

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

علاقة أنماط التوظيف بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع ببوإسماعيل (تبيازة).

تحت إشراف:

البروفيسور رابح كشاد

إعداد الطالب:

- بوخليفة حنان
- بوقربة مريم

مكان التريـبـص: مؤسسة طونيك للتصنيع ببوإسماعيل ولاية تبيازة

فترة التريـبـص: من 2017/03/26 الى 2017/04/25

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

علاقة أنماط التوظيف بإستراتيجية ادارة الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع ببوإسماعيل (تبيازة).

إعداد الطالب:

- بوخليفة حنان
- بوقربة مريم

تحت إشراف:

البروفيسور رابح كشاد

مكان التربص: مؤسسة طونيك للتصنيع ببوإسماعيل ولاية تبيازة

فترة التربص: من 2017/03/26 الى 2017/04/25

2017/2016

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و اكرمنا بالتقوى و اجملنا بالعافية
أهدي عملي هذا :

إلى من كلله الله بالهيبه و الوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل
إقتخار أبي العزيز

إلى رمز العطاء و صدق الإيباء، إلى ذروة العطف و الوفاء، لك أجمل حواء،
أنت امي الغالية أطال الله عمرك .

إلى قوتي التي أجدها بجانبك كلما ضعفت إلى من هم سر إبتسامتي و سعادتي إخوتي :
قطب ، عبد العزيز ، سميه ، زينب ، دليلة ، و زوجة أخي سورية .

إلى كناكيت البيت و شموعه المنيرة ظلال ، أروى هيثم ، ألفة و نجلاء .

إلى ابنة خالتي من إعتبرها أختي الكبرى ميمونة و أولادها و أخص بالذكر "ايمان" ،
توأم روعي و رفيقة دربي .

إلى رمز الصداقة و حسن العلاقة زملاء الدراسة طوال مشواري الدراسي خاصة ميسة،
و كل من احبني بصدق يوماً .

إلى من قاسمتني عبء و عناء هذا العمل صديقتي حنان و أهلها الطيبون الذين لم يحسسوني
يوماً أنني غريبة بينهم .

مريم

إهداء

إلى من وجدت في قربهما سلوتي وراحتي
إلى من همهما سعادتي إلى من عمراني
بحبهما ودعائهما الدائم
والذي العزيزين حفظهما الله ورعاهما
إلى سندي في الحياة إخوتي و زوجاتهم و أخواتي وعائلاتهم
و إلى كل عائلة بوخليفة و من يحمل هذا الاسم.
إلى صديقاتي و رفيقات دربي في الحياة
وإلى كل زملائي طيلة المشوار الدراسي
إلى كل من علمني حرفا أو وهبني علما أو أسدى لي نصيحة
إلى رفيقتي و صديقتي و الاخت التي انجبتها الايام مريم بوقربة التي تقاسمنا
عبء هذا العمل و لذة الاجتهاد .
و في الاخير اهدي عملي الى روح اخي "حسين" الطيبة رحمه الله
و اسكنه فسيح جنانه .

حنان

شكر و تقدير

الحمد لله الذي قدر كل شيء فأحسن قدره وابتلى الإنسان بما يسره وما يسؤوه ليحسن في
الحالتين شكره وصبره، وجعل بعد ما يكره أملا فيما يحب ومما يحب حذرا مما يكره
فسبحانه واهب النعم ، ومقدر النقم له الحمد في الأولى والآخرة لا إليه إلا هو كل شيء هالك
إلا وجهه ونعم زائد له ، إلا جنته والسلام على من لا نبي بعده.

أتقدم بالشكر و الإمتنان و التقدير إلى كل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة،
إلى من مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة إلى جميع أساتذتنا بالمدرسة العليا للتجارة
و أخص بالذكر البروفيسور " رابح كشاد " الذي كان لنا شرف إشرافه على مذكرتنا، فشكرا
على كل ما قدمته.

نشكر أيضا كل عمال شركة طونيك على مساعدتهم في انجاز هذا البحث، كما نشكر كل من
التمس لنا العذر عن الأخطاء والهفوات أو النقائص التي وردت دون قصد منا فالشموول أمر
صعب والكمال لله.

	إهداء
	شكر و تقدير
ا	فهرس عام
ا	قائمة الجداول
ا	قائمة الأشكال
ا	قائمة الملاحق
ا	ملخص
أه	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: التوظيف في المؤسسة و مكانته في إدارة الموارد البشرية.
3	المبحث الأول: مكانة التوظيف في إدارة الموارد البشرية.
3	المطلب الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.
4	المطلب الثاني: دور وظيفة إدارة الموارد البشرية.
9	المطلب الثالث: التوظيف داخل إدارة الموارد البشرية.
10	المبحث الثاني: التوظيف في المؤسسة.
10	المطلب الأول: مفهوم التوظيف و الاستقطاب
13	المطلب الثاني: أهمية التوظيف و أهداف التوظيف.
14	المطلب الثالث: أنماط و إجراءات التوظيف.
23	الفصل الثاني: سياسة التوظيف و إستراتيجية المؤسسة.
25	المبحث الأول: ماهية سياسة التوظيف.
25	المطلب الأول: مفهوم سياسة التوظيف.
27	المطلب الثاني: سياسة التوظيف كجزء من تخطيط الموارد البشرية
33	المطلب الثالث: أهداف سياسة التوظيف
36	المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة .
36	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة و أهميتها.
39	المطلب الثاني: أهداف إستراتيجية المؤسسة.

41	المطلب الثالث: العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وسياسة التوظيف.
45	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع.
47	المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية.
47	المطلب الأول: تعريف شركة طونيك.
51	المطلب الثاني: هياكل و مصالح شركة طونيك.
60	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها.
63	المبحث الثاني: واقع التوظيف في مؤسسة طونيك
63	المطلب الأول: أنماط التوظيف في مؤسسة طونيك
67	المطلب الثاني: الادوات و الوسائل المستعملة في ميدان الدراسة..
75	المطلب الثالث: تحليل الاستبيان و مناقشة النتائج
91	خاتمة عامة
	فهرس المحتويات
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	التخطيط الإستراتيجي و خطة الموارد البشرية	42
2	التقسيم الإداري لعمال مؤسسة طونيك.	58
3	توزيع عينة العمال حسب الجنس.	70
4	توزيع عينة العمال حسب العمر.	71
5	توزيع عينة العمال حسب الفئة المهنية.	71
6	توزيع عينة العمال حسب الأقدمية.	72
7	توزيع عينة العمال حسب المستوى التعليمي.	72
8	توزيع عينة الإطارات حسب الجنس.	73
9	توزيع عينة الإطارات حسب العمر.	73
10	عينة الإطارات حسب الأقدمية.	74
11	توزيع عينة الإطارات حسب المستوى التعليمي.	75
12	التركيب بين كيفية المعرفة بمناصب شغل و الجنس.	76
13	التركيب بين الأقدمية و وسيلة اختيار المترشحين.	77
14	التركيب بين العمر و سبب اختيار المؤسسة.	78
15	التركيب بين توافق المنصب مع الاختصاص و للمستوى التعليمي.	80
16	التركيب بين نسبة تلقي تكوين و الفئة المهنية.	81
17	التركيب بين هدف بذل الجهد و قبول عرض العمل في مؤسسة أخرى.	82
18	خضوع العمال لمرحلة تجريبية.	83
19	التركيب بين توافق المهارات مع الرضا عن الأداء.	84
20	تقييم عملية التوظيف.	85
21	تلبية عملية التوظيف لإحتياجات المصلحة.	86
22	فعالية التوظيف في تحقيق هدف المصلحة.	87
23	مشاكل المؤسسة في البحث عن الموظفين.	88

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.	1
18	نموذج لاستمارة طلب التعيين (استمارة المعلومات).	2
42	الترابط بين تخطيط الموارد البشرية و الوظائف الأخرى	3
49	العلامة التجارية لمؤسسة طونيك قبل و بعد .	4
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك للتصنيع.	5
59	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.	6
70	توزيع عينة العمال حسب الجنس.	7
71	توزيع عينة العمال حسب العمر.	8
71	توزيع عينة العمال حسب الفئة المهنية.	9
72	توزيع عينة العمال حسب الأقدمية.	10
72	توزيع عينة العمال حسب المستوى التعليمي.	11
73	توزيع عينة الإطارات حسب الجنس.	12
73	توزيع عينة الإطارات حسب العمر.	13
74	توزيع عينة الإطارات حسب الأقدمية.	14
75	توزيع عينة الإطارات حسب المستوى التعليمي.	15
76	التركيب بين كيفية المعرفة بمناصب شغل و الجنس.	16
77	التركيب بين الأقدمية و وسيلة إختيار المترشحين.	17
79	التركيب بين العمر و سبب اختيار المؤسسة.	18
80	التركيب بين توافق المنصب مع الاختصاص و المستوى التعليمي.	19
81	التركيب بين تلقي تكوين و الفئة المهنية.	20
83	التركيب بين هدف بذل الجهد و قبول عرض العمل في مؤسسة أخرى.	21
85	التركيب بين توفيق المهارات مع رضا عن الأداء.	22
85	تقييم عملية التوظيف.	23
86	تلبية عملية التوظيف لإحتياجات المصلحة.	24
87	فعالية التوظيف في تحقيق هدف المصلحة.	25
88	مشاكل المؤسسة في البحث عن الموظفين.	26

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	إستبيان العمال
2	إستبيان الإطارات

ملخص البحث :

التوظيف يعد من أهم العمليات و المواضيع التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و تهتم بها بالدرجة الأولى، فقرار التوظيف يعد ضمن أهم القرارات الإستراتيجية التي يتطلب اتخاذها نزاهة، مصداقية، موضوعية و دقة كونها تعد استثمار في العنصر البشري و الذي من شأنه أن يؤثر على مسار المؤسسة في المستقبل و على تحقيق إستراتيجيتها لهذا أردنا من خلال هذا البحث معالجة سيرورة عملية التوظيف و علاقتها بإستراتيجية المؤسسة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن عملية التوظيف تتم على مراحل و وفق سلسلة من الإجراءات كما ان تحقيق نتائج مرضية يعتمد على تخطيط عقلاني، لذلك رغم كل هذا إلا أن التوظيف في المؤسسة الجزائرية لا يتم على الوجه المطلوب بسبب تدخل عوامل غير موضوعية في ذلك مثل الوساطة و عدم الشفافية، كما ان إدارة الموارد البشرية تعطي المورد البشري أهمية و لكن ليس بالقدر الكافي مما يؤثر لاحقا على مصير المؤسسة، فقد تحقق ما تطمح المؤسسة الوصول إليه إلا أن ذلك لا يتم بحسب ما هو مخطط له و قد تؤجل نتائج اليوم إلى غد مما يجعل المؤسسة تدور في حلقة مفرغة.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، سياسة التوظيف، الموارد البشرية، إستراتيجية المؤسسة.

Résumé :

Le recrutement est l'un des plus importants processus et sujets réalisés par la gestion des ressources humaines et intéressés, en premier lieu, la décision de l'emploi est parmi les plus importantes décisions stratégiques qui doivent prendre l'intégrité, la crédibilité, l'objectivité et la précision étant considérée comme un investissement dans l'élément humain, qui aurait une incidence au cours de l'institution à l'avenir et de réaliser sa stratégie pour ce que nous voulions à travers ce processus de recherche pour aborder le processus de recrutement et de sa relation avec la stratégie d'entreprise.

Nous sommes venus dans cette étude, que le processus de recrutement passe par plusieurs étapes et selon une série de mesures pour obtenir des résultats satisfaisants en fonction de la planification rational, de sorte que malgré tout cela, mais l'emploi dans l'institution algérienne est pas correctement en raison de facteurs objectifs d'interférence dans ce comme la médiation et le manque de transparence, ainsi que la gestion des ressources humaines accorde une grande importance de l'élément humaine, mais pas assez, ce qui affecte plus tard, le sort de l'institution, il a réalisé ce que l'institution aspire à accéder, mais ce n'est pas selon ce qui est prévu et pourrait retarder les résultats d'aujourd'hui à demain rendant l'institution d'un spin dans un cercle vicieux.

Mots clés : recrutement, politique de recrutement, ressources humains, stratégie de l'entreprise .

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

تلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا في المنظمات الحديثة والشركات، سواء كانت من القطاع الخاص، العام أو القطاع التطوعي و هذا الدور جعل منها محل اهتمام العديد من الباحثين، ابتداء من دور مدير الموارد البشرية وكيفية تعيين، اختيار، تدريب وتقييم الموظفين، لتحفيزهم من جهة، و تحسين العلاقة بينهم و بين أرباب العمل من جهة أخرى، و كيفية إدارة التغيير داخل أي منظمة.

