

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع:

استراتيجية توظيف الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي - الأغواط -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

إعداد الطالبتين:

أ.د بشير بلحبيب

• بلول زوليخة

• العربي خيرة البغدادية

اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
		جامعة عمار ثليجي الأغواط	رئيساً
بشير بلحبيب	أستاذ دكتور	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مشرفاً ومقرراً
		جامعة عمار ثليجي الأغواط	مناقشاً

السنة الجامعية 2023-2024

ملخص الدراسة

تتناول الدراسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي وهي عبارة عن دراسة وصفية تحليلية اعتمدنا على المنهج الوصفي أهم ما جاء في الدراسة

- أهمية دور استراتيجيات التوظيف في جذب الكفاءات وتنميتها.
 - التحديات المرتبطة بالتكاليف، سمعة الجامعة، والمنافسة على المواهب.
 - الحاجة لربط استراتيجيات التوظيف بالأهداف الاستراتيجية لجامعة الأغواط.
 - فاعلية استراتيجيات الاستقطاب في زيادة عدد الطلبات المتقدمة للوظائف في الجامعة.
- . التوصيات:

- تطوير نظم وسياسات توظيف فعالة في جامعة الأغواط.
 - تعزيز صورة الجامعة كجهة جاذبة للمواهب.
 - بناء قدرات فرق الموارد البشرية في ممارسات التوظيف المتقدمة.
- استراتيجيات الاستقطاب في زيادة عدد الطلبات المتقدمة للوظائف في جامعة الأغواط ويعتبر الاختيار والتعيين المحطة الأخيرة للمورد البشري من أجل تعيين منصبه

Abstract

The study focuses on the strategy of human resource management in the higher education sector. It is a descriptive analytical study that relied on the descriptive approach. The key points in the study include:

The importance of recruitment strategies in attracting and developing competencies.

- Challenges related to costs, university reputation, and talent competition.
- The need to link recruitment strategies to the strategic objectives of the University of Laghouat.
- The effectiveness of recruitment strategies in increasing the number of job applications at the university.

Recommendations:

- Developing effective recruitment systems and policies at the University of Laghouat.
- Enhancing the university's image as an attractive talent destination.
- Building the capacities of human resource teams in recruitment practices.

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الاهداء

أ. ب مقدمة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

01	 أولاً: أسباب اختيار الموضوع
01	 ثانياً: أهداف الدراسة
01	 ثالثاً: أهمية الدراسة
02	 رابعاً: الإشكالية
02	 خامساً: الفرضيات
03	 سادساً: تحديد المفاهيم
08	 سابعاً: الدراسات السابقة
11	 ثامناً : المقاربة السوسيولوجية

الفصل الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية

15	 تمهيد
16	 أولاً: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:
21	 ثانيا : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
24	 ثالثاً: وظائف و تنظيم إدارة الموارد البشرية.
31	 خلاصة

الفصل الثالث: الإجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية

33	 تمهيد
34	 أولاً : تحليل وتوصيف الوظائف
36	 ثانيا : التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية.
38	 ثالثاً : الاستقطاب
41	 رابعاً: الاختيار المهني و التعيين
48	 خامساً : مرحلة تقييم المقابلة
50	 خلاصة:

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

51	أولاً: مجالات الدراسة:
56	ثانياً : المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة.
58	ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
60	رابعاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة
66	خامساً: تحليل بيانات الفرضية الأولى
74	سادساً: تحليل بيانات الفرضية الثانية
87	سابعاً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة
93	الاستنتاج العام.....
96	خاتمة
98	قائمة المراجع
102	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول

1- فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مستويات تخطيط النشاط و أثرها على تخطيط الموارد البشرية	38
02	أنواع الاختبارات	45
03	تعداد الأساتذة الدائمين حسب الرتب 2024/2023.	55
04	تعداد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح	55
05	يمثل الحجم الكلي للعينة الطبقية	59
06	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	60
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	61
08	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية والسن	62
09	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية والمستوى التعليمي	63
10	توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية وسنوات التوظيف	64
11	تغير المنصب والأسباب في ذلك حسب سنوات التوظيف	66
12	توزيع أفراد العينة حسب كيفية التعرف على وجود منصب شاغر بالجامعة	68
13	توزيع أفراد العينة حسب طرق إيداع ملف التوظيف	69
14	علاقة إجراء الترقية وعدد مراتها بالفئة السوسيو مهنية	70
15	علاقة معايير الترقية بالفئة السوسيو مهنية	71
16	كيفية التعرف على وجود حركة الترقية بالجامعة وعلاقتها بالفئة السوسيو مهنية	72
17	الاستدعاء للحضور من أجل التوظيف حسب طرق الاستدعاء	75
18	علاقة إجراء مسابقة التوظيف ومدى مطابقتها حسب الفئة السوسيو مهنية	76
19	علاقة إجراء المقابلة ونوعية أسئلتها بالمستوى التعليمي وسنوات التوظيف	78
20	علاقة الحالة النفسية أثناء المقابلة بالفئة السوسيو مهنية	81
21	علاقة مدة المقابلة بالفئة السوسيو مهنية	82
22	علاقة إجراء الاختبارات السيكولوجية ونوعها حسب الفئة السوسيو مهنية	83
23	توزيع إجراء الفحص الطبي حسب أعضاء فريق الفحص	84
24	توزيع التعريف بالعمل الجديد أثناء التعيين حسب المعلومات المقدمة	85
25	علاقة تدخل أحد المعارف للحصول على الوظيفة بالفئة السوسيو مهنية وسنوات	87

	التوظيف	
89	مدى وجود تحيز أثناء التوظيف	26
90	مدى وجود أفضلية في التوظيف للأفراد المقيمين بالجهة التي توجد بها الجامعة	27
91	رأي وحدات العينة في الطريقة التي وظفوا بها	28

2- جدول الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	وظائف إدارة الموارد البشرية.	25
02	مراحل التخطيط للموارد البشرية	37
03	العلاقة الترابطية بين : تحليل العمل ، التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار	50

مقدمة

يسود العالم اليوم مجموعة من التغيرات و التحولات التي فرضت واقعا جديدا على مختلف المستويات، الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية كما انعكست هذه التغيرات والتوجهات على المفاهيم والتقنيات الإدارية فقد أصبح العالم المعاصر قائما على الحركة والتغيير والديناميكية، وكذا اعتماده على العلم والتقنيات الجديدة والانفتاح والتواصل، فقد كان لهذه التحولات للمفاهيم والتقنيات تأثيرا واضحا على مفاهيم إدارة الموارد البشرية، بدرجة واضحة، حيث تغيرت النظرة إلى العنصر البشري ، حيث أصبح يحظى باهتمام أكبر و أصبح يعتبر لدعامة الأساسية التي تشيد عليها المنظمة فالعنصر البشري أصبح يعتبر مصدرا للفكر التطوير والإبداع وهذا من خلال استغلال طاقاته وإمكانياته، وتوظيف مهاراته وقدراته ، بحيث يساعدهم مساعدة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف الفرد إذا ما توفرت ظروف لعمل المناسبة.

وفي ضوء تلك الأوضاع الجديدة اتضحت حقيقة أساسية هي إعطاء الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة و المصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير في أساليب العمل والإنتاج وهو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس . إن الإنسان هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث إنه المورد الوحيد الذي يتمتع بالعقل والقدرة الذهنية للتفكير و الإبداع، و هو مصدر للتجديد و التطوير، ومن ثم التمييز.

من أجل ذلك يزداد اعتماد الإدارة المعاصرة بالموارد البشري و العمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل لاستثمار طاقته و توظيف قدراته الذهنية و الإبداعية في خلق و تنمية المزايا التنافسية في شكل سلع و خدمات وتكنولوجيات جديدة ، ومن ثم يستمر التطوير والتحديث في أساليب إدارة الموارد البشرية باعتبارها العلم الإداري الأساسي في الوقت الحالي.

كما يحتل التوظيف المرتبة الأساسية في إدارة الموارد البشرية من حيث في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية ، وتجمع دول العالم المتقدمة النامية على السواء، في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة وقد أورد تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم سنة 1991 ، بأنه قد حدث تقدم كبير في توفير الرفاهية للبشر من خلال ادماجهم في عالم الشغل و توفير مناصب عمل تتماشى وفق مؤهلاتهم العلمية و الفيزيكية " وإن هذا التقدم قد حدث جنبا إلى جنب مع النمو الاقتصادي وقد اعتمدت حكومات العالم بتحسين نوعية الحياة".⁽¹⁾

في حين نجد معظم الباحثون في علوم التسيير و علم الاجتماع يرون أن التحولات التي يشهدها الاقتصادي العالمي في جميع المجالات، ألزم على إدارة الموارد البشرية التغيير و تكيف أنماطها

¹ علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998 ، ص04

التسييرية والتنظيمية لمواكبة هذه التطورات ولبلوغ هذه الأهداف، استوجب عليها إعطاء أهمية كبيرة لعنصر التوظيف والذي من خلاله تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب أحسن الكفاءات بحيث تقوم بتكوينهم وتجديد معارفهم من أجل اندماجهم وتكيفهم مع الأنماط الإدارية الجديدة، وبالتالي الوصول إلى التطبيق الكلي لمخططات إدارة الموارد البشرية، ذلك أن نجاح المؤسسة في اختيار العنصر البشري سوف يؤدي حتما إلى تحقيق أهدافها وتحسين أدائها الذي يجعلها دائما في استمرارية.

و قد تم تقسيم البحث إلى خمس فصول رئيسية وفق الخطة التالية:

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة تناول فيه إشكالية و مفاهيم الدراسة ، من حيث تحديد الإشكالية أهداف الدراسة و الأسباب التي جعلت الباحث يقوم بها و تحديد المفاهيم الأساسية و الفرعية ، بالإضافة إلى عرض مختصر لبعض الدراسات السابقة.

فيما تعرضنا في **الفصل الثاني** حول إدارة الموارد البشرية من حيث تاريخها ، أهداف إدارة الموارد البشرية و وظائفها ، أهمية إدارة الموارد البشرية .

أما الفصل الثالث فركزنا من خلاله على الإجراءات العلمية لعملية التوظيف بناء على ما ورد في نظرية الموارد البشرية ، و ضم الفصل : دراسة الوظائف و توصيفها ، التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب ، و الاختيار المهني و أخيرا التعيين.

أما الفصل الرابع فخصصناه للجانب الميداني: حيث تناولنا فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة وتحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة ثم عينة البحث ، فالمنهج المستخدم في الدراسة ، ثم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وأخيرا تحليل البيانات وتفسير الفرضيات وصولا إلى النتائج العامة ، لنختم هذا البحث بخاتمة حاولنا تعميم الظاهرة، فالمراجع ثم الملاحق .

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات التي سمحت لنا بانتقائه من بين جملة من المواضيع التي لا يقل وزنها وشأنها العلمي أهمية في إثراء ميدان التخصص المتعلق بالتنظيم والعمل ، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- ميلنا لمثل هذه المواضيع التي تهتم بالموارد البشري.

- تذمر العديد من طالبي العمل من الممارسات السلبية، و تفشي الجهوية و المعرفة الشخصية و الرشوة و غيرها من الاعتبارات غير الموضوعية عند التوظيف، أدى بنا إلى خوض غمار البحث في هذا الموضوع، رغبة منا في كشف و لو القليل من أسباب كل ذلك.

ثانياً: أهداف الدراسة :

إن الهدف من دراستنا هو محاولة البلوغ جملة من الأهداف المحددة، و بالنظر إلى أهمية التوظيف في علاقته بمختلف الوظائف الأخرى، قررنا تناوله على اعتباره آلية من آليات التطوير و التنمية التي تدفع العامل للتنمية الذاتية والاستعداد لتحمل مسؤولية المنصب الحالي أو المستقبلي الذي سيوكل إليه و ذلك عبر سلسلة من عمليات التي تليها خاصة التدريب و التعليم المستمر لتحسين معدلات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية .

و في ضوء هذا فإن دراستنا الراهنة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على استراتيجية التوظيف في الجامعة باعتبارها انها تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى، كون التوظيف في هذه المؤسسة يحمل طابع خاص.

- معرفة المناخ السائد بالمديرية الفرعية للمستخدمين في الجامعة. خاصة فيما يخص عملية التوظيف.

- معرفة واقع التوظيف في المؤسسات الوطنية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية دراستنا من خلال الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية داخل مجال التنظيم، فالموارد البشرية هي الوسيلة والغاية في عملية التنمية و التطوير، ومن الضروري استثمار وتوظيف هذه الموارد

البشرية من أجل خلق ميزة تنافسية وفق متطلبات البيئة الخارجية و منه تحقيق أهدافها التنموية، وسوف نركز بالتحديد في هذه الدراسة على عملية التوظيف والتي تكتسي أهمية كبيرة لما لهذه الوظيفة من انعكاسات على عملية التنظيم و التسيير على حد سواء، حيث زادت الحاجة في السنوات الأخيرة لإعادة النظر في أساليب التوظيف من خلال انتقاء أفضل الكفاءات و جعل الرجل المناسب في المكان المناسب و تحقيق التوافق بين جودة المدخلات و المتمثلة في اليد العاملة المؤهلة و جودة المخرجات و المتمثلة في طاقات بشرية مكونة بيداغوجيا و اكاديميا .

رابعاً: الإشكالية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة، من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة، فإن الأفراد هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة.

و يعود الاهتمام بالعنصر البشري إلى الثورة الصناعية، عندما نتج الصراع بين العمال وأرباب العمل، مما جعلهم ينتظمون في اتحادات لحماية مصالحهم، وأدى ذلك بالدولة إلى التدخل من خلال سن القوانين و وضع الأنظمة والتعليمات لضبط الأمور بين الطرفين، كما شهدت تلك الفترة ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور، الذي دعا إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة و العمال، و تشديد الرقابة في المصانع بهدف رفع الكفاية الإنتاجية.

و تعتبر هذه المحطة الأولى التي وجهت الاهتمام نحو العنصر البشري في التنظيمات، وضرورة خلق قسم في الإدارة يهتم بمختلف الجوانب المتعلقة به، و تكون هذه الوحدة التنظيمية قد عرفت عدة مسميات، حسب التطورات التي شهدتها، وجل هذه المسميات تعبر عن تنامي الاعتراف بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل، واعتبار الإنسان موردا استثماريا يجب الاهتمام به بالدرجة الأولى، لهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة، لتحسين أداء العاملين و الرفع من قدراتهم، و محاولة خلق نوع من الانتماء للمؤسسة المشغلة، و توحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسات التي يعملون بها، و ذلك من خلال العمليات المتعددة التي تقوم بها.

وباعتبار أن التوظيف هو الخطوة الأولى التي تسمح بتوفير أعضاء جدد قادرين على العمل و إنجاز المهام المنوطة بهم بالشكل المطلوب و الكفاءة المرجوة، من أجل التكيف مع التطورات التقنية الجديدة لكونه من أهم العناصر المؤثرة في أهداف المؤسسة سواء تعلق الأمر بالعملية الإنتاجية أو الخدمية، سعت مختلف التنظيمات في البحث عن أنجع السبل للحصول على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في سوق العمل، لاسيما أن هذه الطاقات هي الوحيدة القادرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما التوظيف في الجزائر، فإنه ارتبط ارتباطا وثيقا بالإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر منذ بوارد الاستقلال وصولا إلى ما يسمى بالاقتصاد الحر، هذه الأخيرة أثرت بشكل كبير على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الاستراتيجيات التي طبقت على مختلف التنظيمات الوطنية ، خاصة المرحلة الراهنة التي تعيشها بلادنا تفرض على المؤسسات مهما كان حجمها أو نوع نشاطها، العناية بالأفراد بالشكل الذي يسمح لها بالاستمرار و البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية المستمرة، و البيئة غير المستقرة.

فالجزائر تملك العديد من المؤسسات، كما أنها تفتح مجال الاستثمار أمام رجال الأعمال المحليين و الأجانب لإنشاء مؤسسات إنتاجية و خدمية جديدة، كما أن سوق العمل الجزائري اليوم يتوفر على كم هائل من الموارد البشرية المعدة كما و كيفا، و كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها سياستها و أهدافها، و تستعين في ذلك بوسائل و تكنولوجيا و معدات حديثة، و أساليب للتسيير...

إلا أنها تستخدم الأفراد في نشاطها بصورة أو بأخرى بغية تحقيق ما هو مخطط له ، و على هذا فالأمر يستلزم تشكيل رأسمال بشري قادر على رفع التحدي، و المساهمة في تنمية هذه المؤسسات و الحفاظ عليها و استمرارها، و هذا في نظرنا لا يأتي إلا من خلال توظيف أفراد قادرين فعلا على الإنجاز و تحمل المسؤولية، و التطوير و الابتكار في مواقع عملهم.

ففي حين أن عالم الشغل في الجزائر يتميز بوفرة في الموارد البشرية الكفأة، بحيث تفوق عدد المناصب المتوفرة، كما أنها تمتاز بالاختلاف من حيث الخبرة، المؤهلات العلمية والخصائص الشخصية و حتى القوة الفيزيائية...مما يجعل من التوظيف و المفاضلة بين المترشحين لشغل وظيفة ما أمرا صعبا، خصوصا في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لكن يمكن أن يتحقق ذلك إذا ما تم الاحتكام إلى المعايير العلمية و الموضوعية في إطار من الشفافية و الوضوح.

بناءً على ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي :

السؤال العام :

- على أي أساس تتم عملية التوظيف (الداخلي والخارجي) في قطاع التعليم العالي؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يتم استقطاب الأفراد اعتماداً على المعايير العلمية لإدارة الموارد البشرية بجامعة الأغواط ؟
 - 2- هل يتم اختيار العنصر البشري (الانتقاء والترقية) بالاحتكام للمعايير العلمية والموضوعية، حسب نموذج إدارة الموارد البشرية بجامعة الأغواط ؟
 - 3- هل للعلاقات الشخصية تأثيراً على عملية التوظيف في جامعة الأغواط ؟
- خامساً: الفرضيات:**

- 1- يتم استقطاب الأفراد وفق للمعايير العلمية لإدارة الموارد البشرية بجامعة الأغواط.
- 2- يتم اختيار الأفراد بالاحتكام إلى المعايير العلمية والموضوعية وفق نموذج إدارة الموارد البشرية.
- 3 - تؤثر العلاقات الشخصية في عملية التوظيف، خاصة في المفاضلة بين المترشحين في الجامعة.

سادساً: تحديد المفاهيم:

إن البحوث العلمية تستلهم عملية تحليلها من خلال استعمال مصطلحات ومفاهيم تكون بمثابة المرشد لها، بحيث تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل الصعبة، عند القيام بأي بحث، خصوصاً الاجتماعية والإنسانية، وهذا لتعدد التعريفات المقدمة لكل مفهوم ، حيث أن كل باحث يحدد المفهوم حسب الغاية من استخدامه، و تؤثر في ذلك أيضاً عوامل: الذاتية، الإيديولوجيا ، الثقافة الشخصية ... بالإضافة إلى نسبية العلوم الإنسانية عامة

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

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

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

1-1 مفهوم الإدارة:

- يعرفها (فريدريك تايلور) على أنها « المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن و أرخص طريقة»⁽²⁾.

- أما (هنري فايول) فيقول « معنى أن تدير هو أن تتنبأ ، خطط و تنظم ، تصدر الأوامر، تتسق و تراقب»⁽³⁾ فهو يحدد مفهوم الإدارة من خلال الوظائف التي يؤديها المديرون.

- في حين نجد (أحمد ماهر) يعرف الإدارة بأنها « مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنظمة»⁽⁴⁾.

2-1 مفهوم الموارد البشرية:

ورد تعريف الموارد البشرية في (قاموس علم الاجتماع) كما يلي : «هي العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل ، و لكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر أو الذين لا يعملون و لكنهم قادرون على العمل و يبحثون عنه»⁽⁵⁾.

أما (مدحت كاظم القرشي) فيعرفها بأنها: « ذلك الجزء من السكان الناشطين اقتصاديا و يمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة»⁽⁶⁾.

(2) محمد حسنين العجمي ، الإدارة المدرسية، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 ، ص27

(3) بشير عباس العلاق، الإدارة، مبادئ ووظائف، تطبيقات، ط1، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع، ليبيا ، ب ت ، ص 20.

(4) أحمد ماهر ، الإدارة ، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص10 .

(5) محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر ، ص265 .

(6) مدحت كاظم القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط1 . ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص113 .

و نجد أيضا من يعتبر الموارد البشرية مرادفا لمفهوم القوى العاملة، و التي تعرف بأنها: « جزء هام من السكان يعيشون و يعملون مقابل أجر أو مرتب يتقاضونه، و هو يشير إلى قطاعين من مجموع السكان: المشتغلون و المتعطلون»⁽⁷⁾.

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

- الموارد البشرية هي تلك الفئة من السكان، التي يتراوح سنها بين 18 و 60 سنة، و التي تملك المؤهلات و الاستعداد، و تعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر.

1-3 تركيب المفهومين:

يمكن الحديث عن رأيين فيما يخص إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعتبرها نشاطا روتينيا، يشمل على النواحي التنفيذية، مثل :حفظ الملفات و سجلات العاملين، و متابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإنجاز...، و هو ما ينعكس سلبا على الدور الذي تقوم به هذه الإدارة، و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي ، أما الرأي الثاني فإنه يعتبر أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية في التنظيم ، و لها نفس الأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى، و هذا يرجع إلى أهمية العنصر البشري، و .تأثيره في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة⁽⁸⁾.

تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

فنجد من يعرفها بأنها:« هو جهاز إداري أو بالأحرى تنظيم إداري يهتم بشؤون الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة انطلاقا من عملية التوظيف و الانتقاء مرورا بالتكوين و التقييم وصولا إلى التقاعد ، و تسهر عليهم باستمرار لضمان تحقيق الأهداف " .

⁽⁷⁾ زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، ط1 ، مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص72 .

⁽⁸⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 ،

و يعرفها (عبد الرحمن العيسوي) بأنها « الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد و الإشراف عليها، و توجيهها، و التنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بالكفاءة القصوى، و الرضا التام، مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع»⁽⁹⁾.

في حين يعرفها (جمال الدين محمد مرسى) على « أنها تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية»⁽¹⁰⁾.

تعريف (معجم مصطلحات القوى العاملة) والذي مفاده أن إدارة الموارد البشرية هي: « مجموعة الأساليب الذي تهدف إلى حسن الاستفادة بالطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه »⁽¹¹⁾.

2- تحليل ووصف الوظائف:

2-1 تحليل الوظائف :

يقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال " تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، و تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها"⁽¹²⁾.

ويقول (أحمد سيد مصطفى) بهذا الصدد: « تهدف عملية تحليل الوظائف أساسا إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، و ذلك من حيث الواجبات و كيفية أدائها و الأدوات المستخدمة، والمسؤوليات، و الظروف المحيطة بالأداء ، كمدخل لتحديد القدرات و الخصائص الإنسانية المطلوبة»⁽¹³⁾.

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

⁽⁹⁾ عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 30 .

⁽¹⁰⁾ جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص 17.

⁽¹¹⁾ بدوي أحمد زكي، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1984، ص 13 .

⁽¹²⁾ موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل ، ط 1 ، 2003 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002 ص 69 .

⁽¹³⁾ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون، بدون مكان نشر ، 2000 ، ص 106 .

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

2-2 توصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف: «إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة»⁽¹⁴⁾.

أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، « و يكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، و هدفها و طبيعتها، و المهام، و ظروف لأداء العمل و مواصفات شاغل الوظيفة »⁽¹⁵⁾، وعليه فإن توصيف الوظائف هو:

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

3- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:

يعرفه (علي السلمي) بأنه « ذلك العمل الإداري المنتظم و المستند على أسس علمية، و معلومات موضوعية، و الهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد ، و رغبة في أداء تلك الأعمال و على أساس مستقر و مستمر نسبيا »⁽¹⁶⁾.

أي أنه يمثل مرحلة التفكير في المستقبل بقصد :

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

⁽¹⁴⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، 2001 ، ص 83.

⁽¹⁵⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، ط 5 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص 74 .

⁽¹⁶⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1998 ، ص 147 .

2- تحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف، أي تحديد الموارد البشرية اللازمة لشغل كل وظيفة»
(17)

4- الاستقطاب:

يشير الاستقطاب لفظاً: « إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة » (18).

و يعرفه الدكتور (فرج عبد القادر طه) بأنه: « اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملك الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة » (19).

أما الدكتورة (راوية حسن) ، فتقول بخصوص الاستقطاب أنه: « يتضمن البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة » (20).

و بالتالي كل التعاريف السابقة تصب في معنى واحد ألا وهو أن الاستقطاب يعني: التنقيب و البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط ، و جذبهم بأعداد كبيرة، و هذا وفق طرق و أساليب محددة و مدروسة .

و عليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي الآتي:

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

5- الاختيار المهني:

يعني الاختيار: « البحث و التنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملك وظيفة ما »
(21)

(17) محمد السعيد في، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و المبادئ، ط1، ج1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 53.

(18) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط 5، مرجع سابق ، ص141 .

(19) فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط1 ، دار قباء للطباعة و النشر القاهرة ، 2001 ص159..

(20) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999 ، ص 103 .

ويعرف كذلك أنه « الوظيفة التي تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم و اتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات و القوانين المتبعة » (22).

فالاختيار المهني هو:

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

6- التوظيف:

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

هناك نوعين من التوظيف وهما :

6-1 التوظيف الداخلي : ويعرف إجرائيا أنه انتقال الموظف من وظيفة الى وظيفة أعلى ، وهو عبارة عن ترقية تتم بموجب مخطط تسيير الموارد البشرية وفق مراحل عملية .

6-2 التوظيف الخارجي : و يعني: « إلحاق عمال جدد بالعمل » (23).

فالتوظيف يعرف بأنه : « شغل الوظائف و خاصة الإدارية بالأعداد و المهارات البشرية المناسبة » (24).

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

و بناءا على ما تقدم يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي للتوظيف:

(21) علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2002 ، ص 95 .

(22) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق ، ص 195 .

(23) المرجع نفسه ، ص 72 .

(24) أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى : مرجع سابق، ص 72.

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

7- مفهوم المؤسسة:

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

تعرف المؤسسة بأنها: « كل ما ينشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة سواء كانت هذه المؤسسة تقوم أداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر»⁽²⁵⁾.

ويعرفها (دروكر): « بأنها عبارة عن مجموعة بشرية مكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية، المجمع، الجماعة، العائلة، بتصميم قصدي ولا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على حاجته البيولوجية، ومع ذلك فقد صممت بصفاتها إنتاجا بشريا، لتدوم لمدة معينة»⁽²⁶⁾.

وعليه يمكن استخلاص تعريف إجرائي للمؤسسة مفاده أن المؤسسة:

- تنظيم ينشأ بصورة قصدية، له هيكل وقوانين معينة، يعمل كل أعضائه بشكل فعال لتحقيق الأهداف المخطط لها، ويتم توظيف موارد بشرية جديدة به، وفق طرق علمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية وتُسند هذه المهمة لجزء من أجزائه لإدارة الموارد البشرية.

سابعاً: الدراسات السابقة

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

⁽²⁵⁾ سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة، ص185.

⁽²⁶⁾ دليو فضيل، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص، ص 19، 20.

