
140	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير مدة الحصول على الوظيفة والالتحاق الفعلي	جدول رقم 16
141	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الموضوعية	جدول رقم 17
142	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير تزويد المتقدمين للعمل بالبيانات حول الوظائف	جدول رقم 18
143	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير وجود نظام ثابت لشغل المناصب عند شغورها	جدول رقم 19
144	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير يشكل الاستقطاب عبئاً على المؤسسة العمومية الاقتصادية	جدول رقم 20
145	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير اللوائح والأنظمة الداخلية تعيق عملية الاستقطاب	جدول رقم 21
146	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير اختيار الشخص المناسب	جدول رقم 22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	التشابه والاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	01
57	عجلة الموارد البشرية	02
79	خطوات الاستقطاب	03

مفتمه

مقدمة :

تعتمد المؤسسات في العصر الحديث على المورد البشري ، الذي يعد أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها ، ولهذا تسعى كل مؤسسة إلى جلب الأفراد ، الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم لإنجاز الأعمال المطلوبة .

والمؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر منذ نشأتها بعد الاستقلال ، تعمل على الاستفادة من الطاقات والخبرات البشرية المتاحة ، لتحقيق مشروع التنمية ، وكذلك القيام بتكوين الموارد البشرية وتأهيلها حتى يتسنى لها تجسيد الأهداف المسطرة ، وهذا يستوجب وجود أساليب ناجعة وسياسات فعالة في عملية اختيار وتوظيف الموارد البشرية وجعلها تملك الإمكانية على أدائها مهامها .

واستخراج الخامات البشرية ذات الكفاءة من المجتمع ، يطلق عليه في الوسط العلمي والأكاديمي عملية استقطاب الموارد البشرية ، هذه العملية تحتل مكانة هامة في أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاقتصادية ، وتحظى بعناية خاصة من قبل أصحاب القرار السياسي والاقتصادي في الجزائر ، من أجل الحصول على اليد العاملة القادرة على الإبداع والتطوير ، وتقديم الخدمة الأفضل للمجتمع .

وانطلاقا من أن المؤسسة كيان اجتماعي يتفاعل من البيئة الخارجية ، فإن عملية استقطاب الموارد البشرية ، تدخل ضمن منظومة العلاقات الاجتماعية والاقتصادية السائدة ، التي

تؤثر في عمل المؤسسة ، وتنعكس على عملية الاستقطاب ، وتتأثر كذلك بحاجات المجتمع والرغبة في الحصول على العيش الكريم .

ومن خلال ما تقدم ذكره تتضح لنا أهمية موضوع الاستقطاب والحيوية التي يستمدّها ، بالنظر إلى حاجة المؤسسة إليه لبلوغ أهدافها وإحراز المكاسب ، والتفاعل الاجتماعي الحاصل جراء البحث عن لقمة العيش ، ومواجهة مخاطر الفقر والبطالة .

وهذه الدراسة تعالج موضوع استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مدعومة بدراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر بالجلفة ، وتنقسم الدراسة إلى خمسة فصول هي كالآتي :

الفصل الأول ويتناول الإطار المنهجي للدراسة ، ويضم إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية والفرضيات ، وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة والمنهج المستخدم ، وتحديد أهم المفاهيم وأهمية الدراسة والدراسات السابقة والمقاربات السوسولوجية ، وصعوبات الدراسة .

الفصل الثاني يتناول إدارة الموارد البشرية ، ويتكون من مبحثين الأول يتكلم عن ماهية إدارة الموارد البشرية وتم التطرق فيه إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي ، ووظائفها ، والمبحث الثاني يتكلم عن تخطيط الموارد البشرية ، ويحتوي مفهوم تخطيط الموارد البشرية ، وأهمية تخطيط الموارد البشرية ومراحل تخطيط الموارد البشرية .

أما الفصل الثالث فيتناول الاستقطاب والاختيار وينقسم أيضا إلى مبحثين الأول عن الاستقطاب ، ويتضمن مفهوم الاستقطاب وأهميته وخطواته ومصادره الداخلية والخارجية ومزايا ومساوئ المصادر والمبحث الثاني عن الاختيار ، ويحتوي مفهوم الاختيار وأهميته وخطواته وأخير التعيين في الوظيفة .

والفصل الرابع يتكون من مبحثين الأول عن المؤسسة العمومية الاقتصادية والمبحث الثاني عن مؤسسة بريد الجزائر وحدة ولاية الجلفة ، وهي نموذج لمؤسسة عمومية اقتصادية ، والتي اختارها الباحث ميدانا لدراسته .

والفصل الخامس هو آخر فصول المذكرة ويشمل هذا الفصل عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان التي قام بتوزيعها الباحث على العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة ، واختتم الباحث عمله في هذه المذكرة بوضع الاستنتاج العام وصياغة خاتمة الدراسة .

الفصل الأول

إشكالية الدراسة :

تمثل عملية استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، تحديا كبيرا تواجهه هذه المؤسسة ، ويؤثر بصورة واضحة على أنشطتها وأدائها ، ونظرا لطبيعة الوظيفة الاقتصادية للمؤسسة ، فإن العناصر البشرية التي تحتاجها المؤسسة هي ذات سمات وخصائص متميزة ، قادرة على الإنتاج وبلوغ الأهداف ، لهذا فإن الوصول إلى اليد العاملة الماهرة التي يمكنها تلبية حاجات المؤسسة حتى تبلغ تلك الأهداف ، يتطلب أسلوب بحث فعال لاكتشاف العناصر البشرية ، التي يمكن أن تتحول إلى موارد ثمينة لدى المؤسسة ، تساعدها على تحقيق المكاسب المرجوة .

ويندرج استقطاب الموارد البشرية ، ضمن خطة تضعها المؤسسة العمومية الاقتصادية ، غايتها انتقاء الموارد البشرية ذات الكفاءة ، وتنفيذ هذه الخطة هو من اختصاص إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، وتخضع لقواعد وإجراءات تحدد بصفة رسمية .

ومؤسسة بريد الجزائر هي نموذج لمؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي ، ولها وحدات في الولايات الثمانية والأربعون من بينها وحدة ولاية الجلفة ، التي اخترناها لكي تكون ميدان الدراسة ، من أجل التعرف على واقع استقطاب الموارد البشرية فيها .

وبناء على ما سبق توصلنا إلى طرح التساؤل التالي :

ما هو واقع استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر ولاية الجلفة ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل العام سؤالين فرعيين :

1 - ما هي العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر

وحدة الجلفة ؟

2 - هل توجد صعوبات في آليات استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة

الجلفة ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

ترجع فعالية مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة إلى اعتمادها سياسة استقطاب رشيدة تمكنها من الاستفادة من الموارد البشرية .

الفرضيات الفرعية

1 - تتأثر عملية استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة ، بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

2 - لا توجد صعوبات في آليات استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة .

أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية :

1 - توصل الباحث إلى معلومات وبيانات مهمة تتعلق بطبيعة وأنشطة المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر .

2 - الرغبة في الحصول مستقبلا على منصب شغل في إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية .

الأسباب الموضوعية :

1 - موضوع استقطاب الموارد البشرية موضوع حيوي ، لأنه يمس شرائح واسعة من المجتمع الجزائري ، كونه يرتبط بإيجاد فرص الشغل وتحسين مستوى المعيشة .

2 - قضية استقطاب الموارد البشرية من أهم المحاور في إستراتيجية الدولة ، للنهوض بالاقتصاد الوطني ، وتحقيق التنمية المستدامة .

أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف الدراسة في :

1 - تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع الاستقطاب والاختيار في المؤسسات العمومية الاقتصادية ، والتعرف على الأساليب والإجراءات المنتهجة في عمليتي الاستقطاب والاختيار والعوامل التي تؤثر وتتحكم فيها .

2 - كما تهدف الدراسة إلى تبيان أهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، وحاجة هذه الأخيرة إليه باعتباره رأس المال الحقيقي القادر على الوصول إلى النتائج المرغوبة ، ودفع عجلة التنمية .

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية دراسة موضوع (استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية) كونها تتمحور في جانبين هامين :

الجانب الأول : يتعلق بالاستثمار في المورد البشري ، الذي يعد العامل الأساسي في العملية الإنتاجية ولا يمكن الاستغناء عنه ، وبالتالي قدرة أية مؤسسة مهما كانت في إنجاز مشروعها وضمان استمراريتها ، يرتبط ارتباطا عضويا بالمورد البشري ، وبمدى صلاحه لتنفيذ المراد منه .

الجانب الثاني : ويتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية ، باعتبارها إحدى أدوات الدولة الرئيسية في برنامج التنمية ، ولهذا أعطت لها الدولة مكانة خاصة عبر دعمها وترقيتها والمحافظة عليها ، ومؤسسة بريد الجزائر المعنية بالدراسة ، تساهم في دفع الاقتصاد الوطني إلى الأمام ، وتقدم للمجتمع خدمة عمومية بأقل تكلفة .

تحديد المفاهيم :**أولاً : الاستقطاب**

يعرف الاستقطاب Recruiting بأنه عملية البحث عن الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وجذبهم إليها ، بأن يقوموا بتقديم طلبات التحاق للعمل في هذه المنظمة وبالتالي فإن عملية الاستقطاب هي نشاط يربط بين أولئك الباحثين عن عمل (الأفراد) وأولئك الذين يبحثون عن عاملين (المنظمة) ، أي الربط بين العرض من جهة والطلب من جهة أخرى على الموارد البشرية.¹

التعريف الإجرائي للاستقطاب :

العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل ، للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بغرض الاستفادة من كفاءتهم ، وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

ثانياً : الموارد البشرية

هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية ، ونلاحظ من هذا التعريف أن الموارد

1 - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني : إدارة الموارد البشرية ، 225 دار ، ب ط ، الرياض ، السعودية ، 1429 هـ ، ص

البشرية تمثل مزيجا من المعارف ، المهارات ، الكفاءات والاتجاهات ، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ، كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه .¹

التعريف الإجرائي للموارد البشرية :

هي تلك الجموع من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء ، بشكل جيد ومتميز ، وهذا لا يتأتى إلا بتكامل وتفاعل هذه الرغبة والقدرة ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثا : إدارة الموارد البشرية

هي عملية توظيف وتطوير الموظفين بحيث يصبحون أكثر قيمة للمنظمة ، وتشمل إدارة الموارد البشرية إجراء تحليل الوظائف ، وتخطيط احتياجات الموظفين ، وتوظيف الأشخاص المناسبين لهذه المهمة ، والتوجيه والتدريب ، وإدارة الرواتب والأجور ، وتوفير المزايا والحوافز ، وتقييم الأداء ، حل النزاعات، والتواصل مع جميع الموظفين على جميع المستويات .²

1 - الداوي الشيخ : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، العدد السادس ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2008 ، ص 10 .

2 - Michael Armstrong : **Handbook of Human Resource Management Practice** , Kogan Page Limited , 7 ed , London , United kingdom , 1999 , p 12 .

وتعرف أيضا بأنها : مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة ، التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة ، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها .¹

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية :

هي وظيفة أو إدارة أساسية في المؤسسة ، محور عملها جميع الموارد البشرية ، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية في ظل استراتيجية خاصة بالمؤسسة ، وتشمل هذه الأنشطة مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة ، تشمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، وتوفيرها بالموصفات المطلوبة والوقت المطلوب ، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها ، والعمل على تدريب وتنمية وتطوير هذه الموارد البشرية وتوفير شروط توظيف عادلة لها ، ومناخ عمل مادي واجتماعي مناسب يساعدها على أدائه بمستوى عال من الفعالية ، وتحفيزها ومساعدتها لتحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها وأهداف المؤسسة .

1 - باري كشوي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ترجمة قسم الترجمة بالدار ، القاهرة ، مصر ، ط 3 ، 2008 ، ص 12 .

رابعاً : المؤسسة

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف ، يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة ، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة بحسب طبيعة المؤسسة ، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها ، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة ، وتشكل خلية اجتماعية خاصة ، لها وسائل قانونية ومالية ومادية ، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات ¹.

التعريف الإجرائي للمؤسسة :

هي عملية جمع الناس في هيكل منظم ، وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم ، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع .

خامساً : المؤسسة العمومية

المؤسسة العمومية هي شخص معنوي ، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية ، فالإلى جانب الدولة والمجموعات المحلية أي

1 - نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 2014 ، ص 12 .

المجموعات الإقليمية ، فإن تسيير المرافق العمومية قد يعهد إلى أشخاص عمومية أخرى والتي يطلق عليها اسم المؤسسة العمومية L'établissement public.¹

التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية :

المؤسسة العمومية هي مرفق عام ترجع ملكيته للدولة ويخضع لسلطتها بغرض تقديم الخدمة للمجتمع .

سادسا : المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين ، هدفه دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه .²

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية :

المؤسسة الاقتصادية هي جميع أشكال المنظمات المستقلة ماليا ، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق ، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ، كما أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج .

1 - ناصر لباد : القانون الإداري ، الجزء 2 ، دار المجد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الجزائر ، 2004 ، ص 182 .

2 - ناصر داداي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط 2 ، الجزائر ، 1998 ، ص 10 .

المنهج المعتمد في الدراسة :

لكل بحث منهج يسير عليه لدراسة المشكلة ، فمنهج البحث ، هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر ، بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ، ومعرفة أسبابها ، وطرق علاجها ، والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها ، فالمنهج فن تنظيم الأفكار ، سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة لنا ، أو لإثبات حقيقة نعرفها .¹

ونظرا لعدم إمكانية دراسة استقطاب الموارد البشرية ، في جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ، فقد ارتأينا دراسة نموذج ، يكون بمثابة حالة لها ذات خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية ، ويمكن تعميم النتائج المتحصل عليها ، ولهذا كان منهج البحث الأجدر من حيث الاستعمال هو منهج دراسة الحالة .

يعتبر منهج دراسة الحالة ، منهجا متميزا يقوم أساسا على الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية ، بصفتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها أي أن منهج دراسة الحالة نوع من البحث المتعمق ، في فردية وحدة اجتماعية ، سواء كانت هذه الوحدة فردا أو أسرة أو قبيلة أو قرية أو نظاما أو مؤسسة اجتماعية أو مصنعا أو مجتمعا محليا أو مجتمع عاما ، بهدف جمع البيانات والمعلومات المستفيضة عن الوضع القائم للوحدة وتاريخها وخبراتها الماضية ، وعلاقتها مع البيئة ثم تحليل نتائجها ، بهدف

1 - محمد الصاوي محمد مبارك : البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ، المكتبة الأكاديمية ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 1992 ، ص 26 .

الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الحالة أو الوحدة ، بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه .¹

1 - فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 96 .

أدوات جمع البيانات :

1 - الاستمارة :

بالنسبة للكثير من الباحثين والمشتغلين في مجال العلوم الاجتماعية ، فإن الاستمارة هي من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية ، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الوقت أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على استمارة الاستبيان لجمع البيانات من ميدان الدراسة .

والاستمارة هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات .¹

2 - الوثائق :

تمت الاستعانة بجميع الوثائق التي أمكن الحصول عليها من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة ، والتي لها علاقة بموضوع البحث بحيث تم توظيفها في الفصل الرابع الذي خصصناه للدراسة الميدانية ، وتعني الوثيقة لغة الأداة والدليل والبيئة المكتوبة الصحيحة

1 - سعيد سبعون وحفصة جرادي : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر ، ب ط ، الجزائر ، 2012 ، ص 155 .

والقاطعة في الإثبات¹ ، لذا تعتبر الوثائق ذات أهمية كبيرة في الدراسات الوصفية خاصة في الحالات التي حدثت في الماضي .

الملاحظة :

استعمل الطالب تقنية الملاحظة بالمشاركة عبر الدراسة الاستطلاعية التي قام بها في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة ، وتمكن خلال الملاحظة أن يتعرف على الاتجاه العام لعملية التوظيف والاستقطاب في المؤسسة ، وتعددت تعريفات الملاحظة العلمية ومن بينها تعريف رجاء وحيد الدويدري (أما الملاحظة العلمية فهي : انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهرات أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها)².

1 - عمار عوايدي : مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 5 ، الجزائر ، 2005 ، ص 204 .
2 - رجاء وحيد الدويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية ، دار الفكر ، ط 1 ، دمشق ، سوريا ، 2000 ، ص 317 .

مجالات الدراسة :

المجال المكاني :

أجريت الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة والتي تقع في وسط عاصمة الولاية مقابل متوسطة الأمير عبد القادر *

المجال البشري :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية بريد الجزائر وحدة الجلفة ، ويتواجد بها 51 عاملا ونظرا لمحدودية عدد أفراد مجتمع البحث فقد رأى الباحث أن استخدام أسلوب المسح الشامل يكون أكثر فائدة ، وهذا من خلال توزيع استمارات الاستبيان على جميع أفراد مجتمع البحث ، والذي يبلغ عددهم 51 فردا هم العاملين بمؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة .

المجال الزمني :

وقام الباحث خلال شهر أفريل 2016 ، بتوزيع استمارة الاستبيان على العمال بمؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة وتحتوي استمارة الاستبيان على 22 سؤالا مقسمة إلى 3 أجزاء هي : المعلومات الشخصية (4 أسئلة) وأسئلة حول الفرضية الأولى (10 أسئلة) وأسئلة حول الفرضية الثانية ، ومن أصل 51 استمارة استلم الباحث 36 استمارة تم ملئها بالأجوبة .

* سيتم التطرق إلى مؤسسة بريد الجزائر بالتفصيل في الفصل الرابع من الدراسة

الدراسات السابقة :

بما أن موضوع الدراسة يتناول الاستقطاب في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر فإن الباحث اعتمد فقط على الدراسات الجزائرية التي تطرقت إلى هذا الموضوع .