بالاخص مع ظهور العولمة و التقدم المعلوماتي و المعرفي الهائل الذي تواجهه المنظمات في الوقت المعاصر بالإضافة الى تطور الاتصالات و المتغيرات في الاسواق المالية و العالمية والتغيرات في استراتيجيات سوق العمل الحديثة، كما ان الممارسات الإدارية الحديثة و المتطورة و الأشكال الجديدة التي ميزت مؤسسات سوق العمل جعلت هذه المنظمات او المؤسسات تتعايش في بيئة معقدة، كما ان كل هذه العوامل خلقت مفهوما جديدا لدى المجتمعات بأن جودة المنتج أو الخدمة تعتمد بالدرجة الاولى على معارف و مهارات اليد العاملة التي تشكل الموارد البشرية للمؤسسة.

إن أي مؤسسة مهما كانت وظيفتها أو طبيعتها عملها فإنها تسعى الى ضمان الاستمرارية، النمو و تحقيق اهدافها في أفضل الظروف و بممارسة بعض الوظائف التي تشرف عليها الادارة مثل: (الوظيفة المالية، وظيفة الانتاج، وظيفة البحث، وظيفة الموارد البشرية... الخ) و تعمل هذه الوظائف بالتنسيق مع بعضها الى تحقيق الاهداف الاجتماعية و الاقتصادية للمؤسسة، و رصد فعاليتها في مجالها العملي.

باعتبار وظيفة ادارة الموارد البشرية جزء لا يتجزا من نظام المؤسسة، ومشاركتها في إدارة استراتيجية المؤسسة، اصبح موضوع تسيير الموارد البشرية له اهمية بالغة باعتبار العامل البشري اهم ركيزة لاي مشروع عصرنه، ادارة، تحديث او خلق مشاريع، بمعنى اخر العمود الفقري للمؤسسة، لذلك فالوصول على اطارات و يد عاملة فعالة ذات كفاءة تواكب جميع التغيرات الحاصلة، تعتمد قطع اشواط في مجال تسيير الموارد البشرية مع الاخذ بعين الاعتبار كل ما هو نظري و كل ما هو تقني مفيد توصلت اليه الابحاث في هذا المجال.

نظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة سواء كانت إدارة أو شركة، وأهمية الدور تظهر في تفعيل سير وتطوير المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها أعطى له اهتماما كبيرا ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، مما فرض وضع طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء.

إن دخول أنماط حديثة في سوق العمل قلل من حاجة السوق الى اليد العاملة الغير ماهرة في حين تزايدت الحاجة الى يد عاملة ذات مهارات و قدرات متقدمة خاصة في المجال الصناعي، أما في المجال الخدماتي فلقد ساعد دخول التقنيات الحديثة و انماط التوظيف للفعالة الى خلق وظائف جديدة سواء في القطاع الصحي أو المعلوماتية أو أسواق المال حتى في القطاعات الإنتاجية، إذ قلل ذلك من الاعتماد على القوة البدنية أو المهارات اليدوية في القيام باحتياجات الوظائف و التي انحصرت في المعارف اللازمة لتشغيل التقنيات الحديثة، بالتالي فان الشباب الذين يمتلكون قدرات معرفية أكثر و لديهم الاستعداد الكامل لتطويرها هم من سيجدون فرص التوظيف متاحة أمامهم في سوق عمل سريع التغيير، بهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب ان تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية وتتخذها كمعيار لدراسة مدى نجاعة الاستراتيجية المتخذة من طرف المؤسسة في ادارة الموارد البشرية لتحقيق انجازاتها و الوصول الى اهدافها المسطرة .

باعتبار التوظيف أولى الخطوات لدمج العنصر البشري داخل المنظمة، هذا يتطلب الإختيار العقلاني للعنصر المراد، حسب حاجة المؤسسة، لذلك فإن اختيار التقنية او النمط المناسب للحصول على الفرد الكفاء و اليد العاملة المناسبة يعد أهم الخطوات الاستراتيجية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

من هذا المنطلق يتبين أن هناك علاقة وطيدة بين تسيير الموارد البشرية و أنماط التوظيف بحيث تتناسب هذه الاخيرة حسب المخطط الموضوع من طرف إدارة الموارد البشرية و باعتبار أن وظيفة الموارد البشرية تلعب دور مهم في رصد إستراتيجية المؤسسة، لذلك يتبين أن هناك علاقة بين إستراتيجية المؤسسة و أنماط التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة فإن معرفة هذه العلاقة يعتبر مشروع مهم يستحق الدراسة والبحث لتمكين المؤسسات بشتى أنواعها من التخلص من جميع المشاكل التي تمس إستراتيجيتها من جهة و تعيق مسارها نحو تحقيق أهدافها من جهة اخرى.

فإن إنطلاق أي مشروع يعتمد على وجود يد عاملة مؤهلة للقيام به و هو ما نطلق عليه الموارد البشرية و التي تتمثل في المستخدمين على إختلاف مستوياتهم، نوعياتهم، مؤهلاتهم و كذا طريقة عملهم و أدائهم المهني، وهنا ظهر مصطلح مصلحة المستخدمين الذي يميز المؤسسات الجزائرية، هذه الأخيرة بدورها تعمل على تطوير وظيفة المستخدمين باعتبارها حجر الزاوية لإنطلاق عمل هذه المؤسسة و إعتبارها أيضا وظيفة ديناميكية تهتم بالتشغيل، الأجور و التنظيم الاجتماعي .. الخ.

من هذا المنطلق فإن تشخيص ميكانيزمات و تقنيات التوظيف ضرورية و مهمة في تسيير الموارد البشرية و تسيير المؤسسة خاصة إذا تحدثنا عن نمط التوظيف و علاقته بتنمية و تحقيق استراتيجية المؤسسة، هذا ما دفعنا لفكرة ربط أنماط التوظيف باستراتيجية المؤسسة و محاولة تسليط الضوء عليها.

بناءا على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية :

هل انماط التوظيف المنتهجة من طرف مؤسسة طونيك تندرج ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ؟

وقصد تسهيل الدراسة و الاجابة قمنا بتقسيم الاشكالية الى اسئلة فرعية :

1. هل تمر عملية التوظيف بجميع الإجراءات و المراحل بالمؤسسة الجزائرية ؟
2. هل غياب سياسة للموارد البشرية يؤثر على أنماط التوظيف المتبعة؟
3. هل هنالك علاقة محددة بين أنماط التوظيف و إستراتيجية المؤسسة ؟

وللاجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية :

الفرضيات:

1. تمر عملية التوظيف بجميع الإجراءات و المراحل.
2. غياب سياسة للموارد البشرية يؤثر على أنماط التوظيف المتبعة.
3. كلما كانت عملية التوظيف فعالة حققت المؤسسة إستراتيجيتها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الذي تناولناه، أولاً بحكم أننا تخصصت تنظيم وإدارة المؤسسات انصب إهتمامنا بالدرجة الأولى على وظيفة إدارة الموارد البشرية و تناول إستراتيجية التوظيف كبداية لانطلاق مشروع البحث، وكون التوظيف يعد أهم انطلاقة لتحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تحقيق إستراتيجية المؤسسة ككل، اذ أن كفاءة العنصر البشري تعد أولى المراحل التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول الى تحقيق اهدافها و هو ما يستوجب تحقيق منطوق " الرجل المناسب في المكان المناسب".

من هذا المنطلق و بعيدا عن التحيز ادركنا أن التوظيف هو حجر الزاوية في دمج العنصر البشري داخل كيان المؤسسة، سواء كانت خدماتية أو صناعية، مؤسسة عامة أو حتى خاصة، فإنها تتخذ إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، بدورنا كباحثين اردنا الوصول الى ايجاد تقنيات و أنماط للتوظيف تسمح للمؤسسة بالقيام بوظائفها بشكل صحيح و بفعالية، بالإضافة الى إختياره كمعيار لدراسة مدى فعالية إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

من جهة أخرى فإن واقع المؤسسات الجزائرية من حيث التوظيف يفتقد الى الصرامة، العقلانية و الموضوعية و هو ما أوقع العديد من المؤسسات في أزمات و مشاكل اقتصادية، ادى بها الى اتخاذ قرارات صعبة في ظروف حرجة و تسريح عمالها، ما نتج عنه زيادة نسبة البطالة على الصعيد الوطني.

بعيدا عن هذا و ذلك، أهمية البحث تتبلور حول معرفة العلاقة بين أنماط التوظيف و إستراتيجية المؤسسة التي تسمح لها بالحصول على موارد بشرية تتمتع بمهارات و كفاءات تتلائم مع احتياجاتها و تساهم في تحقيق أهدافها المرجوة بأفضل إنتاجية من جهة و التقليل من حدة البطالة الوطنية من جهة أخرى.

أسباب إختيار الموضوع :

تكمن أسباب إختيار الموضوع في الوصول إلى :

1. كفاءة الموارد البشرية تعد ضمن أهم العوامل التي تحقق تنافسية المؤسسات .
2. ادارة الموارد البشرية الحلقة الجوهرية المهمة في المؤسسة، اذن من خلال هذه النقطة نبحت عن اهم الاساسيات التي جعلت منها تحضى بهذه المكانة.
3. التعرف على أدق التقنيات و الأنماط التي تسمح بدمج العنصر البشري المناسب في المكان المناسب لتحقيق هدف المؤسسة.
4. معرفة ما مدى فعالية التوظيف في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
5. الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات القانونية، والتنظيمية التي تحكم عملية التوظيف.
6. معرفة علاقة انماط التوظيف بإستراتيجية المؤسسة.
7. إرتباط موضوع المذكرة ارتباطا مباشرا ووثيقا مع التخصص.
8. الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشري.

منهج البحث :

في دراسة هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على الملاحظة و التحليل و الوصف تماشياً مع طبيعة الموضوع و الذي يتطلب وصف ظاهرة التوظيف و مختلف مراحلها و علاقتها بتحقيق إستراتيجية المؤسسة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة .

تقسيم البحث :

حتى نتمكن من دراسة الموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة تم إعتداد خطة البحث التالية حيث قسمنا عملنا إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول القسم النظري بشكل عام نتعرض فيه لمدخل لإدارة الموارد البشرية و التوظيف كمفهوم و كل ما يتعلق به من أهمية و دور و مكانته في إدارة الموارد البشرية.

في الفصل الثاني سنتحدث عن سياسة التوظيف بشكل عام و استراتيجيات المؤسسة من حيث التصميم و ذكر مدى أهميتها كما نتطرق الى العلاقة بينهما بشكل خاص.

أما فيما الفصل الثالث و هو الاخير نخصه للدراسة التطبيقية محاولين تطبيق الفكرة لاجاد العلاقة التي تربط بين انماط التوظيف المنتهجة و استراتيجيات المؤسسة على ارضية مؤسسة طونيك للتصنيع التي اتخذناها كعنوان للدراسة.

الفصل الأول:

التوظيف في المؤسسة و مكانته في
إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تطور إدارة الموارد البشرية صنعت إتجاهها استراتيجيا يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فأصبح العنصر البشري راس مال فكري يساهم في تحديد هذه التوجهات و هو ما جعل هدفنا في هذا الفصل هو معرفة اهمية هذا العنصر بالنسبة للمؤسسة و كيفية الحصول عليه، بإعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الوحيدة و الرئيسية التي تعنى بشؤون العنصر البشري في المؤسسة بإعتباره المحرك الجوهري لجميع العناصر الأخرى.

لهذا فإن تحقيق الأرباح و الإنتاجية تقف على مسؤولية العنصر البشري الذي تم إشراكه عن طريق توظيفه، ومن هنا يتضح أن من أهم العمليات أو بالأحرى العملية التي ينطلق منها المسار المهني هي عملية التوظيف، لكن غالبا ما نجد أن المؤسسات لا تقدم أهمية لهذه العملية من الناحية النوعية حيث نجد أن بعض المؤسسات توظف عمال دون الأخذ بعين الإعتبار معايير و مبادئ أساسية، مما يكلفها لاحقا تكاليف إضافية، كما أن المحسوبية و غياب النزاهة عند بعض المسؤولين في توظيف العمال أصبح يعد مشكل كبير يؤثر على متغيرات سوق العمل من جهة، و يخلق أزمة غياب المهارات و الكفاءات فنصبح أمام مبدأ الشخص الغير مناسب في المكان المناسب لشخص آخر.

لذلك فإننا قد خصصنا هذا الفصل لعموميات حول التوظيف و نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية مقسمينه بذلك إلى مبحثين متمثلين في :

- المبحث الأول: مكانة التوظيف في إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: التوظيف في المؤسسة.