1- الدراسة الأولى :دراسة الطالب : سليم العايب بعنوان " هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية"
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم الاجتماع - جامعة الجزائر 2006-2007

1-1- الإشكالية :

كيف يتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية ؟

التساؤلات الفرعية

- كيف يتم توظيف وانتقاء الإطارات في المؤسسة ؟
- على أي أساس يتم تقييمهم في المؤسسة ؟
- ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة ؟
- هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية ؟

1-2 فرضيات البحث

- توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
 - كلما كان الإطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.
 - زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
 - كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى إلى رضى الإطارات تجاه المؤسسة.
- 1-3 العينة: أول الباحث تنوع العينة الخاصة بالمؤسسات من قطاعات إنتاجية مختلفة و أحجام مختلفة، أما عينة المبحوثين فكانت العينة بالحصص، مجموع أفرادها 394 ، شارك منهم في الاستجواب 197.

1-4 المنهج: اعتمد الباحث دراسته على المنهج الكمي بالاستعانة بالمنهج الكيفي.

1-5 نتائج الدراسة: (27)

- تبين لنا بأن آليات توظيف الإطارات في المؤسسة تخضع لعامل المسابقة، وبصفة أقل عامل الطلب من العوامل المذكورة سابقا، لمعرفة مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في اشتغال مناصب ومسؤوليات جديدة في المؤسسة.

- كما اكتشفنا بأن المؤسسة لها استراتيجية خاصة تجاه تعيين الإطارات السامية في مناصبهم، وهذا بالاعتماد على الاختبار المهني، مقارنة بدراسة الملف، وكثير ما كانت الوسائل الغير الرسمية هي المحدد الرئيسي لتعيينهم في مختلف المناصب الهرمية في المؤسسة.

- كما اتضح بأن في المؤسسة، وجود توافق بين الشهادة مع احتياجات المنصب مع إرفاقه بصفة أساسية بالتكوين المتخصص، لأن إنتاج التجهيزات الكهرو منزلية يستدعي بالضرورة الإتقان والتحكم في الإنتاج، والصيانة الدقيقة والنوعية والجودة العالية في ظل المنافسة الحالية.

- كما استنتجنا بأن طبيعة الاختبارات المقدمة للإطارات في المؤسسة، تستجيب حسب خصوصية ومتطلبات المنصب أكثر، الذي يحدد طبيعة وخصائص الفرد مع إرفاقه بتقنيات قياس قدرات ومعارف الفرد النظرية والتطبيقية في مجال العمل.

2- الدراسة الثانية²⁸ : دراسة الطالب صادقي علي بعنوان " تسيير المسار المهني لإطارات وأعوان التحكم بمؤسسة سوناطراك " قسم علم الاجتماع - جامعة الجزائر 2001 .

2-1 الإشكالية:

على أي أساس يتم تطبيق الإجراءات الإدارية الخاصة بتسيير مسار مستخدمي مديرية الصيانة سوناطراك ، من توظيف ، وتكوين وإجراءاته والترقية ، وقواعدها ، ونظام الأجور ، وتحفيز الأفراد والإعلام وكذا الاتصال.

(27) تم الاستعانة بالنتائج المتعلقة بالتوظيف فقط وهذا وفق ما يتماشى مع دراستنا .

²⁸ علي صادقي ، تسيير المسار المهني لإطارات و أعوان التحكم بمؤسسة سوناطراك ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر ، 2001.

- الأسئلة الفرعية:

- هل تتبع مديرية الصيانة الشروط والإجراءات القانونية لتوظيف الإطارات وأعوان تحكم ؟
- ما هي المقاييس المستعملة في حركية المستخدمين (من تكوين وترقية) في هذه المديرية؟
- هل تعتبر الأنظمة المسيطرة من طرف المؤسسة (تجاه نظام المكافأة ، التحفز ، الإعلام والاتصال) سارية المفعول ، وهل تتماشى ورغبات إطارات وأعوان تحكم هذه المديرية ؟

2-2 فرضيات البحث

أ- الفرضية العامة :كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص والقواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيفهم وتكوينهم وترقيتهم ، وكذا مكافأتهم وتحفيزهم وتحقيق نظام الإعلام والاتصال كلما كان هناك سير حسن وتقادي تطبيق ظروف وأنظمة موازية واستبعاد الخل.

ب- الفرضيات الجزئية:

- كلما طبقت المؤسسة بعقلانية القواعد القانونية و التسييرية خاصة بالتوظيف ، كلما كان مردود التوظيف أكبر تجاه الإطارات وأعوان التحكم وتجاه المؤسسة ككل .
- إن استعمال الإجراءات الخاصة برع كفاءات ومعارف الأفراد (تكوين) وتطويرهم في المؤسسة (ترقية) يؤدي إلى التكافؤ بين طاقاتها (المؤسسة) من موارد بشرية وأهدافها المسيطرة.
- كلما وفرت المؤسسة شروطا ملائمة لخلق جو ديناميكي ومستقر (مكافأة ، تحفيز ، إعلام واتصال) كلما أدى ذلك إلى الرضى عن العمل والمؤسسة.

2-3 العينة : اختار الباحث عينة بالحصص وهذا ما يتوافق مع دراسته.

2-4 المنهج: اعتمد الباحث دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها .

2-5 نتائج الدراسة :⁽²⁹⁾

⁽²⁹⁾ تم الاستعانة بالنتائج المتعلقة بالتوظيف فقط وهذا وفق ما يتماشى مع دراستنا.

إن الطرق المستعملة من طرف مديرية الصيانة في اختيار واستقطاب موظفيها وخصوصا فئتي أعوان التحكم والإطارات تعتمد على إجراءات تتميز بالرسمية من حيث الوثائق وخصوصا الإجراءات التسييرية بحيث تمتلك المؤسسة نماذج توظيفية حديثة تعتمد فيها على الطرق النفسية الاجتماعية من استمارات وقياسات نفسية من أجل معرفة مواطن قوة مستخدميها ، من حيث الشخصية ، الذكاء والكفاءة ، والمهارة وغيرها من القياسات ، كما أنها تستعمل تقنية المقابلة لاكتشاف درجة التحكم في الوظيفة ، فهي تنفق في ذلك أموالا لتحضير هذه التقنيات ، وتقوم باستعمالها لكي لا يكون المورد البشري عبئا على المؤسسة في المستقبل ، لكن في المقابل هناك بعض المعايير غير الرسمية المستعملة من طرف فئة معينة في التوظيف ...

3- الجوانب المستفادة من الدراسات السابقة:

لقد أفادتنا هذه الدراسات في الانطلاقة و التصور العام للمشاكل في جميع الميادين ، و في مختلف التنظيمات، وهذا ما جعلنا أن نعيد النظر في تشخيص الظاهرة من جديد و تعديل في صياغة الإشكالية، كما وضحت لنا هذه الدراسات أن التوظيف في الجزائر بصفة عامة طغى عليه التنظيم غير الرسمي مما يعكس سلبا على الأداء والمردودية في المؤسسة، رغم أن الإجراءات الإدارية المتعلقة باختيار العنصر البشري علمية لكن تبقى دائما على الورق ، وهذا ناتج بطبيعة الحال على عقلية الموظف والمسير الجزائري في كل القطاعات وتأثيره على التنظيم ، مما يجعل المنظمة تكتسب ثقافة سلبية هذه الأخيرة تعكس سلبا على مدخلات المنظمة ومخرجاتها وحتى أنشطتها العملية ، وبالتالي وفي اعتقادنا أن الأمر لا يختلف بالنسبة للمؤسسات الخدمائية والعلمية ، باعتبار أن المشكل لا يتوقف على طبيعة نشاط المؤسسة بقدر ما يتوقف على ثقافة المسيرين الناتجة بطبيعة الحال عن ثقافة المجتمع .

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية:

يعتبر الاقتراب النظري، أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسيولوجي إن صح القول، و بما أن التوظيف وظيفه من وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يتجسد ذلك من خلال انتقاء أفضل الكفاءات من البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و المتمثلة أساسا في جودة المدخلات و المخرجات .

من هذا المنطلق، واستنادا إلى أدبيات الدراسة، واستطلاع الدراسات و النظريات التي تبحث في العلاقة بين التوظيف كأحد أهم مدخلات التنظيم المعتمدة أساسا على نظم الاستقطاب و الاختيار و جودة المخرجات كهدف رئيسي للمؤسسة ، سنعتمد في دراستنا هذه على المقاربة النظامية كونها الأقرب لمحتوى الدراسة.

إن المنظور النظامي للمؤسسة عبارة عن منهجية تمكننا من تجميع وتنظيم المعلومات من اجل الوصول إلى فعالية اكبر في العمل، كما تسعى إلى فهم حركة المؤسسة معتمدة على الأسلوب العلمي لحل المشاكل التسييرية، في حين تنظر إلى أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها علاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى، و يتأثر بها وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها، وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء الأخرى تتغير، ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا" (30).

ويساعد المنظور النظامي على تجاوز العديد من مشاكل التسيير الخاصة بالمؤسسة، من خلال تحديدها للعناصر والمعلومات والعلاقات المكونة للنظام. وهذا بواسطة اختيارها للمعايير أو المتغيرات الأساسية، التي تعبر بأحسن صورة عن تحقيق الأهداف، أي انه يتم انتقاء المعلومة الأكثر دلالة، دقة وإيضاحا.

و بما ان الجامعة باعتبارها نسق مفتوح، تتضح دراستنا في ما يلي :

1 المدخلات:

فالمؤسسات تستمد وتتلقى مدخلات من البيئة المحيطة، وهي بمثابة العنصر الأساسي لبدأ تنفيذ العمليات والأنشطة وتتركز أهم المدخلات التنظيمية في أربع مجموعات وهي المدخلات البشرية، المدخلات المادية، المدخلات المعنوية ، المدخلات التكنولوجية و ما يهمنا في دراستنا هو المدخلات البشرية باعتبار أن التوظيف احد أهم مدخلات التنظيم ويمكن ايجاز ذلك فيما يلي :

(30) سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2، مركز وايد سيرييس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص22.

❖ **المدخلات البشرية:** وهم الأفراد بكل ما يحملونه من اختلاف القدرة والمستوى والخصائص الشخصية والمؤهلات والصفات الجسمية، وتلاءم كل ذلك مع خصائص ومتطلبات الوظيفة عن طريق ما يسمى تحليل و توصيف الوظيفة.⁽³¹⁾

2- العمليات:

وتعني جميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل مع الأفراد ، لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتم بصورة أشمل في :

- عمليات الاتصال الرسمية والغير رسمية.
- أنشطة القيادة والإشراف وطرق فرض السلطة والتأثير على سلوك المرؤوسين.
- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عملية الاختيار والمفاصلة.
- التكوين وتنمية مهارات العاملين
- عمليات الرقابة للسيطرة على سلوك الأعضاء وضمان التزامها بالقواعد واللوائح المحددة.
- عمليات التقييم الهادفة لتحديد مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ومعرفة الثغرات والانحرافات الموجودة.
- عمليات التجميع للموارد والتثمين للفوائد بما يحقق الاستثمار الأقصى للطاقات⁽³²⁾.

3- المخرجات:

وهي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه، سواء كان سلعة أو خدمة وتعد هذه المنجزات بمثابة التأثير الايجابي أو السلبي الذي تحدثه المنظمة في البيئة، وتتضمن كذلك المخرجات الجودة من حيث الكم و النوع ، بالإضافة إلى النواحي المعنوية مثل قناعة العاملين ورضا المجتمع بنتائج المخرجات التي تنتجها المنظمة⁽³³⁾.

⁽³¹⁾ قيس محمد العبيدي ، التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة ، مطابع رويد ، الإسكندرية ، 1997، ص116.

⁽³²⁾ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت ، 1980 ، ص، ص126،127.

⁽³³⁾ شامخ عزيزة، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع ، فرع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية ، جامعة متنوري ، قسنطينة ، 2008- 2009 ، ص116.

4- البيئة :

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من جميع المتغيرات والعوامل الاجتماعية و القانونية والاقتصادي والسياسية والتكنولوجية والمستوى العلمي والثقافي، ولهذا العنصر تأثير كبير على السلوك التنظيمي للمنظمة، فهو يفرض عليها مدخلات ومخرجات معينة ومحددة، كما أنه يؤثر على سلوكيات العاملين فيها، ولا ننسى احتواء هذه البيئة على العلاقات المتبادلة في المنظمة والمنظمات الأخرى، فهي تحدد المنافع والمصالح المشتركة المتبادلة لكليهما، بالإضافة إلى كل هذا التأثير فالبيئة المحيطة قد تشكل تهديدا ومعوقا أمام أهداف وفعالية المنظمة أو قد تكون عاملا محفزاً لها⁽³⁴⁾.

وفي هذا الصدد تركز نظرية النظم أو المقاربة النظامية في مجال التوظيف، على ضرورة التوافق بين المخرجات و المدخلات وذلك باعتمادها على نظم المعلومات و التقنيات الحديثة، التي تساهم بشكل كبير على استقطاب أكثر للكفاءات، من خلال علاقة تفاعل بين البيئة الخارجية من جهة والمنظمة من جهة أخرى، ما ينتج عن هذه العلاقة من تأثير المدخلات والمتمثلة في العنصر البشري على أنشطة العمل و المتمثلة في البرامج التكوينية و البيداغوجية بالإضافة إلى مخرجات التنظيم و المتمثلة أساسا في مستوى التأهيل الذي يتمتع به الطالب و مدى اكتسابه معارفه تخدم المجتمع و المحيط .

⁽³⁴⁾ نفس المرجع ، ص 117.

الفصل الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للعملاء، جودة المنتجات والخدمات ...، وفي هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية ، مبرزين في ذلك المراحل التاريخية لتطور إدارة المورد البشرية ، بالإضافة إلى أهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية ، ثم عرجنا إلى وظائف و تنظيم الموارد البشرية .

أولاً: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت تلعب أدواراً عدة في حياة المنظمات إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة، تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المنظمات و نمت تدريجياً ، لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة و في مقدمتها العلوم الإدارية⁽³⁵⁾.

وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاق إدارة الموارد البشرية لم يعرف بالتحديد، إلا أنه مع بداية 1700 أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة، والتطبيق في كل من إنجلترا و فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية و غيرها من الدول⁽³⁶⁾.

و سوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية منذ قيام الثورة الصناعية حتى مطلع الألفية الثالثة على اعتبار أن قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعي بالمصنع أو الإدارة.

1- الثورة الصناعية:⁽³⁷⁾

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين و الآخر في البلدان الصناعية في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية، تتادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع و تحسين أمورهم المعيشية و الصحية، فهم أولاً و أخيراً بشر و ليسوا بآلات صماء تدار و تعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال، ففي بريطانيا مثلاً و بسبب الضغط الحكومي و انتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع و ضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، و إعداد برامج إنسانية لرعاية و تحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل.

⁽³⁵⁾ حياة سيد ، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص89.

⁽³⁶⁾ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 32.

⁽³⁷⁾ حياة سيدة ، مرجع سابق ، ص91.

وفي عام (1790) ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم يدعى « تحقيق الرفاهية الصناعية » وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع، و تصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.

2- ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية⁽³⁸⁾

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد Ford" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية و لقد كان ذلك عام 1914 بإسم أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة "Henery Ford"، هو إدارة الاستخدام فمع توسع حجم أعمال هذه المنظمة و استخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار و تعيين وتأهيل و تحديد رواتبهم...الخ، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة ، لرعاية شؤون الاستخدام و التوظيف بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمل و العمال، لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة.

إلى جانب ذلك أدركت شركة "فورد" بضرورة وجود هذه الإدارات لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية، و إبرام اتفاقيات معها حول مسائل العمل و التوظيف، و تحسين العلاقة معها، و منع حدوث عمليات إضراب لدى العمال .و يمكن القول في هذا المقام، أن العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية بعدما وجدت أن تجربة شركة "فورد" كانت ناجحة، قامت بإحداث إدارات للاستخدام فيها (إدارة الموارد البشرية) و خاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.

3- الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918)

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع و الخدمات المختلفة و المتنوعة، فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سده استخدام النساء) بسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل

⁽³⁸⁾ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1 ، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008 ، ص321 .

في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح و أجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة، فقد اقتضت ظروف الحرب ما يلي:

- زيادة ساعات العمل.

- بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل.

- تسريع وتيرة العمل.

- آلات و تجهيزات أفضل.

- إدارة أفضل.

هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال و تحسين ظروف عملهم في المصانع و حياتهم المعيشية، لقد أصبح لدى هؤلاء الملاك قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم، لتتحمل هذه المسؤولية وتصمم وتنفذ هذه البرامج، و يمكن القول أن هذا الاتجاه قد أصبح يمثل آنذاك أحد بنود إستراتيجية العمل في المصانع.

إن الدرس المستفاد من الحرب العالمية الأولى، هو الاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، فقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام (إدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية".

4- التaylorية:

مصطلح أطلق على حركة « مدرسة الإدارة العلمية » التي كان يتزعمها المهندس "فريدريك ونسلو تايلور"، حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى. لقد قدمت هذه المدرسة دراسات حول إنتاجية العمال وسبل زيادتها، كدراسة الحركة و الزمن، وتحسين ظروف ومناخ العمل المادي كالتهووية والإضاءة والأجور التشجيعية... الخ، هذه الأفكار كانت بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارة استخدام لتعنى بها. ومما عزز من وجود هذه الإدارة، قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء أفكار التaylorية التي تنظر إلى المنظمة كنظام الآلة، فيه هي الجزء الأهم و العنصر البشري هو الجزء

المكمل لها، يجب أن يتوافق في حركته و تصرفاته مع معدل حركة و أداء الآلة، كما جاءت مبادئها - المدرسة العلمية - بحيث تركز على دراسات الحركة و الزمن، التخصص و تقسيم العمل، الرقابة الصارمة، فصل التخطيط عن التنفيذ، و تعامل العمال كأنهم آلات، مما كان له أثره السلبي على البيئة التنظيمية للعمل، هذا الوضع عجل من إحداث إدارة الاستخدام لتخفف من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التaylorية⁽³⁹⁾ و النقابات، والوصول على اتفاقيات حولها و حول ظروف العمل و الاستخدام فيها.

5- مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

ففي هذه المرحلة التاريخية، أصبح هناك فريقان في المجال المهني، أحدهما ممثل في رجال الإدارة و الأعمال، و الثاني يشمل الموظفين و العمال، هذا ما يعني أن السلطة مركزة في طرف دون الآخر، فبرزت نتيجة ذلك مشاكل⁽⁴⁰⁾، أدت بأحد فرق البحث برئاسة "إلتون مايو"، إلى إجراء و القيام بدراسة بمصانع « هاوثورن للالكترونيات»، حول هذه الأوضاع الجديدة، فأكدت على العناية بالأفراد في المجال الصناعي، وهو ما يفرض بدوره العناية بالقسم المخصص لذلك في الإدارة، و وضعه في الإطار الذي يجعله متماشيا مع المستجدات⁽⁴¹⁾.

بالإضافة إلى "إلتون مايو" وزملائه، نجد الإسهامات التي قدمتها "ماري فولت" 1933- 1968 من خلال كتاباتها، إلى اعتبار الأفراد تركيبة معقدة من الاتجاهات والمعتقدات و الحاجات، و طالبت المديرين بتحفيز و تشجيع الأداء في العمل بدلا من مطالبتهم بالأداء الجيد فقط⁽⁴²⁾.

⁽³⁹⁾ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص44 .

⁽⁴⁰⁾ سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، ع 09 ، دار عكاظ للطباعة و النشر، جدة ، 1979 ، ص195 .

⁽⁴¹⁾ رواية حسن ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص18 .

⁽⁴²⁾ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال 100 عام ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص74 .

6- الحرب العالمية الثانية 1939

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل و تلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات . لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية و الأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام و تفعيل دورها . ففي بريطانيا على سبيل المثال و تحديدا عام 1943 بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (5500) مختص و كانوا يسمون آنذاك ب ضابط (موظف) الأفراد، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام.

7- ولادة إدارة الأفراد 1950 – 1980

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع و أصبح العامل فيها له طابع التخصص والاحتراف وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص له مبادئ و قواعد و أصول تدرس في الجامعات، و تغيرت تسمية إدارة الأفراد الاستخدام إلى تسمية جديدة هي إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية "Personnel management and industrial relation" حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية⁽⁴³⁾، وهما َفعل دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، و تلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض، بطالة ،....الخ) ،و كانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، و منع حدوث اضطرابات و توفير الاستقرار الاقتصادي، وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك، تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم و تكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات و التوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم و بينها، لترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين و التشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل و العاملين.

8- مابين عامي 1960 – 1980

(43) حياة سيد ، مرجع سابق ، ص82.

نشطت الدراسة في مجال السلوك الإنساني في العمل و الدافعية الإنسانية، و قدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل و أهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونه، و قد ظهرت نظريات و اتجاهات فكرية في كل من اليابان و كندا و أمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد و الحفز الإنساني و ممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية و القوانين و التشريعات الحكومية، حيث تزايدت في هذه الفترة كثيرا.

لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار و التعيين ، التدريب و التنمية، التعويضات وتستخدم قواعد و أصول علمية في هذه المجالات.

لقد أصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا تشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة و في مختلف المستويات الإدارية.

9- ولادة إدارة الموارد البشرية 1980 و حتى الآن:

بعد عام (1980) تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو « إدارة الموارد البشرية Human resource management» و التي يرمز لها (HRM) و هذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل و دور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تصنع أطرها العامة للإدارة العليا، إلى دور المخطط و المنفذ في آن واحد . لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة و تحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، و أصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، و يعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا و احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، و هذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد و إحداث تغيير في مضمونها تماشيا مع هذا الاتجاه⁽⁴⁴⁾.

لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، التي كان يطلق عليها بعضهم تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين...الخ، و لم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد "personnel fonction" بل يستخدم عوضا عنه "أنشطة الموارد البشرية" "Activités ressources" humaines⁽⁴⁵⁾

(44) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص36 .

(45) نفس المرجع، ص37 .

فبعد أن هبت ريح العولمة على ميادين العمل في العالم ، و تم تحرير التجارة الدولية من القيود، و اشتد أتون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها و ظهور إدارة الجود الشاملة، و التركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية و ضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل، و تزايد قوة النقابات، يعملون و ينجزون أعمالاً محددة لهم فقط، بل لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل و مورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجداتها أو صولها فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجود أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري و إدارته، من أهم إستراتيجيات العمل في المنظمة.

لقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ "جودة حياة العمل" الذي ينادي و يؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية و دعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة و مدربة ولديها ولاء و انتماء للمنظمة و قادرة على تنفيذ إستراتيجياتها و تحقيق أهدافها .

ثانيا : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية.

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنظمة ، المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية ، فهي تستثمر في أهم الموارد وأكرمها ، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى توفر العنصر البشري المميز بذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح، كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع الإدارة الموارد البشرية، لذلك متى توفرت إدارة موارد بشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا نحو الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية ومن أهم أسباب الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية ما يلي: (46)

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي

(46) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003 ، ص 29 .

تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.

- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة ، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً عن سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الحديثة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية⁽⁴⁷⁾ .و من ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين .

- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات القابضة والشركات متعددة الجنسيات ، وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات ، واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات ، الأمر الذي أدى إلى زيادة وتعقد مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة تراعي شؤونهم وتنسق استخدامهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة.

- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المنظمة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي يكفل مستوى معيشي لائق بل يتطلع أيضاً إلى العمل في مناخ ملائم وإلى إتباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية، الأمر الذي تطلب وجود خبراء ومتخصصين في علم النفس الإداري وعلم النفس الاجتماعي يعملون في إدارة مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين من خلال استخدام أساليب علمية وعملية تربط بين المنافع والعوائد التي يحصل عليها العامل ومستوى إنتاجيته.

(47) محمد إسماعيل بلال ،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة ، 2004 ، ص25 .

ويرى "علي السلمي" أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى سببين رئيسيين هما⁽⁴⁸⁾ :

1- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

2- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء الأمر الذي يحقق قدرة في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة من طبيعة وحجم ظروف المنظمة ودورة حياتها والمحيط الذي تمارس فيه نشاطها ، ووجهات النظر المختلفة التي يتبناها متخذي القرار من خلال التجارب والخبرات المكتسبة التي صقلتها أو شكلتها المواقف الفنية والإنسانية المختلفة، ومن هذا المنطلق فإن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصيغة عامة⁽⁴⁹⁾.

أما عن هذه الأهداف فهناك نوعان من الأهداف التنظيمية المترابطة المتميزة أيضا الأول من الأهداف هو:

2-1 تحقيق الكفاءة الإنتاجية :

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنظمات، من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة ، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة التي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا....)

⁽⁴⁸⁾ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره ص31.

⁽⁴⁹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص24.

وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات ، تجعل المورد البشري مؤهلاً ، مدرباً ، محفزاً ، لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة ، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية⁽⁵⁰⁾ .

وقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية ، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر المهتمين بقياس الإنتاجية والأهداف المراد الوصول إليها ، ومن وجهة نظر الإدارة ، يمكن النظر إلى الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل (الكفاءة) للموارد المتاحة للمنظمة (رأس المال، العمل، المعدات...) وذلك لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة ، و لحساب الإنتاجية يمكن نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة وفي هذه الحالة تتحقق الزيادة في الإنتاجية كلما زادت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة ومن صور زيادة الإنتاجية في المنظمة زيادة كمية الإنتاج ، انخفاض التكاليف ، تقليل الوقت الضائع ، زيادة معدل الربح ، زيادة نصيب المنظمة في السوق وتحقيق مراكز تنافس أفضل...⁽⁵¹⁾.

2-2 تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية+مواصفات + اقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة ،أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليس من وجهة المنظمة ، بل من وجهة نظر الزبون .و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب و توعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة و رضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، و أن خدمة العملاء و تحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة⁽⁵²⁾.

من خلال جميع ما تقدم نخرج بالنتيجة التالية:

⁽⁵⁰⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 29 .

⁽⁵¹⁾ بربر كامل، مرجع سابق ، نفس المكان.

⁽⁵²⁾ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 30 .

- الكفاءة الإنتاجية و فاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما بعض، فمن خلالهما تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق و قدرتها على البقاء والاستمرار.

- بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة و اللازمة للمنظمة مع حثهم و ترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه.

- العمل على إكساب المهارات والملكات والاتجاهات لتحقيق ذاتهم و يصبحوا مصدر تطوير وابتكار دائم للمنظمة.

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين و تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف و الأجور و المرتبات.... الخ و ذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية⁽⁵³⁾

- تأسيس و تنمية مناخ الثقة بين مختلف الأعوان و ذلك بتدعيم الحوار المتواصل للتعريف باقتراحات و آراء مختلف الأعضاء، كأساس لخلق مناخ إيجابي خالي من التوتر و الشكوك يسهل فيه التعبير عن وجهات النظر المختلفة.

- إدارة و ضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة و الموظف⁽⁵⁴⁾

ثالثا: وظائف و تنظيم إدارة الموارد البشرية

1- وظائف إدارة الموارد البشرية.

⁽⁵³⁾ أسامة كامل، محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الخارجية، 2006 ، ص13

⁽⁵⁴⁾ بربر كامل مرجع سابق، ص38

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، و في نفس المنظمة من وقت لآخر نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها، أي أنها متميزة.