1 - دراسة عزيز شعلال (1988 - 1989) :

دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تحت عنوان تنظيم عملية العمل واستخدام اليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة ، وهي دراسة حالة أجريت بمؤسسة خاصة لصناعة الأقلام والأدوات البلاستيكية الموجهة للاستعمال المدرسي والمكتبي ، ينطلق الباحث في هذه الدراسة من ثلاث فرضيات :

1 - منصب العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة يمثل المكان الذي تتم فيه عملية تكثيف استخدام اليد العاملة .

2 - الاستخدام المكثف لليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة ، يقوم على فعالية النظام الإنتاجي الذي يقدم للرقابة والتحفيز معا مكانة أساسية في عملية العمل والاستخدام .

- رد الفعل والسلوك العمالي في المؤسسة نتاج للكيفية التي يتم وفقها عملية لاستخدام العمل في المؤسسة ، فهي بذلك تمثل رفضا للمشاكل المختلفة الناتجة عن نموذج معين للتوفيق بين قوة العمل ووسائل الإنتاج داخل إطار تنظيم عملية العمل .

استعمل الباحث المقابلة والاستمارة والملاحظة المباشرة وغير المباشرة ، وشملت عينة الدراسة 41 عامل مختارة بطريقة عشوائية .

وأهم النتائج التي توصل إليها من خلال الدراسة ، تتعلق بطرق الاستخدام في المؤسسة وتتلخص في أن 51 % من العمال تم توظيفهم عن طريق التوصية من قبل أحد العاملين القدامى بالمؤسسة ، كما تستعمل المؤسسة التوظيف عن طريق الحضور إلى إدارة المؤسسة بنسبة 26 % .

أما فيما يخص السوابق المهنية والأقدمية فتبين أن معظم العمال قبل التحاقهم بالمؤسسة كانوا بطالين .

بينما عنصر التكوين فتميزت اليد العاملة في القطاع الخاص بنقص تأهيلها عند توظيفها ، كما أنه لا يستثمر في ميدان التكوين المهني تجنباً للمصاريف الناتجة عنه ، بل يعتمد في توظيفه على ذوي الخبرة السابقة والمكونين وتقدم أجور عالية لاستقطاب هذه الفئة ، ماعدا تكوين المختصين والعمال المهنيين لمدة ثلاثة أشهر في ميدان العمل¹.

التقييم :

تمكن الباحث في هذه الدراسة من تشخيص واقع تنظيم العمل واستخدام الأفراد في المؤسسة الجزائرية التي كانت تعاني من قبل من التهميش ، بحيث تمحورت مختلف دعائم الاقتصاد

1 - صوفية علطي : واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في ظل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 21 .

الوطني على المؤسسة العمومية باعتبارها الركيزة أو الدعامة الأساسية في بناء تنمية مستدامة ، وهي فئة جد هامة من قبل الباحث فقد عبر هذا الأخير من خلال النتائج المتوصل إليها عن غياب التسيير الفعال في هذه المؤسسات ، وتبين غياب الأسس العلمية للتوظيف والتي اعتمدت بدرجة كبيرة وأساسية على التوصيات والحضور المباشر للمؤسسة .

2 - دراسة عمر بونية (2005 - 2006) :

تحت عنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية وأجريت بالمعهد الوطني للتخطيط والإحصاء ، وهي دراسة حالة بمؤسسة نفضال ، وتمثل التساؤل المطروح من قبل الباحث في ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية ، في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية ؟ وما أهمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية ؟ وما هو أثر تحسين الإنتاجية على مستويات الربحية والأجور ؟

من خلال هذه الدراسة ، اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الإنتاجية هي محصلة لمفهومي الكفاءة والفعالية وهي تكون نتيجة لتفاعل عوامل عديدة داخلية وخارجية ، أي بين الموارد المتاحة في المؤسسة والمحيط الخارجي وتوصل كذلك إلى أن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي ، وتلح الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط والاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح

المؤسسة ، كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة ووظائفها المختلفة¹.

التقييم :

من خلال هذه الدراسة يكشف الباحث لنا أهمية ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية التي أساس نشاطها الإنتاج وتحقيق الربح وهذا يحدث عبر الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة البشرية منها والمادية مع التأكيد على أهمية المورد البشري بشكل خاص في تحقيق أهداف المؤسسة .

1 - أسماء قاسي : أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة البويرة ، 2012 ، ص 29 .

المقاربات السوسولوجية :

1 - نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

بدأت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي وما زال تأثيرها حتى الوقت الحالي ومن أهم أعلامها المهندس فريدريك تايلور ، الذي كان يعتبر أحد رجال الإنتاج والإدارة لأنه كان يهتم أساسا ، وهو كمستشار إداري ، بكيفية الحصول على إنتاجية عالية في الصناعات الحديدية ، وقام بتوسيع هذا الهدف عن طريق إدخاله ما أصبح يعرف بدراسة العمل¹ ، وقد قامت هذه الحركة على أساس الاختيار العلمي للعامل ، ودراسة الزمن والحركة ، مع تبنيه مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في الحصول على المال ، لأن الأجر هو الحافز الأساسي الذي يدفع الإنسان إلى العمل . وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحركة ركزت على العقلانية وحدها ، واعتمدت على فكرة تقسيم العمل ، وأكدت على أهمية المكافأة الاقتصادية أو الحوافز المادية باعتبارها الحوافز المثالية والوحيدة التي تدفع العمل للقيام بالعمل².

1 - راجح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة ، ب ط ، الجزائر ، 2006 ، ص 101 .

2 - راجح كعباش : مرجع سابق ، ص 103 .

2 - نظرية البيروقراطية لماكس فيبر :

ذهب ماكس فيبر إلى التأكيد على المؤهلات الذهنية حيث لا بد أن تكون للعامل مؤهلات ذهنية تمكنه من الحصول على الوظيفة ، وهذه المؤهلات تتمثل في المستوى التعليمي والكفاءة ، والكفاءة تكون بالمؤهل العلمي للعامل وكذلك الخبرة التي يمتلكها العامل .

ويرى فيبر أن البيروقراطية تتميز بالدقة والسرعة ، والوضوح ، والإلمام بالمعلومات كما أنه تعد أعلى أشكال التنظيم كفاءة وأقدرها على تحقيق الأهداف كما تتميز أيضا بالاستمرار والحكم الصحيح على الأمور والانصياع التام من جانب المرؤوسين وتخفيض الاحتكاك والتكاليف المتعلقة بالموارد والأفراد ، كما أن التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الخبراء حيث يتم استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبرتهم ، المحسوبية والقربة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي ، ولا سيما في مجال الاختيار وتوظيف الأفراد وعلى مؤهلات المتقدمين ، وعلى ضوء المعايير الموضوعية الخاصة بكل عمل والتي يضعها الراسميون في التنظيم البيروقراطي¹.

1 - Eric vertevelle : **mesure des ressources humaines et gestion de l entreprise** , paris , france , édition economica , 1985 , p 41 .

صعوبات الدراسة :

هذه الدراسة كغيرها من الدراسات واجهتها عدة صعوبات لكن لم تكن بالمستوى الذي يعيق سيرها أو يعطلها ، فالدراسة بالرغم من وجود هذه الصعوبات استطاعت أن ترى النور .

وهذه الصعوبات تمثلت في :

1 - قلة المراجع التي تعمقت في دراسة الاستقطاب ، على عكس موضوع إدارة الموارد

البشرية الذي تعمق في دراسته الكثير من الباحثين والمتخصصين ، والمعروف لدى الجميع

أن الاستقطاب يعد مجرد فرع من فروع إدارة الموارد البشرية .

3 - ندرة الدراسات السابقة حول موضوع الاستقطاب .

2 - واجه الباحث صعوبة بالغة في الحصول على معلومات حول مؤسسة بريد الجزائر

وحدة الجلفة ، ولم يتسنى له الحصول عليها إلا بعد زيارات متعددة للمؤسسة .

الفصل الثاني

تمهيد :

يجدر بنا قبل الحديث عن إدارة الموارد البشرية ، أن نتعرف على الموارد البشرية باعتبارها أكثر المكونات أهمية في المنظمة ، لما لها من دور وتأثير بالغ في سير عمل وأنشطة المنظمة واستمرارها ، واقتناعا بالدور الحيوي الذي تمارسه في المنظمة ، الأمر الذي دفع بالحكومات والمنظمات في الوقت الراهن إلى تعزيز مكانة المورد البشري ، واستقطابه وحمايته وتدريبه .

يقصد بالموارد البشرية Human Resources جميع العاملين في المنظمة ، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية . هم المدراء والقادة الإداريين والفنيين والمستخدمين ، هم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة ، هذه الموارد تقدم للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها ، وهي تحصل لقاء هذه المساهمات على تعويضات مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة ، والموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقابليات وخبرات ، وعلى الرغم من أهمية الموارد المادية المتمثلة في المال والموجودات والتجهيزات ... إلا أن للموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق بكثير أهمية الموارد المادية ، فالأفراد هم الذين يفكرون وبيدعون ، وهم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويتابعون ويسوقون ويستثمرون ، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الأخرى معانيها وقيمتها الحقيقية ، وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة

بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي.¹

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي .
وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية ، لا يحصل إلا نتيجة تضافر جهود وأنشطة متعددة حتى يتم إدارتها وتأطيرها، للوصول إلى المراد منها ، وهذا ما يعرف بمصطلح إدارة الموارد البشرية .

1 - مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي) ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 24 .

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات ، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين ، أو إدارة القوى العاملة ، أو إدارة الموظفين ، أو إدارة العلاقات الصناعية ، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد Personnel Mangement أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، وتمثلت أهم وظائفها وفقا للمدخل التقليدي حينذاك في :

- تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقا لما تراه الجهات العليا .
- إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد .
- القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية والحسابات .
- متابعة الشؤون الاجتماعية والصحية للعاملين .
- متابعة عمليات النقل والترقية والإحلال¹ .

لقد ثار جدل كبير بين مسمى إدارة الأفراد وبين مسمى إدارة الموارد البشرية فالبعض يرى أن كلا المصطلحين هما نفس الشيء من حيث الفلسفة والمنطق ، أو من حيث المضمون ،

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 13 .

والبعض الآخر يرى اختلافا في المنطق وليس في المضمون ، وآخرون يرون اختلافا في فلسفة ومنطق المصطلحين وفي الدور والمضمون .

وقد اتجهت الكثير من الجامعات والمؤسسات الحكومية والأهلية غربا وشرقا ، في تعديل مسميات إدارة الأفراد إلى مسميات إدارة الموارد البشرية ، كما قد حلى مسمى إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة وفي الكثير من المؤلفات والبحوث ، بدلا من مسمى إدارة الأفراد

1 .

شكل رقم (01) نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية¹

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	الفلسفة
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة . • الإنسان كيان مستقل وليس تابع ، له توقعات ومطالب . • الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة والاتفاق عليهم يمثل اتفاقا استثنائيا يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد . 	<ul style="list-style-type: none"> • الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ولكن بطريقة إنسانية . • إدارة الأفراد إدارة إستشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة . 	
<ul style="list-style-type: none"> • هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الملائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد . 	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية رغبات الافراد . 	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق وتدبير الاحتياجات • تطوير وتنمية الأفراد . • تعويض الأفراد . • تنمية العلاقات مع الموظفين . • وتتميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية : • تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد . • التطوير التنظيمي . • الاتصالات والإعلام . • زيادة مجالات الخدمات . 	<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية • تطوير وتنمية الأفراد . • تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب . • المحافظة على صيانة الأفراد . • تنمية العلاقات مع الموظفين . 	النشاطات
<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العليا كإدارة تنفيذية . 	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية . 	الموقع في الهيكل التنظيمي

1 - هاني عرب : مرجع سابق . ص 12 .

إن إدارة الموارد البشرية اسم له دلالاته ، هي أولا إدارة ، كون برامجها ووسائلها يجب أن تترجم بقرارات متبعة بآثار ونتائج يمكن تقييمها ، وتوسع حقل هذه الإدارة حديثا نحو المسؤولية الاجتماعية ، وتضمن مساهمة المؤسسة في التطور والنمو الدائم ، كما في الصراع ضد التمييز (في التوظيف ، والاستخدام ...)¹.

وقد تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية وتباينت بحسب الاتجاهات والمدارس المختلفة نذكر منها :

- 1 - هي سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.²
- 2 - كما يعرفها Bélanger بأنها (مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وأبرز هذه الأنشطة هي : التوظيف ، التكوين ، الترقية ، مناصب العمل)³.

1 - جان مارك لوغال : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة نبيل جواد ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص 6 ، 7 .

2 - نعيم إبراهيم الظاهر : تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، ط 1 ، إريد ، الأردن ، 2009 ، ص 11 .
3 - Laurent bélanger : **Gestion des ressourcées humains** , led , édition gataton morin , québec , canada , 1984 , p 37 .

- 3 - هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنميتها وقدرتها ورفع كفاءتها ، ومنها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة ، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹
- 4 - إدارة الموارد البشرية هي عملية توظيف الأفراد ، تدريبهم وتعويضهم ، وتطوير السياسات المتعلقة بهم ، ووضع الاستراتيجيات للاحتفاظ بهم.²
- 5 - هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل استقطاب هذه الموارد ، والإشراف على استخدامها ، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة ، وتطويرها.³

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ب ط ، المنصورة ، مصر ، 2009 ، ص 13 .

2 - Lawrence kleiman : **human resource management a tool for competitive advantage** , west publishing company , 1 ed , new york , united states , 1979 , p 17 .

3 - سعاد نايف برونوطي : إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 17 .

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

تشهد آثار ومكتبات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات ، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال ، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً .¹

إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع :

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح ، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة ، والتي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل .²

والمتمم في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من نتائجها مسلة حمورابي ، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات ، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية ... فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس

1 - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 44 .

2 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 20 .

تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك.¹

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة ، إلا أن العملية الإدارية تركزت على حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي ، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة ، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعية الزراعية.²

نستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية في الحقب القديمة ، كانت بسيطة وذلك لضعف النشاط الوظيفي ، واقتصارها على النشاط الزراعي وحده .

مرحلة الثورة الصناعية :

كان أول ظهور رسمي لممارسات إدارة الموارد البشرية قد تم نتيجة لظهور الثورة الصناعية ، فقد ترتب على ذلك حاجة المصانع إلى أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات اللازمة

1 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي : المرجع نفسه ، ص 20 و 21 .

2 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي : المرجع نفسه ، ص 21 .

لتشغيل الآلات الإنتاجية المتخصصة ، ونتيجة لذلك اهتم المديرون المتخصصون في الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتوزيعهم على الأعمال التي تناسبهم¹.

وكان ينظر إلى العمالة على أنها سلعة يجري تداولها في جو سياسي يطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تدخل الدولة لحماية العاملين من أصحاب الأعمال ، غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من العيوب التي كان لها تأثير كبير منها كضرورة فرض رقابة حازمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمال وتم تحديد توقيت بداية ونهاية العمل ، وبسبب رداءة ظروف العمل واتساع المسافة بين العامل ورب العمل ، أدى هذا كله إلى نمو النقابات العمالية وأصبح هناك أسلوب لمناقشة مشاكل العمال بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة وهكذا ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية².

مرحلة حركة الإدارة العلمية :

وقد تزعم هذه الحركة فريدريك تايلور وقد أعطت حركة الإدارة العملية تطورا محدودا بين العاملين والإدارة ، من خلال استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيع العاملين على أداء أعمالهم بالطرق والسرعة المحددة وبالمعدل المطلوب واستخدام منهج الرقابة لأداء الوظائف ، وكذلك استخدام الأساليب العقابية من طرد

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 23 .

2 - قصي فحطان خليفة الجميلي : إدارة الموارد البشرية في الفنادق ، دار الصفاء للنشر ، ب ط ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 21 .

وخصم المرتب وغيرها ، تخصيص مكافآت تشجيعية لمن يزيد عن معدل الإنتاج ، وحاولت المنظمات في تلك الفترة تقديم بعض الخدمات كالإجازات والقروض والتأمين بشكل طوعي وليس لضغوط عمالية أو حكومية ، ويمكن اعتبار هذه الفترة من الفترات التي تخلو من الطابع الإنساني وأنها من الفترات المادية البحتة التي تعاملت مع الإنسان على أنه آلة خالية من المشاعر والعواطف .¹

مدرسة العلاقات الإنسانية :

يعتبر أنصار هذه المدرسة أن سلوك العمال هو جوهر العمل الإداري ، كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بقاء ونمو المؤسسة² ، تميزت هذه المدرسة في الإدارة بالنظر إلى سلوك الإنسان في محيط البيئة التي يوجد فيها آخذتا في اعتبارها العوامل المؤثرة ، مع تناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي ، حيث يشمل السلوك الفردي والجماعي شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه ، بالإضافة إلى الجماعات المحيطة بالأسرة والمدرسة والأصدقاء وزملاء العمل حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة وتوضح نواحي التأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة ، كما توجه اهتماما لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير ، من عوامل اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وتعليمية ، الهدف من هذه

1 - محمد محمد إبراهيم : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 6 و 7 .

2 - وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، مدير النشر جامعة قلمة ، ب ط ، الجزائر ، 2004 ، ص 31 .

الدراسة أن تساعد الإدارة في فهم الظواهر السلوكية من حولها ، ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها¹.

وهذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد ، وهكذا فقد تم الاقتناع بمعاملة الأفراد باحترام وتقدير ذاتهم ، مما يساعد على زيادة رضا الأفراد².

ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى نهاية القرن العشرين :

عرفت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في نطاق الوظائف التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية ، بحيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية ، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية³.

وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية ، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنثروبولوجيا ، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية ، إذ أنه أكثر شمولاً ، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه ، ويجب التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني

1 - علي محمد عبد الوهاب و سعيد ليسن عامر : **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، مركز وايدز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 21 .

2 - Jean louis bergeron et autres : **les aspects humaines de L'organisation** ,5 ed , édition , gataton , morin , quebec , canada , 1979 , p 58 .