المبحث الأول: مكانة التوظيف في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

قبل التطرق لإدارة الموارد البشرية لابد من التعرف عن مصطلح إدارة الموارد البشرية، الذي مر هذا الأخير بمراحل عديدة و تغيرات عديدة من حيث التسمية، المضمون و كذلك التطبيق. مما أوجد عدة تعاريف تخص إدارة الموارد البشرية و تختلف بحسب اختلاف زاوية الملاحظة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و أكثرها حساسية. حيث تتعامل مع أهم وأخرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثير بالتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، يتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام و الإدارات الوظيفية بشكل خاص أن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية، و ضمان الاستمرار و البقاء.¹

هناك من يعرفها كالتالي: " إدارة الافراد ما هي الا نشاطات او وظائف تبدأ مع الافراد منذ دخولهم الى المنظمة"²

إدارة الموارد البشرية الحديثة: "هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية و بتنمية الخبرات و رفع الكفاءات لدى الموظفين و الإداريين و العاملين في المنظمات، فتسعى الى التعاون و الربط و التناغم وإحداث الانسجام و التداخل الايجابي و الفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية و التخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الاعمال ..."³

إدارة الموارد البشرية تهتم بالدرجة الأولى بالعنصر البشري في المنظمة، فهي الإدارة الوحيدة التي تتعامل مع العمال الذين ينتمون إلى المؤسسة، حيث تخطط، تنظم، توجه، تسيرو و تقوم بالرقابة الداخلية على العمال كما تعمل على التكفل بشؤونهم في غطار تحسين الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تعد ضمن الادارات المعاصرة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة في إطار تحسين جودة اليد العاملة من جهة و تلبية حاجيات المؤسسة من جهة أخرى، باعتبار أن العنصر البشري اليوم يعتبر جوهر المؤسسة و القلب النابض لها كما أنه عامل من العوامل المهمة للإنتاج و الخدمات.

ملاحظة: غالبا ما نجد مصطلح تسيير الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية لذلك فإنه لا يوجد اختلاف غير ان ادارة الموارد البشرية هو مصطلح حديث حل محل تسيير الموارد البشرية نظرا لتطور هذه الاخيرة فلم تصبح فقط مجرد نظريات و انما اصبحت جملة من التقنيات و الميكانيزمات لتسيير العنصر البشري في المؤسسة.

يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية على أنها " العملية التي تسمح بإدارة عمال المؤسسة اخذا بعين الاعتبار كل امكانياتها التقنية و الاقتصادية و البشرية و قدرتها على الاختراع و ذلك باستعمال الوسائل الحديثة في التسيير"⁴

تسيير الموارد البشرية يقوم لعدة أسباب منها:

- تحسين القدرة التناسلية للمؤسسة أي الانتظام في تزويد المؤسسة باحتياجاتها من العنصر البشري؛
- تحسين مستوى الاداء و يكون بعد تقييم اداء العمال ؛

¹ رفيقة شمالي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، الجزائر، ديسمبر 2006، ص 88.

² د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2003، ص 26.

³ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، 2012، ص 13.

⁴ محمد بشير علي، القاموس الاقتصادي، الدار الربيبية، 1985 ص 23

- معرفة نقاط القوة و الضعف بالنسبة للمؤسسة بالإضافة الى معرفة الفرص و التهديدات المتوفرة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

المطلب الثاني : دور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تلعب وظيفة الموارد البشرية دور مهم مثلها مثل جميع الوظائف التي تتوفر عليها المؤسسة، إذ لا يمكن الاستغناء عنها مهما كان نوع المؤسسة أو طبيعة نشاطها، باعتبارها المحرك الرئيسي الذي يهتم بالافراد العاملين في المؤسسة.

الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية.

بغية تحقيق أهداف المؤسسة تعمل إدارة الموارد البشرية على الإستخدام الأمثل و الإستغلال العقلاني للعنصر البشري المتاح كما تعمل على توفير الوسائل اللازمة للقيام بعملهم على أحسن وجه ، و يظهر دورها من خلال :

- تفعيل إدارة المعرفة و نشرها في المؤسسة؛
- تعمل أيضا على تدعيم برامج إدارة الجودة و تهيئة الأفراد العاملين على التغيير و تحسين أسلوب الأداء؛
- يظهر دور إدارة الموارد البشرية خاصة في تحديد النشاطات الوظيفية من جهة كالنشاطات الانتاجية و التسويقية و غيرها ، و في عملية التوظيف و الاستثمار في العنصر البشري من جهة اخرى؛
- ادارة الموارد البشرية تلعب دور حيوي في تحديد نجاح المنظمة و تحقيق الميزة التنافسية لها؛
- يظهر دورها أيضا في قيامها بعدة وظائف مهمة للمؤسسة من شأنها توفير الاجراءات المتعلقة بالافراد العاملين لضمان انتاجية افضل، من بين هذه الوظائف نذكر منها :

- التخطيط و التنبؤ بموارد المؤسسة البشرية؛
- التوظيف، الاختيار و التعيين؛
- التكوين وإدارة الاجور؛
- تقييم الاداء و انظمة الحوافز؛
- الاهتمام بشؤون العمال (حماية ؛ صحة ... الخ)؛
- تخطيط المسار الوظيفي ؛

- و الدور الاساسي لهذه الادارة هو توفير موارد بشرية فعالة و التطوير كما تعمل على تنمية قدرات الافراد العاملين و الاستثمار في الراس المال البشري زيادة على ذلك فانها توفر وسائل لربط النشاطات و الوحدات التنظيمية للاسهام في تحقيق الربح و الانتاجية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تميزت إدارة الموارد البشرية خاصة الحديثة منها بكونها أهم الإدارات في المؤسسة نتيجة الدور الفعال الذي تقوم به كما أن التطورات الحاصلة فيها سمح لها بان تكون أحد أهم الركائز التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة فهي تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة نذكر من بينها:

- وضع آليات تسمح للموظفين و العاملين بالتكيف الإجتماعي و الأسري الذي يحقق التنمية و التطوير و الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة و إنتاجيتها؛
- وضع إستراتيجيات و خطط لإختيار و إستقطاب أفضل الموظفين و العاملين، و العمل على تطوير مهاراتهم و كفاءتهم من خلال برامج تدريب فعالة؛
- العمل على تطوير المؤسسة من خلال توفير اليد العاملة الملائمة لإحتياجاتها؛

- العمل على حل المشاكل المتعلقة بحياة العمال الإدارية، المالية، الإجتماعية و الأسرية و ذلك من أجل ضمان بيئة داخلية ثابتة لتحقيق نتائج إيجابية و فعالة للمؤسسة و كياناتها؛
- وضع سياسات و خطط متعلقة بإدارة الأجور و الحوافز و المكافآت بمختلف أنواعها الخاصة بالموظفين و الإداريين و الموظفين.

الفرع الثالث: الإطار العام لسياسة إدارة الموارد البشرية.

ترتكز سياسة إدارة الموارد البشرية على ثلاثة عناصر مهمة تعد محل اهتمام هذه الإدارة و هي: التوظيف، الأجور، نظام الحوافز، التكوين و الترقية.

1- **التوظيف** : هي العملية التي تتمثل في مجمل الوظائف التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية و التي تنطلق من تحليل الوظائف، إلى البحث عن مصادر الإمداد لليد العاملة وصولاً إلى الإستقطاب ثم الإختيار و التعيين بالإضافة إلى تكوينها و تطويرها.

2- **الأجور** : تعتبر الأجور المقابل النقدي الذي يتحصل عليه العامل جراء الجهد العظمي أو الفكري الذي يقدمه للمؤسسة، و الأجرة هي ذلك النصيب الذي يعبر عليه نقدياً. و تدفع الأجور على أساسين هما:

أ- على أساس مقدار الوقت الذي يعمله الفرد ؛

ب- على أساس مقدار الوقت الذي ينتجه الفرد؛

3- **نظام الحوافز**: هذا النظام الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية و الذي هو عبارة عن مجمل الوسائل و البرامج التي تعمل من خلالها على تشجيع العمال و زيادة إنتاجيتهم بشكل أو بآخر . نجد نوعين من الحوافز:

أحوافز من حيث طبيعتها: و تنقسم إلى مادية و معنوية .

1- **الحوافز المادية**: تعمل على إشباع حاجات الفرد المادية : كالزيادة في الأجور مثلا .

2- **الحوافز المعنوية**: تعمل على إشباع حاجات الفرد الذاتية :كإقامة رحلات ترفيهية أو بعثات للحج و العمرة.

ب-حوافز من حيث أطرافها: و تنقسم إلى فردية و جماعية .

-الحوافز الفردية: و التي يستفيد منها الفرد بذاته ؛

-الحوافز الجماعية: و التي يستفيد منها مجموع العاملين بصفة عامة .

4- **التكوين**:

يعد التكوين ضمن البرامج التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية خاصة في ما يخص العمال الذين يفتقدون إلى بعض المهارات؛ ويقصد به مجموعة من العمليات المنظمة و المخططة التي تساعد العامل على التكيف مع منصبه الحالي أو إعداده لمنصب مستقبلي.

5- **الترقية**:

تعتبر الترقية أيضاً ضمن أهم السياسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية فهي تعتبر إحدى الوسائل الضرورية التي تضمن و تشجع حركة العمال داخل المؤسسة، كما تعتبر الترقية ضمن القرارات التحفيزية.

الفرع الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات التي تركز على قرارات و عمليات عديدة تنفذ على مستوى هذه الإدارة ، لكن الخاصية التي تميز هذه الأخيرة عن غيرها من الإدارات في المؤسسة هي قيامها بمهمتين أساسيتين هما: مهمة إدارية و مهمة تخصصية .

- المهمة الإدارية تتمثل في مجمل النشاطات و العمليات التي تقوم بها مع الإدارات الأخرى و تتمثل في: التخطيط، التوجيه، الرقابة، تخصيص الموارد؛

- أما في ما يخص المهمة التخصصية فتشتمل على العمليات بدءا من التخطيط للموارد البشرية، إنتقالا إلى التدريب و التطوير و في الأخير تعمل على حماية و رعاية العاملين أي تحقيق السلامة المهنية؛ بصفة عامة يمكن تحديد مهام تخطيط الموارد البشرية على الشكل التالي :¹

1-تخطيط الموارد البشرية:

ويقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا و يتطلب ذلك القيام بالمقارنة بين العرض و الطلب على العاملين و ذلك لتحديد صافي العجز في حالة غياب اليد العاملة أو الزيادة في الموارد البشرية .

2-تحليل و توصيف الوظائف:

و يقتضي ذلك التعرف على الواجبات و المسؤوليات التي تشملها كل وظيفة و مجمل خصائصها و مواصفاتها بالإضافة إلى مواصفات من يشغلها.

3-وضع نظم الاختيار و التعيين:

أي القيام بمقابلات و الاختبارات و غيرها من الاساليب التي تضمن حصول المؤسسة على الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب .

4-تصميم نظام الأجور:

بمعنى ان إدارة الموارد البشرية تعمل على تحديد قيمة كل وظيفة و أهميتها و تحديد أجرها.

5-تصميم نظم الحوافز:

أي منح مقابل عادل للاداء الجيد من طرف العمال و قد تكون تحفيوات فردية أو جماعية ,بالإضافة إلى وضع نظم الترقيّة و النقل الخاصة بهم .

6-تصميم خطة التدريب :

التدريب بدوره يعد مهمة اساسية تستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات و إكسابهم المهارات المناسبة.

7-تصميم نظام تقويم الاداء :

يقصد به تخصيص نظام لتطوير الأداء يتضمن كيفية التقييم، أهداف التقييم، مدة التقييم و أثره .

8-تطوير علاقات العمال :

محاولة خلق جو من الثقة و التفاهم بين العمال.

9-وضع نظم الترقيّة و النقل .

10-حفظ النظام:

أي وضع قواعد النظام و السلوك في المنظمة لتحقيق مبدىء شرف المهنة و أخلاقيات الاعمال.

11-تخطيط المسار الوظيفي:

يقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة.

¹نادر احمد ابو شيخة, ادارة الموارد البشرية, الاردن(عمان),2009, ص33.