من الطبيعي أن ننظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال أهم الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة، بما ينسجم مع توقعات ومتطلبات المنظمات ومحيطها، وكما يرى الخبيران "هانمان و شواب" أن الغاية من نشاطات الموارد البشرية تكمن في خلق التناسب والانسجام بين الفرد و بين ما يقوم به هذا الفرد من مهمات خلال تأديته لعمله، و هذا التناسب يمكن أن يتم بواسطة وسيلتين مختلفتين هما:

□ الحرص على التقريب بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف المتوفرة لدى المنظمات و بين المهارات أو القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية أو التي يمكن أن تكتسبها هذه الموارد خلال ممارستها نشاطات العمل.

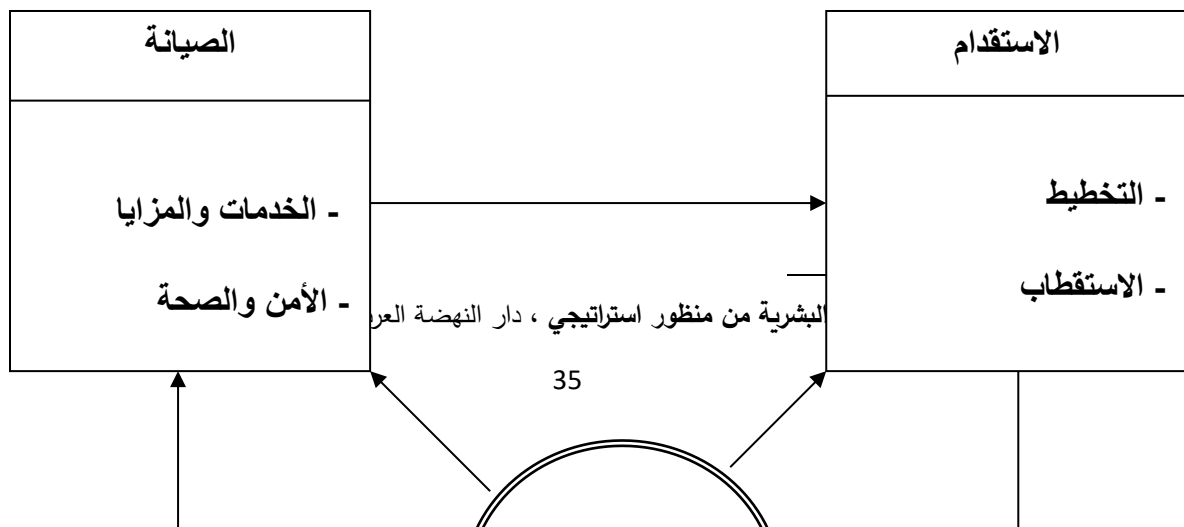
□ التقريب بين الحاجات و التوقعات التي تحملها معها الموارد البشرية وعند قبولها المشاركة في وظائف و نشاطات المنظمات و بين ما تقدمه بالمقابل هذه الوظائف و النشاطات من إشباع لتلك الحاجات و من التزام آني أو مستقبلي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بتلك التوقعات⁽⁵⁵⁾.

ولتحقيق فهم أوسع لطبيعة إدارة الموارد البشرية فإننا نفترض أنها مدخل يتكون من أربع وظائف أو أنشطة فرعية تشمل: الحصول على الأفراد، التنمية، الحفز، الحفاظ و الصيانة وفي كلمات بسيطة، فإنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

وظيفة الاستقدام (الحصول على العاملين)، التنمية، التحفيز، الصيانة (الحفاظ).

والشكل التالي يسمح بتفهم الأنشطة التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، كما هو مبين:

شكل رقم 01 : وظائف إدارة الموارد البشرية.



تبدأ وظيفة الاستقدام بتخطيط لقوى العاملة وهي تشمل تقدير الطلب على العمالة و تقدير العرض من العمالة، ثم ربط الطلب بالعرض في إطار إستراتيجية كلية للموارد البشرية.

و يتضمن الاستقدام أيضا أنشطة الاستقطاب، و ذلك في ضوء المعلومات المنتقاة من الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية .وعند الانخراط في عملية الاستقطاب فإن مسئول الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق هدفين هما⁽⁵⁶⁾:

□ الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين، ومن ثم إتاحة الفرصة لقاعدة أوسع من الاختيار أمام المديرين التنفيذيين.

□ توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة، و استبعاد غير المؤهلين لشغلها.

و بمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب، نبدأ عملية الاختيار، و التي تستهدف تحقيق غايتين كذلك هما⁽⁵⁷⁾.

□ تضيق قاعدة طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها خلال عملية الاستقطاب .

□ اختيار المتقدمين الذين تتوافر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة .

و يتطلب إنجاز هذه الغاية المزدوجة استخدام العديد من الأدوات والمرور بالعديد من الخطوات لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف، و التي تنتهي عادة بعرض الوظيفة على أفضل هؤلاء المتقدمين في حالة النجاح في اجتياز تلك المراحل.

إن الانتهاء من هذه العملية يمثل نصف المعادلة، أما النصف الآخر فيك من في ضمان قبول المتقدم للوظيفة لعرض المنظمة .وهو ما يعني ضرورة قيام مسئولي الموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص والذين يقع عليهم الاختيار لشغل الوظيفة بمعلومات عديدة حول ثقافة التنظيم، و السلوك

⁽⁵⁶⁾ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين،

الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 ، ص29

⁽⁵⁷⁾ نفس المرجع ، ص32

المتوقع، وفرض النمو و التطور، و غيرها من المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية من عدمه .و بمجرد إتمام عملية الاختيار فإن وظيفة الاستقطاب تكون قد حققت غايتها.

و في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن أهداف وظيفة الحصول على الأفراد تتمثل في تحديد أ فضل العناصر لشغل الوظائف للمختلفة في المنظمة و حثهم على الانضمام لعضويتها .و عند الانتهاء من هذه المهمة تبرز في الأفق الوظيفة أو المهمة الثانية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة و هي التدريب و التنمية.

وظيفة التنمية:

و يمكن النظر إلى وظيفة التنمية من بعدين:

البعد الذي يتعلق بالعامل، و الذي يختص بالتدريب و البعد الذي يتعلق بالمدير و الذي يختص بالتعليم.

إن تنمية العاملين تركز أساسا على تنمية المهارات و على تغيير اتجاهات الأفراد .أما تنمية المديرين فتختص أساسا بزيادة المعارف و رفع مستوى القدرات المفاهيمية للمديرين.

و نخلص من عرض هذه الوظيفة إلى أن الهدف من ممارسة أنشطة التدريب و التنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الجدد الذين تتوافر لديهم أحدث المهارات و المعرفة و القدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح و الفعال لوظائفهم .فإذا ما تحقق هذا الهدف، فإن إدارة الموارد البشرية توجه اهتماماتها إلى البحث عن الوسائل المختلفة لتحفيز هؤلاء العاملين و حثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل، وهو ما يقودنا إلى الوظيفة الثالثة و هي التحفيز.

وظيفة التحفيز:

أما وظيفة التحفيز فهي تبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين الأفراد، وأن أساليب و طرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد.

و نتعرض من خلال هذه الوظيفة إلى تقييم الأداء، الرضا عن العمل، والأساليب السلوكية لرفع الإنتاجية و أيضا أهمية ربط العوائد بمستويات الأداء من خلال أنظمة الأجور و الحوافز.

□ إن تحقيق مشاركة فعالة للعاملين في إنجاز الأهداف المبرمجة من طرف المنظمة لا يتم إلا عندما يتحصل هؤلاء على حوافز مناسبة و هذا يتضمن ما يلي (58)

□ الأجور يجب أن تكون محفزة ومحقة للعدالة سواء من وجهة النظر الداخلية (تصف الاختلاف الحقيقي بين الجهود والمهارات) ووجهة النظر الخارجية (مقارنة بين أجور المناصب المشابهة في منظمات أخرى).

□ أن تكون المنظمة وسط للمبادرة و النمو في النشاط المهني .

□ أن يلقي العاملون مستوى لائق من الاحترام و التضامن الذي يوفره التنظيم، و الدعم للأنشطة التي يقومون بها.

و بمجرد التأكد من تحقيق هذا الجانب، فإن مهام إدارة الموارد البشرية تتحول إلى التركيز على الجانب الرابع و الأخير و هو الاحتفاظ أو الصيانة.

الاحتفاظ بالعاملين:

إن المحافظة على القوى العاملة (الصيانة) هي الوظيفة الأخيرة، و على النقيض من وظيفة التحفيز السابقة التي تركز على دفع العامل إلى رفع مستوى أدائه، فإن وظيفة الصيانة تهتم بتوفير مزايا وخدمات و ظروف عمل يرى العاملون إنها ضرورية للمحافظة على التزاماتهم اتجاه المنظمة و الإبقاء على ولائهم لها (59).

على سبيل المثال فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة و صحة بيئة العمل، و إبراز العناية برفاهية العاملين . كذلك يجب أن ندرك إدارة الموارد البشرية بأن المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي، و هو ما يبرز الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات، فإما ما تم تخصيص الوقت الكافي للممارسة الأنشطة التي تتطلبها هذه الوظيفة فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق غاياتها النهائية والتي تكمن في الحصول على العاملين الأكفاء و الذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المنظمة، و يملكون أحدث المهارات و

(58) سيد حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص85

(59) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص34

القدرات و نواحي المعرفة و يبذلون أقصى طاقاتهم، و تتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم و انتمائهم للمنظمة.

ثانيا : تنظيم إدارة الموارد البشرية

علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا و الإدارات الأخرى بالمنظمة⁽⁶⁰⁾:

إن تحقيق الفعالية لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ نشاطاتها لا بد من بعض الضوابط التي تعتمد عليها المنظمات (الكبيرة والصغيرة) في تنظيم هذه الإدارة و تحديد صلاحياتها و ارتباطها بالإدارات الأخرى في المنظمة.

يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المنظمات الكبيرة، حيث تمارس هذا الشكل " إدارة الموارد البشرية" كافة النشاطات و الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من اختيار و تدريب و تطوير و تحفيز...الخ، و يرأس هذه الإدارة غالبا مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية حيث يكون مسؤولا عن العديد من المهام و الوظائف الخاصة بالموارد البشرية في عموم المنظمة، و يكون ممثلا في الغالب في مجلس الإدارة العليا لوضع إستراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة، و قد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية و فق نشاطات إدارة الموارد البشرية و يدير هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة التدريب و إدارة التعيين و الاختيار و إدارة التحفيز...الخ.

أما في المنظمات الصغيرة فغالبا ما تتاط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام، كما قد تسعى بعض المنظمات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى إدارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية يطلق عليها منظمة المستخدمين المهنيين.

وهذا التوجه ما هو إلا استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية في المنظمات لتمكينها من تحقيق المزايا التنافسية من خلال مواردها البشرية .حيث تؤدي هذه المنظمات الخدمات الخاصة بالاختيار و التعيين و إعداد البرامج التدريبية و أنظمة الأجور و الرواتب و أنظمة الصيانة للموارد البشرية .و يكون التعامل بين

⁽⁶⁰⁾ سيد حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص87

هذه المنظمات و المالكين في المنظمات الخاصة كشريك تمكن المنظمة من التركيز على عملياتها الرئيسية في الإنتاج و التسويق، و تبني كافة النشاطات البشرية الداعمة للعمليات التشغيلية.

و لتوضيح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا و الإدارة الأخرى في المنظمة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المنظمات.

1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية.

- وجود إدارة مركزية داخل التنظيم تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا و تتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري.

- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد لعموم المنظمة، إذ يكون مديرها عضوا في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجيات المنظمة، و هذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل.

2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم في المنظمات المعاصرة يتم إناطة نشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة.

يقوم المديرون التنفيذيون باختيار و تعيين و تحفيز العاملين لإداراتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، بحيث نجد أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الموارد البشرية و يمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم و كذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد و تصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين و نشاطات و مهام إدارتهم.

يمكن القول بأن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد فيها إذا كانت هذه الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الآلي (*) أو العضوي (**).

(*) من خصائص التنظيم الآلي (المركزية في القرارات ، الرسمية أي الاعتماد على القواعد و الضوابط، المعيارية أي وجود معايير و إجراءات عمل محددة مسبقا، الاستقرار البيئي و عدم المرونة)

(**) من خصائص التنظيم العضوي (اللامركزية في اتخاذ القرارات ، اللارسمية أي تصرف وفق الظروف و المتغيرات البيئية ، التنوع و التعدد في المعايير المستخدمة ، المرونة و التغيير .)

من أهم هذه العوامل ما يلي⁽⁶¹⁾ :

1- تكنولوجيا الإنتاج:

المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا الإنتاج الواسع، تميل إدارة الموارد البشرية فيها إلى التنظيم الآلي أما في حالة التكنولوجيا غير الروتينية كأعداد كوادر إبداعية علمية يكون الاهتمام بالبرامج التطويرية المرنة وأنظمة الحوافز المتنوعة وهذا ما يعكس التنظيم العضوي.

2- فلسفة الإدارة:

تؤثر فلسفة المدير على خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية فإن كان يميل للمخاطرة فإستراتيجيات الاختيار من خارج المنظمة تهدف للحصول على أفضل الكفاءات، أما إن كان متحفظا فيحاول إيجاد الاستقرار والثبات في عمله فيميل إلى الترقية الداخلية، و أنظمة التحفيز تركز على معايير محددة و كمية كالأقدمية.

3- التوسع في النشاطات التنظيمية:

المنظمة التي تقوم بعمليات واسعة و تعدد أسواقها عادة ما يسعى مدير الموارد البشرية إلى التنظيم العضوي في نشاطات إدارته، و حيث يعتمد على المرونة و التنوع في الخبرات و المهارات.

رابعا: إدارة الموارد البشرية في منظمات القرن الحادي و العشرين:

يرى العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح في القرن الحادي و العشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل و أنظمتة و سياسته الحاكمة .و يجمع هؤلاء العلماء على أن القدرة على التنبؤ أصبحت أثرا من آثار الماضي، و أن النجاح في الظروف الحالية و المستقبلية يستلزم مزيجا من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار و الجودة و المرونة .

إن المنظمات الفعالة في القرن الجديد يجب أن تتوفر لديها بعض السمات الرئيسية و هي⁽⁶²⁾:

⁽⁶¹⁾ سيد حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص90.

⁽⁶²⁾ جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون، مرجع سبق ذكره، ص44

-**التوجه بالمبادرة:** فالمنظمة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار و التغيير .

-**التوجه بالأفراد:** حيث يجب أن تلتزم منظمة القرن الحادي و العشرون بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم احتياجاتهم و توقعاتهم الخاصة، و أن تقدم الخدمات و البرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية و تحقيق الإشباع الوظيفي.

-**التوجه بمشاركة العاملين:** و يعنى ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة من استغلال مهارات و خبرات العنصر البشري .إن المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية إنما تتجسد في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل، والذي يمكن تحقيقه جزئيا من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات و أنظمة العمل و قراراته الحاكمة.

-**التوجه العالمي:** و تتمثل السمة في القدرة على خلق المنظمات تدار مهنيا حول العالم و التي تعامل قوة العمل لديها بقدر كبير من المساواة والعدالة والاحترام مع مراعاة اختلاف الثقافات و هياكل القيم و أنماط السلوك الفردي.

-**التوجه بالجودة:** حيث يجب على منظمة القرن الحادي والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، أو ما يشار إليه بفلسفة الجودة الشاملة.

إن التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية يشير إلى النمو المتزايد في أهميتها في المنظمات المختلفة و يرجع ذلك إلى الاتجاه المتزايد نحو التوسيع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل و التي تنتج عنها عدد من الآثار على ممارسات إدارة الموارد البشرية، فمن بين هذه التأثيرات مثلا ستضاف وظائف جديدة و تلغى أخرى قديمة روتينية

و يحتاج ذلك إلى إعادة بناء هيكل وظائف الإنتاج بما يتفق مع التطورات الجديدة، كذلك إعادة تطبيق قوة العمل بما يتفق مع الوظائف الجديدة و يتطلب ذلك برامج تدريب فعالة .و فيما يتعلق حجم العمالة، يتعين على إدارة الموارد البشرية تعديل قوة العمل الحالية ، حيث أن بعض الأعمال سوق تلغى و أخرى تضاف والتي تتطلب مستوى عالي من المعرفة و المهارة مما ينتج عنه بطالة في الأفراد، و مشكلة البطالة هذه تتطلب مجهود كبير ليس على مستوى المنظمة فقط بل على مستوى نقابات العمال و الأجهزة

الحكومية المختصة. كذلك إن البطالة الهيكلية التي نتجت عن تغير هيكل الطلب على العمل تعتبر خطر و تحتاج إلى دراسة واعية لأبعادها المختلفة حتى يمكن التخفيف من حدتها⁽⁶³⁾.

و من العوامل التي تزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل أيضا زيادة الاحتراف المهني في مجال الموارد البشرية، فالاتجاه الرئيسي في السنوات القليلة الماضية يشير إلى زيادة نسبة الاحتراف المهني و الفني لشؤون الموارد البشرية من قبل المهندسين بجميع أنواعهم ، و الاجتماعيين و رجال علم النفس، و المحاسبين و المحامين.

إن الأوتوماتيكية لم يكن لها تأثير فقط على هيكل العمالة بالمنطقة بل أيضا في دخول التخصص المهني و الفني في الشؤون الموارد البشرية في المنظمات و بأعداد كبيرة

⁽⁶³⁾ نعمة عباس الخفجي، إدارة الإستراتيجية، المدخل و المفاهيم و العمليات، ط1 ، مكتبة دار الثقافة و التوزيع، عمان، الأردن،

فصل الثالث : الإجراءات العلمية لتوظيف المورد البشرية

تمهيد

يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لما تتطلبه الوظيفة الشاعرة سواء المستحدثة أو الموجودة سابقا، وهذا الحد الأدنى يمثل المعيار الذي يستخدم فيما بعد لمقارنة طلبات التوظيف ولشغل كل وظيفة ، أو المفاضلة بين طالبي النقل أو للترقية إلى وظيفة على حدى لتحليلها والخروج بوصف دقيق لها ، وفي هذا الفصل تم التطرق إلى مراحل عملية انتقاء المورد البشري وفق المعايير العلمية المطبقة في نموذج إدارة الموارد البشرية ، انطلاقا من تحليل و توصيف الوظيفة إلى عملية انتقاء و اختيار العنصر البشري.

أولاً : تحليل وتوصيف الوظائف:

1- الأدوات المستخدمة لتحليل و وصف الوظائف:

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

- **الدراسات السابقة:** وتشغل البحوث والنشرات والتقارير العملية التي تناولت طبيعة هذا العمل⁶⁴
- **الملاحظة:** وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، وتتم من خلال الشخص المكلف بتحليل الوظيفة، بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بها، ويقوم بتسجيل ملامح وأبعاد الأداء مباشرة، والتي تصف فيما بعد العمل.

ويطلب استخدامها تحديد المعلومات المراد جمعها عن كل وظيفة من حيث: الأعمال المؤدا، كيفية الأداء، الوقت المستغرق لإنجازها، الأدوات والآلات المستخدمة، نوع أو نوع الجهد المطلوب (جسمي، عقلي⁶⁵...)،

وتجمع هذه المعلومات من واقع الملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين في كل موقع عمل كما يجري اختيار عدد مناسب من العاملين بكل وظيفة لمناقشتهم وملاحظتهم، بما يتماشى مع الوقت المحدد للانتهاء من برنامج تحليل الوظائف⁶⁶

- **المقابلة :** تجري المقابلة في المكان الذي توجد به الوظيفة ، وتكون إما فردية أو جماعية ، كما يمكن أن تكون مع المشرفين المباشرين للعمال الذين يؤدون الوظائف محل الدراسة والتحليل، حيث تتوفر لهؤلاء الرؤساء المعرفة الكاملة بالأعمال التي يشرفون عليها⁶⁷ ويتطلب حسن استخدام هذه الأداة مراعاة عدة اعتبارات ، لضمان صحة البيانات. ومن أهم ما يجب أن يراعى من اعتبارات ما يلي⁶⁸:
- قيام الباحث (المقابل) بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعة المهمة للرؤساء و الرؤوسين على حد السواء .

⁶⁴ بوخمخ عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص29.

⁶⁵ كامل محمد عويضة ، مرجع سابق ، ص30

⁶⁶ أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص ص116 - 117

⁶⁷ بوخمخ عبد الفتاح ، نفس المرجع ، ص30

⁶⁸ أحمد سيد مصطفى ، نفس المرجع ، ص 118

- إظهار الباحث لاهتمامه بالموظف أو العامل وقيمة عمله.
- تجنب توجيه النقد للعامل أو الموظف.
- إعداد دراسة وافية للعمل في إطار أهداف برنامج التحليل.
- **قوائم الاستقصاء:** وهي أسلوب يتم به الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة.
- وفق طبيعة الوظيفة ونشاطاتها، وعادة ما تكون مشكلة من ثلاث إلى خمس صفحات ،تحتوي على أسئلة موضوعية وأخرى مفتوحة، توزع هذه القوائم على العاملين لاستيفائها، ثم يقوم المدير المباشر بإبداء ملاحظاته حولها ،ثم تعاد إلى محلل الوظائف الحديث، فإن القوائم ترسل إلى المدير الذي يقوم بالإشراف على الفرد في الوظيفة الجديدة⁶⁹
- **قائمة تحليل المركز:** هذا الأسلوب يتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والتخصص، ويركز على أنشطة التي يقوم بها الأفراد، ويتم خلال استخدام جوانب متعددة من الأنشطة، وتتضمن مايلي:⁷⁰
 - أساليب وطرق حصول الأفراد على المعلومات المستخدمة لأداء مهام الوظيفة.
- النشاطات الذهنية، واعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والتخطيط وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية. - تحديد الجهود والنشاطات العضلية والجسدية.
- مراعاة العلاقات الوظيفية مع الآخرين واللازمة لأداء المهام.
- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها.
- مراعاة وتحديد الأنشطة و الخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.
- **قوائم وصف المراكز الإدارية:** تستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف الإدارية ، وتكون غاية في الدقة والتنظيم ،وتتضمن هذه القوائم أسئلة ثم تطويرها وإعدادها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية، كما تتضمن عدة مجالات تتعلق بوظائف الإدارة والعمليات التنظيمية، وفي كل مجال هناك أسئلة لقياس و اختيار كل مجال، وبعدها تعرض على المحلل و يطلب منه التأكد من مدى ملائمة كل سؤال مع طبيعة المجال الذي سيقوم بتحليله⁷¹

⁶⁹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 66

⁷⁰ موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، مرجع سابق ، ص77

⁷¹ نفس المرجع ، ص 78

2- وصف الوظائف :

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

أ -العناصر الأساسية لوصف الوظائف :

هناك بعض العناصر التي يجب توفرها أو تحديدها في التقرير النهائي الذي يمثل وصفا للوظيفة ،نوجزها في النقاط التالية⁷² :

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

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

✓ **الواجبات المتعلقة بالوظيفة:** تتضمن كل ما هو مطلوب للقيام بهذه الوظيفة، الواجبات والمهام التي تتطلبها الوظيفة، طرق أدائها، الوسائل المستخدمة، وتوضيح كيفية الإنجاز...⁷³

✓ **الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة:**لوهي تلك الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتمثل في⁷⁴ :

- المستوى العلمي ونوعه

- الخبرة أو الممارسة العلمية.

- المهارات اللازمة للوظيفة (ذهنية/ جسمانية).

- اختيار اختيارات معينة .

⁷² محمد عاطف عبيد ، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1995 ، ص273

⁷³ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص74

⁷⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص87

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

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

ثانياً : التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية

تعاني الكثير من التنظيمات : مشكلة الفائض أو النقص من الموارد البشرية ، خلال فترة أو فترات معينة، فبينما هناك إدارات ومصالح تعاني من قلة الموارد الناتجة ضغط العمل، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها، وتزيد هذه المشكلة تفاقمًا عندما تكون محاولة المعالجة بعد حدوثها، وعندما لا تكون القرارات خاضعة لبرنامج زمني، بيد أننا نجد العديد من التحديات التي توجه المؤسسات، مما يفرض عليها أحداث تغييرات لمواكبتها، وحيث أن الموارد البشرية تتأثر بهذه العوامل، يتحتم على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، أن تكون على استعداد لإعداد وتنمية وتطبيق خطط جيدة لتفادي لهذه المشكلات⁷⁵.

1- مراحل التخطيط للموارد البشرية:

تمر عملية التخطيط ببعض المراحل، حتى تكون ناجعة وفعالة، وتكون بداية من:

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

⁷⁵ رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 14.

- بناء برنامج للموارد البشرية : والتي تتضمن

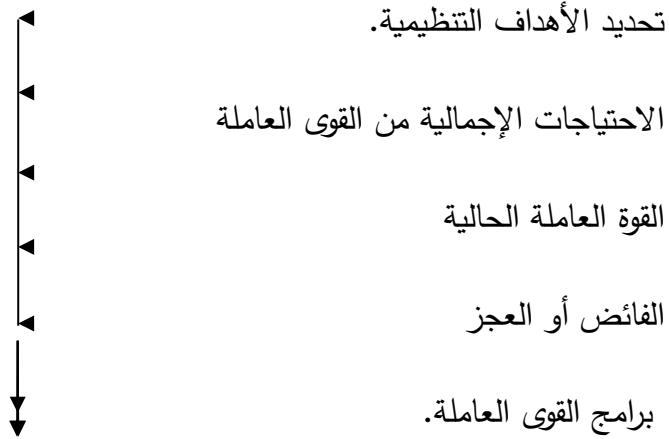
أ - التعديلات اللازمة على ضوء التقنيات وغيرها.

ب- إضافة عمال جدد انطلاقا من دراسة الوظائف.

ج - التخلص من الأفراد الذين يمثلون الفائض.

ويمكن تخيص كل هذا بالشكل الموالي⁷⁶ :

الشكل رقم: (4) مراحل التخطيط للموارد البشرية



من العمالة الزائدة.

إضافة عمال جدد التخلص

التعديلات اللازمة

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

2- أنواع التخطيط:

⁷⁶ حنفي عبد الغفار، القزاز حسن، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص416.

تتبنى الإدارات نمطا أو مجموعة من أنماط التخطيط لنشاطات فهي إما تستخدم التخطيط الإستراتيجي طويل المدى، أو المتوسطة أو القصير، أو جميعهم ويترتب على ذلك تخطيط خاص بالمواد البشرية، إذ نجده - أي التخطيط للموارد البشرية - مرتبط بشكل وثيق بالخطة العامة التي تتبناها المؤسسة، يبين الجدول التالي أنواع التخطيط للنشاط وتأثيرها على التخطيط للمواد البشرية : ⁷⁷

الشكل رقم : (1) مستويات تخطيط النشاط و أثرها على تخطيط الموارد البشرية.

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

المصدر : حنفي عبد الغفار ، القزاز حسن، مرجع سابق، ص416

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

ثالثا : الاستقطاب

لا تقوم الإدارة بهذه العملية إلا بعد استيفاء المعرفة التامة المناصب العمل الشاغرة، و بناء خطة الموارد البشرية، فالمؤسسة تعمل على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الأفراد بترغيبهم في الاتصال بها للتنافس على المناصب المتوفرة، و هذا حتى تكون فرص الاختيار أمام الإدارة المكلفة بذلك كبيرة، و بالتالي تتمكن من اختيار الأكفاء منهم، كما تقل احتمالات التوظيف السيئ

و تهدف المؤسسة من وراء القيام بالاستقطاب إلى تحقيق خفض تكاليف التوظيف و التقليل من التعيينات الفاشلة، تقليل تكاليف الاختيار و تحديد مصادر الحصول الحصول على الأفراد...