3 - فيصل حسونة : **إدارة الموارد البشرية** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 12 .

للعاملين ، وأثر العوامل على هذا السلوك وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية ، مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية .

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية ، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل : الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر ، والتكنولوجيا في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية ، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والاختصاصات ، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل : هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية .

3 - وظائف إدارة الموارد البشرية :

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها ، أي أنها متميزة ، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا ، وبرامج تحليل العمل ، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب ، والتخطيط المهني وتقييم الأداء .

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم ، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة الواسعة والتي تؤثر على مجالات عديدة للمنظمة ، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي :

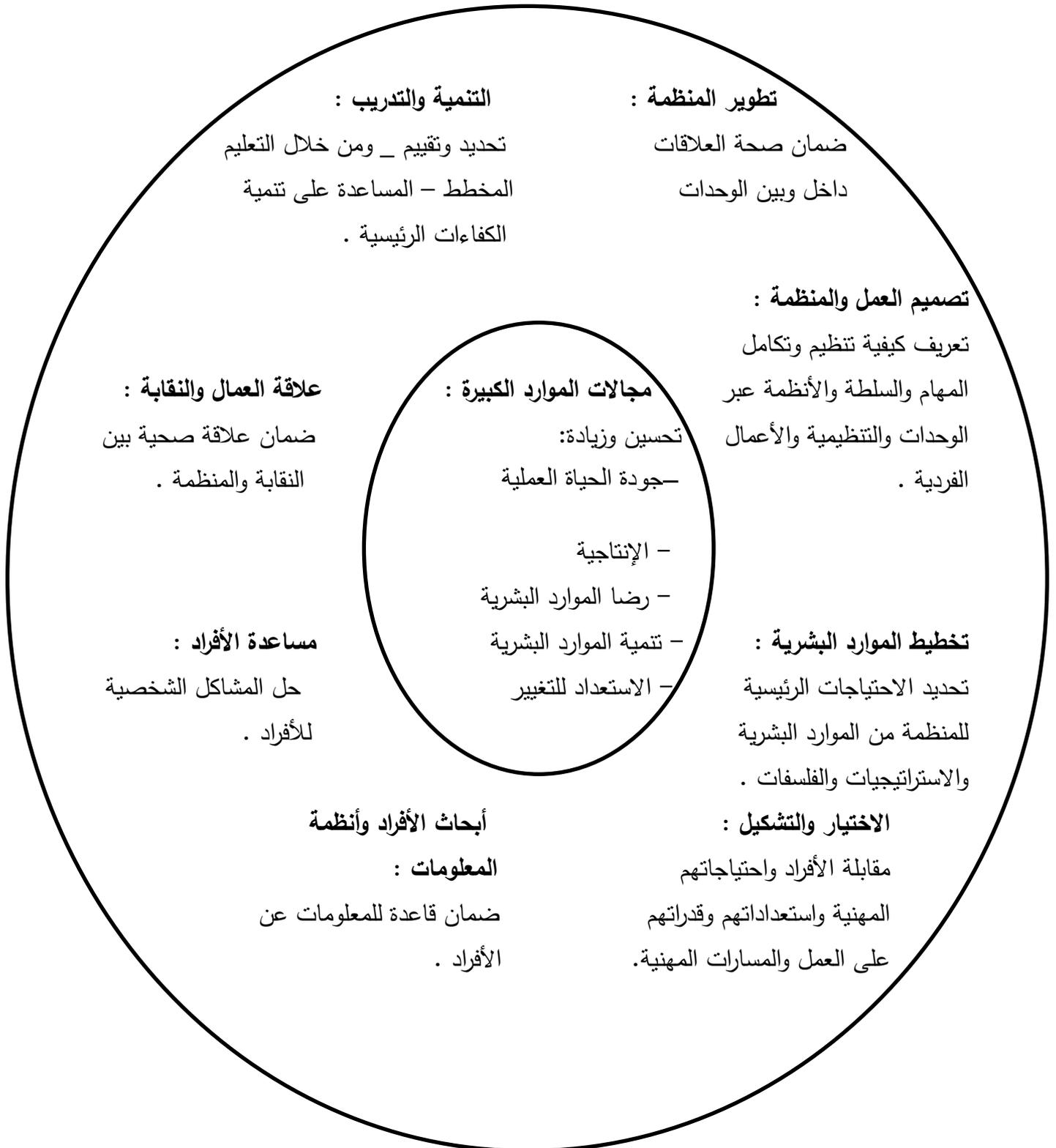
- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .
- تنمية وتنفيذ خطة مقابلة هذه المتطلبات .
- استقطاب الأفراد الذي تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها .
- اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة .

- تقديم الفرد للعمل وتدريبه .
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي .
- تصميم أنظمة تقييم الأداء .
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير .
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين .
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات .
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية التي تؤثر على أدائهم في العمل .
- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.¹

ويظهر الشكل التالي عجلة الموارد البشرية التي تعتمد عليها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية :

1- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 23 .

شكل رقم (02) عجلة الموارد البشرية



المصدر : راوية حسن : المرجع السابق ، ص 24

المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية

1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات ، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث إعدادها وأنواعها ومهاراتها ، بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية ، تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة ، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيه لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية ، وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي ، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية ، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في إستراتيجيتها العامة.¹

وعملية تخطيط الموارد البشرية توضع في إطار العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية ، فالتوسع مثلا في النشاطات وتعدد المنتجات أو الخدمات تنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية ، والتكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إليها في

1 - عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 229 .

الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة ، ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية ، فإن المؤسسات تسعى إلى إدراك وفهم جيد لجميع هذه المسائل ، ولا شك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات المؤثرة¹.

ويتضح من التعريف السابق أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة، بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة .

ويمكن القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي ما يلي

1 - التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية Demand of work، ويتم ذلك في ظل وضوء وحجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة وأدائها الكلي .

2 - التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها Supply of work، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل Work force analysais الذي يشتمل على معرفة وتحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في

1 - سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 56 .

كل قسم ووحدة إدارية ، ونوعياتها ، وتخصصاتها ، وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب .

3 - مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة ، لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أم نقص في هذه الموارد .¹

1 - عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 230 .

2 - أهمية تخطيط الموارد البشرية :

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية ، كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها ، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها ، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على :

- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة ، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص في العدد أو المهارات أو وجود زيادة غير ضرورية الأمر الذي ينعكس سلبيا على تحقيق أهدافها .

- مواجهة التغيير والتكيف معه ، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية ... إلخ ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تقديرات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وعدد ونوعيات العاملين ، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط .

- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار ، التعيين ، النقل والترقية .

- توفير العمالة ذات المهارات العالية : إن المؤسسات الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية ، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا ويساعد التخطيط في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب .¹
- يساعد التخطيط في وضع برامج لنواح معينة من النشاط مثل وضع موازنة الأجور ، تقدير تكاليف إنتاج السلع والخدمات ، تصميم برامج التدريب .
- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة .²

1 - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين) ، الدار الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 185 .

2 - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 2 ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 57 .

3 - مراحل تخطيط الموارد البشرية

يمر بناء تخطيط الموارد البشرية كعملية ، بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها .¹ وفيما يلي أهم هذه المراحل :

1 - التحليل البيئي وتحديد الموقف : تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية ، أي لابد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية ، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف) كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة ، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذي يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات² ، دراسة تأثيرات التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل ، أيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص ، إن كل هذه المعلومات وغيرها الخاصة بالموقف الفعلي

1 - عمر وصفي عقيلي : مرجع السابق ، ص 238 .

2 - سهيلة محمد عباس : مرجع السابق ، ص 60 و 61 .

للموارد البشرية تعطي صورة واضحة وحقيقية حول ما تواجهه المؤسسة من عوامل وقوى مؤثرة في خطة الموارد البشرية.¹

2 - تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية : إن عملية التقدير هي المرحلة الثانية

من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية ، ولكل وظيفة وعمل على حدة وبشكل تفصيلي ، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازه والمحدد ، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم.²

3 - تحديد عرض الموارد البشرية : بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد عرض الموارد البشرية بتحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل ، وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها وعلاقة كل

1 - عمر صفى عقيلي : مرجع سابق ، ص 244 .

2 - عمر وصفى عقيلي : مرجع سابق ، ص 245 .

واحدة بالأخرى والشروط المطلوبة في شغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها ، ومن ناحية أخرى معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام ، الأمر الذي يساعد على إعطاء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة لتغطية عملها الكلي .

ومن الجدير بالذكر أن هناك مشكلات أساسية تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية ، فيتم احتساب وتقدير هذه الحالات وفق الإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار أية تغييرات بيئية مؤثرة¹ ، ومن هذه المشكلات مثلا :

أ - **الغياب** : والذي يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل ، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين ، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة ، أضف إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المؤسسة في السوق .

وانطلاقا من الآثار السابقة للغياب يتحتم على الإدارة أن تلعب دورا إيجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى اقل حد ممكن من خلال تحليل شامل لأسباب الغياب وأخذ نسبة الغياب في الحسبان عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .

1 - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 277 .

ب - دوران العمل : مؤشر هام يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها نظرا للعديد من الأسباب مثل عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز ، أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل .

إن تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية سياسات التدريب ، الأجور والحوافز والترقية ... الخ ، والعمل على تلافي أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية ، وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي .¹

ومثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لابد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية (ظروف سوق العمالة ، المؤسسات المنافسة ، وكالات الاستخدام والتشغيل) والظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة في المتخرجين في التخصصات المتنوعة والمطلوبة في حقل العمل .²

1 - مصطفى محمد أبو بكر : مرجع سابق ، ص 281 .

2 - سهيلة محمد عباس : مرجع سابق ، ص 63 .

إعداد خطة العمل : بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض ، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا في الموارد البشرية ، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصا في الموارد البشرية وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته¹، ومن بين السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في معالجة النقص نذكر :

أ - تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة : يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي سوق العمل ، وأن تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المنظمة ، وبعد الاستقطاب وكما هو معروف تحتاج إلى عملية انتقاء دقيقة وموضوعية لأفضل المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم لديها . ينصح باستخدام هذه الإستراتيجية في حالة إقدام المنظمة على توسيع أعمالها في الفترة القادمة ، وتوقع حالة من الرواج الاقتصادي وزيادة الطلب على منتجاتها في السوق².

1 - عبد الغفار حنفي وحسين القزاز : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 80 .

2 - عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 252 .

ب - استخدام تكنولوجيا حديثة : تلجأ بعض المنظمات لسد النقص في الموارد البشرية لديها وتغطية عبء العمل الإضافي المستقبلي فيها ، إلى استخدام آلات وتجهيزات ذات تقنية عالية ، بحيث يكون إنتاجها من حيث كميته وجودته كبيرين فيغطين هذا العبء الإضافي . تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المنظمة مشاكل وتكاليف كبيرة تتعلق بتوظيف موارد بشرية لأداء حجم العمل الإضافي ، وتعطيها مرونة كبيرة في تنفيذ الأعمال ، وتكون في غنى عن عمليات استقطاب واختيار وتدريب ، ورواتب وأجور ومزايا ووظيفة أخرى وعلاقات مع النقابة .¹

ج - العمل الإضافي : هو إطالة زمن العمل الرسمي في المنظمة لعدد محدد من الساعات لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم ، كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة . تتميز إستراتيجية العمل الإضافي كحل لسد النقص في الموارد البشرية ، في أنها وسيلة لتحسين الدخل المالي لهذه الموارد ، أضف إلى ذلك أنها قليلة التكلفة مقارنة باستراتيجية توظيف موارد بشرية جديدة ودائمة التي تحتاج إلى تدريب وتأهيل واستقطاب كما تتميز بأنها تؤدي إلى تنفيذ عبء العمل الإضافي بمراد المنظمة البشرية الحالية المدربة والمؤهلة والمعتمدة على طبيعة العمل في المنظمة .²

1 - عمر صفى عقيلي : مرجع سابق ، ص 253 .

2 - عمر وصفى عقيلي : المرجع نفسه ، ص 254 .

أما السياسات التي تتبناها المؤسسات لمواجهة الفائض نذكر منها :

أ - تخفيض حجم الموارد البشرية عن طريق التسريح الدائم : بموجب هذه الإستراتيجية يتم الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة عن حاجة المنظمة استغناء نهائياً ، وينصح باستخدامها في حالة توجه المنظمة إلى تقليص حجم أعمالها إما بسبب الكساد التجاري ، أو شدة المنافسة . وتلجأ بعض المنظمات إلى هذه الإستراتيجية عندما تود استبدال مواردها البشرية غير الماهرة أو النصف ماهرة بموارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية أقل حجماً . مشكلة هذه الإستراتيجية ، أنها تضعف من ثقة الموارد البشرية التي لم يستغن عنها ومن روحها المعنوية ، ذلك لأنها تجعلهم يعيشون في حالة قلق وعدم استقرار وخوف دائم من الاستغناء عنهم مثل من سبقهم ، هؤلاء بالتأكيد سيزتركون العمل في المنظمة عند أول فرصة تسنح لهم ، مما يرفع من معدل دوران العمل في المنظمة ويخفض من مستوى الانتماء لدى العاملين لديها .

ب - التسريح المؤقت : ويقصد به استغناء المنظمة عن الفائض لديها من الموارد البشرية لفترة زمنية محددة ثم إعادتها للعمل ثانية . وتلجأ إليها في حالة مرورها بفترة انخفاض طلب مؤقت على منتجاتها ، فبدلاً من أن تخسر مواردها البشرية المسرحة من قبلها بشكل نهائي وتعيين موارد عوضاً عنها تحتاج إلى استقطاب وتدريب ... الخ ، فتقوم بعملية الاستغناء عنها بشكل مؤقت . مشكلة هذه الإستراتيجية هي : ما هو ضمان عودة من تم تسريحه من المنظمة إلى العمل لديها ثانية ؟ لا شك أنه لا يوجد ضمان ، وخاصة أن عملية التسريح

ستولد لديهم مشاعر سلبية اتجاه المنظمة ، هذا إلى جانب أن هؤلاء يكونوا قد بحثوا ووجدوا فرصة عمل في منظمة أخرى .

استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة : تقوم بعض المنظمات كبديل لمعالجة فائضها من الموارد البشرية ، بتسريح جزء كبير من هذه الموارد البشرية بشكل نهائي واستبداله بموارد بشرية مؤقتة ، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد البشرية المؤقتة ، وتلجأ هذه المنظمات إلى هذا الحل في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء .¹

1 - عمر صفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 257 .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي يتمحور حول إدارة الموارد البشرية نستخلص أن إدارة الموارد البشرية أمر مهم وضروري لأي مؤسسة بل لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه ، لأن العنصر الأساسي في أي مؤسسة هو المورد البشري كونه عصب المؤسسة والمحرك الأساسي لها ، فبدونه لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار وبلوغ أهدافها فإدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تعمل على الاهتمام بكل ما يخص المورد البشري من خلال وظائفها من تخطيط وتدريب وتكوين واستقطاب ومن خلال هذه الوظائف تعمل للحصول على أفضل الطاقات البشرية ، وإدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل لتصبح في الصورة التي هي عليها في الوقت الراهن ، وبما أن العالم في تطور وتقدم مستمر فإن هذا التطور شمل كل المجالات ما جعل هناك عدة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية ، كما أن العولمة الاقتصادية أصبحت تشكل تحديا في إدارة الموارد البشرية ، حيث أن سبل التعامل تطورت وطريقة الحصول على الموارد البشرية تجاوزت المستوى المحلي بل أصبحت دولية ، لذا فالتحديات التكنولوجية وثورة المعلومات لعبت دورا هاما في تغيير سبل التعامل مع القوى العاملة وكذلك في تحسين نوعية الأفراد العاملين ، كما أن البيئة الخارجية تعد تحديا من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية إذ أنه لا بد من الاستجابة لتغيرات هذه البيئة الخارجية كونها في تغير مستمر ومتسارع .

كما أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة وظائف لضمان السير الحسن لمواردها والحفاظ عليها وضمان تمكنها من أداء عملها كما ينبغي ، وبهذا فإن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة كونها تسعى لجلب أفضل الأفراد للعمل في المؤسسة وتوفير العمال ذوي المهارات والكفاءات العالية وترغيبهم في العمل في المؤسسة وهذا من خلال عملية استقطاب الموارد البشرية .

الفصل الثالث

تمهيد :

عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية ، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم ، ويطلق على هذه الوظيفة الاستقطاب والاختيار وتعنى وظيفة الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ، بينما تعنى وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم .

والاستقطاب ركن أساسي في أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، ذلك لأن تحقيق أهداف المنظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية ، على إمداد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع أهدافها محل التنفيذ .

وتتمثل عملية الاستقطاب في الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على :

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف .
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف .
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف .¹

1 - عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، دار الكتب العربية ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 240 .

المبحث الأول : الاستقطاب

1 - مفهوم الاستقطاب :

هناك العديد من التعريفات للاستقطاب نذكر منها :

1 - يعني كافة النشاطات وخاصة الإعلامية التي تجعل المنظمة ، محور جذب سواء للأموال أو الأفراد أو أي شيء آخر، أما في مجال دراستنا يشير الاستقطاب إلى كافة النشاطات التي تجعل من المنظمة محور جذب للأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل ، وبما يتناسب مع احتياجاتها.¹

2 - هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملئ الوظائف الشاغرة.²

3 - كما يعرف (هود جينس) الاستقطاب : النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها.³

1 - محمد حجازي : إدارة الموارد بشرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 . ص 137 .

2 - مؤيد سعيد السالم : حروش صالح : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) جدارا للكتاب العالمي ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 81 .

3 - قصي قحطان خليفة الجميلي : مرجع سابق ، ص 63 .