12-تقديم الخدمات للعاملين :

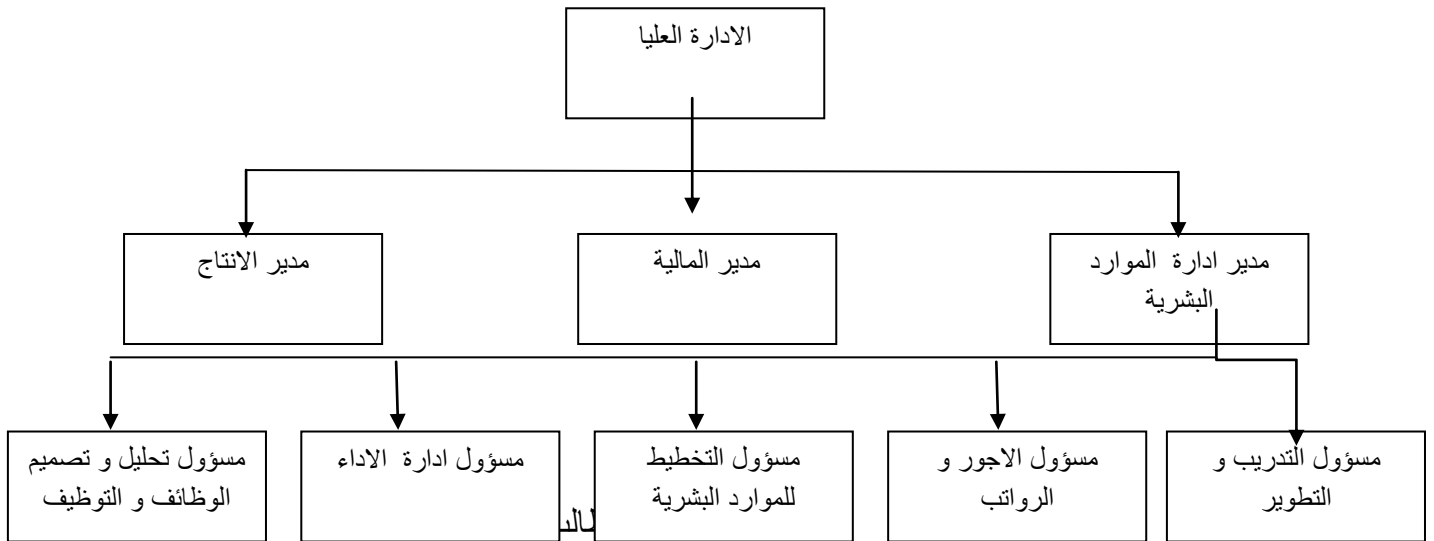
تشتمل على الخدمات و التأمينات المختلفة و البرامج الإجتماعية و الترفيهية و التسهيلات التعليمية¹.

المطلب الثالث : مكانة التوظيف في إدارة الموارد البشرية.

التخطيط لإدارة الموارد البشرية هي العملية التي تنشط في إطار تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية المناسبين و المؤهلين من حيث المهارات، المعرفة، الإتجاهات و كذلك الخصائص الجسدية... الخ ، لذلك فان من اهتمامات ادارة الموارد البشرية لإعداد مخطط للبحث و استقطاب أهم الافراد و هنا نكون امام أول خطوة ألا و هي عملية التوظيف التي تعد ضمن الإطار العام لسياسة إدارة الموارد البشرية.

لذلك يعد التوظيف من أهم العمليات و الوظائف التي تكون على عاتق ادارة الموارد البشرية، فان التوظيف يعتبر جوهر و لب هذه الإدارة ، فالتوظيف يسمح بإيجاد اليد العاملة التي تسعى ادارة الموارد البشرية لتطويرها و توفيرها للمؤسسة، و كلما كان نمط التوظيف مناسب و فعال كلما كانت النتيجة ايجابية بالنسبة لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية مما يساهم في فعالية استراتيجية المؤسسة ككل لتحقيق أهدافها.

الشكل(1): نموذج لتنظيم ادارة الموارد البشرية للمؤسسة



من خلال النموذج أعلاه نلاحظ النقاط التالية:

نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية ضمن الإدارات التي تشرف عليهم الإدارة العليا مثلها مثل الإدارات الأخرى التي تقع في المستوى الاستراتيجي، بالإضافة أن إدارة الموارد البشرية تنفرع منها ادارات متخصصة و كل ادارة يتولاها مسؤول أو متخصص في المجال.

كما نلاحظ أيضا وكما ذكرنا سابقا أن التوظيف ضمن العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: و يتبين لنا ان اهم وظائف ادارة الموارد البشرية هي:

- الإختيار (البحث عن الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب).
- التدريب و التطوير من أجل مهارات عالية و كفاءة تحقق نتائج مرضية.
- لتحفيز (خاصة التركيز على الحوافز النقدية).
- التخصص و تقسيم الاعمال من اجل تحديد الوظائف و تقسيم المهام.

¹ مرجع سابق، ص 60

المبحث الثاني: عملية التوظيف:

باعتبار أن العنصر البشري بمثابة راس مال للمؤسسة و الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها بدرجة كبيرة لتحقيق أهدافها، يعد كل من التوظيف و الإدماج أولى الخطوات المهمة لإستقطاب الراس المال البشري الذي يتمتع بكفاءات و مهارات عالية تتناسب مع متطلبات المؤسسة.

المطلب الأول : ماهية التوظيف و الاستقطاب.

تعد عملية الاستقطاب و التوظيف من أهم العمليات التي تشرف عليها ادارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم التوظيف.

تعريف التوظيف: التوظيف يعد ضمن الوسائل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة مثلها مثل راس المال، فهو ايضا احد اهم العمليات الجوهرية و محل اهتمام ادارة الاعمال و المسييرين .
توجد عدة تعاريف للتوظيف نذكر منها:

تعريف (1): يعرف فكتور ارولي التوظيف على أنه " خلاصة جملة من المقابلات او إبرام سلسلة من الاجتماعات وضعت بين شخصين: صاحب العمل والفرد الذي يملك المهارات المهنية التي تستجيب إلى الطلب".¹

تعريف (2): حسب كلود بلانش و ان اليزابيث (2008) التوظيف هو: " وظيفة من شأنها ان تمنع و تسد النقص في عدد الموظفين في الشركة, و الحاجة لتعزيز مهارات معينة لاكتساب مهارات جديدة تتناسب مع ظروف السوق و المنافسة (لتطوير نشاط، منتج جديد أو تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة)".²
تعريف (3): يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لإستقطاب مرشحين للعمل و الذين لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.³

تعريف (4): هو تزويد المصالحح و الورشات و المخازن بالأفراد اللازمين كما و كفيها لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برامج المنظمة و تحقيق أهدافها تصطلع مصلحة المستخدمين للقيام بهذه العملية.⁴

تعريف (5): هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة و ترغيب الادارة المؤهلين للعمل في المنظمة و ذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.⁵

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن التوظيف يعد من اول مراحل المسار المهني الذي من شأنه توفير اليد العاملة المناسبة لاحتياجات المؤسسة، لذلك نرى ان زيادة الوعي باهمية العنصر البشري داخل المنظمات جعل مسألة التوظيف تحظى باهتمام كبير من قبل المسييرين مهما كان نشاط المنظمة او طبيعتها لذلك يمكن القول أن التوظيف هو عملية تتكون من جملة من المراحل التي تتولاها ادارة المستخدمين او ادارة الموارد البشرية و التي من شأنها إختيار الفرد المناسب لتزويد المؤسسة باليد العاملة التي تتمتع بمهارات و كفاءات تتناسب مع احتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها ، فان نجاح عملية التوظيف تتوقف

¹ Vector Ernoul, recruter sans se tromper, édition d'organisation 2002.p5

² Claude blanche allegre ,Anne Elisabeth andreassia « gestion des ressources humaines, édition de boeck université, 2008,p33.

³ http://grh-management.blogspot.com/2012/03/blog-post_3269.htm, 11/10/2016, 23:06 h

⁴ jean guyot, recrutement méthodique du personnel ,entreprise moderne, édition paris ,1979,p17

⁵ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 241.

أي أن الاستقطاب هو عملية الجذب و البحث عن المورد البشري الكفاءة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها و هو يندرج ضمن استراتيجيات الموارد البشرية.

ب-العوامل المؤثرة على عملية استقطاب الموارد البشرية :

تواجه عملية الاستقطاب كغيرها من العمليات متغيرات تآثر على مسارها و سياستها المتبعة و من أهم العوامل المؤثرة نذكر¹:

1-الإستراتيجية التنظيمية:

تخص خاصة المنظمات التي تركز بصفة عامة على استراتيجية الكلفة الأدنى أي السيطرة على التكاليف للوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة في عملياتها ، هذه المنظمة تسعى الى تهيئة مواردها و الحصول عليها، و تسمى أيضا إستراتيجية الغسقطاب الداخلي، هنا يكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية الى الوظائف الأعلى، و من منهم يتم اعداده لبرامج تدريبية.

2-الخصائص البيئية:

تتمثل البيئة التنظيمية للمؤسسة في كافة المتغيرات الخارجية المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية... الخ، أو البيئة الخاصة التي تمثل الاطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة مثل العاملين و المالكين و الزبائن و المنافسين و المجهزين و الممولين... الخ.

3-خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة :

خصائص الوظائف تعد ضمن العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب ،فغالبا ما تسعى المؤسسة للحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا اي الوظائف التي تتطلب مؤهلات و مهارات عالية من خارج المؤسسة اي الاعتماد على إستراتيجية الاختيار من الخارج، أما في ما يخص الوظائف الروتينية أو الإعتيادية التي تقوم بها المؤسسة فهي لا تتطلب المهارات العالية لذلك يتم توفير اليد العاملة من داخل المنظمة اما عن طريق الترقية أو التنقلات أو المناوبة الوظيفية.

المطلب الثاني: أهمية التوظيف وأهدافه.

الفرع الأول: أهمية التوظيف.

يحظى التوظيف بأهمية بالغة بإعتباره كما قلنا سابقا أولى المراحل التي تسمح بتزويد المؤسسة أو المنظمة باليد العاملة المناسبة لمزاولة نشاطها بعبارة أخرى التوظيف يوفر إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تكمن الأهمية في ما يلي:

- إن التوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياتة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة أي ان التوظيف يمكن المؤسسة من سد المناصب الشاغرة داخل المؤسسة ؛
- ابراز دور المؤسسة في تزويد سوق العمل بالوظائف مما يزيد في ديناميكية ؛
- التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية و القدرات اللازمة لإحتياجات المؤسسة من اليد العاملة لإن المؤسسة تتحصل على مواردها البشرية عبر عملية التوظيف ؛
- ترهن عملية التوظيف إستراتيجية المؤسسة بإعتبارها العملية التي تضمن سير نشاط المؤسسة ؛
- التوظيف يشجع على مبدأ إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار و ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها؛

2 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص.106.

-تظهر أهمية التوظيف خاصة لدى الشركات و المؤسسات الناشئة، بإعتبارها عاجزة عن النشاط في غياب العنصر البشري ؛

-التوظيف يلعب دور مهم في زيادة الرصيد المعرفي مما يسمح بإزدهار إدارة المعرفة داخل المؤسسة؛
-تعود أهمية عملية التوظيف في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فهذه الخطوة تحسن إنتاجية المؤسسة و تتفادى بذلك تكاليف أخرى و خسائر يمكن أن تنتج عن الشخص الغير مناسب؛
-تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وكذلك الدراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الإعتبار الجانب الأخلاقي للعمال .

الفرع الثاني: أهداف التوظيف.

تتعدد أهداف التوظيف، كونه العملية الإستراتيجية ان صح القول التي تحرك الأهداف الأخرى للمؤسسة و من أهدافه نذكر منها:

- تتمثل أهداف التوظيف في التخطيط لتدبير وإستكمال الموارد البشرية للشركة والعمل على قياس أدائهم وتطوير قدراتهم وكفاءتهم من خلال برامج فعالة للتدريب والعمل؛
- خلق علاقات بين الموظفين و الإدارة و تعزيز التواصل ، بالإضافة الى تمكين الأفراد من الإطلاع على سياسات المؤسسة؛
- تعمل على التقييم الدوري الفعال لجميع العاملين بالشركة؛
- إستقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه؛
- الوصول إلى درجة الاشباع الأمثل لحاجات الأفراد و تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين؛
- البحث عن الموظف المثالي الذي يقدم خبراته للوصول الى النقطة المطلوبة؛
- تتمثل أيضا في العمل المستقر نحو إستقرار أوضاع العاملين بالشركة من خلال تنمية روح الولاء والإنتماء لدى العاملين المختلفين وتعميق الإحساس والأمان لديهم من خلال مجموعة من النظم الخاصة بتأمينهم إجتماعيا وصحيا وتوفير الرعاية المناسبة في النقل والعلاج؛
- تهدف إلى إقتراح وضع النظم والسياسات التي تكفل الرقابة الفعالة على حضور وإنصراف العاملين في المواعيد المعتمدة وإقتراح تحديث نظم ولوائح العمل وفقا للمتغيرات؛
- مراقبة الإلتزام بلوائح العمل والعاملين والتي تكفل تنظيم العمل داخل الشركة؛
- إقتراح نظم الجزاء والعقاب للعاملين بالشركة في ضوء القوانين السارية واللوائح المعتمدة والمشاركة في وضع مجموعات متكاملة من السياسات والنظم والتنظيمات بالتنسيق مع السيد رئيس قطاع الموارد البشرية ومراقبة دقة تنفيذ هذه السياسات والنظم وإقتراح الإجراءات التصحيحية في سبيل تعميق الإلتزام بها.