1- مصادر الاستقطاب:

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

المصادر الداخلية: و المقصود بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، و يمكن اللجوء إليهما في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، و من أهمها⁷⁸: الترقية، النقل و التحويل، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي أو عن طريق الزملاء...

و في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بالطرق التالية⁷⁹ :

أ - الترقية:

يأخذ شغل المراكز بالإفراد من الداخل أشكالا عديدة، فقد يكون في شكل ترقيات ، هذه الأخيرة من شأنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تشجعهم على تقديم مستويات أداء مرتفعة ، كما أن الاستقطاب بهذه الطريقة يوفر للمؤسسة عناصر بشرية لها خبرة بالعمل و معرفة تامة بالمؤسسة ، و ظروفها، مما يوفر نفقات التدريب ... و الترقية هي رفع المنصب لدى الفرد، و قد يصل العامل إلى

⁷⁸ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص، ص 143 ، 145

⁷⁹ بهلولي مراد ، تسيير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2001-2002 ، ص20

مستوى (منصب) يصبح فيه غير قادر على أداء الوظيفة الجديدة، و في هذه الحالة تنقص فعالية الترقية، و يكون من الضروري توظيف عنصر من خارج المؤسسة.

ب -النقل و التحويل:

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

ج - الموظفون السابقون:

تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كان يعملون لديها ، و فيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها ، و هناك سياسة أخرى شبيهة بها ، و هي توظيف أبناء العمال، و تستخدم بشكل واسع في التنظيمات صغيرة الحجم، و هي تقيد في زيادة الولاء لمؤسسة، لكنها تحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة.⁸⁰

المصادر الخارجية⁸¹ :

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

أ - مكاتب التوظيف الحكومية:

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

ب -مكاتب التوظيف الخاصة:

⁸⁰ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص129

⁸¹ بهلولي مراد ، نفس المرجع، ص22

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

ج - الإعلان في الجرائد:

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

د - المدارس و الجامعات:

تعتبر من المصادر المباشرة، حيث تلجأ بعض التنظيمات إلى إقامة علاقات وطيدة مع مثل هذه الهيئات، حتى تتمكن من الحصول على العناصر الكفأة في التخصصات المرغوبة .و ما يمكن أن يعاب على هذه الطريقة هو نقص الخبرة العملية السابقة لدى خريجي هذه المؤسسات، مما يتطلب بذل جهد لإعدادهم و تدريبهم على العمل⁸²

هـ - التقدم المباشر للمؤسسة:

أحيانا يتقدم الأفراد مباشرة إلى المؤسسة عن طريق حضورهم الشخصي أ و عن طريق البريد بغض طلب العمل بها، حيث تقوم المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالطلبات لديها، على أن تقوم فيما بعد بتصنيفتها و تصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة⁸³

بالإضافة إلى هذه المصادر يمكن للمؤسسة أن تلبي احتياجاتها من الموارد البشرية من مصادر أخرى نذكر منها: - الخدمة العسكرية - النقابات العمالية - المنظمات المهنية - الأخذ بآراء الخبراء و الأساتذة الجامعيين⁸⁴ ...

⁸² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص32

⁸³ نفس المرجع، ص132

⁸⁴ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق ، ص146

2- أساليب الاستقطاب :

تستخدم المؤسسات عدة أساليب قصد الحصول على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في سوق العمل، و يمكن ذكرها باختصار كما يلي⁸⁵ :

2-1 الإعلان : و يتضمن هذا الأسلوب ثلاثة أنماط تتمثل في:

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

أ- الإعلان في الصحف: هنا يكون الإعلان باختيار المؤسسة للجريدة المناسبة سواء يومية أو دورية ، و تضع بها الإعلان و الشروط ...الخ.

ب- الإعلان في الراديو أو التلفزيون : قد تستخدم المؤسسة وسائل الإعلام الثقيلة قصد الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، مثل وزارة الدفاع مثلا و مؤسساتها، أو شركات كبرى...

2-2 استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض .

2-3 دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة .

2-4 التدريب الصيفي .

2-5 زيارة المدارس و الجامعات .

رابعاً: الاختيار المهني و التعيين:

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

⁸⁵ نفس المرجع ، ص ص 150 - 154.

وعليه ينبغي أن تكون عملية الاختيار موضوعية، و يتحقق ذلك، باستخدام الاختبارات السيكولوجية، إجراء المقابلات والاستناد إلى المعطيات الموضوعية، وتجنب الإدارة أساليب الوساطة و الرشوة... مما يمكن من تحقيق مبدأ «الرجل المناسب في المكان المناسب» .⁸⁶

فإذا حققت الإدارة هذا المبدأ ، فإنها تتوقع زيادة في الإنتاج كما ، و تحسينه نوعا، كما يمكن توقع أن يحب العامل وظيفته، ويميل إليها ، و أن يتدرج في مستوياتها المختلفة (الترقية)، و بذلك تقل السلبات التي تترتب على وضع الإنسان في غير ما هو مؤهل له⁸⁷ ، ولا يكفي أن تحسن المؤسسة اختيار عاملها، بل لابد من وجود استمرارية، ومتابعة للعاملين، كالتدريب و قياس الأداء و تقييمه...

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

1- خطوات الاختيار:

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

و على العموم تمر عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات، التي تعتبر رئيسة ،قبل صدور قرار التعيين، و استلام الفرد لوظيفته بالمؤسسة ، كما أنه توجد تشريعات حكومية تقتضي ضرورة إتباع إجراءات معينة لاختيار الأفراد و تعيينهم، و وضع شروط معينة قبل الشروع في هذه العملية، كالجنسية، عدم سبق الفصل من الخدمة، عدم سبق الحكم على المترشح بعقوبة أو جناية...⁸⁸ و إلى جانب ذلك، هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة الاختيار في المؤسسة مثل: حجمها ، نوعية الوظائف المراد شغلها، عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم ، ضغوط النقابات العمالية...⁸⁹، بمراعاة كل هذه الجوانب، يمكن للمؤسسة (الإدارة العليا، أو إدارة الموارد البشرية) ، أن تحدد الخطوات التي تعتمدها خلال عملية

⁸⁶ عبد الرحمن العيسوي ، مرجع سابق، ص11 .

⁸⁷ المرجع نفسه ، ص ، ص111 .

⁸⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي ،مرجع سابق، ص142.

⁸⁹ رواية حسن ،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص135

الاختيار، إلا أننا سنحاول عرض الخطوات الشائعة الاستخدام، حين القيام باختيار الموارد البشرية للوظائف الشاغرة، و هي على النحو التالي:

1-1 المقابلة المبدئية :

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

1-2 طلب التوظيف (الاستخدام) :

يعتبر طلب التوظيف من أهم الأساليب الواجب اعتمادها للحصول على المعلومات الأولية التي تخص المترشح، ذلك أنه يحتوي على بيانات من شأنها أن تمهد الطريق لاستخدام مقاييس و أدوات الاختيار الأخرى، و تنقسم المعلومات التي ترد فيه إلى⁹⁰ :

أ- **المعلومات الشخصية:** كالاسم والعنوان، رقم بطاقة التعريف، مكان وتاريخ الميلاد، الجنس، الجنسية....

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

ج - **المعلومات الخاصة بالناحية الجسمية:** كالطول، الوزن، الصحة العامة، أمراض العائلة د - **المعلومات الخاصة بالناحية الثقافية:** كالشهادات العلمية المحصل عليها في التخصص المطلوب، العلامات النهائية، التقديرات المحصل عليها....

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

⁹⁰ عادل حسن ، زهير مصطفى ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1978 ، ص246 .

نماذج التوظيف أو الاستخدام، مطبوعة و جاهزة و مصممة بشكل خاص، و بأسلوب علمي و عادة ما تتم مراجعة المعلومات الواردة بطلب الاستخدام، بواسطة أحد العاملين بإدارة الموارد البشرية، لتحديد مدى توافر المؤهلات التي تتطلبها الوظائف المتاحة حالياً في المرشحين، فإذا كان هناك توافق، يكون بالإمكان المرور إلى الخطوة التالية، وإذا حدث العكس يتم استبعاد المترشح⁹¹.

1-3 التحري عن طالب الوظيفة :

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

1-4 الاختبارات السيكولوجية :

تستخدم الاختبارات السيكولوجية، لقياس، والتعرف على القدرات - الاستعدادات - المهارات - التحصيل - الاتجاهات - الميول الوظيفية - الصفات الشخصية للأفراد و اللياقة الطبية، كفاءة الأداء في الوظيفة الحالية و القيم المثاليات و غيرها من الأمور و الجوانب النفسية والشخصية للمرشحين، و تتجلى أهمية هذه الاختبارات من خلال⁹²:

- الكشف عن خصائص و سمات الأفراد المتقدمين للعمل.
- تستخدم في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل، وتساعد في استبعاد العناصر غير الموضوعية في عملية الاختيار.
- تفيد في التعرف على مواطن الضعف و القوة في العاملين الحاليين، مما يساعد في وضع خطط لتنمية الموارد البشرية.
- تساهم في تخفيض تكلفة معدلات دوران العمل.

⁹¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص145.

⁹² أحمد ماهر ، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص29

- توفر معايير للمقارنة بين الأفراد.

- تعد وسيلة فعالة للكشف عن القدرات الحقيقية لهؤلاء الأفراد الذين يجيدون التحدث عن أنفسهم في المقابلات الشخصية، دون أن يكون لذلك انعكاس حقيقي على العمل.

- تعتبر الاختبارات وسيلة فعالة للحكم على مدى دقة بيانات المتقدم للعمل، عن خبراته مهاراته...و بالتالي فإن استخدام الاختبارات في مجال إدارة الموارد البشرية متعددة، حيث لا تقتصر على اختيار انسب المتقدمين للعمل فقط، بل تتجاوزه إلى عدة ممارسات⁹³

❖ الشروط الواجب توافرها في الاختبارات السيكولوجية⁹⁴

✓ **صدق الاختبار:** و الصدق هنا يشير إلى مدى صحة أو قدرة معايير التنبؤ، في التنبؤ الفعلي بمعايير نجاح الشخص في أداء الوظيفة، و هناك عدة معايير يمكن استخدامها كمعايير للتنبؤ، و منها مثلاً تقييم الأداء، فالصدق من المفاهيم الحرجة والمهمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، والإدارة عموماً، ومن الممكن أن يطبق هذا المفهوم في القرارات المتعلقة بالاختيار من خلال الصدق التجريبي و صدق المحتوى و البناء⁹⁵

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

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

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

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

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

⁹³ المرجع نفسه ، ص29.

⁹⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص154 .

⁹⁵ رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص126 .

- ✓ أن يكون مقننا : أي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى جميع المرشحين .
- ✓ أن يكون متوسطا: أي ألا يكون صعبا جدا ولا بسيطا جدا .
- ✓ أن تكون له قواعد و شروط تحدد كيفية تطبيقه من ناحية الطريقة المستخدمة وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية وضعها، وتفسيرها حتى تكون جميع العوامل المؤثرة على [نتائجه ثابتة، والمتغير الوحيد هو إجابات المرشحين.
- بالإضافة إلى هذه الشروط المذكورة، لابد أن يكون الاختيار مصمما وفق متطلبات الوظيفة الناتجة عن تحليل العمل، نظرا لأن الهدف من إجراء الاختبار هو التعرف على احتمالية نجاح الفرد في مركزه الوظيفي.

2- أنواع الاختبارات:

هناك العديد من التقسيمات المقدمة للاختبارات النفسية ، لكن الدكتور (أحمد ماهر) يقسمها إلى ثلاث أنواع⁹⁶:

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

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

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

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

الشكل رقم : (2) أنواع الاختبارات

النوع الأول	النوع الثاني	النوع الثالث
-------------	--------------	--------------

⁹⁶ أحمد ماهر ، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص19

- اختبارات التحصيل	- استقصاء قياس الشخصية	- اختبارات الأداء الوظيفي
- اختبارات الذكاء الخاص	- استقصاءات قياس الميول والاتجاهات	- اختبارات الكذب
- اختبارات القدرات الميكانيكية	- استقصاءات قياس القيم	- اختبارات الخطوط
- اختبارات القدرات الحركية		- الاختبارات الطبية

المصدر: أحمد ماهر، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 86

ونحن في هذا العنصر سنحاول التطرق إلى أهم الاختبارات التي تستخدم غالباً في مجال الأعمال:⁹⁷

أ -اختبارات الذكاء : تعتبر هذه الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في المجال الصناعي، وللذكاء العديد من التعريفات مثله مثل المفاهيم الأخرى في العلوم الإنسانية ،كونه عبارة عن خاصية عامة ، تعني قدرة الفرد على الفهم الإدراكي والاستجابة ،وهي تعني عدم القدرة الذهنية لدى تثبيت ومعرفة « الفرد ، وقد تم قياس الذكاء باستخدام العديد من المقاييس ،حيث أن القياس هو الصفة التي يتميز بها الفرد ومقارنتها عددياً بنفس الصفة التي يتميز بها الأفراد الآخرون في المجتمع⁹⁸ .

وقد أجريت دراسات عديدة حول أهمية الذكاء الاستخدامي اختبارات الذكاء في المؤسسات ، وكان من نتائجها انه تتفاوت أهمية الذكاء كمحدد للنجاح في العمل وفقاً لنوع الوظيفة⁹⁹

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

ب-اختبارات القدرات والاستعدادات : إن القدرات والاستعدادات أكثر تحديداً من الذكاء ،فهي تقيس ما إذا كان الفرد لديه الإمكانية للاستيعاب والقيام بأعباء العمل ،وتستخدم بصفة كبيرة بالنسبة للأفراد الجدد في المجال الوظيفي ،أو الذين لديهم خبرة بسيطة بالعمل الوظيفي ،وبهذا يكون الهدف، هو اختيار أفضل

⁹⁷ عبد الغفار حنفي ، القزاز حسن ، مرجع سابق ، ص509

⁹⁸ العبيدي غانم سعيد ، التقييم و القياس في التربية و التعليم، بغداد، 1970 ، ص18

⁹⁹ عبد الغفار حنفي ، القزاز حسن، نفس المرجع ، ص 510.

الأفراد من بين المرشحين الذين يتوقع أن يحققوا درجة أعلى في الإنجاز بعد انقضاء فترة التدريب أو التجريب، كالأعمال الموسيقية ،الأعمال اللغوية...

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

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

هـ -اختبارات الشخصية: تتطلب اختبارات الشخصية، إعطاء معلومات صادقة من الأفراد الذين يحاولون لإجراء هذه الاختبارات، لما لذلك من تأثير في تحديد المراكز،الوظيفة المناسبة، و تهدف هذه الاختبارات إلى القياس مجموعة من الخصائص والتصرفات و السلوكات التي يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد¹⁰⁰ بعد اختيار الفرد لهذه المرحلة، فانه يمر إلى المرحلة الموالية ،و هي مرحلة إجراء المقابلات.

3- المقابلات الشخصية¹⁰¹ :

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

بصفة أخرى ،تعتبر عملية تعيين خبرة الموظفين في سوق العمل المعاصر، المفعم بروح التنافس، أمرا حاسما من حيث الجوهر، فالأخطاء قد تكون باهضة الثمن بالنسبة إلى المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على موقع متقدم، غير أننا نرى بعض المديرين مهما بلغت درجة براعتهم لا يخصصون الوقت

¹⁰⁰ أحمد ما هر ، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ، ص164.

¹⁰¹ بهلولي مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص45

والاهتمام اللازمين لمقابلة المرشحين للعمل بالوظائف ، كما لو أنهم يتركون أمر اتخاذ قرارات التعيين للظروف لا للخبرة

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

الشروط والمبادئ الواجب توافرها في المقابلة الجيدة¹⁰² :

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

أ - ضرورة تحديد أهداف المقابلة:

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

ب - ضرورة تحديد أساليب إنجاز الهدف :

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

ثانياً : مرحلة بدء المقابلة:

¹⁰² نفس المرجع ، ص47.

فحتى يشرع في إجراء المقابلة لا بد من توفر بعض الشروط لإتمامها، كالمكان الذي ستجرى فيه، والمناخ النفسي، أي لابد من إجرائها في مكان مريح حتى يتم تحفيز المترشح على التحدث عن نفسه ، كما يجب أن يخلق المقابل أو اللجنة الجو النفسي الملائم لإجراء المقابلة، كأن يبدأ بالنقاش في أمور عامة، أو جوانب متصلة بطلب الاستخدام، ثم الدخول تدريجيا في موضوع و أسئلة المقابلة¹⁰³.

ثالثا :مرحلة إدارة المقابلة

إذا اعتبرنا أن الإدارة فن، فإن هذه المرحلة سيكون فيها أخذ وعطاء بين المترشح والمقابل حيث يزود المترشح بالحقائق والمعارف التي يرد معرفتها، والمقابل من جهته يرغب في الحصول على المعلومات الخاصة بالمترشح ، لهذا يجب توفر بعض المبادئ في هذه المرحلة أيضا بالنسبة للمقابل، وهي: ¹⁰⁴

- ✓ أن تكون له القدرة على جعل الآخرين يرتاحون إليه، وهي خاصية تساعد كثيرا في نجاح المقابلة.
 - ✓ يجب أن يوجه الأسئلة بشكل يساعد المترشح للوظيفة، الإجابة دون ارتباك، والحديث بطريقة أو سعة ، وبالتالي وقت الكلام يكون أطول ، عكس الأسئلة المغلقة التي تتحمل إجابتين (نعم/لا) كونها لا تساعد في الكشف عن طبيعة المترشح.
 - ✓ يجب على المقابل الإصغاء إلى المترشح بانتباه واهتمام، وربط إجابات شخص آخر، و المقارنة بينهم والربط بين المعلومات المصرح بها الواردة في طلبات التوظيف، مما يتطلب صبرا
- رابعا : مرحلة إنهاء المقابلة:

إذا مرت المقابلة من بدايتها بشكل جيد وعليه يجب مراعاة : ¹⁰⁵

- على المقابل سواء كان متخصص في مجال الموارد البشرية، أو مشرفا مباشرا أو مديرا عاما، أو مدير إدارة الموارد البشرية... أن يبدي بعض العلاقات والدلالات المعتبرة عن انتهاء المقابلة، مما لا يترك مجالا أمام المترشح لطرح السؤال: (متى تنتهي المقابلة؟) وإنما تنتهي بلطف.
 - على المقابل أن يعطي للمترشح بعض المؤشرات عن العمل المنتظر منه، وما إذا كان سيمر إلى الخطوة الموالية من خطوات الاختيار أو أنه مرفوض.
- خامسا : مرحلة تقييم المقابلة:

¹⁰³ أحمد ما هر ، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ، ص. 172

¹⁰⁴ نفس المرجع ، ص172

¹⁰⁵ بهلولي مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص51.

بعد إنهاء المقابلة ،يقوم المقابل أو اللجنة، بتقسيم المتر شح وإدراج اسمه في قائمة المختارين لشغل الوظائف أو المرفوضين ، كما يقوم المقابل أيضا بتقييم نفسه ، فالمقابلة في حد ذاتها فن ، يمكن تتميتها من خلال الممارسة وبالتالي ، تدارك وتصحيح الأخطاء¹⁰⁶

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

4- أنواع المقابلات:

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

أما الأول فيطلق عليها أيضا مصطلح المقابلة المقننة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية، فيتم خلالها : إعداد قائمة من الأسئلة المشتقة من مواصفات العمل، ومثل هذا النوع من الأسئلة يسهل مهمة الشخص القائم بالمقابلة خصوصا إن لم يكن مدريا ، ولكن مع مرور الوقت ومع تنامي مهاراته ، فإنه يبدأ في إجراء المقابلة انطلاقا من هذه الأسئلة الواردة بها ، ثم يتوسع حسب المواضيع والمعلومات التي يريد أخذها من المترشح لشغل الوظيفة، وتصل مدة المقابلة الموجهة في المتوسط 30 دقيقة لعمال الإنتاج و 45 دقيقة بالنسبة للأعمال المكتبية وعلى العموم فإن المقابلة الموجهة تكون في شكل استمارة ، والفرق أن هذه الأسئلة قطع بصورة مباشرة من المقابل (ممثل الموارد البشرية) ، على المتر شح لشغل وظيفة ما¹⁰⁷.

أما النوع الثاني من المقابلات فهو غير المقننة، وهذا النوع شائع الاستخدام في مجال أو ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة بشكل عام في عديد الأمور، كالاختيار، الاستشارات، التحري عن بعض القضايا ... وهي من اسمها، عكس الأولى، حيث يعطى للمتر شح للعمل، الجانب الأكبر في الحوار والتخاطب، وهي ليست سهلة للقائم بها، إذ تتطلب درجة عالية من المهارة، إذا ما أراد تحقيق هدف المقابلة ، ووفقا لهذا الأسلوب فإن المتقدم للعمل يعطي المزيد من المعلومات عن شخصه، رغباته، طموحاته، ومشاكله.. وهذا يتطلب توفير المناخ المناسب لإجرائها من طرف المختصين في هذا المجال،

¹⁰⁶ عبد الغفار خنفي، حسن القزاز ، مرجع سابق ، ص 517 .

¹⁰⁷ نفس المرجع ، ص 513.

ومدتها تختلف يجب الشهادات المحصل عليها، والوظائف المقترحة، لكتها في المتوسط تدوم بين 01 ساعة ، و 03 ساعات ، وهذا بالنسبة للوظائف الإدارية و الإستشرافية .

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

موافقة المشرف أو الرئيس المباشر :

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

الفحوص الطبية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالفحوص الطبية للتحقق من صلاحية الفرد المترشح بنينا للقيام بمهام وأعباء العمل المقترح ، يكون ذلك لتحقيق الأهداف التالية¹⁰⁸:

- 1- التحقق من توافر المقدرة البدنية للفرد.
- 2- تجنب مطالبة المؤسسة بالتعويضات ، في حال فصل الشخص من العمل لعدم صلاحيته طبيا ، أي نفي التكاليف التي تنجز عن ذلك.
- 3- تجنب نقل العدوى إلى عمال المؤسسة ، في حال إصابة المترشح بمرض معد

التعيين (استلام الوظيفة) :

بعد اختيار المترشح للخطوات السابقة، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصة بجميع المرشحين للعمل لديها، وتحميل وتفسير البيانات، وإصدار بقرار بشأنها، أما بالرفض أو الموافقة،

¹⁰⁸ بهلولي مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص51

فإذا كان الرفض فإن هذه القرارات تحفظ في م لف واحد، أما في حالة التعيين، فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها، يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها أمر التعيين¹⁰⁹

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

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

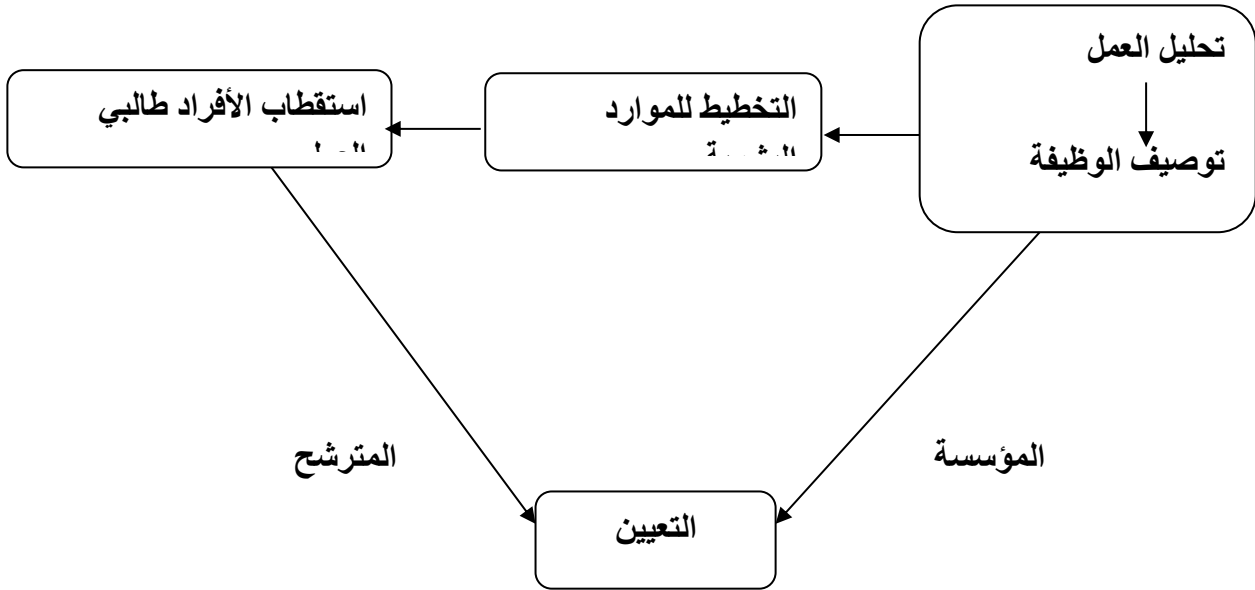
فإذا قامت الإدارة بهذه الممارسات منذ البداية، تكون قد تعاملت مع العضو الجديد في المؤسسة بطريقة إنسانية، بإدماجه في محيط العمل بصورة ايجابية، تساعد على خلق علاقات اجتماعية طيبة مع زملائه، ومسؤولية، وكذا مرؤوسيه، وذلك بغرض رفع روحه المعنوية ، وخلق الاعتزاز في شخصه ، وتقديم أكبر جهد و طاقة لتحقيق الأهداف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

خلاصة:

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

¹⁰⁹ عادل حسن ، مصطفى زهير : مرجع سابق ، ص246 .

الشكل رقم : (7) العلاقة الترابطية بين : تحليل العمل ، التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار



- من إعداد الطالبتان

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

1-1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نظرا للمكانة والأهمية الكبرى التي يحتلها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من بين القطاعات الأخرى باعتباره أحد الدعائم الحالية والمستقبلية للبلاد من ناحية تطوير وتجديد وترقية قدرات البحث وتكوين الإطارات القادرة على مواكبة التحديات والنهوض بالاقتصاد ومسايرة التطورات القادرة على مواكبة التحديات والنهوض بالاقتصاد ومسايرة التطورات التي يشهدها العالم، فقد أولت الدولة اهتماما بالغاً لهذا القطاع بتوفيرها للوسائل المادية والبشرية وكذا التقنية التي تساعد في التحكم وحسن سيره.

1- التنظيم الإداري لجامعة الأغواط.

1-1 تعريف جامعة الأغواط (نشأتها).

تم إنشاء جامعة عمار ثلجي بالأغواط بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 10-072 المؤرخ في 2001/09/18.¹¹⁰

لقد جرى التعليم الجامعي بالأغواط في بداية الأمر بإنشاء المدرسة الوطنية العليا لأساتذة التعليم التقني خلال سنوات 1986-1997 بموجب المرسوم رقم: 86-165 المؤرخ في 1986/08/06

هذا وقد ضمت التخصصات التالية : ليسانس إلكترونيك، الكروتقني، هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية، بعدد مقدر: 314 طالبا يؤطّرهم 23 أستاذ دائم ثم اتسع هذا التعليم إلى شعب أخرى بعد أن رقيت المؤسسة الجامعية إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم 97-157 المؤرخ في 10 ماي 1997 ولقد تميزت هذه المرحلة بوضع تعليم من المستوى الخامس (شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية) وتطوير التعليم في التدرج وما بعد التدرج بفتح فروع وتخصصات جديدة حيث باغ عدد الطلبة المسجلين لسنة 1996/1997، 2200 طالب يؤطّرهم 209 أستاذ من بينهم 102 أستاذ دائم.