4 - الاستقطاب يعني العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة ، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.¹

يلعب الاستقطاب دورا حيويا في تحقيق أهداف المنظمة ، ويعمل كأداة إستراتيجية ويرتبط في نهاية المطاف بجميع أنشطة الموارد البشرية الأخرى اللاحقة ، فهو يساعد على تكوين مجموعة من الموظفين المحتملين ، ولنجاح ذلك على إدارة المنظمة أن تختار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، واختيار الأفراد المناسبين هو من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وهو الخطوة الأولى نحو خلق القوة التنافسية والميزة الإستراتيجية للمنظمة.²

1 - عيد الغفار حنفي وحسين القزاز : مرجع سابق ، ص 487 .

2 - Cynthia fisher , lyle F. Schoenfeldt : and others , **human resource management** , houghton mifflin company , 3 ed , new jersey , united states , 1996 , p 91 .

2 - أهمية الاستقطاب :

عملية الاستقطاب هي العملية التي تسبق عملية الاختيار والتعيين وهنا تكمن أهميتها فاستقطاب العناصر المناسبة بالصفات المطلوبة والأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة .

تعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أناسا مبدعون ، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها ، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها¹.

وتتجلى أهمية الاستقطاب أيضا في :

- يعتبر الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد وبهذا فإنه يتيح لنا اختيار الملائمين للوظيفة فقط الذي يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف².

- إن استقطاب العناصر المناسبة وبالعدد الكافي لشغل الوظيفة له تأثير على إنتاجية المؤسسة ، بحيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية والتأهيل المطلوب كان مستوى الأداء جيد وبالتالي زيادة كمية وجودة الإنتاج .

1 - مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح : مرجع سابق ، ص 82 .

2 - يوسف حجيم الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 117 .

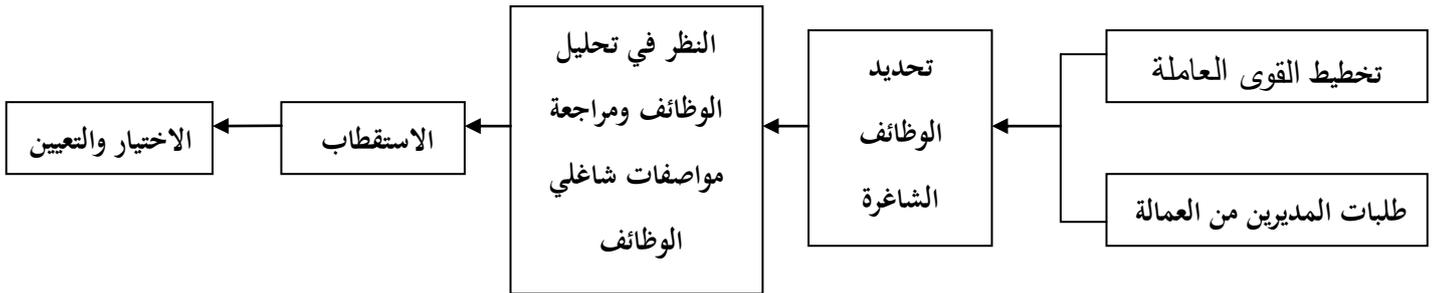
- إن نجاح عملية الاستقطاب يؤدي إلى نجاح عملية الاختيار من بين الأفراد المؤهلين الكفوئين لشغل الوظيفة .
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار ، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .
- تحقيق الوسائل الاجتماعية والأخلاقية والقانونية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة ، وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف¹.

1 - يوسف حجيم الطائي وآخرون : مرجع سابق ، ص 118 .

3 - خطوات الاستقطاب :

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين ويوضح الشكل التالي تسلسل هذه الخطوات :

الشكل رقم (03) خطوات الاستقطاب



ويتضح من خلال الشكل التالي أن عملية استقطاب الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية:

أ - **تخطيط القوى العاملة** : حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً للخطط الإنتاج والعمل على الفترة القادمة .

ب - **طلبات المديرين من العمالة** : وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية وذهنية والقدرات والمهارات .

ج - **تحديد الوظائف الشاغرة** : بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

د - النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف : بعد تحديد الوظائف الشاغرة يكون من ضروري مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها .

هـ - الاستقطاب : وهو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة .

و - الاختيار والتعيين : وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد اقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين .¹

1 - أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 140 ، 141 .

4 - مصادر الاستقطاب :

تتوقف جودة عملية الاستقطاب إلى حد كبير على جودة المصدر الذي تعتمد عليه المنظمة في اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ، وتتعدد مصادر الاستقطاب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة ، غير أننا يمكن بصفة أساسية أن نقسم تلك المصادر إلى نوعين أساسيين من هما : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب .¹

أ - المصادر الداخلية :

يقصد بالمصادر الداخلية للاستقطاب الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة ، ومن أهم هذه المصادر :

1 - الترقية :

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين ، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة ، والوظائف الأخرى ، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى ، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها لا بد من عملية

1 - عادل محمد زايد : مرجع سابق ، ص 259 .

الاختيار أن تركز على أسس موضوعية ، وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها .

2 - النقل والتحويل :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ، أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة . فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى ، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة¹.

3 - الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل ، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة ، وإتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها ، و أيضا زيادة الشعور بالرضا بينهم ومن عيوبها الحد من

1 - صلاح الدين عبد الباقي و عبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 1988 ، ص 119 .

قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة ، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقة الشخصية .

4 - مخزون المهارات :

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها ، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ، ويتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية .

5 - الإعلان الداخلي :

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة ، هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها .¹

1 - أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 145 .

6 - عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء :

عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة ، الاتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمنظمة .¹

ب - المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها ، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وأهم هذه المصادر ما يلي :

1 - مكاتب العمل الحكومية :

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها ، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة ، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل ، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض

1 - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الدار الجامعية ، ط 2 ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 106 .

والطلب على العمل ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والنادرة في هذه المكاتب .

2 - مكاتب التوظيف الخاصة :

ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول ، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة ، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد .

وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة ، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل¹.

3 - التقدم المباشر للمؤسسة :

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية ، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة ، وقدراتهم ، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا

1 - صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي : مرجع سابق ، ص 121 .

للتخصصات الوظيفية ، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم ، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار .

وقد تقوم وكالات التوظيف بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة ¹.

4 - الإعلان الخارجي :

تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية ، والمجلات والدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد ، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة ، فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر .

أما في حالة وظائف لا تحتاج الخبرات والتي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج ، فقد تلجأ هذه المنظمات إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو ، والتلفزيون وفي جميع الحالات فإن تلك المنظمات

1 - أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 146 .

تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها ، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة .

5 - المدارس والجامعات :

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها . ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية ، من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية ، أو حتى العام الدراسي ، كما يتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها .

6 - المنظمات المهنية :

تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم ، واختيارهم ، ومنحهم شهادات و إجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة وحتى مديرو الموارد البشرية ، أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وهي تعن بتخريجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة ، فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة

الموارد البشرية بوضع مناهج اختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.¹

7 - الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة ، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة للسائقين ، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل.²

8 - الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة :

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم ، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم ، وإذا صدرت منهم توصية اتجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها .

1 - أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 146 .

2 - أحمد ماهر : المرجع نفسه ، ص 147 .

9 - النقابات العمالية :

يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية ، والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم ، لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات ، للتعريف بفرص العمل والمزايا والوظيفة وغيرها من البيانات التي تهم الفرد.¹

1 - عبد الغفار حنفي وحسين القزاز : مرجع سابق ، ص 491 .

5 - مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب :

تتميز مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية بعدة مزايا ومساوئ ويمكن أن نذكر منها ما يلي :

أ - مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي :

تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها :

- المنظمة لديها فكرة جيدة ، ومعرفة أفضل عن نقاط القوة والضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة ، فإذا كان للمنظمة مخزون للمهارات فإنه يمكن استخدامها كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها ، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء الأفراد يكون متاحا للمنظمة وسهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداداته وتأهيله للترقية .
- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة . أي ليس المنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها ، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن منظماتهم وكيفية تشغيلها ، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها إذا ما تم الاستقطاب من الداخل .
- زيادة دافعية وحماس الأفراد . أي أن الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية ومعنويات الأفراد ، وذلك عن طريق خلق فرص ترقية ، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنتظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى ، فإن هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم .
- والعكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة .

- زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين ، أي زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية والاستخدام والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها.¹

ب - مساوئ مصادر الاستقطاب الداخلي :

بالرغم من المزايا السابقة فانه هناك بعض المساوئ التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي :

- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية ، إذ أن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم .

- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات ، فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فإنه يجب اتخاذ الحذر ، لضمان تولد الأفكار الجديدة ، و الابتكارات وعدم كبتها نتيجة الاتجاهات لدى الأفراد.²

ج - مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي :

من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي :

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات المتاحة ، عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط .

1 - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، مرجع سابق ، ص 106 .

2 - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، المرجع نفسه ، ص 107 .

- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة ، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار و رؤى جديدة تفيد المنظمة .

- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين ، والمهرة والإداريين ، ويرجع هذا إلى أنه في حالة التعيين من الداخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية والذي يكلف المنظمة .

- لذلك فان التعيين من الخارج يكون أحيانا أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تحتاج هذه المهارات بصورة فورية .¹

د - مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجي :

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي :

- صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم .

- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة ، فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع المنظمة ، مما يسبب مشاكل للمنظمة ، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات و إجراءات المنظمة .

- الاتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة ، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء .²

1 - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، المرجع نفسه ، ص 108 .

2 - راوية حسن : إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، المرجع نفسه ، ص 109 .

المبحث الثاني : الاختيار

تتوقف فعالية المنظمة على فعالية الموارد البشرية فيها ، وبالتالي كان لابد من الاهتمام باختيار العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية . وتتبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يتأتى إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته ، فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة .

وتعد سياسة الاختيار إحدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة . ولا شك أن عملية جذب العناصر البشرية المناسبة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب (الاستقطاب) يرتبط تماما بعملية (الاختيار) ، حيث تتوقف فعالية الاختيار ونجاحه على فعالية الاستقطاب ونجاحه ، فجذب أفضل العناصر البشرية يسهل من عملية الاختيار والانتقاء بين عدد أقل ممن تتوفر لديهم الخصائص المطلوبة للوظيفة المطلوب شغلها .

وبذلك فإن عملية تعيين الأفراد تحتاج إلى دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية ، وكذلك دراسة مصادر الموارد البشرية والتعرف عليها والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف .

1 - مفهوم الاختيار :

الاختيار الوظيفي ، بصفة عامة ، هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، وذلك من خلال المفاضلة بينهم على أسس معينة ، من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم ، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم .

وفي العادة يتم تصميم خطوات الاختيار بأحد أسلوبين : الأسلوب التعويضي ، والأسلوب غير التعويضي ، ففي الأسلوب غير التعويضي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الحواجز والعقبات التي ينبغي للمتقدم أن يجتازها جميعا ، ويتم استبعاد المرشح عندما يفشل في اجتياز واحدة أو أكثر من هذه الحواجز أو العقبات .

أما في الأسلوب التعويضي فيتم النظر في نتائج جميع المعايير المستخدمة للاختيار ، فوجود عدد من المهارات لدى المتقدم يعوض عن النقص في المهارات الأخرى ، فالحصول على درجة عالية في امتحان القدرات على سبيل المثال ، يعوض عن الحصول على درجة منخفضة في امتحان الميول مثلا¹ .

وتبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية ، ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة ، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام

1 - مازن رشيد : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، ط 1 ، الرياض ، السعودية ، 2001 ، ص 491 .

كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف ، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات الجديدة الناتجة عن مقتضيات تخطيط الموارد البشرية .¹

وتوجد عدة تعريفات للاختيار نذكر من بينها :

- 1 - هي العملية التي تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الأفراد للعمل في المنظمة .²
- 2 - هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل .³
- 3 - ويعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه : تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة .⁴
- 4 - الاختيار هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة .⁵

-
- 1 - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 1997 ، ص 81 و 82 .
 - 2 - محمد عبد الفتاح الصيرفي : إدارة النفس البشرية ، ج 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط 1 : عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 205 .
 - 3 - علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، ط 3 ، القاهرة ، مصر ، 1975 ، ص 203 .
 - 4 - أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 141 .
 - 5 - حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ب ط ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 195 .

2 - أهمية الاختيار :

تعد عملية الاختيار وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، لأن نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها إنما يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها . ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف، يعد أساسيا لتحقيق هذه الغاية . فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقا لما يتمتعون به قدرات ومعارف ومهارات واستعدادات .

وبالتالي يمكن تحقيق الموائمة بين متطلبات العمل وقدرات الفرد واستعداده ، وهذا التوائم يعد أمرا بالغ الأهمية للمنظمة ، وللشخص نفسه ، على حد سواء ، وهذا له تأثير مباشر إيجابي في مستوى الإنتاجية ، ومستوى الرضا الوظيفي .

وإلى جانب تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمات والرضا الوظيفي للأفراد ، فإن الاختيار السليم للأفراد يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار الضارة التي قد تنجم عن سوء الاختيار كزيادة المال والجهد الذي ستتحمله المؤسسة .¹

1 - مازن رشيد : مرجع سابق ، ص 494 .

3 - خطوات الاختيار :

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منظمة إلى أخرى ويتوقف الأمر أساسا على نوعية الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وأيضا على إمكانيات المنظمة وحجم العمالة وسياستها اتجاه القوى العاملة ونظرا لحساسية عملية الاختيار يجب على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات ، ومتسلسلة في إتباع الخطوات ، وشاملة في جمع المعلومات ، وموضوعية غي اتخاذ قرارات الانتقاء .

ونعني بإجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها ، بدءا من تحديد مصادر الاختيار وانتهاء بقرار تعيين من يتم اختيارهم ، وهناك عدة مراحل تعكس في تعددها التكلفة وما يعول على هذه الإجراءات من الوصول إلى أفضل اختيار ، ذلك لأن اختيار الموظف الكفاء رغم التكلفة المترتبة عليه لكنها كلفة مبررة إذا ما كانت النتيجة إيجابية .

وبعض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع المتقدمين للوظائف الشاغرة فإن عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل تمر بخطوات عدة مترابطة ومحددة ، فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب . وتعتمد عملية الاختيار من ناحية نظرية على المراحل التالية :

أ . استقبال طالبي العمل :

تتم هذه الخطوة بعد ملء استمارة خاصة بالعمل إلى المنظمة ، وعن طريقها يتم التعرف عن الفرد المرشح على المنظمة ، وتتعرف المنظمة على الفرد ، وتأتي هذه الخطوة بعد إجراء عمليات الاستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي .

ب . المقابلة الأولية :

في هذه الخطوة التعرف على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة ، أسلوب إجابته على الأسئلة وقد تأخذ المقابلة الشكل الأولي الرسمي والهيكل وبذلك تعوض المقابلة النهائية ، أو قد تكون غير رسمية وغير مهيكلة مما يستلزم الأمر إجراء مقابلة نهائية .

ج . الاختبار :

تستهدف في هذه الخطوة التعرف تحريريا (كتابيا) على مؤهلات الفرد و مدى توافقها مع متطلبات الوظيفة . حيث تفتح هذه الخطوة باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى :

- اختبارات الأداء .

- اختبارات حول الذكاء .

- اختبارات الاستعداد القدرات .

- اختبارات الميول للعمل.

- اختبارات الشخصية.

- اختبارات الاتجاهات.

ومهما كان نوع أو عدد الاختبارات التي يؤديها الأفراد ، ويشترط في الاختبار أن يكون صادقا، أي عندما يكون الاختبار قادرا على قياس ما يفترض قياسه ، ويعطي المقياس نتائج مستقرة و غير قابلة للتغير عند إعادة استخدام لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص .

د . الفحص الطبي :

يركز الفحص الطبي على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية ، قصد تحديد مدى قدرته الجسمية والصحة لأداء العمل المطلوب منه .

هـ . المقابلة النهائية :

حيث تمثل هذه الخطوة الأداء الوحيد و الأعلى وزنا من بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على العمل فنتائج المقابلة تتأثر بالجوانب التالية :

- الوظيفة .

- ثقة المنظمة بالمقابلة .

- نوع الكوادر القائمة على إجراء المقابلة .¹

1 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي : مرجع سابق ، ص 119 .

5 - التعيين :

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم عملية الانتقال (الاختيار) ، وأخيرا التعيين¹.

بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة ، يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة ، أي يعين في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته . أنه يجب أن يكون هناك أفضل استثمار لقدرات الفرد مع زيادة شعوره بالرضا لتتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها ، وهنا تبدأ عملية التوجيه وهي تقديم الشخص الذي تم تعيينه في المنظمة والوظيفة والزملاء والعاملين ، وذلك عن طريق إمداده بالمعلومات الكافية عن المنظمة وطريقة سير العمل وطبيعة وظيفته الجديدة ، وهنا قد يكون كتابيا عن طريق دليل صغير ، أو شفويا بأخذ التوجيهات اللازمة من المسؤول المباشر ، والغرض من هذا هو :

- تخفيض تكلفة بدأ العمل للموظف الجديد ، حيث تقل نسبة الأخطاء في العمل لإدراكه المطلوب منه منذ البداية .

- تخفيض حدة التوتر والشعور بالإحباط الذي قد يتولد نتيجة الخوف من الفشل في تأدية العمل .

1 - هاني عرب : مرجع سابق ، ص 69 .

- تخفيض نسبة دوران العاملين في البداية ، حيث أن هذا التخوف من الفشل وعدم المعرفة وامتلاك المعلومات اللازمة قد يدفع بالموظف الجديد للاستقالة .

قرار التعيين :

بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين ، ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة ، حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة .¹

1 - منتديات ستار تايمز : <http://www.startimes.com/?t=30409863> .