المطلب الثالث : أنماط و إجراءات التوظيف.

قبل التطرق إلى أنماط و إجراءات التوظيف ،لابد من معرفة الأسباب و الدوافع التي تجعل المؤسسة تقوم بهذه العملية ، فالتوظيف ليس بالعملية العشوائية بل هو عملية لها أبعاد إستراتيجية تقوم على مبادئ و أسس تتعلق بحجم المؤسسة و نشاطها، بالإضافة الى الأخذ بعين الإعتبار: ضرورة التوظيف، الميزانية المتاحة لدى المؤسسة و مهارات و قدرات الموظفين .

غالباً تلجأ المؤسسة للتوظيف في حالتين ¹:

(أ) **الحالة الأولى:** و تتمثل في عملية الإستخلاف أو التعويض في حالة الغياب الغير متوقع من أحد العمال مثل: وفاة أحد العمال، الاستقالة المفاجأة، العطل المرضية الطويلة .
و هذا ما يستدعي رد فعل سريع من قبل إدارة الموارد البشرية لسد إحتياجات المؤسسة و عدم عرقلة نشاطها .

(ب) **الحالة الثانية:** و هو التوظيف المبرمج ضمن مخطط الموارد البشرية ،الذي يعرف بإدارة التنبؤات (gpec) إدارة الموارد البشرية .

وذلك لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة من جهة و تغطية إحتياجاتها من اليد العاملة من جهة أخرى التوظيف في هذه الحالة تكون بهدف زيادة العمال لغرض معين، أو تعويض عمال تم إحالتهم الى التقاعد.

الفرع الاول: إجراءات التوظيف.

تمر عملية التوظيف بأربعة مراحل أساسية و هي:

1-1-مرحلة التحضير لعملية التوظيف:

في هذه المرحلة و التي تعد أهم خطوة، حيث يقوم المسؤول المختص في عملية التوظيف بتحديد و تقدير إحتياجات المؤسسة النوعية (الكفاءات، المهارات والمستوى المعرفي) و الكمية (عدد العمال) من اليد العاملة. للمباشرة في هذه العملية يجب أولاً التنبؤ بعدد المناصب و طبيعتها التي يجب على المؤسسة أن تملأها في المستقبل، المسؤول في هذه الحالة يقوم بإعداد طلب التوظيف الذي يتم إرساله إلى إدارة الموارد البشرية ، تقوم هذه الأخيرة بتحليل بطاقة الطلب.

***بطاقة الطلب:** هي عبارة عن وثيقة تحتوي على جملة من المعلومات ،كالصفات التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيتم له المنصب، مثل: الكفاءة، التكوين المتحصل عليه، شهادة السوابق العدلية...الخ.

1-2-مرحلة البحث عن المترشحين (إستقطاب المترشحين):

هنا يتم البحث عن المترشحين الراغبين في الإلتحاق بالمناصب وفق مصدرين:²

1-2-1-المصادر الداخلية:

أ-**الترقية:** بالإضافة لكونها توفر للمؤسسة موارد بشرية لديها خبرات في العمل ولا تحتاج الى التدريب، فإنها تحفز العاملين على رفع قدراتهم بما يمكنهم من الرقي في وظائفهم وترفع روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالأمان الوظيفي و أن مؤسستهم توفّر لهم فرص عمل أفضل في المستقبل .

ب-**النقل الوظيفي:** و يكون هذا المصدر معمولاً به عندما تعتمد المؤسسة على سياسة تنويع خبرات موارد البشرية و يكون سوق العمل لا يتوفر على الخبرات اللازمة.

ج-**الإعلان الداخلي:** تلجأ إدارة الموارد البشرية لنشر حاجاتها في لوحات الإعلان داخل المؤسسة حتى يتطلع عليها العمال، لينشروها بدورهم خارج المؤسسة لدى معارفهم و اسرهم و بذلك يتقدم من يجد في نفسه مواصفات ليشغل الوظيفة .

1-2-2-المصادر الخارجية:

أ-الإعلان الخارجي:

تحصل المؤسسة على موارد البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق المراسلة بالبريد بغرض طلب الوظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات العمل التي يملأها الافراد، و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم، و عن مستواهم التعليمي و خبراتهم السابقة ثم تقوم ادارة

¹ مرجع سابق ص.9،

²مرجع سابق ص96

الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات حسب التخصصات المتاحة. الاعلان الخارجي يعتبر من بين الاكثر الوسائل استخداما للحصول على الافراد العاملين .

ب-المدارس و الجامعات و المعاهد: تعتبر من أهم المصادر الخارجية،حيث تبرم اتفاقيات و معاهدات بين المؤسسات ومختلف المدارس و الجامعات، لجذب خريجها و الاستفادة منهم.

ج-وكالات و مكاتب التوظيف:

و نقصد بها وكالات و مكاتب التوظيف المتواجدة و يوجد نوعان:

1-مكاتب توظيف خاصة: يديرها متخصصون في إدارة الموارد البشرية وإختيارها، فهي تتلقى طلبات من الباحثين عن العمل ثم تقوم بتصنيفها حسب التخصصات المهنية و تعود اليها عند الطلب من أحد المؤسسات.

2-مكاتب توظيف عامة: و هي مكاتب عامة تديرها الحكومة هدفها التقليل من حجم البطالة و توفير اليد العاملة في سوق العمل، فيتم تسجيل بيانات البطالين ففي حالة توفر فرص عمل يتم توزيع هؤلاء البطالين الى هذه المناصب حسب الحاجة ووفق شروط معينة كا الجنس، العمل...الخ.

د)الاصدقاء،الزملاء و المعارف:

تكون في حالة وجود مناصب شاغرة في المؤسسة و غالبا ما تكون هذه المناصب تخص وظائف نادرة أو غيرها، فهنا يكون إتصال بين العمال و زملائهم أو أحد افراد العائلة تتوفر فيه الشروط المطلوبة فيقوم بدعوته لذلك.

ه)برامج التدريب و التشغيل:

تعتبر بعض مراكز التدريب احد اهم النقاط التي تمكن من الحصول على الموارد البشرية التي تتمتع بقدرات و مهارات عالية، إذ تعتبر البرامج التدريبية التي تقدمها هذه المراكز بمثابة فرص لتحسين الإستخدام للأفراد غير المؤهلين .

و) الجمعيات و النقابات المهنية :

تعتبر هذه الأخيرة أيضا مصادر مهمة للبحث عن اليد العاملة، لما تقدمه من خدمات مثل: نشر الإعلانات وإقامة برامج تأهيلية ...الخ، و التي تساعد على ايجاد و فتح فرص عمل من جهة و التعريف بالمؤسسات من جهة أخرى.

1-2-3-مرحلة إختيار المترشحين:

في هذه المرحلة أو هذه العملية يتم قبول الفئة التي تتوفر فيها الشروط المطلوبة (النوعية و الكمية) حسب مقاييس معينة ليتم إتحاقها بالمناصب الشاغرة و التي تم تحديدها بعد التخطيط للموارد البشرية للمؤسسة، و يكون ذلك من خلال المقابلات و الاختبارات لضمان ان الشخص الذي تم اختياره هو المناسب، هذه العملية توضح الاجراءات و الاليات التي موجبها يتم اختيار الفرد كعامل داخل المؤسسة فهي تعد ضمن المراحل الأكثر أهمية باعتبار أن أختيار العمال المناسبين يحقق للمؤسسة أهدافها من ناحية الكفاءة الانتاجية و الربحية وذلك من خلال تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

تمر عملية الاختيار بعدة خطوات نذكر اهمها كا التالي:

أ)المقابلة الاولى:

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل التي تنتهجها المؤسسات خاصة إذا كانت هذه الأخيرة لم تقوم بإعداد برنامج لإختيار الأفراد، التواصل المباشر مع العامل يسمح بمعرفة مدى كفاءته و قدرته على التواصل كما تسمح بإعطاء نظرة عامة عن سلوكه في التحوار إضافة الى الجوانب المظهرية التي تلعب دور مهم

بالنسبة للوظيفة من حيث اللياقة و المظهر، من خصائص هذه العملية هي قصر وقتها فهي لا تستغرق فترة طويلة فإذا كانت المقابلة إيجابية و تشير إلى أن العامل يستحق التعيين هنا يتم تقديم طلب التعيين .
(ب) إستمارة طلب التعيين:

هذه الإستمارة و التي هي عبارة عن وثيقة يتم تقديمها إلى الفرد بعد خضوعه للمقابلة، فهي تقتضي ملء الوثيقة بالمعلومات اللازمة من حيث العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية... الخ، أي كل ما يخص الشخص المتقدم للوظيفة.

الشكل (2):- نموذج لإستمارة طلب التعيين (إستمارة المعلومات)

الاسم الكامل :.....	تاريخ المقابلة:.....
الوظيفة المتقدم اليها :.....	
الوظائف البديلة :.....	
الخبرات السابقة :.....	اسم المؤسسة:.....
	الموقع الوظيفي :.....
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة السابقة :.....	
البيانات الشخصية :	
العنوان الحالي :.....	رقم الهاتف :.....
الجنسية :.....	
-الموقف من الخدمة العسكرية :.....	
المستوى التعليمي :.....	
في اي مجال تتوفر لديك القدرة على العمل :.....	
-اؤيد بان كافة المعلومات صحيحة و سوف اتحمل المسؤولية في حالة وجود اي معلومات غير صحيحة .	
ملاحظات الموظف المسؤول.....	توقيع طالب العمل.....
التاريخ :.....	

فإستمارة المعلومات تختلف من مؤسسة الى اخرى كل حسب احتياجاته و رعايته،بعد ذلك يتم تحليل كل فقرة في الاستمارة و يتم دراستها و ذلك بوضع قيمة ووزن لكل معلومة وفق اهميتها للوظيفة و تكون كالتالي :

1-إختبارات الاستخدام:

تعتبر ضمن أحد أهم الأدوات الرئيسية التي توفر المعلومات الموضوعية و اللازمة للإدارة من حيث أداء الأفراد و مدى توفيق مهاراتهم مع الوظيفة المتقدم إليها.

2-ثبات المقياس:

ويقصد به الحصول على درجات و نتائج ثابتة في كل وقت حيث يسمح بإختيار الأشخاص الذين تحصلوا على درجات ثابتة فهو يقتضي بالدرجة الاولى إختيار الأفراد المتحصلين على نتائج متطابقة في كل مرة يطبق فيها المقياس.

3-الكشف الطبي و التعيين :

تعتبر آخر خطوة من مرحلة التعيين و تقتضي التأكد من أن الأشخاص المتقدمين للوظيفة يتمتعون بصحة جيدة، فاللياقة البدنية و الصحية تعتبر من أهم العوامل التي تسمح بإختيار الفرد باعتبارها العامل الذي

يمكنه من أداء عمله بنجاح، فبعد اجتياز الشخص هذه المرحلة تتخذ إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيين باختياره و تعيينه ام لا.

1-2-4-مرحلة الإستقبال و الدمج :

و هي آخر خطوة لعملية التوظيف فهنا يتم التعيين الرسمي للمتشرح ليصبح عامل بصفة رسمية بالمؤسسة، دمج العمال يتم غالبا في فترة تدوم لمدة طويلة نسبيا قد تصل إلى سنة. و تمر بعدة مراحل:

- مرحلة تزويد المترشحين بالمعلومات اللازمة التي تخص المنصب؛
- مرحلة التدريب على المهنة أي تهيئة العامل للقيام بالعمل المكلف به؛
- مرحلة مشاركة المستخدم و الإنخراط في العمل؛
- تقييم أداء العاملين، إحترام حقوق العاملين و تحديد نظام الإنضباط.

الفرع الثاني: أنماط التوظيف.

تتعدد و تتنوع أنماط التوظيف من مؤسسة إلى أخرى، لذلك يمكنها اللجوء إلى النمط الملائم لها، مع الأخذ بعين الاعتبار العديد من الشروط التي من شأنها تحديد هذا النمط. غالبا يوجد نمطين للتوظيف: توظيف داخلي و يخص حركة الافراد المنتمين داخل المؤسسة الذين يتم تنقلهم من منصب إلى منصب آخر، و هناك توظيف خارجي أي استقطاب افراد جدد للمؤسسة.