¹¹⁰ المرسوم التنفيذي رقم 270/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، الجريدة الرسمية رقم 42، ص 19.

وعلى اثر هذه السنوات، ظهرت جامعة الأغواط لتضم هذه السنة 2024/2023 أكثر من 33300 طالب 2172 أستاذ دائم، وهي تضم 8 كليات ومعهد :

- كلية التكنولوجيا

- كلية العلوم

- كلية الطب

- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة

- كلية العلوم الاجتماعية.

- كلية الآداب و اللغات .

- معهد التربية البدنية و الرياضية

وكل هذه المعطيات من توسع في الهياكل يقابلها تطور في عدد الطلبة الذي بنفسه يقابله تأطير مقابل من أساتذة وموظفين كما سوف نلخصه فيما يلي:

1-2 تطور تعداد الطلبة :

منذ نشأتها في سنة 1986، تطور تعداد الطلبة بجامعة الأغواط بحيث قفز من 314 طالب في التدرج خلال السنة الجامعية 1986-1987 إلى 9211 طالب خلال السنة الجامعية 2004-2005، ووصل 33300 طالب سنة 2024 / 2023.

1-3 التأطير البيداغوجي :

تتوفر جامعة الأغواط على موارد بشرية جد هامة إذ بلغ مجموع الأساتذة المكلفين بالتعليم العالي على مستواها للسنة الجامعية 2023-2024: 2172 أستاذ دائم في مختلف الرتب. ففي السنة الجامعية نفسها فقد خصت جامعة الأغواط ب: 44 منصب أستاذ مساعد كتوظيف خارجي والذي حدد فترة اجراء

المقابلات ما بين 02 ماي إلى غاية 08 ماي 2024 بمقر الجامعة، هذه وقد سبقتها عملية توظيف 127 منصب في سبتمبر 2023، وتم ترقية بعض الأساتذة في رتبهم وفقا لبرنامج مخطط تسيير الموارد البشرية.

2- مهام التنظيم الإداري لجامعة الأغواط.¹¹¹

تطرقنا من خلال تعريفنا بجامعة الأغواط إلى المراحل التي مرت بها ابتداء من المدرسة الوطنية العليا لتعليم الأساتذة حتى ترقيتها إلى جامعة، من هنا يصدر الإشارة إلى أن تنظيمها تغيير بتغير صفتها إلى أن أصبح تنظيمها ما سوف أحاول وصفه حيث :

تتكون مديرية الجامعة من ثلاثة نيابات للمديرية وأمانة عامة ومكتبة مركزية يسيرها لكل منهما مصالح ومهام كما هو مبين في الهيكل التنظيمي والتي أخصها كالآتي :

2-2 نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات : والتي تضم في هيكلها التنظيم أربعة مصالح تسهر على السير الحسن لعملها وهي على التوالي :

- مصلحة التعليم والتدريس والتقييم

- مصلحة الشهادات والمعادلات

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي

- مصلحة التكوين المتواصل

2-3 نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون :

تشمل مصلحتين تتلخص مهامها :

- مصلحة متابعة البحث وتنمية نتائجه

- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة

¹¹¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادي الثانية 1424، المحدد لمهام تنظيم الجامعة، الجريدة الرسمية رقم 51، ص 19 بتاريخ 2003/08/23.

2-3 نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: تضم ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف
 - مصلحة التوجيه والإعلام
 - مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة
- 2-4 - الأمانة العامة:

و تشمل الأمانة العامة المديريات الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: والتي تضم ثلاثة مصالح:
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: والتي تشمل ثلاثة مصالح ثلاثة مصالح :
- * مصلحة الميزانية والمحاسبة
- * مصلحة تمويل أنشطة البحث
- * مصلحة مراقبة تسيير الصفقات
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تضم ثلاثة مصالح تضمن سيرها وهي :
- * مصلحة الوسائل والجرد
- * مصلحة النظافة والصيانة
- * مصلحة الأرشيف
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تضم مصلحتين وهما¹¹²:
- * مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية:
- * مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية

2-5 المكتبة المركزية للجامعة: تشمل أربعة مصالح وهي :

- * مصلحة الاقتناء : تتكفل باقتناء المراجع والتوثيق الجامعي.
- * مصلحة المعالجة: صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.

¹¹² المرجع السابق، ص 21.

* مصلحة البحث الببليوغرافي : تساعد الطلبة والأساتذة في البحوث الببليوغرافية.

* مصلحة التوجيه : تتكفل بالإعلام وتوجيه الطلبة المتقدمين إلى المكتبة.

ثالثا: وظيفة الموارد البشرية بجامعة الأغواط.

1- تعريف المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين :

تعتبر من أهم المديریات حيث تسند لها مهام تسيير مسار الموارد البشرية المتواجدة بالجامعة توضع تحت مسؤولية مدير فرعي ذو رتبة متصرف رئيسي وأقدمية خمسة سنوات في الرتبة¹¹³، يساعده في مهامه عونين إداريين في استقبال والتوزيع الجيد للمراسلات وضبط كل ما يتعلق بالمديرية وفقا لتعليمات المسؤول تشمل ثلاثة مصالح هي :

* مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح:

يرئسها رئيس مصلحة ذو رتبة متصرف وخبرة خمسة سنوات في نفس الرتبة يساعده مساعدين أو ثلاثة، تتكفل بعملية توظيف والتثبيت زد إلى ذلك الترقية والتسيير الحسن للمسار المهني للموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح وفقا " للمرسوم التنفيذي الخاص بهذا السلك"¹¹⁴، وهذا دائما باستشارة المدير الفرعي.

* مصلحة مستخدمي الأساتذة:

تختلف هذه المصلحة عن أولى من ناحية "المرسوم التنفيذي المطبق عليها"¹¹⁵ وتتكفل بتوظيف ومتابعة المسار المهني للأساتذة الدائمين، المتعاقدين والمؤقتين.

* مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات:

¹¹³ بناء على القرار الوزاري المشترك بدون رقم المؤرخ في 2004/12/11 المتضمن تصنيف المناصب العليا للجامعة.

¹¹⁴ المرسومين التنفيذيين رقم 224/89 المؤرخ في 1989/12/05 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة.

¹¹⁵ المرسوم التنفيذي رقم 122/89 المؤرخ في 1989/07/18، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التعليم والتكوين العالبيين.

أنشئت حديث وفقاً "للتنظيم الجديد للجامعة"¹¹⁶ يرأسها رئيس مصلحة بنفس الشروط مع المصالح الأخرى يساعده في مهامه مساعدين إداريين، تقوم بإعداد مخططات التكوين، تحرس على تحسين مستوى الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح بالجامعة.

2- المجال الزمني: هو الوقت أو المدة التي أجريت فيها الدراسة فقد كانت عبر مرحلتين وهي كالآتي :

أ- المرحلة الأولى: كانت عبارة عن دراسة استطلاعية وذلك بترخيص من إدارة الجامعة بتاريخ 27 فيفري 2024

ب- المرحلة الثانية: حيث قمنا بإجراء المقابلات مع المسؤولين و ملأ الاستمارات ابتداء من تاريخ 14 مارس إلى 26 أبريل 2024

3- المجال البشري: تحوي جامعة عمار ثلجي على 2172 عاملا وعرف هذا العدد تزايد بعد تزايد عدد الطلبة في كل سنة وبالتالي يتطلب زيادة عدد العمال، ويمكن توضيح في الجدول التالي:

¹¹⁶ مرجع سبق ذكره، ص 32.

الأساتذة الدائمين حسب

جدول رقم 03 : تعداد

الرتب 2024/2023.

عدد	تعيين الرتب
296	أستاذ التعليم العالي
256	أستاذ محاضر صنف أ
190	أستاذ محاضر صنف ب
229	أستاذ مساعد صنف أ
*138	أستاذ مساعد صنف ب
1109	المجموع

المصدر : المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين لدى جامعة الأغواط

جدول رقم 04: تعداد الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح الدائمون والمتعاقدون بالنسبة للسنة

الجامعية 2024-2023 كما يلي:

عدد الموظفين	تعيين الموظفين
*640	موظفو التصميم
227	موظفو التطبيق
109	موظفو التحكم
87	موظفو التنفيذ
1063	المجموع

* ارتفع هذا العدد الى الضعف بعد دمج 413 من عقود الادماج، وبالتالي سوف يتم اعفاء الفئات المدمجة من الدراسة لأن عملية الدمج لم تمر بمراحل التوظيف

* هذا العدد يشمل الفئة التي تمت توظيفها بعيدا عن مراحل التوظيف المتعارف عليها والبالغ عدد 127 و بالتالي سوف يتم اعفاءها من الدراسة

المصدر : المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين لدى جامعة الأغواط

ملاحظة : لقد تم تغيير التسمية حسب ما أكده لنا رئيس مصلحة الموظفين الإداريين والعمال المهنيين حسب ما هو مدون في الجدول التالي وهي مصنفة كالآتي :

موظفو التصميم : من الصنف 12 فما فوق.

موظفو التطبيق : من الصنف 9 إلى الصنف 11.

موظفو التحكم : من الصنف 7 على الصنف 8.

موظفو التنفيذ : من الصنف 6 وأقل .

ثالثا : المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة.

1- منهج الدراسة

يتحدد منهج الدراسة وفقا لطبيعة الموضوع المراد دراسته، و المنهج هو: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لاكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها".¹¹⁷

ولما كان موضوع الدراسة يتناول معايير انتقاء المورد البشري في قطاع التعليم العالي ، فإن أنسب منهج لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي هذا الأخير الذي يعرفه حمد سليمان المشوخي المنهج الوصفي بأنه " المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة"¹¹⁸

¹¹⁷ محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص78.

¹¹⁸ حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002 ، ص177

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده، والكشف عن أبعاد ومسببات الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بغية الوصول إلى نتائج وملاحظات يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للمشاكل في الواقع.

2- أدوات البحث:

إن اختيار الباحث لأدوات جمع البيانات، يتوقف على العديد من العوامل فطبيعة المشكلة والفروض تتحكما في عملية اختيار الأدوات، ولا يكفي أن يتقن الباحث طريقة واحدة لجمع البيانات، ولكن يجب أن يلم إلماما كافيا بالأدوات المختلفة لجمع البيانات الأمر الذي يمكنه من تقييمها لاختيار أكثرها مناسبة لطبيعة بحثه.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأدوات المنهجية، التي تتكامل فيما بينها للحصول على معلومات دقيقة، فمن بين هذه الأدوات.

أ- المقابلة

تكتسي المقابلة أهمية بالغة في عملية جمع المعلومات، حيث تكون عبارة عن اتصال شفهي مباشر بين الباحث و مبحوثيه ، بحيث تسمح بالكشف عن بعض المعلومات التي يفترض أن تقال - علنا - وذلك لأن المقابلة يمكنها أن تساعد الباحث على حصوله أو ميلاد نوع من الثقة من طرف مبحوثيه ، ولا يكون المبحوث خلالها مقيدا في حوار مع الباحث.

و لقد اعتمدنا خلال دراستنا الميدانية على المقابلة الحرة أو غير المقننة و التي لا تكون الأسئلة موضوعية مسبقا، بل يطرح الباحث سؤالاً عاما حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من المدير الفرعي لإدارة الموارد البشرية ورئيس مصلحة الإداريين و الأساتذة وبعض رؤساء الأقسام، كما أجرينا مقابلة كذلك مع بعض الأساتذة والإداريين.

ب- الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة و يعرفها محمد طلعت عيسى " على أنها الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها

للوصول إلى المعرفة العلمية و الملاحظة في أبسط صورها، و هي النظر إلى الأشياء و إدراك الحالة التي هي عليها¹¹⁹

يقصد بها " ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، و دون استعمال أدوات دقيقة للقياس و قد استخدمنا الملاحظة في:

- الاطلاع و التفحص المباشر للظاهرة أو الميدان محل الدراسة ، من خلال الاستماع إلى الأحاديث التي تدور بين العاملين في هذا البرنامج و ذلك من خلال معاشتنا لأفراد العينة بحكم معرفتنا القرابية ببعض أفراد العينة خاصة الإداريين .

- تسجيل سلوكيات بعض أفراد العينة، خاصة السلوكيات اللفظية عندما يتم الاعلان عن نتائج التوظيف و سواء تعلق بالاداريين أو الأساتذة

و على العموم، كان استخدامنا للملاحظة هذا كأداة مكمل للبيانات التي تم الحصول عليها من الاستمارة، كما أفادتنا في عملية تحليل البيانات و التعليق عليها و شرحها.

ج- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية و يمكن التعبير عنها بأنها عبارة عن : دليل يضمن مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين وذلك بهدف الحصول على بيانات التي تخدم الموضوع، بالإضافة إلى كون الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات فهي " : أداة من أدوات البحث الاجتماعي التي تساعد الباحث على تنمية قدراته في الملاحظة ، و في جمع البيانات عن طريق المقابلة أو الاستبيان، بالإضافة إلى موضوعية البيانات المطلوبة على حد كبير، كما تسهل الاستمارة تقسيم البيانات إلى أجزاء لدراسة كل جزء منها على حدى¹²⁰

¹¹⁹ عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000،

¹²⁰ عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق ، ص80.

وقد تم اعداد استمارة تجمع الفئتين (أساتذة و إداريين) مع العلم أن هناك اختلاف في طريقة توظيف بين الأساتذة و الإداريين ، كون توظيف الأساتذة يتم على أساس الشهادة وتكون المقابلة الشفهية بينما الإداريين يتم على أساس الاختبار ويكون الامتحان الكتابي ، وبالتالي وبطلب من المشرف تم اعداد استمارة واحدة لتقليل التكاليف

وقد قمنا باختبار الاستمارة على مجموعة من المحكمين والمشرف، حيث أبدوا ملاحظاتهم وآرائهم تعليقاتهم.

تم ببناء استمارة تضم 28 سؤالاً ، موزعة على 03 محاور مستوحاة من الفرضيات الموضوعية سلفاً.

محاور الإستمارة

- 1- المحور الأول : البيانات الشخصية : ويضم 06 أسئلة
- 2- المحور الثاني : المعلومات الخاصة الاستقطاب : ويضم 06 أسئلة
- 3- المحور الثالث : المعلومات المتعلقة بالاختيار والتعيين : ويضم 11 سؤال
- 4- المحور الرابع : البيانات المتعلقة بالعلاقات الشخصية في التوظيف :ويضم هذا المحور 05 أسئلة.

أما ظروف توزيع الاستمارة تمت على النحو التالي:

- العدد الإجمالي للعينة = 164
- عدد الاستمارات الموزعة = 161
- عدد الاستمارات المسترجعة = 134
- عدد الاستمارات التي لم تسترجع = 27
- عدد الاستمارات الملغاة = 25

- العدد القابل للدراسة = 109

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

إن اختيار عينة البحث هي عملية يقوم بها الباحث حيث يختار جزء من المجتمع الأصلي بشرط أن يمثل هذا الجزء تمثيلاً صحيحاً. وقد تم اختيارنا للعينة الطبقية وفيها يقسم المجتمع إلى طبقات معينة بها مواصفات معروفة تؤخذ وحدات من كل طبقة للحصول على عينة مؤلفة من مجموع هذه الأجزاء ، و هذه العينة تمثل المجتمع بجميع طبقاتها ويتم اختيارها بسحب من كل طبقة عينة عشوائية يتناسب حجمها مع حجم الطبقة فتكون العينة الطبقية هي العينة المكونة من هذه العينات و على ذلك تكون العينة الطبقية هي العينة العشوائية التي تمثل فيها طبقات المجتمع بأعداد تتناسب مع حجمها و تتطلب هذه الطريقة معرفة مسبقة بالمجتمع و طبقاته وعدد من متغيراته .¹²¹

قسمنا 1632 إلى طبقات حسب الفئة السوسيو مهنية وبعد ذلك قمنا بتحديد النسبة التي نريد أخذها في الدراسة لأجل تحديد حجم العينة، وبعدها حساب عدد أفراد العينة من كل طبقة وفق ما يتناسب مع عددها الكلي، ويضم أفراد العينة خمس طبقات أساتذة وموظفو التصميم والتطبيق والتحكم وكذلك التنفيذ. وتم تنفيذ كل طبقة في العينة حسب حجمها و نسبتها في المجتمع الأصلي و لتحديد حجم العينة أخذنا نسبة 10% عامل .

$$1632 \longleftarrow 10\% \longleftarrow 164$$

الجدول رقم (05): يمثل الحجم الكلي للعينة الطبقية .

الفئة السوسيو مهنية	عدد العمال	عدد العمال المأخوذ من كل فئة فئة	النسبة المئوية %
أساتذة	982	98	60%
موظفو التصميم	228	23	14.02%
موظفو التطبيق	228	23	14.02%

¹²¹ مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2006 ، ص

موظفو التحكم	109	11	%6.70
موظفو التنفيذ	87	9	%5.48

المصدر : من إعداد الطالبتان

خامسا: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

1- خصائص العينة

الجدول	الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسب	رقم 06:
توزيع أفراد	أساتذة	65	59.63%	العينة
حسب الفئة	موظفو التصميم	11	10.10%	السوسيو
مهنية	موظفو التطبيق	10	09.18%	
	موظفو التحكم	08	07.33%	
	موظفو التنفيذ	15	13.76%	
	المجموع الكلي	109	100%	

نلاحظ أن نسبة الأساتذة (59.63%) أكبر من الإطارات الإدارية والعمال المهنيين والتي تتراوح النسبة الإجمالية بـ (40.37%).

وعموما ما يمكن ملاحظته أنه تزيد نسبة المبحوثين كلما اتجهنا إلى الأعلى وهذا بحكم طبيعة النشاط الممارس من طرف الجامعة الذي يغلب عليه الطابع التعليمي ، وبالتالي تتكامل مع الجانب الإداري والتسييري للجامعة.

الجدول رقم 07 : الفئة السوسيو مهنية والجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	72	66.05%
أنثى	37	33.95%
المجموع الكلي	109	100%

يوضح الجدول أعلاه علاقة الفئات السوسيلوجية بالجنس، بحيث أن نسبة الذكور (66.05%) أعلى من نسبة الإناث (33.95%) ، وذلك بحكم أن المنطقة شبه صحراوية وبالتالي كان التوظيف في السنوات السابقة يقتصر على الذكور أكثر من الإناث ، لكن في السنوات الأخيرة تغيرت النظرة وتغيرت كذلك تركيبة المجتمع الجزائري بصفة عامة و المجتمع المحلي (الأغواط) بصفة خاصة، وأصبحت المرأة تنافس الرجال في شتى المجالات ، مما يجعل النسبة في تزايد مستمر في السنوات القادمة ويمكن تزايد على نسبة الرجال حسب تقديرنا في ظل التباين الكبير بين طبقة الرجال والنساء ، وكذلك طبيعة عمل الجامعة الذي عادة ما تميل إليه المرأة

الجدول رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية والسن

السن	من 25 - 34	من 35 - 44	من 45 فما فوق	المجموع
أساتذة	34 %52.30	18 %27.70	13 %20	65 %59.63
موظفو التصميم	04 %36.36	06 %54.54	01 %09.10	11 %10.09
موظفو التطبيق	04 %40	05 %50	01 %10	10 %9.17
موظفو التحكم	06 %75	02 %25	/	08 %7.33
موظفو التنفيذ	04 %26.66	08 %53.34	03 %20	15 %13.76
المجموع الكلي	52 %47.70	39 %35.78	18 %16.52	109 %100

نلاحظ من خلال الشواهد أن أكبر نسبة 47.70% هي في فئة السن من 25 إلى 34 سنة حيث نجد في هذه الفئة أن 75% من موظفو التحكم هم من فئة 25-34 سنة ، مقارنة بـ 52.30% من الأساتذة هم من نفس الفئة، ثم نجد موظفو التطبيق بنسبة أقل 40% مقارنة بالفئتين السابقتين، كما نجد موظفو التصميم الذين يمثلون إطارات الجامعة أقل نسبة 36.36% مقارنة بالأساتذة وموظفو التطبيق والتحكم ، في حين نجد موظفو التنفيذ أقل نسبة في الفئة العمرية التي تتراوح سنها من 25 - 34 مقارنة بالفئات السابقة .

في المقابل نجد 35.78% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 35-44 سنة ، وفي هذا الإطار نجد أن ثلاث فئات نسبهم مقاربة إلى حد ما وهي (54.54% - 50% - 53.34%) وتمثل : (موظفو

التصميم - موظفو التطبيق - موظفو التنفيذ) على التوالي وهي أعلى نسب مقارنة بالأساتذة 27.70% وموظفو التحكم 25% هم من نفس الفئة .

ونجد أيضا أن 16.52% من المبحوثين سنهم من 45 سنة فما فوق ، بحيث نجد أن 20% من الأساتذة و 20% من موظفو التنفيذ هم أعلى نسبة مقارنة بـ 10% من موظفو التطبيق ، كما نجد أن 09.10% من موظفو التصميم هم أقل فئة مقارنة بموظفو التطبيق والأساتذة وكذلك موظفو التنفيذ الذي ينتمون لنفس الفئة العمرية.

وعموما نلاحظ من خلال الاتجاه العام أن الفئة العمرية من 25- 34 هي الأكبر، وتكون لدى الأساتذة أكثر من الإداريين والعمال المهنيين، وعكس ذلك مع الفئة من 35 - 44 والفئة من 45 فما فوق، وهذا ما يؤكد أن الجامعة وظفت عدد كبير من الأساتذة والموظفين، في ظل التزايد الكبير في عدد الطلبة في كل موسم وبالتالي تحتاج الجامعة لعدد أكبر من الأساتذة لتغطية العجز في التأطير، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد هناك أسباب وظروف أخرى منها سياسية واقتصادية واجتماعية، لأن الدولة تحاول خلق التوازن بين طبقات المجتمع من خلال وضع برامج وخطط تتماشى مع الوضع الاقتصادي و من أجل تخفيض نسبة البطالة.

الجدول رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية والمستوى التعليمي

الجنس الفئة السوسيو مهنية	متوسط	ثانوي	جامعي	عالي	المجموع
أساتذة	/	/	/	65 %100	65 %59.63
موظفو التصميم	/	/	11 %100	/	11 %10.09
موظفو التطبيق	/	10 %100	/	/	10 %9.17
موظفو التحكم	/	08 %100	/	/	08 %7.33

15	/	/	11	04	موظفو التنفيذ
%13.76	/	/	%73.33	% 26.67	
109	65	11	29	04	المجموع الكلي
%100	%59.63	%10.09	%26.60	%03.68	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 59.63% يمثلها ذوي المستوى العالي ، حيث نجد في هذه الفئة ان 100% من الأساتذة ، في حين نجد أن 26.60 من أفراد العينة هم ثانويين حيث أن 100% من موظفو التطبيق والتحكم مقارنة بـ 73.33% من موظفو التنفيذ ثانويين كذلك ، وفي المقابل فإن 10.09% من المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي وفي هذا الإطار فإن 100% من موظفو التصميم مستواهم جامعي ، تبقى نسبة 03.68% من المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي المتوسط حيث نجد في هذه الفئة أن 26.67% من موظفو التنفيذ مستواهم التعليمي متوسط .

عموما ما يمكن ملاحظته كلما اتجها نحو فئة الأساتذة تزيد نسبة المستوى التعليمي وهذا ناتج عن طبيعة عمل المؤسسة الجامعية التي يغلب عليها طابع التعليم والبحث العلمي وهذا ما تهدف إليه الجامعة من خلال تكوين الطلبة وتنمية مهاراتهم .

بينما نجد المستوى التعليمي الجامعي وأقل منه الثانوي عند موظفو التصميم والتحكم أكثر من موظفو التنفيذ ، إذ يمكن القول أن هناك نوع من التجانس بين الوظائف والمستوى التعليمي.

الجدول رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية وسنوات التوظيف

المجموع	من 2015 فما فوق	2014-2005	من 95 - 2004	سنوات التوظيف الفئات
65 %59.63	33 %50.77	24 %36.92	08 %12.30	أساتذة
11 %10.09	05 %45.46	04 %36.36	02 %18.18	موظفو التصميم
10	05	03	02	موظفو التطبيق

%9.17	%50	%30	%20	
08	05	02	01	موظفو التحكم
%7.33	%62.5	%25	%12.5	
15	10	03	02	موظفو التنفيذ
%13.76	%66.67	% 20	%13.33	
109	58	36	15	المجموع الكلي
%100	%53.22	%33.02	%13.76	

من خلال الجدول نلاحظ أن 53.22% من أفراد العينة كان توظيفهم من 2015 فما فوق حيث أن 66.67% و 62.5% من موظفو التنفيذ والتحكم على الترتيب مقارنة بـ 50.77% و 50% من الأساتذة وموظفو التطبيق على الترتيب، كما نجد 45.46% من موظفو التصميم تم توظيفهم كذلك في نفس المرحلة ، ونجد أيضا أن 33.02% من المبحوثين تم توظيفهم ما بين 2005 و 2014 إذ أن 36.92% و 36.36% من أساتذة وموظفو التصميم تم توظيفهم في هذه المرحلة مقارنة بـ 30% و 25% و 20% من موظفو التطبيق والتحكم والتنفيذ تم توظيفهم كذلك في نفس المرحلة ، بينما نجد أن 13.76% من الأفراد تم توظيفهم ما بين 1995 و 2004 ، وتظهر هذه الفئة عند الأساتذة بنسبة 12.30% مقارنة بـ 18.18 عند موظفو التصميم ونجد أن 20% و 12.5% و 13.33% من موظفو التطبيق والتحكم والتنفيذ على التوالي وظفوا كذلك في نفس الفترة مقارنة بالأساتذة و موظفو التصميم .

وعموما يمكن أن نلاحظ أن كلما اتجهنا إلى نحو الأعلى، أي المرحلة بين 2015 فما فوق تزيد نسبة التوظيف بشكل مقبول، وهذا ناتج عن طبيعة عمل الجامعة والسياسة المنتهجة من طرف الدولة في عملية التشغيل والتخفيف من نسب البطالة، كما أن الواقع يفرض ذلك باعتبار ان المجتمع الجزائري في تزايد من حيث عدده وبالتالي تزيد نسبة الطلبة في الجامعة في كل سنة وهذا يتطلب حتما عدد كبير من الأساتذة لتأطيرهم وكذلك عدد من الإداريين لتسيير شؤون الجامعة.