خلاصة الفصل :

يتناول هذا الفصل عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين باعتبارها أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، وتتبنى الدراسة مفهوم الاستقطاب باعتباره البحث عن الأفراد الصالحين واستمالتهم وجذبهم ، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها ، وذلك لاختيار أفضل الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في العمل ، أما مفهوم الاختيار فهو الخطوة التالية لعملية الاستقطاب والسابقة لصدور قرار التعيين ، وهو يشير إلي فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر . أو العملية التي يتم من خلالها التأكد من قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم ، ويتم فيها التوفيق بين مواصفات الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة وواجبات تلك الوظيفة من أجل انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تتوافر فيها القدرة والاستعدادات والرغبة ، للوفاء باحتياجات المنظمة التي تنتج عن تقاعد بعض العاملين أو وفاتهم أو استقالتهم أو نتيجة لتوسيع المنظمة في أنشطتها وأدوارها ، ومن ثم تعيينهم في المناصب التي تتوافق مع خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم .

الفصل الرابع

تمهيد :

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصاد باعتبارها النواة الأساسية فيه ، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، وبذلك تتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها ، وهي بذلك تشكل تهديدا مستمرا عليها لذا تسعى دوما إلى محاولة التكيف معها واستثمارها لصالحها من خلال العمل المستمر على التنبؤ بالمستقبل والترصد بالتقلبات التي قد تطرأ على محيطها ، والذي تشكل الدولة أحد أهم عناصره ، لكونها تتحكم في طبيعة أنشطة المؤسسات بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق إعادة النظر في تنظيم الاقتصاد انطلاقا من تحديد معالمها بشكل عام ووصولاً إلى تهيئة الظروف المحيطة بها ، وحتى تنجح المؤسسة في تسيير أهدافها فإنها تعمل على الوصول إلى أفضل العناصر البشرية ، عبر عملية الاستقطاب ومعلوم لدى الجميع أهمية العنصر البشري فهو رأس المال الحقيقي لأي مجتمع .

ولقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو للتنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية ويرتكز على التحكم في كفاءتها الإنتاجية ، لذلك يجب على إدارتها أن تبحث في العمق عن طريق أساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ،

وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال وإشراكهم في الرقابة ، وأخذاً بهذا الرأي في كل ما من شأنه دفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية .¹

1 - عبد الرحمن بن عنتر : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2002 ، ص 110 .

المبحث الأول : المؤسسة العمومية الاقتصادية

1 - مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية :

إن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي الأداة الفعالة للقيام بعملية التنمية في القطاع العام الاقتصادي من خلال كونها الوسيلة الفعالة في تنفيذ السياسة الاقتصادية المتبعة.¹

والمؤسسة هي وحدة اجتماعية منظمة تتكون من العمال وأرباب العمل ولها هيكلها التنظيمي الخاص ، ويتميز نشاطها بطابع المنافسة والمساومة في الإنتاج والتوزيع ومبادلة السلع والخدمات ، وخير مثال المشروع التنافسي الخاص الذي يأخذ على عاتقه بالدرجة الأولى زيادة الأرباح.²

يعرف drago كل مؤسسة عمومية هي مؤسسة تمتلك الدولة أو جماعات عمومية أخرى كل رأسمالها أو أغلبيته ، و يرجع ذلك لطبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري ، وتخضع كلية للقانون الخاص أو القانون التجاري ، كالمؤسسة الخاصة ، ولطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات ومراقبة السلطات العمومية.³

1 - زهير سعودي : النظام القانوني لتسيير ورقابة المؤسسة العمومية الاقتصادية على ضوء الأمر 01 - 04 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص قانون أعمال ، جامعة الجزائر ، 2000 ، ص 40 .

2 - علي الدين السيد أحمد : مدخل إلى الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة عين شمس ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 1995 ، ص 97 .

3 - Centre international d'études pédagogiques : L'entreprise publique , 1 ed , paris , France , 1985 , p 145 .

أما التعريف المقترح من طرف النظام الموحد للمحاسبة الوطنية (L . O . L . D . E) *
 (أن المؤسسات العمومية هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسة
 التجارية ، من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة ، لكنها ممتلئة من
 طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها)¹.

وهناك تعريف آخر يرى أنه من الضروري توفر خاصيتين في المؤسسة حتى يمكن إطلاق
 عليها اسم المؤسسة العمومية :

- أ - بيع سلع أو خدمات بأسعار ثابتة حسب تكلفتها ، وهذه العلاقة بين الأسعار و التكلفة
 موجودة حتى إذا ابتعد السعر عن التكاليف وذلك لأغراض المصلحة العامة .
- ب - الخضوع للسلطات العمومية ، وترتكز هذه السلطة على الملكية الكلية لأسهم المؤسسة
 أو أغلبيتها ، مباشرة أو عن طريق كيانات أخرى أو مؤسسات عمومية ، أو عن طريق
 تعيين مسيرين تكون لهم السلطة في تسيير المؤسسة .²

1 - François Marsal Frédéric : **Le dépérissement des entreprises publique** , annales , paris ,
 France , 1973 , p:15.

2 - Revus française : **d'administration publique** N20 , Oct – Nov , 1981 , p :14.

و يعرفها عمر صخري بأنها (الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي)¹ ومن خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة وسط للتفاعل بين الموارد المادية و البشرية .

و يبدو جليا الاختلاف الواضح في تحديد الباحثين لمفهوم المؤسسة ، ولعل السبب في هذا الاختلاف هو تعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى المؤسسة .
فبالنسبة للاقتصاديين فهي وحدة تقنية للإنتاج تعمل على استمرار حياتها في محيطها المتغير عن طريق تطوير إستراتيجيتها التي تسمح لها باغتنام الفرص المتاحة من المحيط ومواجهة تهديداته فتساهم في سير المجتمع ومشروع التنمية الصناعية لهذا الأخير .

والباحثين في مجال الإدارة يرون بأنها عبارة عن منظمة اجتماعية تضم أفراد أو مجموعات من الأفراد ، تتمتع بخصائص نفسية واجتماعية ، تترجم في شكل فئات اجتماعية - مهنية ، ومستويات مهنية تفرض وجود علاقات سلطة وإشراف معينة تساهم في تطوير النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه

وأخيرا بالنسبة لعلماء الاجتماع فهم يعتبرونها نظام سياسي ، يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين حيث تمارس المؤسسة سلطتها ، إذ يصعب عليها نمذجة علاقتها مع الغير فتنقل من عون إنتاج إلى عون سياسي مفاوض ، هذه العلاقة الجديدة لا تخص المؤسسة في حد ذاتها بل تمثل الطابع الثقافي للمجتمع .

1 - عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 1999 ، ص 151 .

والمؤسسة بهذا تعتبر شكل اقتصادي وتقني واجتماعي وقانوني، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها ، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو سلعة للاستهلاك أو تقديم خدمات ¹.

و المؤسسة العمومية لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة ، ما عدا الجانب المتعلق بالملكية التي تكون في العمومية تابعة للقطاع العمومي أو الجانب المتعلق بالأهداف ، وكهدف رئيسي لهذه المؤسسات أداء و تحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة، وهي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية ².

2 - خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية :

للمؤسسة العمومية الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو واجباتها ومسئولياتها ، ومن أهم خصائصها :

- أ - شخصية معنوية لها حقوق وواجبات مثل الشخص الطبيعي تماما .
- ب - القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها .
- ج - القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة .
- د - تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل ، فكل مؤسسة ملزمة بتحديد الأهداف حسب التطورات الحاصلة .

1 - صمويل عبود : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3، الجزائر ، 1993 ، ص 5 .

2 - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 151 .

هـ - أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها بمعنى أن للمؤسسة دور اقتصادي واجتماعي .

و- إمكانية زوال هذه الأخيرة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها .¹

المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية :

تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية التي تخص نوع السلع ، الأسعار ، الاتصال ، التوزيع ... إلخ ، وتتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف ، فبطبيعة الحال إن قوة القرار مبنية على استقلاليته (أي استقلالية أصحاب الأموال لأخذ وتطبيق القرارات) .

المؤسسة كمجموعة إنسانية :

لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء حيث أن النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها وذلك قصد إعداد مشروعها . إن الجوانب الثقافية لم تظهر كعنصر مميز للمؤسسة الأوروبية والأمريكية إلا مع بداية السبعينات أي مع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة وهذا تقليدا للتسيير الياباني مع

1 - العربي دخموش : اقتصاد المؤسسة ، المنشورات الجامعية ، ب ط ، قسنطينة ، الجزائر ، 2001 ، ص 27 .

Juse Ishi awa بإدخال تسيير الجودة المبنية على أساس الثقافة اليابانية ولا سيما بعد خلق دورات مراقبة الإنتاج.¹

3 - وظائف المؤسسة العمومية الاقتصادية :

أ - الوظيفة المالية : هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة.²

ب - وظيفة الموارد البشرية : تعتبر من الوظائف السائدة في المؤسسة، تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذلك بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة على حسب مستوى القرارات المناسب للمستوى الذي يتخذ فيه.³

1 - عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 1999 ، ص 30 .

2 - فرحات غول : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الجزائر ، 2008 ، ص 128 .

3 - ناصر دادي عدون : المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد ، الوظائف وتسييرها) ، دار المحمدية العامة ، ب ط ، الجزائر ، 1998 ، ص 260 .

ج - **وظيفة التمويل** : وهي من الوظائف التي تنطلق منها مختلف العمليات وأنشطة

المؤسسة الأخرى عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى في الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة¹

د - **وظيفة الإنتاج** : الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب مختلف العوامل

الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات في محيط معقد ويجمع عدة

أنشطة متنافسة وموجهة إلى نفس الهدف.²

هـ - **الوظيفة التجارية** : وهي مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال

أفراد أو مسؤولين تعينهم المؤسسة لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها سواء

كانت مدخلات أو مخرجات.³

1 - عبد الرحمن زبيدي : **مناهج المؤسسة الاقتصادية** ، دار العلا ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 90 .

2 - جميل أحمد توفيق : **الإدارة المالية** ، دار النهضة العربية ، ب ط ، بيروت ، لبنان ، 1982 ، ص 290 .

3 - عادل جودت وآخرون : **الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية** ، دار الفكر ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 1972 ، ص 25 .

4 - أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية :

أ - تحقيق الربح : وهو من الأهداف الأساسية لضمان تحقيق الربح واستمرار نشاط المؤسسة وتوسيع نشاطها من المعايير الأساسية لقوة المؤسسة الاقتصادية .

ب - تحقيق متطلبات المجتمع : فالمؤسسة تقوم بعملية الإنتاج وتصريف المنتجات وبيعها سواء كانت مادية أو معنوية (خدمات) وعليه تغطي الطلبات سواء محليا أو جهويا أو وطنيا .

ج - عقلنة الإنتاج : وذلك باستعمال الترشيح لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق ومراقبة عملية التنفيذ وهذا لا يتأتى إلا من خلال توظيف متخصص كل في مجاله.

الأهداف الاجتماعية:

أ - تحسين مستوى معيشة العمال والمستوى الفكري لديهم.

ب - إقامة أنماط استهلاكية معينة عن طريق التأثير في أذواق الجماهير بتقديم منتجات جديدة.

ج - تحقيق تماسك الجمهور الداخلي للمؤسسة وتحقيق الرضى الوظيفي.

الأهداف التكنولوجية :

البحث العلمي من أجل تطوير المنتجات ومسايرة التطور التكنولوجي لضمان وجودها في السوق والحفاظ على القدرة التنافسية.¹

وفي الجزائر وبعد حصولها على استقلالها السياسي سعت إلى رسم معالم استقلالها الاقتصادي، محاولة بذلك رسم خطة تنموية واضحة المعالم لإعادة بناء الاقتصاد الوطني ، الذي حوله المستدمر من اقتصاد متكامل ومنسجم إبان الحقب التاريخية المتعاقبة ، إلى اقتصاد تابع يركز بصورة شبه كلية على إنتاج السلع ، بما يخدم مصالح الفرنسيين . ولهذا سعت الجزائر عقب الاستقلال إلى وضع إستراتيجية للتنمية الاقتصادية والتي تجسدت في تبني سياسة اقتصادية اشتراكية ترجمتها هيمنة الدولة على المجال الاقتصادي عن طريق مؤسساتها العمومية، هذه الأخيرة التي لم تمثل في تلك المرحلة سوى وسيلة لتنفيذ مخططات الدولة وتجسيد سياساتها على أرض الواقع² ، وهذا الدور فرض إخضاعها لضرورات قاسية، ترجمتها النزاعات التي شهدتها سواء من ناحية ضبط مصطلحاتها أو تكييفها القانوني أو تحديد خصائصها وأهدافها ومجال نشاطها .

1 - ناجي بن حسين : نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1 ، قسنطينة ، الجزائر ، 1997 ، ص 102 .

2 - كربالي بغداد : الوظيفة التسويقية والإصلاحات الاقتصادية ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية والممارسات التسويقية في الجزائر ، يومي 230 - 21 أفريل ، الجزائر ، 2004 ، ص 23 .

وقد مرت المؤسسات العمومية الاقتصادية بمراحل مختلفة منذ الاستقلال حتى يومنا هذا ، شهدت معها تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ، كان لها تأثيرها على هذه المؤسسات وبالرغم من كل هذه التحولات ، لم تتخلى المؤسسة العمومية الاقتصادية عن دورها التنموي والاجتماعي .

و تعتبر مؤسسة بريد الجزائر إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية ، لها مكانة متميزة بفضل ما تقدمه من خدمات جليلة للمواطنين بريدية ومالية ، ولأن المؤسسة ذات طابع عصري فإن ذلك يفرض عليها الاستعانة بأفضل الكفاءات البشرية التي تستطيع تقديم أجود الخدمة للمجتمع .

المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر وحدة ولاية الجلفة

1 - التطور التاريخي للمؤسسة :

يحتل قطاع البريد و المواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي و الاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات ، نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تسمح ببناء دولة عصرية ، و بتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ بريد الجزائر .

ونشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات ، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي و الاجتماعي للدولة .

إن وحدة بريد الجزائر تختص بتقديم خدمات عمومية لصالح زبائنها وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري خاضعة لقانون 88/01 المؤرخ في 22 جمادى الأول عام 1406 هجري الموافق لـ : 12 جانفي 1988 ،¹ المواد 44 - 45 - 46 - 47 منه والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ، وتقع الوحدة بوسط المدينة شارع الأمير عبد القادر بالجلفة .

كما سبقته وتلتها مراحل أخرى من سنة 1975 إلى سنة 2003 وهي كالتالي :

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : قانون رقم 88-01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ، الجريدة الرسمية ، عدد 02 ، الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 ، ص 30 .

المرحلة الأولى كانت إبان الاستعمار ثم تلتها المرحلة الثانية في عهد الاستقلال وبالتحديد سنة 1975 .

المرحلة الثالثة سنة 2000 صدر القانون 03-2000 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 أوت سنة 2000 ، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية.¹ الذي يهدف إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد .
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد .
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد .
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد .
- تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحررة .

المرحلة الرابعة والأخيرة جاءت مرحلة الإنشاء حيث تم : بموجب مرسوم تنفيذي رقم 02 - 43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 هـ الموافق لـ: 14 جانفي سنة 2002 يتضمن إنشاء بريد الجزائر.²

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : قانون رقم 03-2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية ، الجريدة الرسمية ، عدد 48 ، الصادرة بتاريخ 05 أوت 2000 ، ص 03.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : قانون رقم 02-43 المتضمن إنشاء بريد الجزائر_ ، الجريدة الرسمية ، عدد 04 ، الصادرة بتاريخ 14 يناير 2002 ، ص 18 .

وبصدور المرسوم التنفيذي تم فصل قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية إلى وحدتين بعدما كانتا تعمل ضمن مديرية واحدة ، فأصبحتا وحدة بريد الجزائر و اتصالات الجزائر تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال .

2 - أجهزة المؤسسة :

أ - مدير الوحدة :

يقع في قمة هرم الهيكل التنظيمي الإداري ويعمل على التسيير والتنسيق بين جميع المصالح الأخرى بالوحدة.

كما يشرف على تسيير المؤسسة ، ويمارس مهامه طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 02/43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 الذي بموجبه تم إقرار إدارة بريد الجزائر .

وبموجب المقترة رقم N° 2189/SECT/DG/2012 بتاريخ 2012/09/03

التي تم بموجبها تعيينه كمدير لوحدة بريد الجزائر لولاية الجلفة ، بالإضافة إلى المهام الأخرى كتمثيل المؤسسة أمام المؤسسات الرسمية والهيئات القضائية .

بالإضافة إلى كونه مسئول عن حسن تسيير المؤسسة ويخضع لسلطته جميع العاملين والموظفين بالمؤسسة .

ب - المدير الفرعي للميزانية والمحاسبة :

تتمثل مهامه في تسيير ميزانية الوحدة من إيرادات ونفقات وبيان العمليات المالية ومراقبة حركة القيم المالية ، وهو ما يعمل على بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

بالإضافة إلى توفير كل الظروف الحسنة والإمكانيات لإجراء عمليات المراقبة من قبل الأشخاص المكلفين بهذه العملية على مستوى مكتب الميزانية أو مكتب المحاسبة البريدية مع الاحتفاظ ببيانات العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة .

ج - رئيس قسم الإدارة العامة والوسائل :

تتمثل مهامه في تسيير شؤون الإدارية للمستخدمين (التوظيف - الرواتب الشهرية - الترقية - تحسين المستوى - التكوين - الفصل - التقاعد - الخدمات الاجتماعية - التأمين - ...الخ) بالإضافة إلى تسيير النقل والممتلكات والإعلام الآلي .

وأهم الوثائق الموجودة بهذا القسم :

- أمر بمهمة .
- شهادة العمل .
- طلب الحصول على التقاعد المباشر .
- مقرر إعادة الإدماج .
- مقرر التعيين على سبيل الترقية الاختيارية .
- مقرر التعيين عن طريق المسابقة على أساس الشهادات .
- مقرر التعيين في المناصب العليا .
- مقرر التوظيف .
- مقرر الخصم من الراتب .