2-1-التوظيف الداخلي:

غالبا ما يكون التوظيف الداخلي هو الترقية في الرتبة أو التحويل من منصب إلى منصب آخر أو من فوج عمل إلى فوج عمل آخر، فيما يخص التحويل أو الإنتقال في المناصب يكون بقرار من المسؤول نظرا لشروط معينة أو ظروف تمر بها مصلحة، مثلا تحويل عمال من ورشة إلى ورشة أخرى. أما في ما يخص الترقية فطبقا لمبدأ المسار المهني الذي يقوم عليه نظام الوظيفة فإن الموظف يمكنه الاستفادة من الترقية في الرتبة خلال مساره المهني، و تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالإنتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى عن طريق الإمتحان المهني أو الفحص المهني الذي يسمح للموظف الذي أثبت سواء أقدمية في الرتبة أو أقدمية في الرتبة مقترنة بتكوين متخصص، و زيادة على شرط الأقدمية تتوقف ترقية الموظف بهذه الطريقة على عملية تقييم الموظف التي تحدد معدل النقطة السنوية التي تمنح له من طرف المصلحة التي ينتمي إليها حول مستوى ادائه و كفاءته و كذلك سلوكه.

2-2-التوظيف الخارجي :

التوظيف الخارجي يقتضي دخول المؤسسة الى سوق العمل، للبحث على اليد العاملة التي تلبى احتياجاتها حيث يكون التوظيف كما يلي :

أ-المسابقة على أساس الشهادة :

تقوم المؤسسة بالاعلان عن مناصب توظيف شاغرة للراغبين في الالتحاق و تكون على أساس الشهادة من خلال منشورات يتم تعليقها بوجود مسابقة على أساس الشهادة ، و هذه المنشورات تحدد فيها الشهادة المطلوبة و شروط اخرى ان امكن ، بالإضافة الى تحديد تاريخ المسابقة و الوثائق اللازمة لملف الترشيح، ويتم انتقاء المترشحين في هذه الحالة بناء على دراسة ملف الترشيح كذا إجراء مقابلة ، مع اعتماد مبدأ الترتيب على أساس الإستحقاق على ان التقييم والإنتقاء يتم على أساس ملاءمة شعبة اختصاص تكوين المترشح لمتطلبات المنصب المراد الإلتحاق به.

كما أن التقييم يتم على أساس الأشغال والدراسات المنجزة من قبل المترشح في نفس تخصصه، والخبرة المهنية المكتسبة، مع حساب تاريخ الحصول على الشهادة ونتيجة المقابلة مع لجنة الإنتقاء، السيرة الذاتية أيضا تلعب دور مهم في هذا النوع من التوظيف.

ب-المسابقة على اساس الاختبار:

في هذا النوع، تقوم المؤسسة بفتح مسابقة توظيف و تقوم باعلانها للراغبين في لاتحاق بالمناصب المذكورة مع ذكر عدد المناصب و الشروط الواجب توفرها كا السن مثلا، و يكون التوظيف بعد اجراء هذه المسابقة النقاط لا تاخذ بعين الاعتبار، لانه سيتم ترتيب المترشحين و يتم الانتقاء عن طريق مبدا الاستحقاق.

الخلاصة:

نستخلص في الأخير من هذا الفصل، أن عملية التوظيف أو التوظيف هو النشاط الأساسي الذي من خلاله تتحصل المؤسسة على اليد العاملة المؤهلة و الملائمة لشغل المنصب المعني، كما أن التوظيف يعتبر أيضا من المسؤوليات العامة لإدارة الموارد البشرية، فالمؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية تحقق من خلالها النشاط الاقتصادي الذي وجدت من اجله، الامر الذي يلزمها بضرورة تحديد احتياجاتها الكمية و النوعية من هذا المورد ، الذي ينبغي عليها تحسين استثماره لتحقيق كفاءة أكثر.

بما أن اختيار الأشخاص ليس بالعملية السهلة، الا أنه باتباع خطوات و سياسات معينة و محددة باحكام، يجعل هذه العملية أكثر يسرا خاصة و ان هذه العملية تاكد إختيار الأشخاص المناسبين قد لا تكون من اللحظة الاولى، لأن اختيار الاشخاص أو اليد العاملة يعد قرارا إداريا مهم جدا، مع تجنب القرارات الخاطئة التي من الممكن الوقوع فيها و التي قد تكون باهضة الثمن من ناحية الوقت،الطاقة و المصاريف.

حرصا على وصول المؤسسة إلى هدفها الأسمى و المحدد في إستراتيجيتها تبذل إدارة الموارد البشرية جهودها لإستقطاب أهم العناصر التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية من جهة و تحقيق الأرباح و ضمان استمرارية المؤسسة من جهة اخرى، مما يتطلب الاهتمام بعملية التوظيف إعطائه قيمة كبيرة و تطويره و الأهم أن يكون المنطلق الاساسي و الفعال لضمان استمرارية المؤسسة.

**الفصل الثاني: سياسة التوظيف
و إستراتيجية المؤسسة**

تمهيد:

تطرقنا في الفصل الأول إلى مكانة التوظيف في إدارة الموارد البشرية مبينين أهميته و أهدافه، نظرا لمكانته البالغة الأهمية داخل المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة مهما كان نشاطها إلى إنتهاج مجموعة أنشطة متسلسلة و إجراءات مترابطة من شأنها توفير احتياجاتها من الموارد البشرية ضمن ما يعرف بسياسة التوظيف، كل هذا سعيا منها لتحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله و هو مرتبط أساسا بمدى فعالية و كفاءة مواردها البشرية، هذا الأخير يعتبر الإستثمار المضمون و العنصر الحاسم في تحقيق الأرباح و مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية للمؤسسة. لذلك تسعى المؤسسات لوضع أسس هادفة و سياسة حكيمة من شأنها جذب و توفير أكبر قدر ممكن من العمال الأكفاء.

إن الدافع لتبني سياسة توظيف معينة ليس فقط البحث عن الكفاءات اللازمة فحسب بل يتعداه إلى تشخيص و تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من موارد بشرية، و العمل على رفع حظوظ النجاح و التقدم المهني للعمال الجدد، و تحقيق الفعالية الكافية، و القيمة المضافة المنتظرة في نطاق إستراتيجية المؤسسة، و بما أننا في دراستنا هذه سنحاول معالجة مسألة التوظيف و علاقتها بإستراتيجية المؤسسة، ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين تحت عنوان:

- المبحث الأول: سياسة التوظيف.
- المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: سياسة التوظيف.

إن سياسة التوظيف المنتهجة في المؤسسات الجزائرية عرفت تقدما معتبرا خلال الآونة الأخيرة، ذلك ما بدأ يتجسد في الاهتمام المتزايد بتبني سيرورة عامة لاختيار الموارد البشرية، و تحديد الحاجات الفعلية من خلال استعمال أدوات وإجراءات اختيار أكثر موضوعية ، إلا أن المناهج التقييمية التي تقوم عليها النظم المستخدمة في عمليات التوظيف واختيار المهن تتباين من مؤسسة لأخرى، فنجدها تتباين بين الطرق العلمية القائمة على تحقيق الأهداف المحددة ، والطرق اللاعقلانية المستخدمة بدون دراسة دقيقة للنتائج المترتبة عنها، لذا يجب الإعداد و تبني سيرورة توظيف من شأنها تحقيق غايات المؤسسة و أهدافها.

المطلب الأول: ماهية سياسة التوظيف.

الفرع الأول: مفهوم سياسة التوظيف.

تعريف سياسة التوظيف " هي مجموعة القرارات و الإجراءات لاختيار مختلف الوسائل لشغل المناصب الشاغرة، تكون متطابقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية، محتواة ضمن تخطيط الموارد البشرية."¹

بصفة عامة يمكن القول أن سياسة التوظيف تعني تحديد الوسائل و الأساليب بالإضافة إلى المبادئ التي تنتهجها المؤسسة و التي من شأنها تلبية احتياجاتها الضرورية من اليد العاملة وفقا لميزانية التوظيف السنوية والمخطط لها.

الفرع الثاني: محتوى سياسة التوظيف.

تتضمن سياسة التوظيف ثلاث أسس رئيسية تتمثل في²:

1. **الأهداف:** مجموعة الغايات التي تصبوا سياسة التوظيف الوصول إليها و تحقيقها و هي ترتبط

ارتباطا وثيقا مع إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2. **المبادئ و الخيارات الإستراتيجية:**

- القانون العام للعمل و للتوظيف المعمول به؛

- أخلاقيات المهنة و قيم المؤسسة؛

- المركزية و اللامركزية؛

- تحديد مقياس التجانس و التقييم؛

- الجهات الفاعلة و المسؤولين؛

- المواعيد و الإجراءات.

3. **المنهجية:**

- نظام مخصص لإدارة ملفات المترشحين؛

- التعريف و تحديد وسائل الاتصال و التواصل؛

- تحديد المهارات اللازمة؛

- تحديد منهجية تحليل المنصب؛

¹ ALAIN GAVAND, recrutement les meilleurs pratique, éditions d'Organisation, 2005 , p34

² Victoir RNOULT, recruter sans se tromper, , édition d'organisation, Paris, 2001, p 40

- طرق التقييم؛
- سيرورة إتخاذ القرارات؛
- مؤشرات الأداء الفعال و نظام التطوير المستمر.

الفرع الثالث: محددات سياسة التوظيف.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف منها الداخلية والخارجية متمثلة كالآتي:

العوامل الداخلية:

- أ- **سياسة المؤسسة:** تعرف السياسة على أنها المرشد في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة. كما تعتبر أيضا نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد فعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات. إن نجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف ، من خلال البحث والاختيار لأحسن القوى العاملة.
- ب- **تخطيط القوى العاملة:** تعتبر من العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية لكل نوع من أنواع الوظائف.
- ت- **ثقافة المؤسسة:** يجب على المنظمة أن تستعد لتهيئة ثقافتها حتى تتماشى مع رؤيتها وذلك من خلال القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

العوامل الخارجية:

التقدم التكنولوجي : يشكل التقدم التكنولوجي عدد من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل لهذه التكنولوجيا، وبهذا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة وتوظيفها طبقا لذلك لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل، وبالتالي في نوع المهام وبذلك على الوظيفة ككل بالمؤسسة.

- أ- **الوضع الاقتصادي :** يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسيع السوق الذي يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة ، وبالعكس في حالة الكساد الاقتصادي ، وينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح الشيء الذي يجعل المؤسسة في بعض الأحيان تسرح عدد كبير من العمال.
- ب- **التشريعات القانونية :** تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي بالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات التي يتم بها التوظيف كالمعلقة بالسجن ، الجنس، الجنسية... كما تفرض حدا أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة، هذا يفرض على المؤسسة ومختلف سياساتها قيود تكون مجبورة على احترامها.
- ت- **اللغة :** إن اللغة في المجتمعات وظيفية انتقائية أي أن الذي لا يتقن لغة معينة يعتبر مرفوض في سيرورة وتطوير المؤسسات العامة منها والخدمية¹.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr49539.html>, 13 /03/2017 , 17 :57

المطلب الثاني: سياسة التوظيف كجزء من تخطيط الموارد البشرية. الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

تعريف(1) : يقصد بتخطيط الموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية و عرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية كما و نوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا¹.
تعريف(2): " يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه التنبؤ و الرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع و الكم و مدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان و الزمان و التخصيص"²

من خلال التعاريف السابقة نستطيع تحديد الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط للقوى العاملة كالآتي:

- تحديد أعداد و نوعيات الموظفين المطلوبين؛
 - الإعداد للتنمية و تطوير مهارات قدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية؛
 - العمل على تحقيق الإنسجام بين طبيعة العمل و متطلبات أدائه و بين تخطيط القوى العاملة لتحقيق أفضل أداء ممكن و ربط ذلك كله مع الحوافز و الأجور؛
 - العمل على تطبيق مقولة "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" من خلال وضع و تبني سياسة سليمة للنقل و الترقية أفقيا و عموديا بحركة فعالة و منسجمة، و متوازنة.³
- مما سبق نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية هو عبارة عن القيام بتقديرات لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا، تحديد الأجور و عدد الوظائف من منظور زمني بعيد المدى ذو طابع استراتيجي.

الفرع الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية.

يمكن القول بأن الوظيفة الأساسية الأولى من وظائف إدارة الأفراد هي الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة المنظمات و الهيئات، و هو ما يمكن أن يتم عن طريق ثلاث وظائف نوعية هي⁴ :

-تصنيف الوظائف؛

-تخطيط الموارد البشرية؛

-الاستقطاب و الاختيار و التعيين.

1. تصنيف الوظائف:

يراد بذلك ترتيب الأشياء في مجموعات أو فئات، على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأشياء المتشابهة مع وجوب وصف كل فئة و تحديد درجاتها و أن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها و واجباتها و مهامها النموذجية. مع وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة و الدرجة المناسبة لها، و أن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها و واجباتها و مهامها النموذجية، مع تضمين هذه المواصفات كذلك لأعمال كل فئة و خطوط ترقياتها و تدرج مراتبها.