ثانيا: تحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم 11 : تغير المنصب والأسباب في ذلك حسب سنوات التوظيف

تغيير المنصب	سنوات التوظيف الأسباب	من 95- 2004	2005- 2014	2015 فما فوق	المجموع
نعم	الأجر	01	17	21	39
		%06.66	%47.22	%36.20	%35.78
	منصب دائم	03	07	14	24
		%20	%19.45	%24.14	%22.02
	قيمة علمية	03	01	02	06
		%20	%02.78	%03.46	%05.50
لا		08	11	21	40
		%53.33	%30.55	%36.20	%36.70
المجموع		15	36	58	109
		%100	%100	%100	100

يتضح من خلال هذا الجدول أن أسباب تغير المؤسسة أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين حول تغير المؤسسة كانت نعم وبنسبة 63.30 % ، حيث نجد في هذه الفئة أن 35.78% من الاجابات سبب تغيرها للمؤسسة هو الأجر ، وفي هذا الصدد نجد أن 47.22% من الاجابات الأفراد الذين وظفوا ما بين 2005 و 2014 تؤكد إلى أن الأجر كسبب لتغيير المؤسسة مقارنة بـ 36.20% من الاجابات الذين وظفوا خلال 2015 فما فوق التي تؤكد كذلك إلى الأجر ، كما أن 06.66% من الاجابات الذين وظفوا ما بين 1995-2004 اشارت كذلك إلى الأجر، ونجد كذلك في فئة نعم أن 22.02% من الاجابات سبب تغيرها للمؤسسة هو بسبب منصب دائم ، إذ أن 24.14% من اجابات الذين وظفوا خلال 2015

فما فوق اشارت أن المنصب كان دائما مقارنة بـ 20% من إجابات الذين وظفوا ما بين 1995 - 2004 أشارت إلى أن المنصب دائم ، ونجد أيضا أن 19.45% من إجابات الذين وظفوا ما بين 2005 - 2014 أشارت كذلك أن المنصب المراد شغله كان دائم عكس الأول ، بينما نجد كذلك 5.50% من الاجابات سبب تغييرها للمؤسسة كان على أساس قيمة علمية ، إذ أن 20% من إجابات الذين وظفوا ما بين 1995 - 2004 أشارت إلى ذلك ، مقارنة بـ 3.46% من إجابات الذين وظفوا سنة 2015 فما فوق حيث أشارت أن السبب يرجع كون الجامعة لها قيمة علمية ، في حين نجد 2.78% من إجابات المبحوثين الذين وظفوا ما بين 2004 - 2014 أشارت لنفس السبب ، بينما نجد كذلك في الجدول أن 36.70% من إجابات المبحوثين كانت بـ لا ، حيث نجد في هذه الفئة أن 53.33% من الذين وظفوا ما بين 1995 - 2004 أجابوا بهذا الجواب مقارنة بـ 36.20% من إجابات الذين وظفوا سنة 2015 فما فوق ، في حين نجد 30.55% من إجابات الذين وظفوا ما بين 2004 - 2014 أجابوا بنفس الجواب

لو بحثنا عن اسباب تغيير المؤسسة ، فيمكن القول أن الفئة التي وظفت خلال 2015 فما فوق كانت تعمل في مؤسسات خدمتية و مؤسسات تربوية مختلفة ضمن عقود مؤقتة لا تمنح أجر يليق خاصة في ظل تعقد مستوى المعيشة ، كما أن ساعات العمل في الجامعة خاصة الأساتذة تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى والشئ الذي يميزها عن باقي القطاعات الأخرى هو ارتفاع الأجر + عدد العمل قليل ، فمثلا أستاذ حامل شهادة الماجستير يعمل 09 ساعات في الأسبوع فما بالك أستاذ محاضر أو أستاذ التعليم العالي، وبالتالي أصبحت الجامعة محط أنظار كل من يحاول تغيير المؤسسة و أصبحت تنافس المؤسسة العملاقة الأخرى ونذكر على سبيل المثال مؤسسة سوناطراك ، وما لاحظناه خلال احتكاكنا بالميدان أن هناك عدد لا بأس به من الأساتذة كانوا يعملون في مؤسسة سوناطراك ولما تحصلوا على شهادة الماجستير غيروا المؤسسة رغم الأجر المرتفع ورغم كل الامتيازات التي تمنحها هذه المؤسسة ، والسبب هو ليس الأجر بقدر ساعات العمل القليلة جدا .

ومن جهة أخرى شهدت الجامعة دعما كبيرا من طرف الدولة ومنحتها ميزانية ضخمة مقارنة بالسنوات الماضية وهذا ناتج بطبيعة الحال على انتعاش الاقتصاد الوطني بسبب ارتفاع أسعار البترول خلال سنوات 1999 الى غاية 2014 والتي صاحبها ارتفاع في الأجور، وبالتالي أصبح كل موظف ينتمي للقطاعات الأخرى سواء كان مثبت في منصبه أم لا يتمنى العمل في الجامعة ، زد على ذلك القيمة العلمية التي تتميز بها الجامعة باعتبارها مصدر للمعلومة ، بحيث تساعد على كل موظف في

الجامعة سواء كان إداري أم أستاذ على التحصيل العلمي والرفع من المستوى التعليمي الذي يؤهله إلى الترقية أو التحول من وظيفة إلى أخرى ، كل هذه الامتيازات رسخت في أذهان الأفراد شعارات تعكس صورة الموظف الجامعي ومنها ما هو سائد في الشارع " أنت تعمل في الجامعة ؟ " أو بالأحرى " أنت استاذ في الجامعة ؟ " الجواب " نعم " إذن "أنت في مرتبة عالية " فالمدلول الاجتماعي لهذه المقولة هي المكانة التي حظيت بها الجامعة في أذهان الأفراد والسمعة التي اكتسبتها من خلال الأجر المغري وساعات العمل القليلة اللذان يبقى هدف كل فرد يريد الاستقرار من جهة والمعرفة العلمية من جهة أخرى.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب كيفية التعرف على وجود منصب شاغر بالجامعة

الكيفية	التكرار	النسب
عن طريق الجرائد	50	42.74%
أحد المعارف	20	17.10%
الاتصال بالمؤسسة	34	29.05%
عن طريق الانترنت	13	11.11%
المجموع الكلي	117*	100%

يتضح من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 42.74 % من المبحوثين قد علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق الجرائد فيما تری نسبة 29.05 % بوجود مناصب عن بالاتصال مباشرة بالجامعة فيما تمثل نسبة 17.10 % عن طريق أحد المعارف في حين نجد 11.11 % عملت بوجود مناصب عن طريق مصادر أخرى مثل موقع الجامعة

إن الجامعة كباقي المؤسسات الأخرى تقوم باستقطاب الأفراد بشتى الطرق ومن بين هذه الطرق نجد الجرائد ، حيث تعتبر الوسيلة الأكثر استعمالا نظرا لأهميتها من الناحية القانونية والاجتماعية ، باعتبار أن أغلب مجتمع الجزائري يقرؤون الجرائد وخاصة الفئة المثقفة ، وبالتالي تستقطب أكبر عدد من الأفراد كما أنها تغطي جميع التراب الوطني ، في حين نجد ان الجامعة تضطر إلى الإعلان في الجرائد من أجل الحماية القانونية وذلك في حالة وجود طعون حول عدم اشعار المنصب الشاغر تلجأ الجامعة إلى الاستعانة به وبالتالي تكون في وضعية قانونية ، أما كيفية استقطاب أكبر عدد من المترشحين يتوقف هنا حتما على ثقافة المؤسسة في اختيار الوسيلة المثلى من أجل جلب عدد كبير من المترشحين ، لأن المؤسسات الجزائرية عموما والجامعة خاصة تقوم بنشر الإعلان في جرائد غير واسعة الانتشار سواء

* هناك تضخم في أفراد العينة بسبب أنهم أجابوا على أكثر من إجابة واحدة

ناطقة باللغة العربية أو باللغة الفرنسية حسب ما ينص عليه القانون خاصة في السنوات الأخير بسبب كثرة اليد العاملة المؤهلة وهذا ما يجعل عدد الأفراد قليل مقارنة بالجرائد الواسعة الانتشار وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى عدم الاحترافية المهنية وله أسباب واعتبارات للواقع شأن فيها خاصة في مجال التوظيف . أما بخصوص الأنترنت فغالبا ما ينشر الإعلان في وقت تكون قد انتهت مدة التسجيلات وبالتالي نجد المواطن الجزائري لا يثق فيها في بعض الأحيان ويلجأ إلى طرق أخرى مثل الاتصال المباشر بالمؤسسة وعن طريق أحد عمال الجامعة بشكل أقل، خاصة في ظل كثرة عدد المترشحين الذين يتزايد عددهم في كل مرة.

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب طرق إيداع ملف التوظيف

طرق الإيداع	التكرار	النسب
الاتصال بالمؤسسة	90	82.56%
عن طريق الأنترنت	10	09.18%
بالبريد	09	08.26%
المجموع الكلي	109	100%

ما نلاحظه من خلال الجدول أن أكبر نسبة وهي 82.56 % من المبحوثين تم ايداع ملفهم عن طريق الاتصال المباشر بالجامعة فيما نجد نسبة 09.18 % قد تم ايداع ملفهم عن طريق الأنترنت (منصة بروجرس - بريد الجامعة) في حين نجد 08.26 % أدعوا ملفاتهم عن طريق البريد

إن إيداع الملف في الجامعة أمر ضروري وقانوني في نفس الوقت ، وبالتالي يلجأ المترشح إلى إيداع ملفه بطرق عدة وأهمها هو الاتصال مباشرة بالجامعة وبصفة شخصية لضمان ايداع ملفه و حتى يتقضى المشاكل المتعلقة بالتسيير الإداري ، وما لاحظناه أن أغلب المبحوثين تم ايداع ملفات بالاتصال

مباشرة بالجامعة لأنهم لا يثقون في المصادر الأخرى خاصة البريد، بسبب تماطل هذه الأخير في وصل الملفات في الوقت المحدد ، وبالتالي يبقى المترشح ضحية الاهمال ، كما أن الجامعة فرضت في وقت سابق ايداع ملفات المترشحين عن طريق البريد من أجل التسيير الحسن وكذلك تسهيل موظفو الجامعة العمل في ظروف حسنة لكن هذا لم يطبق نظرا لعدم استجابة المترشحين لهذا المطلب وبالتالي تبقى هذه الوسيلة الأكثر استعمالا في الوقت الحالي ، في انتظار تعميم استعمال منصة بروقرس التي تبقى الوسيلة الرقمية الوحيدة التي تتعامل بها الجامعة في الوقت الراهن.

الجدول رقم 14: علاقة إجراء الترقية وعدد مراتها بالفئة السوسيو مهنية

الاحتمالات	الفئات عدد المرات	أساتذة	م- التصميم	م- التطبيق	م- التحكم	م- التنفيذ	المجموع
نعم	مرة واحدة	09 %13.85	04 %36.35	03 %30	02 %25	01 %06.66	19 % 17.44
	مرتين	17 %26.15	01 %09.10	/	/	/	18 %16.51
	ثلاثة فأكثر	21 %32.30	01 %09.10	/	/	/	22 %20.18
المجموع		47 %72.30	06 %54.55	03 %30	02 %25	01 %06.66	59 %54.13
لا		18 %27.70	05 %45.45	07 %70	06 %75	14 %93.34	50 %45.87
المجموع العام		65 %100	11 %100	10 %100	08 %100	15 %100	109 %100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين حول إجراءات الترقية تتعلق بفئة نعم ، حيث نجد في هذه الفئة أن 20.18% من إجابات المبحوثين تم ترقيتهم ثلاث مرات ، و 32.30% أساتذة و 09.10% موظفو التصميم ، في حين نجد كذلك في فئة نعم 17.44% من إجابات المبحوثين تم ترقيتهم مرة واحدة ب 36.35% و 30% من موظفو التصميم والتطبيق على التوالي مقارنة ب 25% و 13.85% من موظفو التحكم والأساتذة على التوالي ، كما نجد أيضا في نفس الفئة نسبة 06.66% من موظفو التنفيذ ، كما نجد أيضا في نفس الفئة نعم وبنسبة 16.51% من إجابات

المبحوثين تم ترقيتهم مرتين ، وفي هذا الإطار أيضا نجد أن 26.15% من الأساتذة مقارنة بـ 09.10% من موظفو التصميم .

إن إدارة الجامعة وباستعانةها بقواعد قانونية ولوائح تنظيمية وخصوصا في إجراءات الترقية فإن الترقية تبقى بطيئة خاصة بالنسبة للإداريين والعمال المهنيين رغم تميزها بميزانية كبيرة وكذلك تنوع طرق التكوين سواء كانت داخل الوطن او خارجها ، هذا و رغم أن القانون الخاص بالتوظيف المهني (الترقية) الخاص بالإداريين والعمال المهنيين يعتمد نسبة 30% من المناصب المطلوبة ولو قمنا بمقارنة بسيطة خلال السنوات الخمس الأخيرة نجد أن نسبة التوظيف عالية في حين نجد أن نسبة الترقية بطيئة تتنافى مع النسبة القانونية، وخلال تجولنا في مصلحة الموارد البشرية وجدنا بعض رؤساء المصالح لهم خبرة 02 سنوات كتكليف في حين أن القانون يفرض 03 سنوات بالنسبة لمتصرف إداري ، في المقابل نجد الترقية الخاصة بالأساتذة سريعة، مما يفرض نوع من التباين بين الأساتذة والإداريين خاصة في المدة الزمنية الخاصة بعملية الترقية وهذا ما يؤثر بشكل أو بآخر على التنظيم الإداري ككل بالرغم أن الترقية الخاصة بالأساتذة تختلف بشكل كبير عن الترقية الخاصة بالإداريين وهذا ناتج عن طبيعة العمل والشهادة في نفس الوقت، ولكن نجد في المقابل أن مدخلات الجامعة خاصة المادية منها تفرض التسيير المحكم في عملية الترقية خاصة في ظل التكم عن الإطارات والعنصر البشري الذي يعتبر أحد أصول الجامعة وليس تكلفة كما كان في السابق وبالتالي الاهتمام به يعود بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى خاصة أن الترقية كمدلول اجتماعي تساهم في الاستقرار وتحسين ظروف المعيشة أو بالأحرى الحاجات الفسيولوجية.

الجدول رقم 15: علاقة معايير الترقية بالفئة السوسيو منهنية

المجموع الكلي	م- التنفيذ	م- التحكم	م- التطبيق	م- التصميم	أساتذة	الفئات المعايير
23 % 38.98	01 %100	02 %100	01 %33.33	04 %66.66	15 %31.91	الخبرة
25 %42.37	/	/	/	/	25 %53.19	الخبرة و الشهادة معا

أخرى	07	02	02	/	11
%14.90	%33.34	%66.67	/	%18.65	
المجموع	47	06	03	01	*59
%100	%100	%100	%100	%100	%100

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين قد خضعوا للترقية عن طريق الأقدمية والشهادة معا وذلك بنسبة 42.37 % منهم 53.19 % أساتذة ، في حين نجد 38.98 % من المبحوثين لم خضعوا للترقية عن طريق الأقدمية فقط ، منهم 100 % موظفو التحكم والتطبيق، و 66.66 % موظفو التصميم و 33.33 % موظفو التطبيق، و 31.91 % أساتذة، وفي المقابل نجد أن 18.65 من أفراد العينة قد تم ترقيتهم بطرق أخرى، هذه الأخيرة حسب استجابات المبحوثين كانت تتعلق بالامتحان المهني بالنسبة للإداريين وهذا يندرج ضمن الترقية بالأقدمية وللضرورة تم واختبارهم نظرا للعدد الكبيرة الذي يفوق عدد المناصب المطلوبة للترقية ، أما بخصوص الأساتذة فلم يفهوا السؤال بحيث أجابوا أن الترقية كانت على أساس الشهادات العملية والمساهمات الشخصية.

وعموما ما يمكن ملاحظته أن أغلب المبحوثين قد تمت ترقيتهم عن طريق الكفاءة والأقدمية معا، وهذه الطريقة في رأينا الأحسن حسب ما أكدت عليه نظرية إدارة الموارد البشرية وبالتالي هي الطريقة الأكثر استعمالا في جميع المنظمات، وهذا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وخلق نوع من الولاء للمؤسسة، باعتبار أن هذه الطريقة تمس جميع الموظفين سواء تعلق الأمر بالكفاءة أو الخبرة المهنية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن الترقية عن طريق الأقدمية فقط تكون بطيئة وتمس شريحة معينة من الموظفين الذين قضوا فترة زمنية معينة في الوظيفة وتكون على حساب الآخرين الذين يملكون الكفاءة وبالتالي يترتب عليها ما يسمى بالاختلال الوظيفي الذي عادة ما يؤثر على المنظمة ، وما لاحظناه في الجامعة أن الذين ترقوا حسب الأقدمية قد وظفوا في فترات سابقة (1995 - 2004) خاصة الأساتذة وموظفو التصميم، ومع التطور الذي شهدته الإدارة بصفة عامة تغير المفهوم وأصبحت الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا ، بهدف تحقيق التوازن داخل التنظيم ورفع من معنويات الموظف الذي يعتبر أساس المنظمة في جميع الحالات .

* العدد أقل من العينة لأن البقية لم يتم ترقيتهم

الجدول رقم 16: كيفية التعرف على وجود حركة الترقية بالجامعة وعلاقتها بالفئة السوسيو منهنية

الفئات	أساتذة	م- التصميم	م- التطبيق	م- التحكم	م- التنفيذ	المجموع
اعلان داخلي	15 %31.91	04 %66.66	01 %33.33	02 %100	01 %100	23 %38.98
الانترنت	25 %53.19	02 %33.34	02 %66.67	/	/	29 %49.15
عن طريق الزملاء	07 %14.90	/	/	/	/	07 %11.87
المجموع	47 %100	06 %100	03 %100	02 %100	01 %100	*59 %100

تؤكد الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و المتعلقة بكيفية التعرف على وجود ترقية بالجامعة ، أن معظم أفراد العينة بنسبة 49.15 % علموا بوجود ترقية عن طريق الانترنت ، منهم 53.19 % أساتذة في حين نجد أن 38.98 % من الباحثين علموا بوجود ترقية عن طريق إعلان داخلي ، منهم 100 % من موظفو التحكم والتنفيذ و 66.66 % من موظفو التصميم و 33.33 % من موظفو التطبيق في حين نجد في هذا الإطار 31.91 % من الأساتذة ، وفي المقابل نجد أن 11.87 % من الباحثين علموا بوجود ترقية عن طريق الزملاء ، هذه الأخيرة أجابت بأن الترقية أليا وبالتالي حسب المدة التي حددها القانون .

وعموما ما يمكن ملاحظته أن الإعلان عن الترقية يكون بطريقة غير رسمية، باعتبار أن الموظف المسؤول يعلن عن الترقية لزملائه قبل الإعلان عنها كتابيا في لوحات الإعلان الخاصة بالمصلحة أو الجامعة ولو فسرناها نظريا وسوسيولوجيا نقول أن أي تنظيم مهما كان طبيعته يوجد فيه صراع وبالتالي ينتج عن هذا الصراع تصرفات غالبا ما تكون سلبية تؤثر على طبيعة العلاقات السائدة في

* العدد أقل من العينة لأن البقية لم يتم ترقيتهم

المنظمة وتخلق نوع الطبقات داخل التنظيم ومن بين هذه التصرفات على سبيل المثال الإعلان عن وجود ترقية داخل المؤسسة فليجأ المسؤول بإخبار الزملاء الأقرب إليه ويحرم الطرف الآخر عن ذلك خاصة إذا كان هناك نزاع بينه، وذلك بطريقة إدارية احترافية تحت حماية القانون ، رغم أن الترقية حق لكل موظف مؤهل ، في حين نجد اللوائح القانونية الخاصة بالترقية ضرورة إعلان كل موظف مؤهل للترقية بطرق رسمية و موضوعية في لوحات الإعلان الخاصة بكل مصلحة وفي الوقت المحدد لتقاضي المشاكل الإدارية والتنظيمية.

استنتاج الفرضية الأولى :

من خلال تحليل بيانات الفرضية الأولى نجد أن إدارة الجامعة قد أعلنت وجود مناصب شاغرة في مختلف وسائل الإعلان منها ما هي رسمية مثل الجرائد بحيث كانت نسبتها 42.74% مقارنة بالطرق الغير رسمية مثل الأصدقاء أو الاتصال المباشر بالمسؤولين من أجل الاستفسار عن منصب شاغر حيث كانت نسبتها الإجمالية 56.15%، وهذا ما يقودنا إلى الحديث على أن الجامعة كانت تستهدف الموارد البشرية المتوفرة في المنطقة فقط ، ضاربة بذلك كل الوسائل العلمية مثل المكاتب الحكومية (مكتب التشغيل) الذي عادة ما نجد الشباب البطال يتجه نحوها من أجل معرفة وجود مناصب في مختلف المؤسسات ، أما بخصوص التوظيف الداخلي فإدارة الجامعة تستعمل طرق غير رسمية في كثير من الأحيان وهذا حسب الجدول رقم 17 الي يثبت أن أغلب المبحوثين علموا بوجود ترقية عن طريق الزملاء وبالتالي غياب أو انعدام الشفافية إذا صح التعبير في طرق إعلان عن وجود ترقية داخل الجامعة، لكن هذا لا ينفي أن الجامعة رائدة في طريقة الترقية بحيث نجد أن أغلب المبحوثين تمت ترقيتهم على أساس الأقدمية والكفاءة معا وهذا لتفادي الصراع داخل التنظيم وكذلك من أجل تحقيق الرضى الوظيفي ، بحيث أن الترقية تعتبر كذلك عامل محفزا للموظفين الذي الجامعة من خلاله تحقيق أكبر قدر ممكن من الأداء وبفعالية جيدة ، وعموما تبقى الجامعة بحاجة إلى إعادة النظر في معايير وطرق اختيار واستقطاب العنصر البشري وفق ما يتماشى مع نموذج إدارة الموارد.

سابعاً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم 17: الاستدعاء للحضور من أجل التوظيف حسب طرق الاستدعاء

الاستدعاء للحضور	طرق الاستدعاء	التكرار	النسب
نعم	بالبريد	90	%76.27
	بالهاتف	12	%10.17
	عن طريق منصة	12	%10.17
المجموع		114	%96.61
لا		04	%03.39
المجموع العام		*118	%100

يتضح من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين قد تم استدعائهم لحضور الجامعة وذلك بنسبة 96.61% منهم 76.27% و 10.17% من إجابات المبحوثين تم استدعائهم عن طريق البريد و نفس النسبة عن طريق المنصة الالكترونية ، في حين 03.39% مت إجابات المبحوثين لم يتم استدعائهم لحضور الجامعة

وعموماً ما يمكن ملاحظته أن الجامعة قامت باستدعاء المترشحين عن طريق البريد ، باعتبار أن هذا الإجراء إداري ، وبالتالي تضطر الجامعة استعمال هذه الطريقة لتجنب المشاكل من جهة والحماية من جهة أخرى ، خاصة إذا تعلق الأمر بالشكاوى المتعلقة بعدم وصول الاستدعاء ، بحيث تقوم الجامعة بإظهار وصل الإرسال في حالة عدم وصول الاستدعاء لمترشح ما ، وفي هذه الحالة تكون الجامعة في حالة قانونية، وتحمل المسؤولية لمركز البريد الذي عادة ما راح ضحيته عدة مترشحين ما عدا الذين يقيمون بالمنطقة التي توجد بها الجامعة ، بحيث تكون المسافة أقرب فيلجأ المترشح كل مرة إلى مركز البريد لسحب الاستدعاء ، وبالتالي تبقى هذه الوسيلة غير مجدية في ظل التطور الهائل التي عرفته

* هناك تضخم في أفراد العينة بسبب أنهم أجابوا على أكثر من إجابة واحدة

الإدارة الحديثة خاصة في مجال الخدمات ، فقد وصل التقدم إلى وجود مؤسسات خاصة تقوم بوصول الاستدعاءات وما شابه ذلك بطريقة سريعة ومضمونة حتى وإن كانت على حساب الجامعة، فإن هذا يضمن الحق للمترشح من جهة وتجنب المشاكل المتعلقة بالتسيير الإداري من جهة أخرى. كما تقوم الجامعة في السنوات الأخيرة بازدواجية الإرسال وذلك عن طريق البريد و الهاتف في نفس الوقت حسب ما أكدته بعض المبحوثين، ولكن هذا يقتصر على بعض الأشخاص فقط الذين لهم علاقات شخصية مع المبحوثين، باعتبار أن المسؤول يتصل من هاتفه الخاص، لأن هاتف الجامعة يدخل ضمن تكلفة المؤسسة. وفي كل الحالات نجد المترشح هو من يدفع الفاتورة في ظل البيروقراطية الإدارية.

الجدول رقم 18: علاقة إجراء مسابقة التوظيف ومدى مطابقتها للتكوين حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع الكلي	م- التنفيذ	م- التحكم	م- التطبيق	م- التصميم	أساتذة	الفئات مدى تطابق	إجراء المسابقة
88 %80.73	/	08 %100	08 %80	09 %81.81	63 %96.92	مطابق للتكوين	نعم
04 %03.67	/	/	02 %20	02 %18.19	/	غير مطابق	
92 %84.40	/	08 %100	10 %100	11 %100	63 %96.92	المجموع	
17 %15.60	15 %100	/	/	/	2 %03.08		لا
109 %100	15 %100	08 %100	10 %100	11 %100	65 %100	المجموع العام	

يوضح جدول إجراء مسابقة للتوظيف أن أكبر نسبة من إجابات الأفراد تتعلق بفئة نعم ونسبة 84.40% حيث نجد في هذه الفئة أن 80.73% من الأفراد المبحوثين مسابقتهم كانت مطابقة لطبيعة التكوين ونجد أيضا أن 100% من موظفو التحكم مسابقتهم مطابقة لطبيعة التكوين مقارنة بـ 96.92% من الأساتذة ، كما نجد أن 81.81% و 80% من موظفو التصميم والتطبيق على التوالي مسابقتهم

مطابقة للتكوين ، في حين نجد أن 03.67% يرون أن إجراءات المسابقة غير مطابقة لطبيعة التكوين منهم 20% من موظفو التطبيق مقارنة بـ 18.19% من موظفو التصميم ، في المقابل نجد أن 15.60% من إجابات المبحوثين لم يجروا مسابقة حيث نجد أن 100% هم موظفو التنفيذ مقارنة بـ 03.08% من الأساتذة

يوضح الاتجاه العام أن معظم الفئات السوسيو مهنية ترى أن مسابقة التوظيف مطابقة لطبيعة التكوين ، ونقل النسب مع الفئات السوسيو مهنية التي لم تجرى مسابقة ماعدا موظفو التنفيذ باعتبار أن المهنة لا تتطلب مسابقة بقدر ما تتطلب مقابلة

تقوم إدارة الجامعة وبعتماد على اللوائح والقوانين المتعلقة بتسيير الموارد البشرية بتوظيف الأفراد ، انطلاقا من التسيير التنبئي الخاص بتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية في إطار المخطط المتوسط المدى التي تقوم الوزارة بالمصادقة عليه ، بحيث تقوم الإدارة المعنية بدراسة الحاجات الأساسية المتعلقة بالمنصب ومتطلبات كل وظيفة وموصفات شاغل الوظيفة انطلاقا من تحليل وتوصيف الوظائف حسب ما يمليه نموذج إدارة الموارد البشرية ثم يتم استدعاء الأفراد الذين يستوفون الشروط القانونية بغية انتقائهم والمفاضلة بين المترشحين وذلك إما على أساس الاختبار وهذا بالنسبة للإداريين أو على أساس الشهادة بالنسبة للأساتذة ، وبالتالي تكون المسابقة الكتابية الخاصة بالإدارة وفق ثلاث مقاييس حسب ما أقرته المديرية العامة للوظيفة العمومية وهما :

- الثقافة العامة: ويكون السؤال ذات طابع سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي أو إعلامي ..إلخ
- القانون العام : ويكون السؤال حول القانون الدستوري والقانون الإداري
- الاقتصاد والمالية العامة : ويكون سؤال عام في الاقتصاد مع بعض الأسئلة المتعلقة بالمالية العامة (النفقات والإيرادات - الصفقات العمومية - والمحاسبة العمومية)
- المناجمت العام : ويكون سؤال حول تسيير الموارد البشرية والتسيير الإداري

لكن تبقى هذه المقاييس تقتصر على بعض التخصصات فقط وهي الحقوق والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلم الاجتماع التنظيم بدرجة أقل ، أما التخصصات الأخرى تقتصر لهذه المقاييس مما يحرم عدد كبير من المترشحين من اجتياز هذا الامتحان في ظل ارتفاع اليد العاملة المؤهلة وهذا يعطي

مؤشر قوي للبطالة إذ لم تعجل السلطات المعنية وخاصة مديرية التوظيف العمومي النظر في تعديل محتوى المسابقة بحيث تشمل جميع التخصصات، وهذا ما لاحظناه في الجامعة أن أغلب المتصرفين الإداريين والملحقين الإداريين إذ لم نقل جلهم يحملون شهادة في الحقوق أو العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، كما أن بعض المبحوثين الذين أجابوا بعدم تطابق التكوين بإجراءات التوظيف صرحوا لنا أنهم تصادفوا بمواضيع امتحان تختلف مع طبيعة التخصص ، وهذا ما يفسر أن هناك ارتجالية في وضع سؤال المسابقة من جهة ، ومن جهة أخرى نلاحظ غياب التنسيق التشاور بين مديرية التوظيف العمومي والجامعة في وضع معايير تتماشى مع طبيعة التخصصات الموجودة في الجامعة ومحتوى مواضيع المسابقة.