- مقرررة العطلة السنوية .
- مقرررة الفصل (إنهاء المهام) .
- مقرررة تعيين الموظفين إلى رتبة أعلى من رتبتهم الأصلية .
- مقرررة حالة الاستيداع .

د - رئيس قسم المصالح المالية والبريدية :

يشرف القسم على متابعة توفير السيولة المالية للمكاتب ، تنظيم الشبايبك البريدية ، الإشراف على عملية التحصيل ، إعداد الإحصائيات ، متابعة شكاوي المواطنين المختلفة ، الاستثمار البريدي والتنظيم البريدي والتوزيع ، الحوالات البريدية بأصنافها وصندوق التوفير والاحتياط ، وسترن يونيون (الاستلام السريع للأموال) وضع شبايبك آية للبنوك لسحب الأموال الخ ، بالإضافة إلى الإشراف على جميع المؤسسات البريدية بالولاية والمتواجدة ببلديات وقرى الولاية حسب الترتيب التالي :

العدد	الدرجة	المكتب
01	خارج الصنف	مؤسسة بريدية
03	الأولى	مؤسسات بريدية
07	الثانية	مؤسسات بريدية
12	الثالثة	مؤسسات بريدية
49	الرابعة	مؤسسات بريدية
03	شبابيك ملحقة	مكاتب بريد
03	وكالات بريدية عسكرية	وكالات بريدية
78	المجموع العام	

هـ - قسم التجارة والتسويق :

وتتمثل مهامه في كل ما يتعلق بالعمليات التجارية والمبيعات والتسويق والاتصال ومراقبة النوعية والجودة وإعداد الإحصائيات المختلفة ، وتكييف المنتجات حسب حاجيات المستهلكين ، حيث اعتمدت على هذه الجوانب منتهجة سياسة الانتشار في كل نقطة من نقاط الولاية لتقريب المؤسسة من المواطن ، وبالتالي ربط علاقات وإيجاد ثقة متبادلة خدمة للصالح العام موفرة عديد الخدمات لصالح متعاملها منها :

التسويق المباشر المتمثل في :

- البريد الدعائي كأداة إشهار لصالح المؤسسات والإدارات والخواص للاتصال بزبائنهم .

- البريد الغير موجه لتوزيع الإعلانات الإشهارية إلى محل الإقامة للتقريب من الزبائن في مناطق وأوقات محددة .

كما تم توقيع اتفاقيات شراكة مع بعض الشركات مع كل من :

- شركة موبيليس لبيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف المحمول .

- شركة اتصالات الجزائر لبيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف الثابت .

- شركة سعد نت لبيع البطاقات الهاتفية الدولية (العالمية) .

- شركة موبيلنك لبيع بطاقات الهاتف العمومي (حرية) .

- شركة أنور نت لبيع بطاقات السلام .

- شركة سعادة (TV) لبيع بطاقات راديو وتلفزيون العرب (ART) .

بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات أخرى خاصة بتحصيل الفواتير لفائدة الزبائن الكبار مثل :

أوراسكوم . اتصالات الجزائر . موبيليس . الجزائرية للمياه . سوسيتي جنرال . ستلام الجزائر .

بنك البركة . شركة سونلغاز... الخ .

3 - أهداف المؤسسة :

مؤسسة بريد الجزائر كما ذكرنا سابقا هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تنشط في القطاع الاقتصادي وتهدف إلى تقديم خدمات عمومية وتسويقية من خلال نشاطها التجاري ، ككل مؤسسة تنشط في القطاع الاقتصادي .

للمؤسسة مهمة أساسية تسيير وفقها لتحقيق أهداف إستراتيجية ترمي لها في الأمد المتوسط والطويل ، وذلك من خلال كسب حصة في السوق التجاري وجذب عدد كبير من الزبائن دائمي المعاملة معها .

مهمة المؤسسة : تتمثل مهمة وحدة بريد الجزائر في تقديم الخدمة العمومية والتسويق التجاري المباشر على مدار السنة كما رفعت شعار :

لنكون أقرب منكم ، نلتزم بأن نكون في كل مكان .

الأهداف الإستراتيجية :

- فتح مكاتب بريدية على مستوى البلديات والقرى والتجمعات السكانية
- ربط المكاتب البريدية بالإعلام الآلي للحد من التسيير اليدوي للعمليات البريدية من أجل معالجة أفضل وأحسن.
- إنشاء الفضاء البريدي التجاري وهو عبارة عن فضاء مخصص لبيع مختلف المنتجات المرخص بها على مستوى المكاتب البريدية من أجل خدمات ذات نوعية جيدة للزبائن كما أشرنا إليه سابقا .
- زيادة حصة المؤسسة في السوق .
- العمل على تحسين الخدمات المقدمة في كافة النشاطات التجارية .

الأهداف الوظيفية :

أ - الأهداف التسييرية :

- تحديد المسؤوليات لكافة إطارات ومسيرى المؤسسات البريدية .
- وضع برامج للتكوين والتدريب لكل مستخدمى المصالح .
- تعميم المعلوماتية بين الموظفين .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع المؤسسة العمومية الاقتصادية باعتبارها إحدى الدولة في الوصول إلى التنمية المستدامة وبعد استعراض العديد من تعاريف التي وضعها الباحثون والمتخصصون للمؤسسة العمومية الاقتصادية وتبيين أهم خصائصها ووظائفها وأهدافها

انتقلنا للحديث عن مؤسسة بريد الجزائر بشكل عام والوحدة الرئيسية لولاية الجلفة بشكل خاص والتي تمثل ميدان دراستنا حول مسألة استقطاب الموارد البشرية فقدمنا نبذة عن المؤسسة وأهم نشاطاتها وأهدافها ومهامها وهيكلها التنظيمي وما تقدمه من خدمات للمواطنين .

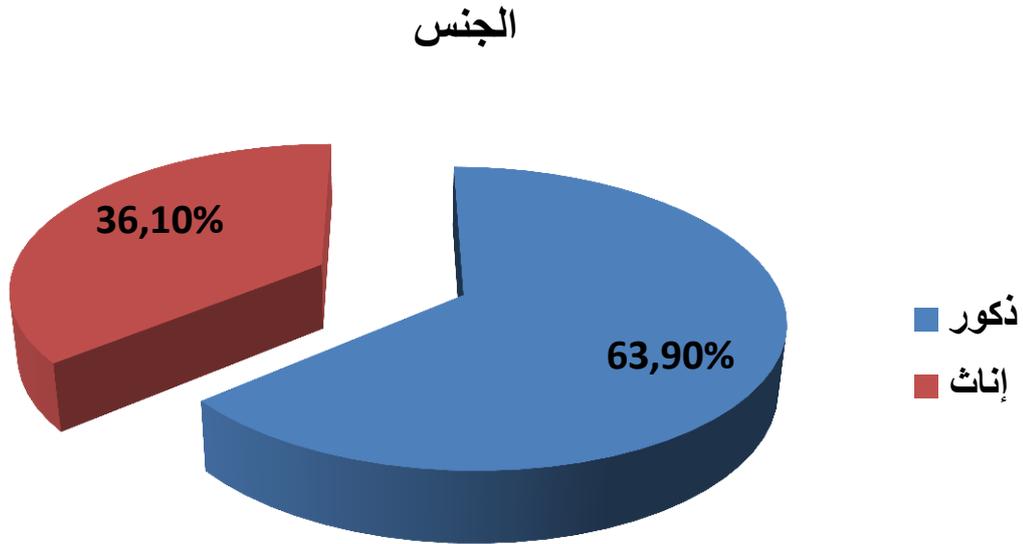
الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الاستبيان

أ - تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم 01 : يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	63.9 %
أنثى	13	36.1 %
المجموع	36	100 %



يبين هذا الجدول أن 23 من الذين أجابوا على أسئلة الاستبيان هم ذكور أي 63.9 % وأن الإناث عددهم 13 أي 36.1 %

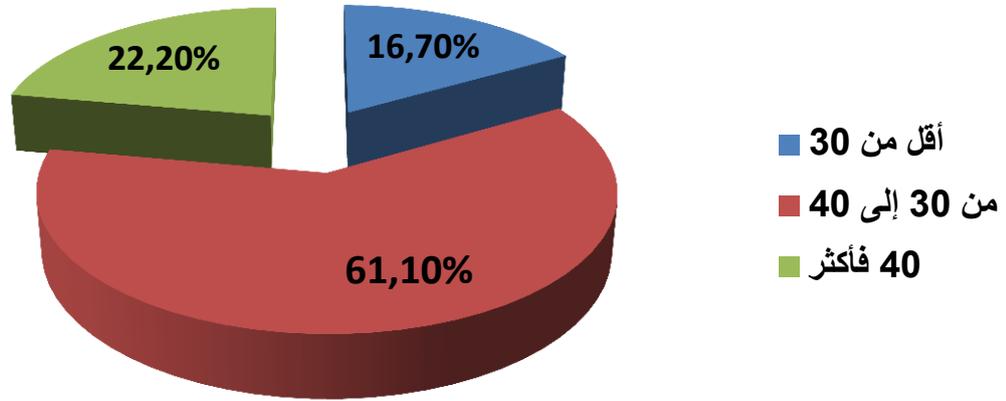
وهذا يظهر ميل المؤسسة إلى استقطاب العاملين الذكور أكثر من الإناث ، ويعود هذا إلى الطابع المحافظ للمنطقة حيث ما زالت الطبقة العاملة تهيمن عليها فئة الرجال ، لكن هذا لا

ينفي أنه قد حدث ارتفاع في نسبة العمالة النسوية في الولاية ، لا سيما في العمل الإداري والمكتبي ، نتيجة ما تفرزه الجامعة كل عام من الطالبات المتخرجات .

جدول رقم 02 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
16.7 %	06	أقل من 30
61.1 %	22	من 30 إلى 40
22.2 %	08	40 فأكثر
100 %	36	المجموع

السن

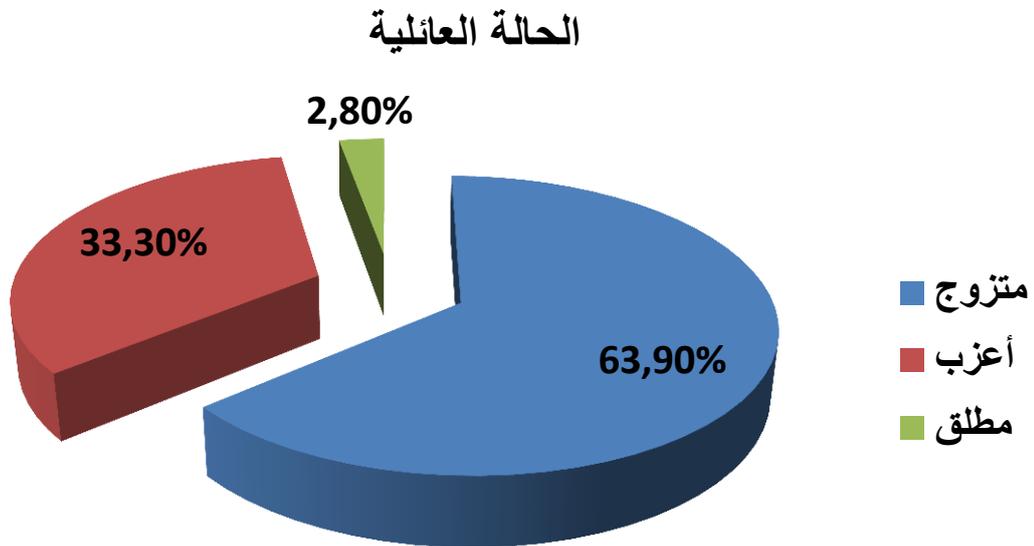


نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن العاملين الذين يتراوح سنهم من 30 إلى 40 يشكلون نسبة 61.1 % وأن العاملين الذين سنهم أكثر من 40 عاما يشكلون نسبة 22.2 % وأن العاملين الذين سنهم أقل من 30 يشكلون نسبة 16.7 %

ويكشف هذا توجه المؤسسة أكثر نحو استقطاب الفئة العمرية الشابة والمتوسطة ، والتي تمثل مرحلة النضج والحيوية والأكثر قدرة على العطاء ، ويعكس هذا توجه المؤسسة نحو التشبيب من خلال زيادة استقطاب الفئة الشابة وأيضاً إحالة العديد من العمال القدامى إلى التقاعد .

جدول رقم 03 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الحالة العائلية :

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
63.9 %	23	متزوج
33.3 %	12	أعزب
2.8 %	01	مطلق
100 %	36	المجموع

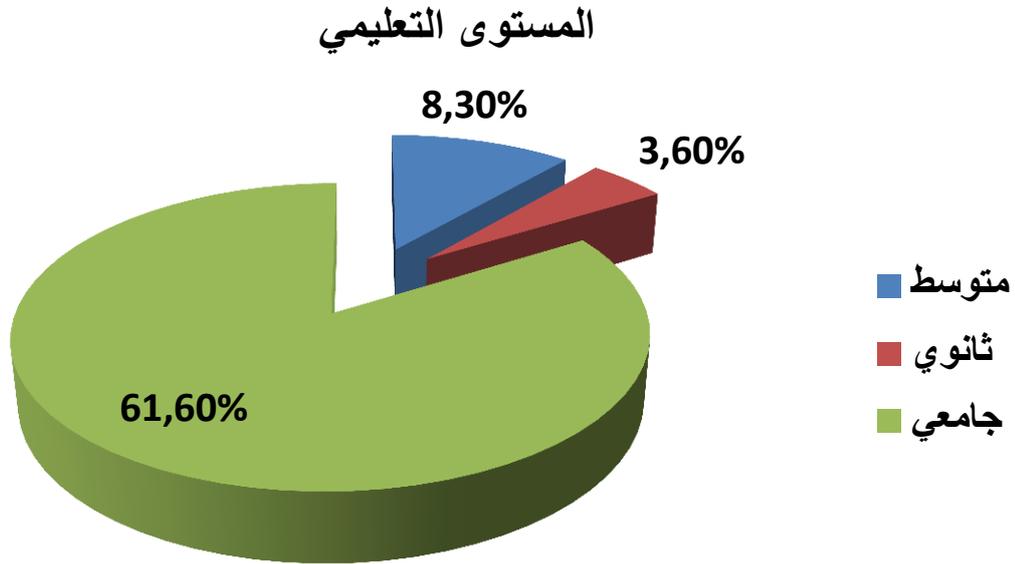


يبين الجدول أن نسبة العاملين المتزوجين 63.9 % وهي أكبر نسبة تليها نسبة العاملين العزاب 33.3 % ثم نسبة العاملين المطلقين 2.8 %

نرى في هذا الجدول أن أغلب العاملين هم من فئة المتزوجين ، وهذا يعكس حالة الاستقرار الاجتماعي التي يتمتع بها غالبية العاملين في المؤسسة ، ويدل على أن الوضع المادي للعاملين جيد أتاح لهم ذلك عملهم في مؤسسة بريد الجزائر .

جدول رقم 04 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
8.3 %	03	متوسط
30.6 %	11	ثانوي
61.6 %	22	جامعي
100 %	36	المجموع



يظهر الجدول فئات العمال حسب المستوى التعليمي ونجد أن الجامعيين يشكلون نسبة 61.1 % والذين لديهم مستوى التعليم الثانوي يشكلون نسبة 8.3 % والذين لديهم مستوى

التعليم المتوسط يشكلون نسبة 8.3 % في حين ينعلم وجود عاملين لديهم مستوى التعليم الابتدائي

وهذا يعكس بوضوح أن اعتماد المؤسسة بشكل كبير على أصحاب الشهادات العليا عبر استقطاب العمال ذوي المستوى التعليمي العالي ، نظرا لطبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة واعتمادها على التكنولوجيا بشكل كبير في أدائها .

ب - تحليل بيانات الفرضية الأولى : تتأثر عملية استقطاب الموارد البشرية بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

الجدول رقم 05 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الوظيفة :

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
% 16.7	6	إطار
% 47.2	17	أعوان التحكم
% 25	9	أعوان التنفيذ
% 11.1	4	القيم المفقودة
% 100	36	المجموع

يظهر الجدول تفوق فئة أعوان التحكم بنسبة 47.2 % تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25 % ثم الإطارات بنسبة 17 % في حين لم يجب 11.1 % على السؤال .

ويمثل أعوان التحكم النسبة الأعلى ، حيث يتطلب النشاط الاقتصادي للمؤسسة الذي يعتمد بشكل أساس ، على التوجيه والإشراف والمحاسبة ، وتسيير العمليات البريدية يستلزم أن يكون لأعوان التحكم دور هام فيها ، فهم الأكثر قدرة على أداء مثل هذه العمليات .

الجدول رقم 06 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير طبيعة العقد :

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العقد
80.6 %	29	دائم
16.7 %	6	مؤقت
2.8 %	1	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

يبين الجدول أن معظم العاملين المستجوبين لهم صفة العمل الدائم بنسبة 80.6 % ويشكل العمال المؤقتون نسبة 16.7 % و 2.8 % لم يجابوا عن السؤال .

يمثل عنصر المدة أو الزمن عنصرا هاما في علاقة العمل ، وباعتبار مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة عمومية موجهة لخدمة الصالح العام ، فإن ذلك يقتضي أن تكون علاقة العمل قائمة على الاستقرار الوظيفي ، وهذا ما عكسته النتيجة المحصلة من الجدول ، حيث يشكل العمال الدائمون الغالبية .