¹د.سهيلا محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع-عمان-الأردن 2003 ص 58
²د.صفوان محمد المبيضين، د.عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع-عمان 2012، ص 55

³د.صفوان محمد المبيضين، د.عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص 56

⁴د.فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، من ص 57 الى ص 59

و يختلف أسلوب التصنيف من دولة لأخرى تبعا للظروف و العوامل البيئية، كما يمكن تصنيف الوظائف عموما على طريقتين أساسيتين:

أولا : الطريقة الموضوعية.

وصف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات بصرف النظر عن شاغل الوظيفة و ما يملك من مؤهلات علمية أو أقدميه في الخدمة أو غير ذلك من الظروف الشخصية و ذلك من خلال القيام بدراسة تحليلية لمقومات الوظيفة و نوع العمل الذي تتطلبه و مراحل و درجة صعوبته و علاقة العمل بباقي السلم الوظيفي.

ثانيا : الطريقة الشخصية.

على عكس سابقتها ، تقوم هذه الطريقة على مبدأ الرتبة الشخصية ، و تعتمد على شخص الموظف أو أقدميته و مركزه في السلم الإداري بالنسبة للموظفين الآخرين، فالفرد و أقدميته و مؤهلاته و اسم الوظيفة و حقوقه هي العوامل المهمة في تحديد درجته و راتبه و سلطانه. تركز هذه الوظيفة على شاغل الوظيفة أكثر مما تركز على الوظيفة نفسها، فالمهم هو الشخص و ما يملك من مؤهلات و خبرات و قدرات، أما العمل فيمكن أن يتغير حسب احتياجات الجهاز الذي يعمل به، ووفقا لتغير برامج العمل التي تتبناها المنظمة التابع لها.

2- تخطيط الموارد البشرية¹ :

يتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلا أن يكون أداة مفيدة للإدارة و فيما يلي الأساسين الذين تركز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية.

أ. نظام متكامل للمعلومات عن الأفراد؛

ب. خطة أساسية للأعمال.

فعملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر بمثابة الطريق للقيام برحلة، أما نظام المعلومات يعتبر بمثابة الموقف الحالي، أما خطة الأعمال فهي توضيح للمكان الذي يجب أن تذهب إليه أي الهدف المراد تحقيقه في المستقبل.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على أربعة خطوات أساسية:²

1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية: إن الأهداف التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل التاريخية التي حدثت في الماضي وأيضا العوامل البيئية، أي بمجرد تحديد المنظمة أهدافها يقوم مديري الإدارات والأقسام بتحديد الموارد البشرية كما ونوعا لتحقيق هذه الأهداف.

2- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة: أي الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الوحدات المختلفة.

3- تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة: ويتم ذلك وفقا للمعلومات الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة والتغيرات المتوقعة للموارد البشرية كبلوغ سن التقاعد، الترقية، النقل، الاستقالة.

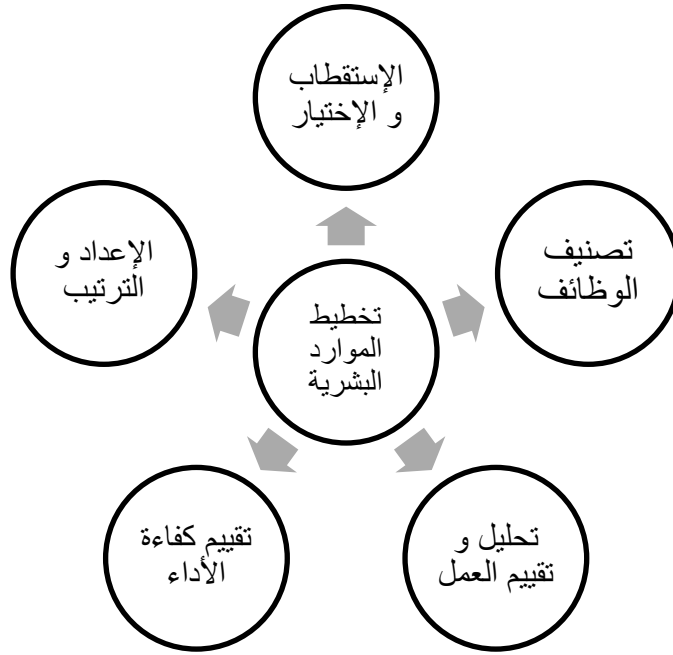
¹ - راوية حسن ، ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 131-132.

² - راوية حسن، المرجع نفسه، ص 133.

4- تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية: فإذا كان صافي المتطلبات موجبا، أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد فإن المنظمة تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد الجدد الذي تم تعيينهم أما إذا كان صافي المتطلبات من الموارد البشرية سالبا فإنه يجب على المنظمة القيام باتخاذ التعديلات عن بعض العمالة أو إنهاء العمل بصفة نهائية أو حالة بعض الأفراد إلى المعاش المبكر.

مما سبق يتضح أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة يجب تقييمها بصفة مستمرة للوقوف على مدى علاقتها وتمشيها مع الظروف المتغيرة لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة والظروف المتغيرة.

الشكل (3) الترابط بين تخطيط الموارد البشرية و الوظائف الأخرى¹



3- الاستقطاب و الاختيار و التعيين :

1.3- الاستقطاب : تأتي عملية استقطاب الموارد و الكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة و الاستمرار فيها ، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية ، و تتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة ، و تشجيع المؤهلين لشغل الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، و ذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة و شروط الالتحاق بها و مواعيد امتحاناتها.

مبادئ الاستقطاب :

حتمية المركزية في الاستقطاب:

ينبغي تركيز الاستقطاب في ادارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية .

معرفة طبيعة سوق العمل:

ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين ، أو نظرهم للعمل، معرفة حدود سوق العمل لتقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة و التي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية ، نوعية المهارات المتاحة في السوق و كذا الظروف الاقتصادية لتأثيرها القوي على

¹صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص121

عملية الاستقطاب فنوعية الوظائف و ظروف المرتبات في باقي المنظمات، كما ان ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب :

تحليل مصادر الاستقطاب كميًا ووصفيًا لغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم سلفًا و كذلك الكشف عن درجة نجاح و فضل كل مصدر حيث قد تتيح بعض المصادر عددا أكبر من المستقطبين و لكنها تكون ذات نجاح أقل.

2.3-الاختيار: و هي المرحلة الموالية لعملية الاستقطاب، فهو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين و أكثر صلاحًا لشغل الوظيفة ، و يجب اعتماد مبدأ العدالة و المساواة و تكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين أن يتم الاختيار وفق ما يسمى مبدأ الجدارة ، حيث يعتمد هذا المبدأ على حقيقتين أساسيتين:

- أن الوظيفة ثابتة و الموظف يتغير، و بالتالي فلا بد أن نبدأ بتحليل الوظائف و تحديد مواصفات و مؤهلات من يشغلها.

- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية و تعقد بينهم المسابقة أو الاختيار ، و يتم الاختيار بناء على النتائج فقط دون تدخل للاعتبارات الشخصية و بذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

خطوات عملية الاختيار:

1. الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة؛
2. تلقي الطلبات و السير الذاتية؛
3. تصفية الطلبات و حصر المناسب منها؛
4. إجراء مقابلات مبدئية؛
5. إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل؛
6. إجراء المقابلات الرسمية؛
7. إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية؛
8. القيام بعملية التوظيف مع فترة تجريبية؛
9. إعداد العاملين (تدريبهم و تعريفهم على العمل و الزملاء)؛
10. تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

الاختبارات و أهميتها في عملية الاختيار: تلجأ المنظمة إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين و يعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية و الموضوعية في عملية الاختيار و التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.
- استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.
- إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختيار و التعيين و إبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

أنواع اختبارات التوظيف:

- ❖ **اختبارات القدرة على الإنجاز:** يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل و خبرته في فنون المهنة؛
- ❖ **اختبارات الشخصية:** هدفه الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملائمتها لطبيعة الوظيفة؛
- ❖ **اختبارات ميول الشخص و توجهاته:** يقيس رغبة و ميل الشخص للقيام بالعمل المسنود إليه، من خلال قياس مستوى المعرفة و الفهم للعمل؛

- ❖ **اختبارات الذكاء:** تقيس القدرات الذهنية، الذكاء و طريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل؛
- ❖ **اختبار القدرات:** يقيس قدرة المتقدم للعمل على التذكر و التعبير و الابتكار من اجل التنبؤ بمدى جودة القيام بمهام معينة.

3.3-التعيين : تقوم إدارة شؤون الأفراد بتنفيذ معظم خطوات الاختبار و يشترك مديرو الإدارات في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية، و بنسبة للتعينين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها. يترتب على صدور التعيين إقامة العلاقة بين الموظف و الجهة التي تعاقدها و مباشرة العمل، و يستلزم إصدار التعيين وجود وثائق من أهمها شروط العمر، خلو ملفه من السوابق العدلية، توفر اللياقة البدنية لشغل الوظيفة و غير ذلك من الأمور التي وضعها المشرع لشغل الوظائف.¹

المطلب الثالث: أهمية سياسة التوظيف.

هناك عدد من الظروف و العوامل تساهم في إبراز الدور الذي تلعبه سياسة التوظيف داخل المنظمة. من بين هذه العوامل ما يلي:

1.الظروف و التغيرات التكنولوجية: تعيش منظمات اليوم عصر الإبداع التكنولوجي و التغيرات السريعة في مختلف الميادين مما نتج عنه تغير كبير في نوع و طبيعة الوظائف اللازمة لمواكبة هذا التغير، كما أن الاختراعات و التطور في البيئة التكنولوجية أوجد وظائف جديدة لم تكن سابقا في هيكل العمل في المنظمات و أجبر على الاستغناء على أخرى حتى بات لزمنا على المنظمة أن تحدث نفس التغيرات على مواردها البشرية و تقوم بتوفيرها بالكم و النوع و التخصص المطلوب. فإذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن هذه التطورات و التغيرات التكنولوجية ستبقى و تستمر إلى ما لا نهاية فإن ذلك سيوضح عظم المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية و النشاط التخطيطي بالذات و أهمية ما مطلوب إنجازه في هذا العمل.

2.توفير الاحتياجات من الموارد البشرية: إن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوى العاملة في المنظمة لملائمتها مع متطلبات الأداء الجديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن إحداثها بين يوم و ليلة بل إن ذلك يستلزم وقتا طويلا من الإعداد و التدريب و التهيئة و الاختيار و التعيين و غير ذلك. هذا معناه أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتنبأ بالاحتياجات الجديدة لشغل الوظائف التي ستحدث بالأعداد و التخصصات و النوعيات المناسبة قبل وقت مناسب و العمل على إعداد البرامج التدريبية لتنمية المهارات لقوة العمل الداخلية، و محاولة استكمال النقص من سوق العمل الخارجي. هذا ما يعطي عملية تخطيط للتوظيف بعدا آخر و أهمية إضافية.

3.عدم تلبية سوق العمل لإحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة: مازالت المنظمات على مختلف تخصصاتها و مجالات عملها تواجه نقصا كبيرا في أنواع معينة من الموارد البشرية خصوصا التخصصات النادرة، مما جعلها تترتب في إدخال بعض أساليب العمل المتطورة بسبب عدم تلبية سوق العمل لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية. إن ذلك يلقي عبئا كبيرا على عاتق إدارة الموارد البشرية و يزيد من أهمية النشاط التخطيطي و عمليات استقطاب و إختيار العناصر الكفوءة و المناسبة، فقد تفلح بعض المنظمات في الاستفادة من إدخال بعض الأساليب و وضعها موضع التطبيق و هذا غالبا ما يكون نتيجة قصور الجانب التخطيطي، و ندرة الموارد البشرية المطلوبة.

¹ د. فيصل حسونة ، مرجع تم ذكره مسبقا ، من ص 60 إلى ص 64

4. **تأثير السياسات الحكومية المركزية:** إن موضوع الموارد البشرية أخذ مساحة واسعة من اهتمام الدول على مر العصور، و ذلك لما للبطالة أو الاستخدام الكامل أو شبه الكامل من مردودات سياسية، اقتصادية و إجتماعية سلبية أو ايجابية على مجتمعات تلك الدول. و عليه فإن الحكومات الحديثة وجدت نفسها ملزمة بالبحث عن فرص العمل و زيادتها لاستيعاب أبنائها القادرين على العمل لشغلها لمعالجة ظاهرة البطالة بتشكيلها الجلي و المقنع، و تبني سياسة من شأنها توجيه قوة العمل نحو الوظائف و فرص العمل المفيدة أو المنتجة على مستوى الاقتصاد الوطني. هذا من جهة، كما أن الحكومة كثيرا ما تقوم بإصدار العديد من التشريعات و القوانين التي ترتبط بسياسة التوظيف و تؤثر فيها و ذلك من جهة أخرى.