أما بخصوص توظيف أعوان التنفيذ كان يقتصر في السنوات السابقة على التوظيف المباشر نظرا لوجود عدد قليل من اليد العاملة، ثم أصبح على أساس الانتقاء وذلك بدراسة الملف فقط، وبعد صدور القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين أصبح عمال هذه الفئة يجرون مقابلة مع لجنة متخصصة في علم النفس أو علم الاجتماع وبالتالي تتم المفاضلة بين المترشحين حسب نتائج المقابلة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

سنوات التوظيف	من 95 – 2004	المجموع	2005 – 2014	المجموع	من 2015 فما فوق	المجموع
---------------	--------------	---------	-------------	---------	-----------------	---------

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المجموع الكلي	الجزئي					الجزئي					الجزئي					المستوى التعليمي إجراءات المقابلة	
		عالي	جامعي	ثانوي	متو		عالي	جامعي	ثانوي	متوسط		عالي	جامعي	ثانوي	متوسط		
6 %4.96	03 %5.18	/		03 %20	/ /	02 %5	/	02 %40	/	/	01 %4.34	/	/	01 %25	/	علمية	نعم
15 %12.40	06 %10.34	02 5.71 %	01 %50	03 %20	/ /	07 %17.5	02 %8	01 %20	04 %50	/	02 %8.69		/	02 %50	/	شخصية	
37 %30.58	16 %27.58	09 25.7 %1	04 %50	03 %20	/ /	12 %30	06 %24	02 %40	02 %25	02 %100	09 %39.13	05 %41.66	02 %100	02 %25	/ /	متعلقة بالعمل	
56 %46.28	30 %51.72	24 68.5 %8	/	06 %40	/ /	19 %47.5	17 %68	/	02 %25	/	07 %30.44	07 %58.34	/	/	/	أسئلة أخرى	
114 %91.92	55 %94.82	35 100 %	05 %62.5	15 %100	/ /	40 %100	25 %100	05 %100	08 %100	02 %100	19 %82.60	12 %100	02 %100	05 %100	/ /	المجموع	لا
07 %5.78	03 %5.18	/	03 %50	/ /	/ /	/	/	/	/	/	04 %17.40	/	/	/	04 %100		
¹²² 124 %100	58 %100	35 100 %	08 %100	15 %100	/ /	40 %100	25 %100	05 %100	08 %100	02 %100	23 %100	12 %100	02 %100	05 %100	04 %100	المجموع العام	

¹²² هناك تضخم في أفراد العينة بسبب أنهم أجابوا على أكثر من إجابة واحدة

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين إجراءات المقابلة أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين تتعلق بفئة نعم وبنسبة 94.22% ، منهم 51.72% من الذين وظفوا في سنة 2005 فما فوق أشاروا أن محتوى المقابلة يدور حول أسئلة مختلفة وفي هذا الإطار نجد 68.59% من ذوي المستوى العالي مقارنة بـ 40% من ذوي المستوى الثانوي ، في حين نجد أن 47.5% من الذين وظفوا ما بين 2000 و 2004 أشاروا كذلك إلى الأسئلة المختلفة كمحتوى للمقابلة ، منهم 68% من ذوي المستوى العالي مقارنة بـ 25% من ذوي المستوى الثانوي ، بينما نجد 30.44% من الذين وظفوا ما بين 1995 و 1999 منهم 58.34% من ذوي المستوى العالي ، في حين نجد 30.58% من إجابات المبحوثين تتعلق بأسئلة متعلقة بالعمل وفي هذا الإطار نجد 39.13% من الذين وظفوا ما بين 1995 – 1999 أشاروا إلى محتوى المقابلة تتعلق بالعمل منهم 100% من ذوي المستوى الجامعي مقارنة بـ 41.66% من ذوي المستوى العالي و 25% من ذوي المستوى الثانوي ، بينما نجد 30% من الذين وظفوا ما بين 2000 – 2004 منهم 100% من ذوي المستوى المتوسط مقارنة بـ 40% من ذوي المستوى الجامعي و 25% من ذوي المستوى الثانوي ، في حين تبقى 24% من ذوي المستوى العالي ، ونجد أيضا أن 12.40% من إجابات المبحوثين أن محتوى المقابلة كانت أسئلة شخصية منهم 17.5% من الذين وظفوا ما بين 2000-2004 منهم 50% من ذوي المستوى الثانوي مقارنة بـ 20% من ذوي المستوى الجامعي و 08% من ذوي المستوى العالي ، في حين نجد 10.34% من الذين وظفوا سنة 2005 فما فوق يرون نفس الجواب منهم 50% من ذوي المستوى الجامعي مقارنة بـ 20% من ذوي المستوى الثانوي و 5.71% من ذوي المستوى العالي ، بينما نجد 08.69% من الذين وظفوا ما بين 1995 – 1999 يرون نفس الجواب كذلك ، منهم 50% من ذوي المستوى الثانوي ، كما نجد في المقابل أن 04.96% من إجابات المبحوثين كان محتوى المقابلة حول الأسئلة العامة منهم 05.18% من الذين وظفوا سنة 2005 فما فوق أشاروا إلى نفس الجواب وفي هذا الإطار نجد 20% من ذوي المستوى الثانوي ، في حين نجد أن 05% من الذين وظفوا ما بين 2000 – 2004 يرون نفس الجواب منهم 40% من ذوي المستوى الجامعي ، بينما نجد 04.34% من الذين وظفوا ما بين 1995 – 1999 يرون كذلك نفس الجواب منهم 25% من ذوي المستوى الجامعي .

بينما فيما يتعلق بفئة لا حول إجراءات مقابلة فنسبتها 05.78% من إجابات المبحوثين ، حيث نجد في هذه الفئة 17.40% من الذين وظفوا ما بين 1995 – 1999 منهم 100% من ذوي المستوى

المتوسط أجابوا بهذا الجواب ، في حين نجد كذلك 05.18% من الذين وظفوا سنة 2005 فما فوق منهم 50% من ذوي المستوى الجامعي

وعموما ما يمكن ملاحظته أنه أكبر النسب وجدت في فئة نعم ، حيث أنه كلما قل المستوى تتجه أسئلة المقابلة نحو الأسئلة العامة والشخصية ، عكس ذلك مع ارتفاع المستوى التعليمي حيث تميل الأسئلة لأن تكون مختلفة ومتنوعة تدور حول المسار العلمي أو ما يسمى السيرة الذاتية وأخرى متعلقة طبيعة العمل وما ي صاحبها من حقوق وواجبات .

تكتسي المقابلة أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر آخر مرحلة في اختيار العنصر البشري وبالتالي فإن المفاضلة بين المترشحين تتطلب الصرامة في التعامل مع الإطارات المراد تشغيلهم في المستقبل ، كما أن المشرف القائم بإجراء المقابلة يكون على دراية بمختلف الجوانب المحيطة بموضوع المقابلة ، وما لاحظناه خلال دراستنا الميدانية أن الذين وظفوا ما بين 1995 و 1999 كانت المقابلة شكلية نوعا ما من خلال الأسئلة التي طرحت عليهم فعلى سبيل المثال أصحاب المستوى الثانوي كانت أسئلة غير معقولة مثل (أين تسكن ؟) أو (أي وسيلة نقل جئت فيها؟) هذا حسب تصريح بعض الباحثين الذين استجوبناهم خلال ملئ الاستمارة ، زد على ذلك كانت في تلك الفترة مناصب شاغرة وبالتالي الهدف من الجامعة هو ملئ الأماكن الشاغرة ، ومع تطور الملحوظ في إدارة الموارد البشرية وظهور إطارات متخصصة في هذا الميدان ذات كفاءة عالية ساهمت في تغيير نمط الأسئلة وهذا ما نلاحظه في السنوات العشر الأخير أين تغير مفهوم المقابلة أصبح التركيز على الأسئلة المتعلقة بالعمل والكفاءات التي يمتلكها الموظف والسيرة الذاتية، ومراعاة كذلك إلى التقنيات وطرق استعمالها مثل الجانب الجسماني و اللباس والتصرفات والقدرات الذهنية ، رغم هذا التطور في محتوى المقابلة تبقى دائما مصدر غير موثوق فيه عند أغلب الأفراد ، كون أنه لا يمكن الحكم على التحيز في المفاضلة بين المترشحين لأنه لا يوجد إثبات أو دليل عكس المسابقة الكتابية التي يمكن للمترشح الطعن في النتائج وطلب إعادة تصحيح الورقة .

كما لاحظنا أن معظم الأساتذة لا تعط أهمية لهذه المقابلة باعتبار أن المقابلة الخاصة بالأساتذة تمنح لها علامة 4 من 20 وتبقى 16 نقطة تمنح على أساس التسجيل في الدكتوراه والمساهمات الشخصية الخاصة بالملتقيات العلمية وغيرها وتقوم لجنة مكونة من عضوا من إدارة الجامعة وعادة ما يكون المدير الفرعي للمستخدمين ومفتش عن الوظيفة العمومية وعضوا عن الأسلاك المشتركة بتقييم

ملف المترشح ومنح النقطة النهائية ، في حين نجد بعض الإطارات الذين وظفوا سنة 2005 فما فوق لم تجرى لهم مقابلة وذلك بحكم القانون الصادر سنة 2008 عن المديرية العامة للوظيفة العمومية تحت رقم 03/06 أنه تم إلغاء المقابلة ويعتبر المترشح ناجح من خلال المسابقة الكتابية فقط ، وهذا نظرا للطعون و الشكاوى من طرف المترشحين بوجود تحيز في المقابلة .

الجدول رقم 20 : علاقة الحالة النفسية أثناء المقابلة بالفئة السوسيو مهنية

الفئات الحالة النفسية	أساتذة	م- التصميم	م- التطبيق	م- التحكم	م- التنفيذ	المجموع الكلي
مرتاحا	45 %69.23	04 %50	06 %60	06 %75	05 %50	66 %65.34
متوترا	20 %30.77	04 %50	04 %40	02 %25	05 %50	35 %34.66
المجموع	65 %100	08 %100	10 %100	08 %100	10 %100	101* %100

نلاحظ أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين كانت حالتهم النفسية مرتاحة وذلك بنسبة 65.34% ، ونجد في هذا الإطار 75% من موظفو التحكم مقارنة بـ 69.23% من الأساتذة و 60% من موظفي التطبيق ، في حين نجد 50% موظفو التصميم والتنفيذ يرون نفس الجواب ، بينما نجد 34.66% من إجابات المبحوثين كانت حالتهم النفسية متوترة ، منهم 50% من موظفو التصميم وموظفو التنفيذ مقارنة بـ 40% من موظفو التطبيق و 25% من موظفو التحكم، في حين نجد 30.77% من الأساتذة يرون نفس الإجابة .

و يمكن تفسير ذلك ، بأن الارتياح أو عدمه يتوقف على نوع وطبيعة الأسئلة المطروحة خلال المقابلة باعتبار أن الحالة النفسية لها أثر كبير في سيرورة المقابلة وتعكس صورة المترشح كما أنها تؤثر سلبا على نتائج المقابلة. و نجد أن أغلب الأساتذة كانوا مرتاحين خلال المقابلة، لأنهم لا يعطوا لها

* هناك تضخم في أفراد العينة بسبب أنهم أجابوا على أكثر من إجابة واحدة

اهتمام كبير مادام علامة المقابلة 04 من 20 وتبقى العلامة الأكبر حسب معايير أخرى كما ذكرنا سابقا ، في حين نجد العلاقات الشخصية تلعب دور مهم ما دام لجنة المقابلة الخاصة بالأساتذة التعلم العالي هم أساتذة بالدرجة الأولى وبالتالي المترشح الذي كان أستاذ مؤقت لا يجد مشكلة في إجراء المقابلة، هذا حسب تصريح بعض الأساتذة الذين سألناهم في الإطار. كما أن معظم الإداريين الذين أجروا مسابقة كتابية وشفهية أكدوا لنا أن المقابلة لا تهم ما دام علامة الامتحان الكتابي جيدة لأن معامل المسابقة الكتابية أكبر من المقابلة وبالتالي تجددهم مرتاحين خلال المقابلة ، أما بخصوص الذين كانوا متوترين خلال المقابلة هذا يعود إلى شخصية المترشح وتركيبته بالدرجة الأولى ، كما أن البيئة لها دور في تكوين الفرد من الناحية الاجتماعية والنفسية .

الجدول رقم 21 : علاقة مدة المقابلة بالفئة السوسيو مهنية

الفئات مدة المقابلة	أساتذة	م- التصميم	م- التطبيق	م- التحكم	م- التنفيذ	المجموع الكلي
من 1/4 إلى 1/2	65 %100	08 %100	10 %100	08 %100	09 %90	100 % 99
من 1/2 إلى ساعة	/	/	/	/	01 %10	35 % 01
المجموع	65 %100	08 %100	10 %100	08 %100	10 %100	101* %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة وهي 99% من إجابات المبحوثين أجابوا أن مدة المقابلة تتراوح ما بين 1/4 سا و 1/2 سا في حين نجد 01% من إجابات المبحوثين أجابوا أن مدة المقابلة تتراوح ما بين 1/2 سا إلى ساعة

وعموما يمكن القول أن أغلب المقابلات تتم ما بين 1/4 سا إلى 1/2 ساعة ، بحيث يتم أخذ فكرة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، كالمظهر و طريقة التخاطب، وقد يتم طرح أسئلة متعلقة بالعمل أو السيرة الذاتية ، فإذا كان هناك توافق بين موصفاته والعمل المراد شغله يتم اختياره وفق المفاضلة بين المترشحين ، كما أن طول مدة المقابلة تؤثر بشكل كبير على المترشح وبالتالي تفقد مصداقيتها وتحوم شكوك لدى المترشح بوجود نوع من التحيز وتقصير في حقه بحيث يظن أن طبيعة المقابلة ومحتوى الأسئلة لا تزيد عن نصف ساعة .

* هناك تضخم في أفراد العينة بسبب أنهم أجابوا على أكثر من إجابة واحدة

الجدول رقم 22 : علاقة اجراء الاختبارات السيكولوجية ونوعها حسب الفئة السوسيو مهنية

الاختبار	الفئات نوعه	أساتذة	م- التصميم	م- التطبيق	م- التحكم	م- التنفيذ	المجموع الكلي
نعم	اختبار ذكاء	/	02 %16.67	04 %40	04 %40	01 %5.88	11 %8.88
	أداء وإنجاز	15 %20	03 %25	02 %20	02 %20	02 %11.77	24 %19.36
	شخصية	20 %26.66	02 %16.67	02 %20	02 %20	02 %11.77	28 %22.58
	قدرات واستعداد	15 %20	/	/	01 %10	/	16 %12.90
	أخرى	10 %18.19	/	/	/	/	10 %8.06
المجموع		60 %84.86	07 %58.34	08 %80	09 %90	05 %29.42	89 %71.78
لا		15 %13.33	05 %41.66	02 %20	01 %10	12 %70.58	35 %28.22
المجموع العام		75 %100	12 %100	10 %100	10 %100	17 %100	124* %100

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 71.78% هم من فئة نعم ، منهم 22.58% أشارت إلى الأسئلة الشخصية وفي هذا الإطار نجد 26.66% من الأساتذة مقارنة بـ 20% من موظفو التصميم والتحكم و 16.67% بالنسبة لموظفوا التحكم و 11.77% من

* هناك تضخم في أفراد العينة بسبب أنهم أجابوا على أكثر من إجابة واحدة

موظفو التنفيذ ، ونجد أيضا 19.36% من إجابات المبحوثين أشاروا إلى الأداء والانجاز ، ونجد في هذا الإطار 25% من موظفو التصميم مقارنة بـ 20% من الأساتذة ونفس النسبة بالنسبة لموظفوا التطبيق والتحكم وتبقى 11.77% من موظفو التنفيذ ، كما نجد أيضا 12.90% من إجابات المبحوثين أشارت أن محتوى الاختبار كان حول القدرات والاستعداد ، منهم 20% من الأساتذة مقارنة بـ 10% من موظفو التحكم ، في حين نجد أيضا 8.88% من الإجابات أشاروا إلى اختبار الذكاء منهم 40% من موظفو التطبيق والتحكم مقارنة بـ 16.67% من موظفو التصميم و 5.88% من موظفو التنفيذ ، كما نجد نسبة 08.06% من الإجابات أشاروا إلى أسئلة مختلفة ، منهم 18.19% من الأساتذة .ونجد في المقابل أن 28.22% من إجابات المبحوثين لم يخضعوا لاختبارات سيكولوجية.

وعموما يمكن القول أن أغلب المبحوثين الذين أجروا مقابلة مع مسؤول خضعوا في نفس الوقت إلى اختبارات سيكولوجية باعتبار أن هذه الأخيرة هي مكملة للمقابلة وتفيد في جوانب عدة بحيث تستخدم في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل والكشف عن القدرات الحقيقية لهؤلاء الأفراد ، كما انها وسيلة لتقييم نتائج تحليل الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ، التي تعتبر الخطوة الأولى في توظيف الموارد البشرية ، وبالتالي نجاح هذا الاختبار يعني نجاح المشرف في تحليل وتوصيف الوظيفة من حيث تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة وكذلك موصفات شاغل الوظيفة حسب ما تؤكدته نظرية إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 23 : توزيع إجراء الفحص الطبي حسب أعضائه

تؤكد الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و المتعلق بالفحص الطبي أن معظم أفراد العينة بنسبة 54.12 % أجروا فحص طبي ، منهم 32.12% أجروا فحص طبي من مؤسسات أخرى مقارنة بـ 18.34% أجروا عند طبيب تابع للقطاع الصحي و تبقى نسبة 03.66% أجروا الفحص مع طبيب المؤسسة ، كما نجد أن 45.88% من إجابات المبحوثين لم يخضعوا لفحص طبي .

وعموما يمكن القول أن الفحص الطبي ضروري عند توظيف الأفراد وذلك من أجل تفادي الأمراض المعدية أو الأمراض التي تتنافى مع طبيعة العمل المراد شغله ، ومن خلال تفسيرنا للجدول

أن
أفراد

نلاحظ معظم العينة	أجراء الفحص	أعضاء الفريق	التكرار	النسب
نعم		مع طبيب المؤسسة	04	3.66%
		مع طبيب تابع للقطاع الصحي	20	18.34%
		أخرى	35	32.12%
	المجموع		59	54.12%
لا			50	45.88%
	المجموع العام		109	100%

خضعت لفحص طبي عند الخواص هذا ناتج عن عقلية المواطن الجزائري الذي يفضل الطبيب الخاص عن الطبيب التابع للقطاع الصحي هروبا من المشاكل البيروقراطية، كما أن القطاع العام يستقبل عدد كبير من المرضى خاصة في ظل مجانية الصحة، وهذا ما يدفع بالمرشح إلى الخواص، كما أن الجامعة لم يكن بها طبيب خاص في السابق إلا في الفترة الأخيرة وهذا ما تفسره السنتبة السابقة.

الجدول رقم 24 : توزيع التعريف بالعمل الجديد أثناء التعيين حسب المعلومات المقدمة

التعرف على العمل	طرق التعرف	التكرار	النسب
نعم	نوع العمل	90	%64.28
	ظروف العمل	10	%7.14
	طريقة الأداء	10	%7.14
	حقوق وواجبات	05	%3.58
لا		25	%17.86
المجموع		¹²³ 140	%100

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه تبين لنا أن معظم أفراد العينة بنسبة %82.14 من مجموع فئة نعم ، اي كان هناك استقبال ، منهم %64.28 في فئة نوع العمل مقارنة بـ %7.14 تم تعريفهم عن ظروف العمل وطريقة الأداء ثم تأتي فئة حقوق وواجبات وذلك بنسبة %03.58 ، كما نجد في المقابل أن %17.86 من إجابات المبحوثين لم يتم التعرف على مهامهم عند التحاق بالجامعة

¹²³ هناك تضخم في أفراد العينة بسبب أنهم أجابوا على أكثر من إجابة واحدة

لو فسرنا الجدول سوسيولوجيا في لغة الاحصاء المبينة سابقا يظهر لنا أن إدارة الجامعة يعتمد على طريقة واحدة تستعملها للاستقبال والتعرف على المهام ، وهي نوع العمل ، وهذا ما نلاحظه بالنسبة للأساتذة باعتبار أن الأستاذ على دراية بظروف العمل وطريقة أداء عمله ويدرك جيدا منهجية التدريس ، لكن تبقى هذه على الورق ، فالواقع له رأي آخر ، وفي المقابل نجد الإداري الجديد يتلقى صعوبات لأن تكوينه كان نظري، و الوظيفة تتطلب نوع من التطبيق وهذا التباين يؤثر على نفسية العامل الجديد ، لهذا من المفروض تعريف العامل بنوع العمل وطريقة الأداء مبدئيا ، ومع الاحتكاك بالعمال الآخرين وكسب قليل من الخبرة يستطيع التأقلم مع ظروف العمل، وبالتالي يمكن القول أن هذه الطريقة أصبحت تقليدية ولا تجدي نفعا في ظل التقدم التكنولوجي وعصرنة الإدارة ، وهذا ما يعيب جامعتنا التي من المفروض أن تكون مصدر للمعلومة في ظل الحديث عن اقتصاد المعرفة .

استنتاج الفرضية الثانية

يتضح عموماً من الفرضية الثانية أن جامعة الأغواط قد قامت باستدعاء المترشحين بطرق علمية وذلك عن طريق البريد وهذا ما يتوافق قانونياً، كما قامت الجامعة باختيار الأفراد وفق مراحل عملية التوظيف ، كما أن أغلب أفراد العينة خضعت للمقابلة باستثناء بعض الإداريين الذين مسهم قانون التوظيف العمومي 06-03 المؤرخ سنة 2008 ، بمعنى آخر الذين وظفوا في هذه السنة وما بعدها تم اختيارهم بناء على نتائج الاختبار الكتابي، في حين نجد جلهم أكدوا أن المسابقة كانت مطابقة لطبيعة تكوينهم، ولكن يبقى السؤال مطروحا إذا كان أغلب المبحوثين خاصة الأساتذة أن التوظيف مطابق لتكوينهم لماذا نجد الكثير من الأساتذة يدرسون مقاييس غير مطابقة مع تكوينهم وهذا صرحه الكثير من الأساتذة، ونجد هذا في تخصصات فتحت في سنوات عدة و يتواجد بها عدد كبير من أصحاب الشهادات في السوق الجزائرية، في المقابل نجد تضخم في بعض التخصصات، هل هذا راجع إلى نقص التأطير حسب ما يقولون وبالتالي هناك إجحاف فيما يخص بعملية التوظيف ، أم أن الجامعة عمدت إلى ذلك لاعتبارات أخرى.

وعموماً نقول أن إدارة الجامعة قامت بإجراءات عملية تتوافق مع نموذج إدارة الموارد البشرية في اختيار العنصر البشري انطلاقاً من المقابلات إلى التعيين ، لكن يبقى هذا على الورق أما الواقع له تصور آخر .

ثامنا: تحليل بيانات الفرضية الثالثة

الجدول رقم 25 : علاقة تدخل أحد المعارف للحصول على الوظيفة بالفئة السوسيو مهنية وسنوات التوظيف

الفئة	من 1995 الى 2004					مجموع جزئي	من 2005 - 2014					مجموع جزئي	من 2015 فما فوق					مجموع جزئي	المجموع الكلي
	التنفيذ	تحكم	التطبيق	التصميم	أساتذة		التنفيذ	التحكم	التطبيق	التصميم	أساتذة		التنفيذ	التحكم	التطبيق	التصميم	أساتذة		
نعم	01	/	/	/	/	02	/	01	01	01	/	02	05	03	/	02	34	38	41
	%50	/	/	/	/	%5.55	/	%25	33.33 %			%5.55	%50	%60		%40	84.84 %	65.51 %	37.61 %
لا	01	01	02	02	08	02	03	02	02	03	24	34	05	02	05	03	05	20	68
	%50	100 %	100 %	100 %	%100	94.45 %	%100	%75	66.67 %	%100	%100	94.45 %	%50	%40	%100	%60	15.16 %	34.49 %	62.39 %
المجموع الكلي	02	01	02	02	08	15	03	02	03	04	24	36	10	05	05	05	33	58	109
	100 %	100 %	100 %	100 %	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	100 %	%100	100 %	%100	%100	%100

نلاحظ من خلال الجدول و المتعلق بمدى تدخل أحد المعارف في التوظيف أن أكبر نسبة من إجابات المبحوثين تتعلق بفئة لا ونسبة 62.39%، منهم 94.45% من الذين وظفوا ما بين 2000 - 2004 أشاروا إلى أنهم لم يتم تدخل أحد المعارف للحصول على هذه الوظيفة وفي هذا الإطار نجد 100% من من الأساتذة وموظفو التحكم والتنفيذ مقارنة بـ 75% من موظفو التصميم و 66.67% من موظفو التطبيق ، بينما نجد 93.67% من الذين وظفوا ما بين 1995 و 1999 منهم 100% من من الأساتذة وموظفو التصميم والتطبيق والتحكم مقارنة بـ 50% من موظفو التنفيذ الذين يرون نفس الجواب ، كما نجد أيضا أن 34.49% من الذين وظفوا سنة 2005 فما فوق يرون نفس الجواب منهم 100% من موظفو التطبيق مقارنة بـ 60% من موظفو التطبيق و 50% من موظفو التنفيذ وتبقى نسبة 15.16% ترى نفس الجواب.

وفي المقابل نجد في فئة نعم أن 37.61% من إجابات المبحوثين أقرت بأنه كان لا بد من تدخل أحد المعارف للحصول على الوظيفة، حيث نجد في هذه الفئة 65.61% من الذين وظفوا سنة 2005 فما فوق وفي هذا الإطار نجد 84.84% من الأساتذة الذين يرون نفس الجواب مقارنة بـ 60% من موظفو التحكم و 50% من موظفو التنفيذ في حين تبقى نسبة 40% من موظفو التصميم الذين أجابو نفس الجواب، بينما نجد أن 06.66% من إجابات المبحوثين الذين وظفوا ما بين 1995 - 1999 يرون كذلك نفس الجواب ، وفي هذا الإطار نجد 50% من موظفو التنفيذ ، كما نجد أيضا أن 05.55% من الذين وظفوا ما بين 2000 - 2004 أشارت نفس الجواب منهم 33.33% من موظفو التطبيق مقارنة بـ 25% من موظفو التصميم .