الجدول رقم 07 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الالتحاق بالوظيفة :

النسبة المئوية	التكرار	الالتحاق بالوظيفة
33.3 %	12	مسابقة
30.6 %	11	طلب مباشر
0	0	علاقات شخصية
13.9 %	05	إدماج
16.7 %	06	عقود ما قبل التشغيل
5.6 %	02	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

يشير الجدول رقم 07 إلى أساليب التحاق عمال مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة بوظائفهم ، فكانت النسبة الأعلى عن طريق المسابقة 33.3 % تليها طلب مباشر 30.6 % ثم عقود ما قبل التشغيل 16.7 % ثم الإدماج 13.9 % وشكلت القيم المفقودة 5.6 %

تبين النسب المتحصل عليها وجود تجانس نسبي بين طرق التحاق العاملين بالمؤسسة مع أفضلية فئة الملتحقين بالمؤسسة عن طريق المسابقة ، لكون المؤسسة ذات طابع اقتصادي فإنها تعمل على استقطاب أصحاب الكفاءات عن طريق المسابقة لاختبار قدراتهم ومهاراتهم ، ولإن المؤسسة عمومية فلم تكن للعلاقات الشخصية والمحابة أي دور في عملية التوظيف

الجدول رقم 08 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير مكان الإقامة :

النسبة المئوية	التكرار	مكان الإقامة
86.1 %	31	داخل مدينة الجلفة
13.9 %	5	خارج مدينة الجلفة
100 %	36	المجموع

معظم العاملين بالمؤسسة يقطنون بمدينة الجلفة بنسبة 86.1 % و 13.9 % يقطنون خارج مدينة الجلفة .

وهذا يتأثر بطبيعة العمل الدائم في المؤسسة ، كما أن إنشاء الكثير من فروع المؤسسات العمومية في البلديات التابعة لولاية الجلفة ، قلص من نسبة العمال الوافدين إلى عاصمة الولاية من خارجها ، ويكشف هذا الأمر أن عملية استقطاب الموارد البشرية تتأثر بشكل واضح ، بعامل الإقامة في المدينة أو البلدة التي تنشأ فيها المنظمة .

الجدول رقم 09 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الانتماء للنقابة :

النسبة المئوية	التكرار	الانتماء للنقابة
13.9 %	5	نعم
86.1 %	31	لا
100 %	36	المجموع

أجاب 86.1 % من مجتمع البحث بعدم انتماءهم للنقابة ، وأجاب 13.9 % بانتمائهم للنقابة .

تعكس هذه النتيجة عزوفا واضحا لدى العاملين في المؤسسة عن العمل النقابي وبالتالي ليس له دور هام في عملية الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة ، وقد يرجع هذا إلى أن النقابات لا تؤدي دورها المطلوب في خدمة العاملين ، بحيث يرون أنها لا تعمل منحهم الحقوق المكتسبة ، أو لوجود تحالفات بين النقابات وأصحاب العمل بشكل عام تعيق نشاط النقابي الحقيقي الذي يتمثل في الدفاع عن حقوق العمال .

الجدول رقم 10 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الحصول على الوظيفة :

النسبة المئوية	التكرار	الحصول على الوظيفة
30.6 %	11	الإعلانات
38.9 %	14	مكاتب التوظيف
27.8 %	10	الموظفين العاملين في المؤسسة
0	0	وسيلة أخرى
2.8 %	1	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

في طرق التقدم للحصول العاملين بالمؤسسة على الوظيفة ، جاءت مكاتب التوظيف في المرتبة الأولى بنسبة 38.9 % ثم الإعلانات بنسبة 30.6 % ثم الموظفون العاملون في المؤسسة بنسبة 27.8 % ومثلت القيم المفقودة نسبة 2.8 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول وجود تجانس بين طرق التقدم للحصول على الوظيفة عبر الوسائل الثلاث ، الإعلانات ومكاتب التوظيف و الموظفين العاملين في المؤسسة وهذا الشيء الذي نجده تقريبا في معظم المؤسسات ، حيث أن هذه الوسائل تكاد تكون وحدها الوسائل التي يستخدمها الأفراد للتقدم للحصول على الوظيفة ، ونجد أن الوسائل الأخرى كالتواصل مع المنظمة عبر الإنترنت أو إرسال برقية وغير ذلك ما تزال محدودة .

الجدول رقم 11 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الرضا عن الوظيفة :

النسبة المئوية	التكرار	الرضا عن الوظيفة
100 %	36	نعم
0	0	لا
100 %	36	المجموع

100 % من المستجوبين قالوا أنهم راضون عن وظائفهم .

جميع المستجوبين عبروا عن رضاهم عن وظيفتهم الحالية وهذا يبين رضاهم عن المؤسسة بشكل عام ، ويعكس هذا الرضا أن العمل في مؤسسة ذات طابع اقتصادي يمثل طموحا وهدفا يسعى الكثير لتحقيقه ، ويبين أيضا أن الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي المستقطبة ، تتمتع بقدر عال من الطمأنينة والشعور بالأمن الوظيفي .

الجدول رقم 12 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الرضا عن أسلوب الاستقطاب :

النسبة المئوية	التكرار	الرضا عن أسلوب الاستقطاب
91.7 %	33	نعم
5.6 %	2	لا
2.8 %	1	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

نلاحظ أن غالبية المستجوبين عبروا عن رضاهم عن أسلوب الاستقطاب السائد في المؤسسة بنسبة 91.7 % ولم ترضى عنه 5.6 % ولم يبدي 2.8 % أي رأي حول هذه القضية .

توافق هذه النتيجة نتيجة الجدول المحصل عليها سابقا المتعلقة بالرضا عن الوظيفة ، ويبين رضا العاملين عن أسلوب الاستقطاب السائد في المؤسسة ، أن مصلحة المستخدمين في مؤسسة بريد الجزائر تبني عملها وفق أسس ومعايير يتقبلها العاملون في المؤسسة .

الجدول رقم 13 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الاستقطاب الأنسب :

النسبة المئوية	التكرار	الاستقطاب الأنسب
75 %	27	الداخلي
25 %	9	الخارجي
100 %	36	المجموع

يكشف لنا الجدول أن 75 % من المستجوبين يفضلون أسلوب الاستقطاب الداخلي وأن 25 % يفضلون أسلوب الاستقطاب الخارجي .

وتعكس هذه النتيجة درجة ولاء العاملين للمؤسسة مرتفعة ، وأنهم أغلبهم لا يفضل استقطاب عاملين جدد من خارج المؤسسة ، ويبين هذا درجة التلاحم بين العاملين داخل المؤسسة من جهة ، ولسرعة إجراءات التقدم للوظائف وتوفير الجهد والنفقات من جهة ثانية ، والاستقطاب من الداخل يؤثر إيجاباً على العاملين داخل المنظمة لأنه يشعرهم بمكانتهم داخل المنظمة ، فيدفعهم ذلك إلى تقديم أفضل ما عندهم من أداء .

الجدول رقم 14 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير لجوء المؤسسة إلى عمالها عند شغور المناصب :

النسبة المئوية	التكرار	لجوء المؤسسة إلى عمالها عند شغور المناصب
44.4 %	10	نعم
19.4 %	7	لا
33.3 %	12	أحياناً
2.8 %	1	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

قدم 44.4 % من العاملين إجابة نعم و 19.4 % إجابة لا و 33.3 % إجابة أحياناً وكانت القيم المفقودة 2.8 %

من خلال إجابات العاملين نستنتج وجود تباين واضح في مواقفهم حول هذا الموضوع وهذا يكشف أن المؤسسة تملك خيارات متعددة في حالة شغور المناصب فتقوم بترقية عمالها إلى

تلك المناصب أو تقوم باستقطاب عمال جدد من خارج المؤسسة ، وهذه الخيارات تعتمد على المؤسسة بناء إما على توصيات من مكتب المستخدمين ، أو على حسب توجهات مدراء المؤسسة ، أو ما يفرضه محيط المؤسسة الخارجي تحت تأثيرات سوق العمل .

ج - تحليل بيانات الفرضية الثانية : تواجه عملية استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية صعوبات عديدة

جدول رقم 15 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير العلم بالحصول على الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	العلم بالحصول على الوظيفة
30.6 %	11	الهاتف
8.3 %	3	الموقع الإلكتروني للمؤسسة
52.8 %	19	الإعلان داخل المؤسسة
2.8 %	1	وسيلة أخرى
5.6 %	2	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

52.8 % من المستجوبين قالوا أنهم علموا بحصولهم على الوظيفة من خلال الإعلان داخل المؤسسة و 30.6 % من الهاتف و 8.3 % من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة و 2.8 % وكانت القيم المفقودة 5.6 %

نستنتج من خلال قراءتنا لهذا الجدول ، أن مؤسسة بريد الجزائر تعتمد بشكل كبير على الإعلانات الموجودة بداخل المؤسسة حيث أن نسبة الذين علموا بحصولهم على الوظيفة من خلال الإعلانات تجاوزت النصف ، كما أن ثلث العاملين تقريبا علموا بحصولهم على

الوظيفة من خلال اتصال المؤسسة بهم هاتفيا ، وهذا يؤكد أن المؤسسة تجعل أبوابها مفتوحة أمام الجمهور وليست من الصنف المغلق .

جدول رقم 16 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير مدة الحصول على الوظيفة والالتحاق الفعلي :

النسبة المئوية	التكرار	مدة الحصول على الوظيفة والالتحاق الفعلي
19.4 %	7	قصيرة
22.2 %	8	متوسطة
41.7 %	15	طويلة
16.7 %	6	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

يظهر لنا هذا الجدول المدة التي تراوحت بين حصول العمال على الوظيفة والالتحاق بها وتأتي المدة الطويلة في مقدمتها بنسبة 41.7 % تليها المدة المتوسطة بنسبة 22.2 % ثم المدة القصيرة بنسبة 16.7 % ولم يجب 19.4 % من المبحوثين على هذا السؤال .

تؤكد هذه النتيجة المحصل عليها أن عملية التوظيف في مؤسسة بريد الجزائر بالجلفة تمر وفق عملية طويلة نسبيا تتخللها إجراءات عديدة ، بالنظر إلى الطابع العمومي الاقتصادي للمؤسسة والذي يتطلب استقطاب الكفاءات الأكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة ، وتظهر النتيجة أيضا أهمية العنصر الزمني في البحث وانتقاء الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 17 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الموضوعية

النسبة المئوية	التكرار	خضوع الاستقطاب لاعتبارات موضوعية
27.8 %	10	نعم
13.9 %	5	لا
52.8 %	19	أحيانا
5.6 %	2	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

تبين نتائج الجدول أن 27.8 % من المستجوبين قالوا بأن الاستقطاب في المؤسسة يتم بموضوعية وقال 13.9 % بأنه لا يتم بموضوعية وقال 52.2 % بإجابة أحيانا والقيم المفقودة 5.6 %

من خلال إجابات المبحوثين نستنتج أن درجة الموضوعية في استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر بالجلفة ، تمتاز بالنسبية وتوضح لنا إجابات أغلب المبحوثين إن هناك معايير أخرى غير معيار الكفاءة والمهارة ، تعتمد في عملية استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة ، وهذا بطبيعة الحال يصعب من عملية الاستقطاب ويجعلها لا تحقق النتائج المرجوة منها لفائدة المنظمة والمجتمع ككل .

الجدول رقم 18 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير تزويد المتقدمين للعمل بالبيانات حول الوظائف :

النسبة المئوية	التكرار	تزويد المتقدمين للعمل بالبيانات حول الوظائف
44.4 %	16	نعم
19.4 %	7	لا
33.3 %	12	أحيانا
2.8 %	1	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

يبين هذا الجدول تزويد العاملين الجدد بالبيانات المتعلقة بالوظائف التي سيشغلونها وقد تباينت إجابات المبحوثين حولها ، فنسبة 44.4 % يثبتون بوجود هذه البيانات ونسبة 19.4 % ينفون وجودها ونسبة 33.3 % قالوا بوجودها أحيانا والقيم المفقودة 2.8 %

وهذا يظهر أن تزويد العمال الجدد بالبيانات حول لوظائف لا يتم بصورة منتظمة بل عشوائية ، رغم أهمية تزويد الموظفين الجدد بالبيانات بسبب الطابع الاقتصادي للمؤسسة وتعد هذه القضية من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، حيث أن البيانات تعطى لموظف دون آخر ، في حين أنه من الواجب أن تقديم لجميع الموظفين الجدد من دون تمييز بينهم .

الجدول رقم 19 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير وجود نظام ثابت لشغل المناصب عند شغورها :

وجود نظام ثابت لشغل المناصب عند شغورها	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	55.6 %
لا	15	41.7 %
القيم المفقودة	1	2.8 %
المجموع	36	100 %

نلاحظ من الجدول تضاربا في آراء المبحوثين حول وجود نظام ثابت لشغل المناصب عند شغورها في المؤسسة فأجاب 55.6 % من المبحوثين بإجابة نعم وأجاب 41.7 % بإجابة لا والقيم المفقودة 2.7 %

من خلال هذه النتيجة ، يتبين لنا أنه فعلا يوجد في المؤسسة نظام ثابت لشغل المناصب عند شغورها ، لكنه غير مفعّل بصفة دائمة ، ويتم استخدامه في أوقات معينة دون أخرى بحسب ظروف وحالات معينة وهذا قد يؤثر سلبا على أداء المؤسسة ، وعلى الانسجام الداخلي بين العاملين وإدارة المؤسسة من ناحية ، وعلاقتها بالمجتمع من ناحية أخرى .

الجدول رقم 20 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير يشكل الاستقطاب عبئا على المؤسسة العمومية الاقتصادية :

النسبة المئوية	التكرار	يشكل الاستقطاب عبئا على المؤسسة العمومية الاقتصادية
% 41.7	15	نعم
%55.6	20	لا
% 2.8	01	القيم المفقودة
% 100	36	المجموع

عند طرح سؤال هل يشكل الاستقطاب عبئا على المؤسسة العمومية الاقتصادية ؟ أجاب 55.6 % بإجابة لا و 41.7 % بإجابة نعم ولم يقدم 2.8 % أية إجابة .

ويتبين لنا من هذه الإجابات تقريبا في رأي المبحوثين حول هذه القضية وأن الطابع الاقتصادي لمؤسسة بريد الجزائر قد يكون في حالات معينة مؤثرا على عملية استقطاب الموارد البشرية ، إذ تحتاج المؤسسة الاقتصادية إلى عاملين من نوع خاص ، يختلف عملهم عن العمل الكلاسيكي في المؤسسات ذات الطابع الإداري الصرف ، كما أن الاستقطاب خاصة من خارج المؤسسة يشكل عبئا على المؤسسة ، بسبب ما يرضه من تكلفة مالية معتبرة .

الجدول رقم 21 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير اللوائح والأنظمة الداخلية
تعيق عملية الاستقطاب :

النسبة المئوية	التكرار	اللوائح والأنظمة الداخلية تعيق عملية الاستقطاب
22.2 %	8	نعم
75 %	27	لا
2.8 %	1	القيم المفقودة
100 %	36	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول موقف العمال بالمؤسسة من اللوائح والأنظمة الداخلية ودورها في
إعاقة عملية الاستقطاب حيث أجاب 75 % بإجابة لا وأجاب 22.2 % بإجابة نعم ولم
يجب 2.8 % على السؤال .

ومنه نستنتج أن اللوائح والأنظمة الداخلية ليس لها انعكاس حقيقي على عملية استقطاب
وتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة ، ولا تشكل بالنسبة لمعظم المتقدمين للعمل في
المؤسسة عائقا ، وهذا يعد أمرا مطلوبيا ، فأهم ما تعاني منه عملية استقطاب الموارد البشرية
كثرة التعقيدات والعراقيل الإدارية والقانونية ، والتي لا بد من الحد منها من أجل تسهيل عملية
الاستقطاب .

الجدول رقم 22 يظهر توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير اختيار الشخص المناسب :

النسبة المئوية	التكرار	اختيار الشخص المناسب عند الترقية
63.9 %	23	نعم
33.3 %	12	لا
2.8 %	01	القيم المفقودة
100 %	35	المجموع

يظهر الجدول موقف العمال في المؤسسة من احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب عند الترقية فأجاب 63.3 % بأنه يحترم هذا المبدأ وأجاب 33.3 % بأنه لا يحترم هذا المبدأ عند الترقية وأمتنع 2.8 % عن الإجابة

ونستخلص من الإجابات أن مبدأ اختيار الشخص المناسب عند الترقية في المؤسسة مجسد لحد كبير نسبيا ، ولكن قد تؤدي ظروف وحالات معينة على عدم احترام هذا المبدأ ، فينتج عن هذا ترقية أشخاص آخرين لا يستحقون الترقية ، وبما أن من مهام إدارة الموارد البشرية في أية منظمة هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، فإن عدم احترام هذه القاعدة ، يحدث بالطبع خلا وقصورا في نشاط المؤسسة ، وينعكس سلبا على عملية الاستقطاب .

تحليل نتائج الفرضية الأولى :

تقول الفرضية الأولى بأن عملية استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة ، تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وبعد عملية تحليل جداول بيانات الفرضية الأولى توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية :

1 - أن أغلب العمال تم استقطابهم عن طريق المسابقة أو بالطلب المباشر ، ومن خلال مكاتب التوظيف أو الإعلانات أو من خلال الموظفين العاملين في المؤسسة ، وهذا يبين أن البيئة الداخلية لمؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة ، المتمثلة في الإدارة والعمال يلعبون دورا هاما في عملية استقطاب الموارد البشرية .

2 - البيئة الخارجية ما زالت تفرض تأثيراتها على المؤسسة ، وهذا يظهر من خلال الدور الذي تساهم به مكاتب التوظيف في استقطاب الموارد البشرية ، ويتجلى هذا أيضا في أن معظم العاملين بالمؤسسة هم من القاطنين بمدينة الجلفة ، حيث أن قرب المؤسسة منهم جغرافيا سهل عملية استقطابهم وتوظيفهم .

3 - جميع العمال راضون عن وظائفهم وعن أسلوب الاستقطاب السائد في المؤسسة ويفضلون الاستقطاب الداخلي عن الاستقطاب الخارجي ، وهذا يعكس حالة من الانسجام في العلاقة بين الإدارة والعمال ، وقوة الانتماء اتجاه المؤسسة .

4 - فيما يتعلق بالنقابة توصل الباحث إلى أن النقابة لا يكاد يكون لها دور يذكر في عملية الاستقطاب .

بعد تحليل نتائج الفرضية الأولى القائلة بأن عملية استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، توصل الباحث إلى صدق الفرضية .