لو تأملنا جيدا في الجدول نلاحظ أنه كلما اتجهنا إلى الأعلى تزيد نسبة المحسوبية في التوظيف بينما تقل النسبة كلما اتجهنا إلى الأسفل، ويمكن تفسير هذا أنه في السابق كان عدد المترشحين قليل مقابل مناصب كثيرة وبالتالي فإن تغطية العجز يتم بطرق شفافة وموضوعية، في حين نجد في الوقت الراهن عدد المناصب محدودة مقابل عدد كبير في الكفاءات وهذا ما يقلل من مصداقية التوظيف وتغطي عليه العلاقات الشخصية.

وما نلاحظه أيضا أن أغلب المبحوثين تم توظيفهم بطرق سليمة وعلمية نظرا لنقص التأطير وفتح تخصصات جديدة، لكن هذا لا ينفي أن إدارة الجامعة تقوم بالتوظيف بطرق غير موضوعية في الواقع خاصة في أستاذ التعليم العالي، رغم أن الجامعة في كل سنة بحاجة إلى أساتذة في مختلف

التخصصات، وخلال احتكاكنا بالميدان ومقابلتنا عدد من المسؤولين يتقدمهم المدير الفرعي للمستخدمين ورؤساء المصالح وبعض رؤساء الأقسام وسألناهم عن طريق التوظيف أو بالأحرى على أي أساس يتم فتح منصب شاغر ، هل يكون على أساس الاحتياج أم على أساس الأشخاص، بحيث كانت الإجابة أنه يفتح المنصب في كلتا الحالتين، وهذا ما نسميه لغويا الاعتراف والتصريح الضمني ، بحيث تقوم الإدارة بإجراءات إدارية محضى تحت غطاء القانون وبالتالي لا نستطيع الحكم عليه إلا إذا كان المبحوث نفسه أشار إلى ذلك أم المشرف نفسه، والنسبة المدونة أعلاه تثبت ذلك وفي كلتا الحالتين لاحظناها خلال إعدادنا لهذا البحث خاصة في أوقات إجراء المقابلة خلال هذه السنة والسنة الماضية. ويبقى الطالب هو الضحية في ظل توفر السوق على عدد هائل من الأساتذة مقارنة بالسنوات الماضية، وما نؤكد أنه نحن كقراءة مستقبلية أن هذه النسبة في تزايد مستمر في كل سنة ، وهناك مؤشرات دالة على ذلك منها الاقتصادية والسياسية ، بحيث يؤكد الخبراء الاقتصاديون أن نسبة البطالة في الجزائر تزيد بنسبة 110% في مطلع 2015 ذلك بسبب الإصلاحات الغير مبنية على رؤية مستقبلية مثل إصلاح التعليم العالي

وبالتالي الإطارات انخفاض	النسب التكرار وجود تحيز أثناء التوظيف	(ل.م.د) تزيد نسبة مقابل في
--------------------------------	--	-------------------------------------

الاستثمارات وهذا ما يترتب عنه بطالة، ومن جهة أخرى نجد المسؤولين السياسيين يتخذون قرارات ارتجالية دون دراسة معمقة مما يترتب عنها نتائج سلبية

أما بخصوص إجراءات التوظيف الخاصة بالإداريين في رتبة متصرف تشرف عليه الجامعة تحت رقابة مديرية التوظيف العمومي وبالتالي تقوم الجامعة بمراسلة مركز الامتحان (جامعة ورقلة) من أجل إجراء الامتحان، رغم أن جامعة الأغواط كانت في السابق مركز امتحان خاص لجميع الأصناف (مهندس ، متصرف إداري ، وملحق إداري ، ومحاسب ... الخ) ولأسباب غير موضوعية وشكاوى و طعونات من طرف المترشحين تم تغيير المركز إلى جامعة ورقلة ، وأصبح المترشح يقطع مسافة 400 كلم لإجراء الامتحان مع المصاريف المادية مما جعل عدد المترشحين يقل في كل مرة .

الجدول رقم 26 : مدى وجود تحيز أثناء التوظيف

نعم	53	%48.63
لا	56	%51.37
أفضلية التوظيف المجموع	109	%100

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه تبين لنا أن 51.37% من إجابات المبحوثين أشارت إلى أنه لا يوجد تدخل أحد المعارف للحصول على هذه المهنة في حين نجد أن 48.63% أشارت إلى أن هناك تدخل أحد المعارف للحصول على هذه المهنة.

لو تأملنا قليلا في الجدول لقلنا أن النسبتين متقاربتين أو بالأحرى متساويتين باعتبار أن النسبتين لا تستوفيان القراءة المنهجية ، بحيث يعتبر عدداً متساويان عندما يكون الفرق بينهما مساو أو أقل من خمس نقاط وهذا ما نلاحظه في الجدول ، وبالتالي نقول أن التحيز في التوظيف في جامعة الأغواط بلغ الخطوط الحمراء مما يجعل نسبة استقطاب الأفراد قليل مقابل مناصب كثيرة، وإذا كان التحيز مس جميع القطاعات الجزائية بنسب متفاوتة يبقى دائما بنسب أقل بكثير من الشفافية الموضوعية في اختيار العنصر البشري، لكن الوضع يختلف في الجامعة إذ أن نصف المبحوثين تقريبا صرحوا أن هناك تحيز في التوظيف وبالتالي يجب إعادة النظر في التركيبة الإدارية للجامعة أو بالأحرى إعادة هندسة الإدارة بالشكل المطلوب .

الجدول رقم 27: مدى وجود أفضلية في التوظيف للأفراد المقيمين بالجهة التي توجد بها الجامعة

نعم	47	%43.11
لا	62	%56.89
المجموع	109	%100

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 56.89% لا تجد أن الأولوية في عملية التوظيف تتم بالنسبة للمقيمين في الولاية ، في حين نجد نسبة 43.11% من أفراد العينة ترى أفضلية التوظيف بالجهة محل الإقامة .

إن نقص التأطير يفرض على الجامعة توظيف أفراد خارج الولاية باعتبار أن المسابقة وطنية ومن حق أي مواطن المشاركة في هذه المسابقة ، بدليل أن الملف الخاص بالمرشح يخلو من شهادة الإقامة، كما أن الجامعة بحاجة ماسة إلى أساتذة من مختلف التخصصات حسب ما أكدده لنا المدير الفرعي لإدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد صرح لنا المدير أن هناك بعض التخصصات تفتح في كل سنة ولا نستقطب أي مترشح لا من داخل الولاية ولا من خارجها ، وخلال استجوابنا مع المبحوثين أكدوا لنا أن الجهوية في حالة وجود مترشحين في منصب واحد وفي نفس التخصص وبالتالي تكون الأولوية للمقيم في الولاية التي توجد فيها الجامعة، في حين لو وضعنا مقارنة مع الجدول رقم 13 نلاحظ أن الجامعة تعلن عن المناصب الشاغرة بطرق غير رسمية أكثر منها رسمية وكأن الجامعة تحاول استقطاب الأفراد المتواجدين في المنطقة التي توجد فيها الجامعة ، كما أن النسبة المدونة في الجدول تبقى مؤشر دال على وجود جهوية بدرجة أكبر وكقراءة مستقبلية ونظرة سوسيولوجية نقول أن هذه الظاهرة في تزايد مستمر في ظل محدودية المناصب وكثرة الأفراد في سوق العمل وبأعداد هائلة ومؤهلات عالية.

السؤال رقم 29 : رأي وحدات العينة في الطريقة التي وظفوا بها

الفئات طريقة التوظيف	أساتذة	م- التصميم	م- التطبيق	م- التحكم	م- التنفيذ	المجموع الكلي
موضوعية	65 %100	11 %100	10 %100	08 %100	15 %100	109 %100
غير موضوعية	/	/	/	/	/	/
المجموع	65 %100	11 %100	10 %100	08 %100	15 %100	109 %100

من خلال أجوبة المبحوثين، أتضح جليا أن كلهم، أكدوا أنهم وظفوا بطريقة عادلة وقانونية مبنية على أسس علمية، ولو قمنا بمقارنة مع الجدول رقم 26 نلاحظ أن هناك تباين بين أجوبة المبحوثين بالرغم أن هناك نسبة معتبرة تقارب نصف المبحوثين أقرت أنه أصبح من الضروري إيجاد شخص يتدخل حتى تحصل على عمل بالجامعة أو أي مؤسسة أخرى نظرا لكثرة المؤهلات العلمية في سوق العمل، لكن هذا لا ينفي أن أغلبهم وظفوا بطريقة سليمة تتماشى وفق لطبيعة تكوينهم حسب تصريحهم ، كما يمكن القول أن الجامعة كتنظيم أصبحت تنافس المؤسسات الاقتصادية العملاقة كسوناطراك في جذب عدد كبير من الإطارات في ظل دعم الدولة لهذا القطاع خاصة في مجال اقتصاد المعرفة ، هذا ما يجعل الممارسات السلبية والغير موضوعية في عملية التوظيف وعموما يبقى التوظيف في الجزائر لم يلقى الاهتمام الكبير خاصة في طريقة اختيار العنصر البشري الكفاء الذي عادة يبقى مؤشر فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يصبح في هذه الحالة عنصر مكلف للمؤسسة بعدما أصبح في الدول المتقدمة أصلا من أصول المؤسسة يمكن الاستثمار فيه.

استنتاج الفرضية الثالثة:

ما يمكن استنتاجه من خلال البيانات الواردة في الجدول أن التوظيف في الجامعة لم يرقى إلى المستوى المطلوب وذلك من خلال استعمال الوساطات في اختيار العنصر البشري وظهور سلوكيات سلبية مثل التحيز في المفاضلة بين المترشحين، وهذا ما أكدته نصف إجابات المبحوثين ونجد كذلك استعمال التنظيم الرسمي في خدمة فئات معينة من أجل التوظيف، حتى وإن كانت النسبة تؤكد أن أغلب المبحوثين لم يستعملوا الوساطة، لكن في المقابل نجد عدد كبير ما يقارب النصف من تحصلوا على الوظيفة عن طريق الوساطة وهو مؤشر خطير، مما يجعل عدم التجانس في طبقات الموظفين وخاصة الأساتذة، وبالتالي تبقى الجامعة في كل سنة بحاجة إلى مؤطرين مما تضطر الإدارة إلى الاستعانة بالتوظيف الإضافي أو ما يسمى بالساعات الإضافية وهذا ما نجده في أساتذة التعليم العالي بسبب غياب استراتيجية سليمة ، لأن التوظيف يخضع للأشخاص على حساب الاحتياج .

يرى أحد المختصين في هذا المجال " : معايير الإختيار في المنصب ليس الكفاءة العلمية، وليس الإنجاز، وليس القدرات الإدارية والفنية، وليس التدرج الوظيفي، بل بدائل أخرى أهمها مدى القرب لصانع القرار أو لأسباب أخرى غير موضوعية، حيث أن معظم الأجهزة الإدارية مصممة بهذا الشكل لا يمكن تجاوز هذا التصميم عامل الذاتي.¹²⁴

ويضيف آخر أيضا " : المشكلة ليس في معايير التوظيف لأنها واضحة، ولكن المشكلة تكمن في التعيين، إذ لا بد من تطويرها مع متطلبات العصر¹²⁵ ".
وبما أن التوظيف يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين نحاول استخلاص النتائج المتحصل عليها انطلاقا من الدراسة الميدانية :
أولا : الاستقطاب

تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب الأفراد بطرق عدة منها ما يتوافق مع نموذج إدارة الموارد البشرية ومنها ما يتوافق مع نموذج مسيري الجامعة ، ذلك أن أغلب المسيرين الذين تعاقبوا على الإدارة خلال السنوات السابقة لهم نفس الثقافة التسييرية ، وبالتالي نجد العلاقات الإنسانية هي الوسيلة الأسرع في استقطاب المترشحين في نظرهم ، كما نجد وثيقة الإعلان تكتب فيها مواصفات الأشخاص الذين يريدون توظيفهم خاصة التأهيل ضاربين في ذلك الطرق العلمية ، خاصة ونحن نعلم أن الاستقطاب هو ناتج عن تحليل وتوصيف الوظائف¹²⁶ الذي بدوره يحدد مواصفات شاغل الوظيفة ، كما أن الإجراءات الإدارية تكون على الورق فقط ، في ظل الحديث عن الاستقطاب الالكتروني الذي أصبح الوسيلة المثلى في جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد وبمقاييس علمية وبتكلفة قليلة.

ثانيا : الاختيار والتعيين

يعتبر الاختيار المحطة الأخيرة لاختيار المورد البشري وحساسة في نفس الوقف لما تتميز به هذه المرحلة من تجاوزات يكون ضحيتها العديد من الأفراد ، كما أن المفاضلة بين المترشحين يتم وفق مسابقة سواء كانت كتابية أو شفوية تكون مبرمجة وفق أسس علمية وبالتالي ينتج عنها اختيار العنصر البشري، الذي كلف ميزانية الجامعة مبالغ ضخمة انطلاقا من استقطابه إلى آخر مرحلة وهي التعيين ، ولهذا نجد أغلب الأفراد يعانون من مشكل المحسوبية والعلاقات الشخصية التي حرمتهم الاستفادة من منصب شغل ، لأن

¹²⁴ سليم العايب ، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية ، رسالة دكتوراة في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2006 ، 2007.

¹²⁵ نفس المرجع السابق ، ص 495

¹²⁶ يقول أحد المختصين : غياب تحضير مسبق للتوظيف وتحليل المناصب، أي غياب التسيير العقلاني للأفراد في المؤسسة

الجامعة أولا وقبل كل شيء توظف أكبر عدد من الأفراد في كل سنة و تمنحهم أجرا مغريا مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، وتمتاز باستقلالية إدارية ومالية عن السلطة الوصية ، وهذا ما يجعل التنظيم غير الرسمي يطغى على التوظيف ، فاختيار الأستاذ الجامعي يتم على أساس الأشخاص ضاربين في ذلك الاحتياج الذي ظل سنوات طويلة تعاني منه الجامعة، رغم وجود إجراءات إدارية الخاصة بعملية التوظيف، نفس الشيء يطبق على الإداريين ، وهذا يوصلنا إلى الإجابة عن السؤال المطروح في الإشكالية أن التوظيف في الجامعة لم يرقى إلى مستوى الجامعة كصرح علمي وثقافي ، وهذا ما عكس سلبا على مستوى الطلبة الضعيف جدا إذ لم نقل أنهم بدون مستوى خاصة في السنوات الأخيرة ، وبالتالي يمكن القول هذه هي نتائج التوظيف بالمحسوبية وهذا ما أخرجت الجامعة الجزائرية إطارا تحملهم الشهادة وليسوا حاملي الشهادة .

إن النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية تفرض علينا الحديث عن أهمية العمل و دور العنصر البشري في الرقي بالمجتمع ، و كذا السبلات التي يمكن أن تكون إذا ما لم تتم العناية بالموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها و عليه فإن العمل ضروري ، و له أهمية بالغة في حياة الأفراد و المجتمعات ، و التطور و السيطرة يقتضيان إسهام جميع وحدات المجتمع بما يخدم الوطن و مصالحه . و للمؤسسات باختلاف أحجامها و نوع نشاطها دورا مؤثرا في ذلك، من حيث توفيرها للسلع و الخدمات و كذلك قدرتها على توفير مناصب شغل للموارد البشرية التي أنفقت عليها الدولة الجزائرية مبالغ طائلة لتأهيلها منذ الاستقلال إلى اليوم.

و مساهمة المؤسسات تقتضي تبنيها لاستراتيجية فعالة ، فيما يخص الموارد البشرية من خلال العناية بقسم الموارد البشرية بها ، فسح المجال أمام الطر ق العلمية و الشفافة لتشكيل رأس مال بشري قادر على رفع التحدي ، و تطوير المؤسسة . و هذا لا يتأتى إلا من خلال اعتماد سياسة واضحة للتوظيف ، هذا الأخير الذي يسمح للموارد البشرية بتجوير طاقاتها و مواردها خدمة للمؤسسة و الوطن. فالיום نحن في عالم تسوده المنافسة الشرسة في مختلف الميادين ، و هو ما ينطبق على الحصول على منصب شغل ملائم لقدرات الفرد و خصائصه ، نتيجة وفرة الأيدي العاملة المعدة كما و كيفا في سوق العمل الجزائري ، و مادام الدستور يقر بحق كل فرد في العمل ، أخذت السياسات الجزائرية للتنمية على عاتقها إعداد الموارد البشرية و تشغيلهم إلى حد كبير . فكان التخطيط مركزيا ، و بلغت البيروقراطية في الإدارة درجة عالية ... نتيجة تشكيل المؤسسات الوطنية الكبرى و تركيز إدارتها بالعاصمة ، و بعد ظهور الاختلالات و العراقيل الناجمة عن ذلك جاءت مرحلة ثانية ، أسندت خلالها الدولة الإدارة و التسيير إلى المؤسسات المنبثقة عن تفكيك المؤسسات ، دون مراعاة مستوى و خبرة و ثقافة المسيرين ، فكان التوظيف يتم في معظم الأحيان بصورة لا تمت بصلة للموضوعية و الشفافية ، و لم تلعب إدارة الموارد البشرية الدور المنوط بها خلال تلك المرحلة ، فترتب عن كل ذلك تضخم في عدد العمال مقارنة بالعمل الفعلي ، و عدم رضا عن الترقيات و التحويل ... وهذا طبعا ناتج عن غياب القراءة المستقبلية في التخطيط وكذا الممارسات اللاموضوعية في تسيير شؤون المؤسسة سواء الإدارية منها أو الإنتاجية .

إنن يجب على المؤسسات عامة كانت أو خاصة ، العناية بمواردها البشرية بداية بحسن اختيار المترشحين لعمل بها ، سواء من حيث الكم أو النوع ، و ذلك لا يتأتى إلا بالاعتماد على الطرق العلمية للتوظيف الخارجي و الداخلي من حيث الترقية أو التحويل، مما يسمح للأفراد بالابتكار و التطوير، و بالتالي ضمان استمرار المؤسسات . حيث أن محدودية المناصب و التوظيف غير الموضوعي الممارس على مستوى إدارة اغلب المؤسسات الجزائرية ، شجعا الموارد الكفأة و المؤهلة على الهجرة إلى بلدان أخرى ، لتتفجر مواهبهم و قدراتهم لخدمة مجتمعات أخرى، و تحرم الجزائر من إسهاماتهم الفعالة.

الْخَاتَمَةُ

فائمة العواجم

أولاً : الكتب

- 01 ابراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2006.
- 02 أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 03 أسامة كامل، الصرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الخارجية، 2006.
- 04 بلال محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة ، 2004 .
- 05 بلوط إبراهيم حسن ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2002.
- 06 بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 ، النهضة العربية ، بيروت، 2002 .
- 07 حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999 .
- 08 حسن راوية ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- 09 حسن عادل ، إدارة الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، القاهرة ، 1979 .
- 10 حسن عادل ، زهير مصطفى ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1978
- 11 حسن مهدي زويلف ، إدارة الأفراد ، ط1 ، مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003.
- 12 الخفجي نعمة عباس ، إدارة الإستراتيجية، المدخل و المفاهيم و العمليات، ط1، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 13 زكي أحمد بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1984 .
- 14 السالم سعيد مؤيد ، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال 100 عام، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2002 .
- 15 سعيد غانم العبيدي ، التقييم و القياس في التربية و التعليم، بغداد، 1970 .
- 16 السعيد محمد ، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المبادئ، ط1، ج1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003
- 17 سلطان أنور محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003.

- 18 السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1998 .
- 19 السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت ، 1980 ، ص، ص126،127.
- 20 سليمان حمد ، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002 .
- 21 شفيق محمد ، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985.
- 22 صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، 2001 .
- 23 طه عبد القادر فرج ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط1 ، دار قباء للطباعة و النشر القاهرة ، 2001 .
- 24 عبد الباقي محمد صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 .
- 25 عبد الرحمن محمد عبد الله ، علم الاجتماع الصناعي، و النشأة التطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1990
- 26 عبد الرحمن محمد عبد الله ، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2000 .
- 27 عبد الغفار حنفي، حسن القزاز ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996.
- 28 العجمي محمد حسنين ، الإدارة المدرسية، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000.
- 29 عشوري مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 30 عقيلي وصفى عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .
- 31 عامر يس سعيد ، علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1998، ص22.
- 32 العبيدي محمد قيس ، التنظيم – المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة ، مطابع رويد ، الإسكندرية ، 1997، ص116.
- 33 العلاق عباس بشير ، الإدارة، مبادئ وظائف، تطبيقات، ط1، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع، ليبيا ، ب ت .

- 34 العيسوي عبد الرحمن ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- 35 غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ،عين مليلة ، الجزائر .
- 36 غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2002
- 37 غيث عاطف محمد ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر .
- 38 فضيل دليو ، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003 .
- 39 فهمي محمد سامية ، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة.
- 40 القرشي كاظم مدحت ، الاقتصاد الصناعي ، ط1 . ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 .
- 41 كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1 ، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008 .
- 42 لاباساد جورج ، لورو رينة ، مقدمات في علم الاجتماع، ترجمة هادي ربيع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1986.
- 43 اللوزي موسى ، التنظيم و إجراءات العمل ، ط1 ، 2003 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 44 ماهر أحمد ، الاستخبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003
- 45 ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط 5 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 .
- 46 ماهر أحمد ، الإدارة ، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 47 مداس فاروق ، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002 .
- 48 المرسي محمد جمال الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 .
- 49 المرسي محمد جمال الدين ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003 .
- 50 مصطفى أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون، بدون مكان نشر ، 2000.

ثانيا : المجالات

51- مرسي عبد الحميد سيد ،العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، ع 09 ، دار
عكاظ للطباعة و النشر، جدة ، 1979

ثالثا : الرسائل العلمية

- 52- العايب سليم ، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية ، رسالة دكتوراة في علم الاجتماع
التنظيم والعمل غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2006 ، 2007.
- 53- حياة سيد ، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغير، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 54- مراد بهلولي وآخرون ، تسيير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، مذكرة ماجستير غير منشورة،
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2001-2001
- 55- علي صادقي ، تسيير المسار المهني لإطارات و أعوان التحكم بمؤسسة سوناطراك ، مذكرة
ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر ، 2001.
- 56- عزيزة شامخ ، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة
في علم الاجتماع ، فرع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري
، قسنطينة ، 2008-2009 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة بحث بعنوان:

استراتيجية توظيف الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي
دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي – الأغواط -

إشراف

أ.د. بشير بن لحبيب

إعداد الطالبتين

الأستاذ :

بلول زوليخة

العربي خيرة البغدادية

ملاحظة:

- الرجاء الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية خدمة للبحث العلمي
- لا تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض علمية بحتة.

السنة الجامعية: 2024/2023

الحوار الأول : البيانات الشخصية:

- 1- السن...
- 2- الجنس : ذكر أنثى
- 3- المستوى التعليمي : إئي سط ثانوي عالي
- 4- الحالة العائلية : ب و ج طلق أرمل
- 5- الوظيفة الحالية
- 6- سنة التوظيف بالمؤسسة

المحور الثاني : المعلومات المتعلقة بالاستقطاب

- 7- هل سبق لك وأن شغلت منصبا قبل منصبك الحالي نعم لا
- في حالة الإجابة بـ نعم ماهي الأسباب التي دفعتك إلى تغييره
- 8- كيف علمت بوجود مناصب عمل شاغرة بالجامعة؟
 - عن طريق الـ د
 - عن طريق أحد الـ ف
 - عن طريق الـ نت
 - أخرى أذكر.....
- 9- كيف تم إيداع ملفك ؟
 - بالاتصال المباشر بالـ سة
 - عن طريق منصة الكتـ لة
 - يد
 - عن طريق أحد العاملين بالـ سة
 - أخرى أذكر.....

- الترقية:

10- هل ترقيت خلال مسارك المهني ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر عدد المرات التي ترقيت بها؟.....

11- هل ترقيت على أساس ؟

- ☐ مية

- ☐ دة

☐ عا

- أخرى أذكر.....

12- كيف علمت بوجود حركة ترقية بالمؤسسة ؟

- بإعلان ☐ لي

- عن طريق الانترنت ☐

- عن طريق أحد ☐ لاء

- أخرى أذكر.....

المحور الثالث : المعلومات الخاصة بالاختيار و التعيين:

13- بعد ما تم إيداع ملفك ، هل استدعيت للحضور للمؤسس ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف تم استدعاؤك ؟

- ☐ يد

- ☐ ف

- عن طريق منصة الكتر ☐

- أخرى أذكر.....

أ- المقابلة

14- هل أجريت لك مسابقة لتوظيفك ☐ نعم ☐ لا

- في حالة نعم هل كان محتوى المسابقة مطابق لطبيعة تكوينك ؟.....

في حالة لا لماذا ؟

15- هل أجريت لك مقابلة مع احد ممثلي المؤسس ☐ نعم ☐ لا

- في حالة نعم من قام بإجراء هذه المقابلة ؟

- مدير الموارد ☐ية

- لجنة مشن ☐

- أخرى أذكرها
.....

16- ما نوع الأسئلة المطروحة خلال المقابلة ؟

- ☐ية

- ش ☐ية

- ☐

17- كيف كانت حالتك النفسية خلال المقابلة ؟

- ☐ا

- ☐را

- أخرى أذكر.....

18- ما هي المدة المستغرقة خلال هذه المقابلة ؟

من 1/4 إلى 2/1 س ☐

من 2/1 ساعة إلى ☐ة

أكثر مر ☐ة

ب- الاختبارات السيكلوجية:

19- هل اجتزت اختبارات سيكلوجية معين ☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت الإجابة نعم هل هي :

- اختبار ☐اء

- ش ☐ية

- أداء ☐جاز
- قدرات و ☐داد
- أخرى أذكر.....

20- من قام باختبارك ؟

- مدير الموارد ☐ية
- لجنة مشتر ☐ر
- رئيسك ☐ر
- أخرى أذكر.....

ج- الفحص الطبي:

- 21- هل أجريت فحصا طبيا ☐عم ☐لا
- إذا كانت الإجابة بنعم:
 - مع طبيب ☐سة
 - مع طبيب تابع للقطاع ☐ي
 - أخرى أذكر.....

د- التعيين:

- 22- هل تم تعريفك لعملك الجديد ، عند التحاقك بالمؤسس ☐عم ☐لا
- إذا كانت الإجابة بنعم:

-ما هي المعلومات التي قدمت لك حينها ؟

-نوع ☐مل

-ظروف ☐مل

-طريقة ☐اء

-حقوقك و ☐تك

-أخرى أذكر.....

23- من قام بذلك ؟

- مدير الموارد ☐ية

-رئيسك ☐ر

-ممثل عن ☐رة

-أخرى أذكر.....

المحور الرابع: التوظيف و الممارسات الشخصية

24- هل تعتقد أنه لا بد من تدخل أحد المعارف للحصول على عمل بهذه المؤسسة ☐ نعم ☐ لا

25- هل تجد هناك تحيز عند توظيف الأفراد بالمؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

26- هل تعتقد إن الأفضلية تكون للمقيمين في المنطقة التي توجد بها المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

27- هل يمكن أن يتم توظيف أشخاص في المؤسسة دون المرور بأي مرحلة من المراحل السابقة ☐ نعم ☐ لا.

28- ما رأيك في الطريقة التي وظفت بها؟.....