تحليل نتائج الفرضية الثانية :

تقول هذه الفرضية أنه لا توجد صعوبات في آليات استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة ، ومن خلال تحليل جداول بيانات الفرضية الثانية توصل الباحث إلى ما يلي :

1 - يتضح لنا بأن مؤسسة بريد الجزائر وحدة ولاية الجلفة ، تقوم بتسهيل عملية استقطاب الموارد البشرية ، من خلال استخدامها للإعلان من داخل المؤسسة أو الاتصال هاتفيا بالمستقطبين ، الأمر الذي يجعلها مؤسسة مفتوحة وليست منغلقة أمام الراغبين في العمل .

2 - فيما يتعلق بالتزام المؤسسة بالمعايير الموضوعية في الاستقطاب ، فقد توصل الباحث إلى أنها على درجة من النسبية فلا تحترم في جميع الأوقات ، لكن هذا لا يعني أنها غير موجودة تماما ، نفس الشيء كذلك بالنسبة لتقديم البيانات حول الوظائف للعاملين الجدد ، في تتم بصفة غير دائمة .

3 - مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة من المؤسسات التي تعتمد نظاما لشغل المناصب عند شغورها لكنه لا يفعل طول الوقت ، لكن المؤسسة تمتاز باحترامها لمبدأ الاختيار الشخص المناسب عند اللجوء إلى الترقية ، و لا يشكل الاستقطاب عبئا كبيرا على المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي .

تبين للباحث بعد تحليل نتائج الفرضية الثانية صدق الفرضية الثانية القائلة بأنه لا توجد صعوبات في آليات استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة .

الاستنتاج العام :

حاولنا من خلال هذه الدراسة استيفاء مختلف جوانب موضوع استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، وأن نتعرف على أسسه وإجراءاته والعوامل التي تتأثر وتتحكم فيه ، ثم الصعوبات التي تجابهه ، وبعد القيام بالدراسة وتحليل نتائجها نستطيع القول أن الاستقطاب كأحد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، يخضع لتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية ، ومن خلال الدراسة تبين للطالب أيضا أنه لا توجد صعوبات في آليات استقطاب الموارد البشرية .

أما بالنسبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية فإن سياسة الاستقطاب والتي تقوم مصلحة الموارد البشرية أو المستخدمين بتنفيذها ، تبنى على معايير خاصة نظرا للطابع الاقتصادي للمؤسسة ، والذي يحتم عليها ليس مجرد توظيف الأفراد بغرض التقليل من البطالة ، بل العمل على جذب الأفراد الذين يمتلكون من الكفاءة والخبرة ما يجعلهم قادرين على الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها المؤسسة من جهة ، ويحقق للأفراد العاملين بها الكفاية المعيشية من جهة ثانية .

مما سبق يتبين لنا صدق الفرضية العامة التي تقول بأن فعالية مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة ترجع إلى اعتمادها سياسة استقطاب رشيدة تمكنها من الاستفادة من الموارد البشرية .

الخطمة

الخاتمة :

لقد ثبت أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية و استكمال باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة ، و نجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي : الأجور و الحوافز ، التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم و تحليل العمل ، سياسة الاختيار و الاستقطاب هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها ، لذلك وجب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد .

واستقطاب الموارد البشرية هو أهم هذه السياسات على الإطلاق ، لأن نجاح أو فشل هذه السياسة سينعكس على السياسات الأخرى ، وبالتالي يؤكد على نشاطات المؤسسة بشكل عام فالاستقطاب الجيد للموارد البشرية يخدم المؤسسة من جهة والمجتمع من جهة ثانية ، وتبني المؤسسات الحديثة برامج الاستقطاب بحسب احتياجاتها وأهدافها ، التي تسعى إليها وكل مؤسسة لها خصوصيتها وتركيبتها الداخلية التي تميزها عن غيرها ، وتنعكس على عملية الاستقطاب .

قائمة المراجع

أ - الكتب

- 1 - إبراهيم محمد محمد : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 .
- 2 - بربر كامل : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 1997 .
- 3 - برنوطي سعاد نايف : إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 4 - بلوط حسن إبراهيم : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ب ط ، بيروت ، لبنان ، 2002 .
- 5 - بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 1999 .
- 6 - بن حسين ناجي: نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1 ، قسنطينة ، الجزائر ، 1997 .
- 7 - توفيق جميل أحمد : الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، ب ط ، بيروت ، لبنان ، 1982 .
- 8 - الجميلي قصي قحطان خليفة : إدارة الموارد البشرية في الفنادق ، دار الصفاء للنشر ، ب ط ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 9 - جودت عادل وآخرون : الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 1972 .
- 10 - حجازي محمد : إدارة الموارد بشرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 .
- 11 - حجيم الطائي يوسف وآخرون : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 12 - حسن راوية : إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الدار الجامعية ، ط 2 ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .

- 13 - حسن راوية: إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
- 14 - حسونة فيصل : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- 15 - حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر جامعة قالمة ، ب ط ، الجزائر ، 2004 .
- 16 - حنفي عبد الغفار والقزاز حسين : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 .
- 17 - دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط 2 ، الجزائر ، 1998
- 18 - دادي عدون ناصر: المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد ، الوظائف وتسييرها) ، دار المحمدية العامة ، ب ط ، الجزائر ، 1998 .
- 19 - دخموش العربي : اقتصاد المؤسسة ، المنشورات الجامعية ، ب ط ، قسنطينة ، الجزائر ، 2001 .
- 20 - الدويدري رجاء وحيد : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية ، دار الفكر ، ط 1 ، دمشق ، سوريا ، 2000
- 21 - رشيد مازن : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، ط 1 ، الرياض ، السعودية ، 2001
- 22 - زايد عادل محمد : إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية) ، دار الكتب العربية ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 23 - زيدي عبد الرحمن : مناهج المؤسسة الاقتصادية ، دار العلا ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2003
- 24 - السالم مؤيد سعيد : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي) ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 25 - السالم مؤيد سعيد وحرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) جدارا للكتاب العالمي ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 26 - سبعون سعيد وجرادي حفصة : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبية للنشر ، ب ط ، الجزائر ، 2012 .

- 27 - السلمي علي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، ط 3 ، القاهرة ، مصر ، 1975 .
- 28 - السلمي علي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 2 ، القاهرة ، مصر ، 1998 .
- 29 - السيد أحمد علي الدين: مدخل إلى الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة عين شمس ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 1995 .
- 30 - صابر عوض فاطمة و خفاجة ميرفت على : أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة - الإشعاع الفنية ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- 31 - صخري عمر: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 1999 .
- 32 - الصيرفي محمد عبد الفتاح : إدارة النفس البشرية ، ج 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 33 - الظاهر نعيم إبراهيم : تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، ط 1 ، إربد ، الأردن ، 2009 .
- 34 - عبد الباقي صلاح الدين و حنفي عبد الغفار : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 1988 .
- 35 - عبد الوهاب علي محمد و عامر سعيد ليسن : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايدز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 1998 .
- 36 - عبود صمويل : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3 ، الجزائر ، 1993 .
- 37 - عقيلي عمر وصفي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 38 - عوايدي عمار : مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 5 ، الجزائر ، 2005 .
- 39 - غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الجزائر ، 2008 .

- 40 - كشواي باري : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ترجمة قسم الترجمة بالدار ، ط 3 ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 41 - كعباش رابع : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال والبحث والترجمة ، ب ط ، الجزائر ، 2006 .
- 42 - لباد ناصر : القانون الإداري ، الجزء 2 ، دار المجد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الجزائر ، 2004 .
- 43 - لوغال جان مارك : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة نبيل جواد ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، بيروت ، لبنان ، 2008 .
- 44 - ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 45 - مبارك محمد الصاوي محمد : البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ، المكتبة الأكاديمية ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 1992 .
- 46 - محمد عباس سهيلة : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 47 - محمود أبو بكر مصطفى: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 48 - المرسي جمال الدين محمد : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين) ، الدار الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 49 - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح : الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 50 - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح : دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ب ط ، المنصورة ، مصر ، 2009 .
- 51 - منير نوري : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 2014 .
- 52 - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني : إدارة الموارد البشرية ، 225 دار ، ب ط ، الرياض ، السعودية ، 1429 هـ .

53 - الهيبي خالد عبد الرحيم مطر : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2005 .

ب - الرسائل الجامعية

1 - سعودي زهير : النظام القانوني لتسيير ورقابة المؤسسة العمومية الاقتصادية على ضوء الأمر 01 - 04 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (دراسة غير منشورة) ، تخصص قانون أعمال ، جامعة الجزائر ، 2000 .

2 - علطي صوفية : واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في ظل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (دراسة غير منشورة) ، تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية ، جامعة الجزائر ، 2007 .

3 - قاسي أسماء : أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة البويرة ، 2012 .

ج - المقالات

1 - بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2002 .

2 - الشيخ الداوي : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، العدد السادس ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2008 .

د - الملتقيات

كربالي بغداد : الوظيفة التسويقية والإصلاحات الاقتصادية ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية والممارسات التسويقية في الجزائر ، يومي 230 - 21 افريل ، الجزائر ، 2004 .

ه - القوانين

- 1 - قانون رقم 03 - 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية ، الجريدة الرسمية ، عدد 48 ، الصادرة بتاريخ 05 أوت 2000 .
- 2 - قانون رقم 02-43 المتضمن إنشاء بريد الجزائر_ ، الجريدة الرسمية ، عدد 04 ، الصادرة بتاريخ 14 يناير 2002 .
- 3 - قانون رقم 01-88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ، الجريدة الرسمية ، عدد 02 ، الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 .

و - مواقع إلكترونية

- 1 - منتديات ستار تايمز : <http://www.startimes.com/?t=30409863> .
- 2 - هاني عرب : محاضرات إدارة الموارد البشرية ، ملتقى البحث العلمي ، ww.rsscrrs.info .

المراجع باللغة الأجنبية

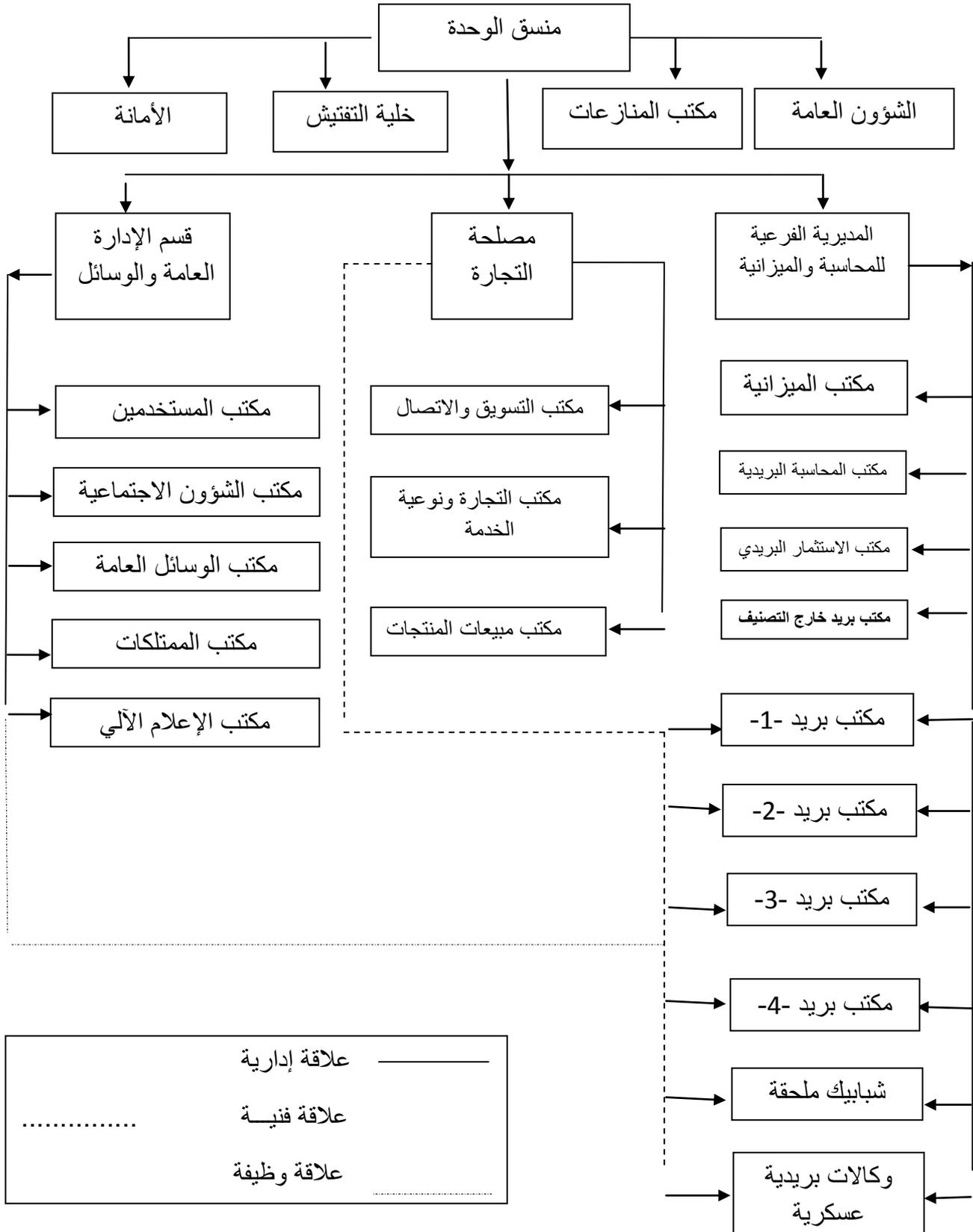
- 1 - Armstrong Michael : **Handbook of Human Resource Management Practice** , Kogan Page Limited , 7 ed , London , United kingdom , 1999 .
- 2 - Bélanger Laurent : **Gestion des ressourcées humains** , , Gaëtan Morin Québec , 1ed , canada , 1984 .
- 3 - Bergeron Jean louis et autres : **les aspects humaines de L'organidation** ,5 ed , édition , gataton , morin , quebec , canada , 1979 .
- 4 - Centre international d'études pédagogiques : **L'entrepris publique** , 1 ed , paris , France , 1985 .
- 5 - Fisher Cynthia ,. Schoenfeldt lyle F : and others , **human resource management** , houghton mifflin company , 3 ed , new jersey , united states , 1996 .
- 6 - Kleiman Lawrence : **human resource management a tool for competitive advantage** , west publishing company , 1 ed , new york , united states , 1979 .
- 7 - Marsal Frédéric François: **Le dépérissement des entreprises publique** , annales , paris , France , 1973 .

8 - Revus française : **d'administration publique** N20 , France , Oct – Nov , 1981 .

9 - Vertevelle Eric : **mesure des ressources humaines et gestion de l entreprise** , paris , france ,
édition economica , 1985 .

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمصالح وحدة بريد الجلفة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استقطاب الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية

(دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف :

إعداد الطالب :

د . عمر مهدي

بشير قريشي

تحية طيبة وبعد :

تحتوي هذه الإستمارة على أسئلة تهدف إلى التعرف على عملية استقطاب الموارد البشرية

بمؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة فالرجاء الإجابة على الأسئلة المرفقة بالاستمارة

ونحيطكم علما بأن إجاباتكم تكون سرية ولن تستخدم إلا في الأغراض العلمية البحتة

وتقبلوا مني فائق الشكر والتقدير .

أسئلة الإستمارة :

أ - البيانات الشخصية :

- 1 - الجنس ذكر أنثى
- 2 - السن أقل من 30 من 30 إلى 40 40 فأكثر
- 3 - الحالة العائلية متزوج أعزب مطلق
- 4 - المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي

ب - البيانات المتعلقة بالموضوع :

الفرضية الأولى : تتأثر عملية استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة ،
بالبينة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

1 - ما هي طبيعة الوظيفة التي تشغلها ؟

.....

2 - ما هي طبيعة عقد العمل ؟ دائم مؤقت

3 - كيف التحقت بالوظيفة ؟

مسابقة طلب مباشر علاقات شخصية

إدماج عقود ما قبل التشغيل

4 - مكان الإقامة : داخل مدينة الجلفة خارج مدينة الجلفة

5 - هل أنت منتمي للنقابة ؟ نعم لا

6 - كيف تقدمت للحصول على الوظيفة ؟

من خلال : الإعلانات مكاتب التوظيف الموظفين العاملين في المؤسسة

وسيلة أخرى أذكرها

7 - هل أنت راض عن الوظيفة ؟ نعم لا

8 - هل أنت راض عن أسلوب الاستقطاب في المؤسسة نعم لا

9 - ما هو الاستقطاب الأنسب في رأيك ؟

الاستقطاب الداخلي الاستقطاب الخارجي

10 - هل المؤسسة تلجأ إلى عمالها عند شغل المناصب الشاغرة قبل البحث عن أفراد من خارجها ؟

نعم لا أحيانا

الفرضية الثانية : لا توجد صعوبات في آليات استقطاب الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة الجلفة .

11 - كيف علمت بحصولك على الوظيفة بالمؤسسة ؟

الهاتف الموقع الإلكتروني للمؤسسة

الإعلان الموجود داخل المؤسسة

وسيلة أخرى :

12 - ما هي المدة بين حصولك على الوظيفة والتحاقك الفعلي بالمؤسسة

.....

13 - في رأيك هل يخضع الاستقطاب في المؤسسة لاعتبارات موضوعية ؟

نعم لا أحيانا

14 - هل يتم تزويد المتقدمين للعمل بالمؤسسة بالبيانات الكاملة حول الوظائف ؟

نعم لا أحيانا

15 - هل يوجد بالمؤسسة نظام ثابت معتمد لشغل المناصب عند شغورها ؟

نعم لا

16 - هل يشكل الاستقطاب عبئا على المؤسسة العمومية الاقتصادية ؟

نعم لا

17 - هل تعيق اللوائح والأنظمة الداخلية في المؤسسة عملية الاستقطاب ؟

نعم لا

18 - هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين أفراد جدد ؟

نعم لا