5. **تقليل التكاليف:** إن انتهاج سياسة توظيف ملائمة تؤدي إلى تقليل تكاليف العمل في المنظمة و ذلك من خلال معالجة البطالة المقنعة بإعادة النظر في هيكل العمالة و الاحتياجات و إجراء المناقلة اللازمة بين الوحدات و الأقسام و التخصصات ، و الحيلولة دون الإنفاق على إعداد برامج تدريب و تأهيل قوى عاملة لوظائف سيتم التخلي عنها و إلغائها من الهيكل التنظيمي للمنظمة في المستقبل القريب من جهة أخرى.

إن دراسة و فهم سياسات التوظيف عملية هامة و حيوية تتطلب التعاون الكامل و المساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه من أجل تحقيق سياسة التوظيف لأهدافها المتمثلة في تأمين و توفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة ككل.¹

¹ نفس المرجع أعلاه من ص58 الى ص60.

المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة.

إن الإدارة المعاصرة فرضت على المؤسسة وجود تطور مستمر يضمن بقائها و مواكبة التحديات التي يشهدها القطاع الاقتصادي و غيره من القطاعات، كما أننا نجد هذه الأيام الكثير من المديرين سواء كانوا يعملون في مشروعات صغيرة أو منظمات غير هادفة للربح أو شركات كبيرة يسعون جميعهم إلى معرفة كيفية وضع إستراتيجية لمشروعاتهم. لأنهم يدركون بأن غياب إستراتيجية فعالة للمؤسسة يحيلها إلى مسار غير الذي تطمح للوصول إليه و بالتالي فالإستراتيجية تعتبر حجر الأساس لقيام و استمرار أي مؤسسة مهما كان هدفها.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية المؤسسة.

قبل التطرق لمفهوم إستراتيجية المؤسسة نعرف المؤسسة أولاً، فقد اختلفت مفاهيمها عبر الزمن حيث أعطيت لها تعاريف عديدة من طرف مختصين.
الفرع الأول: ماهية المؤسسة و أهدافها.
مفهوم المؤسسة:

تعريف(1): يعرف ناصر عدون المؤسسة بأنها " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا(إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع النشاط"¹

التعريف(2): حسب L.Von Bertalanffy: فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعي واقعي و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح" و هذا كنظام معناه أن المؤسسة نظام :

- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها؛
- لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي؛
- هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها.²

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن المؤسسة هيكل تنظيمي إقتصادي و اجتماعي مستقل ماليا يتمتع بخصائص معينة تميزه عن غيره في إطار قانوني، قصد تحقيق أهداف معينة من خلال توحيد و تنسيق الجهود.

أهداف المؤسسة:

المؤسسة وجدت أصلاً لتحقيق هدف معين، وهدف المؤسسة عامة هو المعبر عن المؤسسة ومهمتها، ويتحقق هذا الهدف بتضافر الجهود الكاملة لها، ويعرف هدف المؤسسة بأنه اتفاق عام لتحقيق غاية المؤسسة، ذلك لأن المؤسسة أصلاً وجدت لتحقيق غاية معبر عنها بالهدف، وبالتالي يمكن تحديد أهداف المؤسسة مايلي³ :

1- الأهداف الإستراتيجية : وهي أهداف عامة للمؤسسة ، ويتم تحديدها من طرف الإطارات العليا داخل المؤسسة ، أي في قمة هيكل المؤسسة ، والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون طويل المدى.

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11

² ناصر دادي عدون ، مرجع نفسه ، ص11.

³ <http://hrdiscussion.com/hr90520.html> , 15/06/2012 , 11 :12 .

2- الأهداف التكتيكية: وهي الأهداف التي تتحقق من خلال التشكيلات التنظيمية الرئيسية في المؤسسة، ويتم تحديدها من قبل المستويات المتوسطة في هيكل المؤسسة والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون متوسط المدى.

3- الأهداف العملية: هي الأهداف التي تتشكل من قبل التشكيلات الفرعية للمؤسسة، والمجال الزمني لتحقيقها قصير المدى. إن المفهوم الحديث للمؤسسة يقوم أساسا على تحديد وتحقيق الأهداف، ذلك تكون الأهداف تشكل المصدر الأساسي الذي يتوقف عليه المسار المستقبلي للمؤسسة.

الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية.

تعريف(1): تعرف الإستراتيجية بأنها خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين مزايا التنافسية للمنظمة و التحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة¹.

تعريف(2): كما عرفها أيضا بأنها تعني: " تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"².

تعريف(3): كما عرفها أحد المسيرين: " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيما تخصص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف"³.

تعريف(4): " إن الإستراتيجية هي الهدف الذي من أجله تنشئ مؤسسة ما، و هي أيضا المسار التي تسلكه تلك المؤسسة لكي تحقق هذا الهدف"⁴.

نستطيع القول أن الإستراتيجية تعني تصور مستقبلي للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات الملائمة ووضع الخطط و تسطير الأهداف وفرض قيود على المسار بما يلائم البيئة المحيطة و يوافق الموارد المتاحة.

الفرع الثالث: أهمية الإستراتيجية.

إن الفروق الكبيرة التي تحدثها الإستراتيجية في مصير مؤسسة ما جعل وضع إستراتيجية صحيحة أمرا مهما، فإذا كان من الممكن للإستراتيجية الجيدة أن تحدث نقلة كبيرة لمؤسسة ما، فإن الإستراتيجية السيئة يمكن لها أن تقضي على تلك المؤسسة، بالتالي فالمؤسسات بحاجة دائمة لمراجعة إستراتيجيتها.

خلال السنوات الماضية تم تحرير الأسواق و عولمة المنافسة، كما قام الإنترنت بمحاربة الإنترنت من خلال خلقه لمنافسين جدد و عملاء أكثر اطلاعا. تستمر الدورات الإقتصادية في التخلص من الضعفاء و اختبار الأقوياء، كما أن تغير المناخ و ارتفاع أسعار السلع الأساسية يمثل تحديا للممارسات التجارية طويلة الأمد، كل هذه الظواهر تخلق ضغط متواصل لإعادة النظر في الحصول على معادلة رابحة، فالتغيير يخلق فرصة للمؤسسة التي تكون مستعدة لمراجعة إستراتيجيتها و إعادة صياغتها فيما يخدمها مستقبلا و يواكب مختلف التغيرات.

في العقود الماضية كان ينظر للإستراتيجية على أنها مسؤولية القائد فقط إلا أن هذه النظرة قد تغيرت فأصبح ينظر إليها على أنها مجال عمل إدارات التخطيط المؤسسي و الخبراء المتخصصين لأهميتها القصوى و توقف مصير المؤسسة عليها.

¹ د.موفق محمد ضمور، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، 2011، ص20.

² C.kennedy, les idées essentielles des auteurs les plus cités, édition maxima ,paris 2002,p22.

³ R.A Thiétart ,la stratégie d'entreprise, 2ème édition MCGRAWHILL 1991,P16.

⁴ جو جوايتهيد ، "كل ما تحتاج الى معرفته عن الإستراتيجية"، دار الفجر للنشر و التوزيع -القاهرة، 2013، ص10.

فاليوم نحن نفهم أن صنع الإستراتيجية مهارة لا يجب ان يملكها فقط المدير التنفيذي، أو المتخصصون الإستراتيجيون، و إنما من الممكن أن يملكها مجموعة واسعة من الأشخاص الذين يشاركون في مختلف أجزاء العمل المؤسسي. فقيادة المؤسسة يقومون بوضع الإستراتيجية المؤسسية و تطويرها، كما يقوم رؤساء وحدة الأعمال بوضع إستراتيجية العمل و تطويرها، كذلك يقوم الرؤساء الفنيون بوضع الإستراتيجيات الوظيفية لهم، و الأمر نفسه لرؤساء الإدارات. قد يقوم المحللون بدعم تلك العملية أو رفضها ، لكن القادة و مجموعات العمل في مؤسساتهم يقوموا بوضع إستراتيجيتهم و الحصول على ملكيتها. هكذا يتم المشاركة في إبتكار الإستراتيجية و تطويرها و تنقيحها، و العمل على نقلها و توصيلها للآخرين، و يكون ذلك بمثابة نقلة محل ترحيب من الجميع.

يجب على القادة الذين يطمحون لتطوير مؤسساتهم أن يكونوا مسؤولين عن صنع القرارات الخاصة بالإستراتيجية، كما يجب على هؤلاء الذين يشاركون في العمل أن يكونوا قادرين على الإسهام في التفكير الإستراتيجي¹.

المطلب الثاني: أهداف إستراتيجية المؤسسة.

لمعرفة الهدف من وضع إستراتيجية للمؤسسة، و يجب معرفة كيفية تصميمها أولاً لتتضح بعد ذلك الهدف من ذلك، لذا سنرى أسس التي تبنى عليها الإستراتيجية أولاً ثم نتطرق لأهدافها.

الفرع الأول: أسس تصميم إستراتيجية المؤسسة.

إن تصميم إستراتيجية للمؤسسة ذات فعالية ليس بالأمر الهين، فالتوصل لوضع هذه الإستراتيجية يتطلب مساهمة ستة أركان أساسية تعمل معاً لتشكل أساس إستراتيجية فعالة و متماسكة ، تتمثل هذه الأركان في:

1. البيئة الخارجية: إن وضع إستراتيجية ما يتضمن الملائمة بين قدرات المؤسسة و أصولها و بين الفرص المتاحة و التهديدات الخارجية لها، لذلك فإن وصف البيئة الخارجية هو موضع جيد للبدء. ومع ذلك ربما يصعب القيام بذلك، خصوصاً عندما تواجه المؤسسة تغييراً سريعاً او تدخل سوقاً جديدة.

2. الوضع الداخلي: هناك جانبان من جوانب الوضع الداخلي يجب تفهمهما؛ هما اهداف المؤسسة و قدراتها. فإن الجزء الصعب في هذه المسألة هو ان كل جانب من هذين الجانبين يجب النظر إليه في سياق البيئة الخارجية. فلا يكفي أن تعرف أن لديك قدرات في مجال البحث و التطوير، لكن يجب عليك ان تفهم كيف يمكن أن تكون تلك القدرات ذات قيمة في إنتاج منتجات عالية الجودة لعملاء تلك المؤسسة، و كيف تقارن قدراتك هذه مع تلك التي لمنافسك.

3. كيفية تطوير الوضع: إن فهم البيئة الخارجية و الوضع الداخلي الراهن هو بداية هامة، و لكنها ليست كافية. فمن الأهمية بمكان إبراز كيف يمكن أن تتطور الأمور و التعرف على أعظم مصادر عدم اليقين. إن الإستراتيجية يجب ان تكون قوية و قابلة للتعديل بما يكفي لئلا تفشل تلقائياً في مواجهة الأحداث المفاجئة، يجب أن تتوقع مالا يمكن توقعه، فهذه هي إحدى أهم التحديات التي تواجه الإستراتيجية، حيث أنك تضع رهانات كبيرة عندما لا تعرف الصعاب التي تحيط بك.

4. تحديد القضية الأساسية: يغلب على الإستراتيجيات الناجحة أنها تنشأ عن حل قضية صعبة بطريقة جديدة يصعب على الأطراف الخارجية تقليدها(المنافسين). لهذا فإن تحديد القضية الأساسية هي خطوة أساسية، ربما تبدو واضحة عند الإدراك المتأخر لها بعد المرور بالتجربة لكنها لا تكون كذلك في الوقت

¹ جو وايتهد، مرجع تم ذكره مسبقاً، من ص 13 إلى ص 18

الفعلي لها. ففي الواقع غالباً ما يتم إعادة تحديد القضية الأساسية أثناء تكوين إستراتيجية جديدة بطريقة تقدم رؤية جديدة و تفتح خيارات جديدة .

5. تحديد الخيارات: بمجرد تحديد القضية بشكل صحيح، لا بد من تحديد البدائل، الإجراءات و الخيارات.

6. تحديد الخيار الأفضل: عند نقطة ما، يجب تحديد أحد الخيارات (التطوير، التقييم، المعايير، الإحتمال، القرار)¹.

الفرع الثاني: أهداف إستراتيجية المؤسسة.

إن أي مسعى استراتيجي يربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الإستراتيجية والهدف أيضاً يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي.

إنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في المجتمع، بل درجة واتجاه نحو هذا الأخير ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة، ولقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وسلامة. وباعتبار القومية الاقتصادية نظام ذي أهداف وغايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة ولكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين، الأول عملها والثاني حالة تخطيطها.

المطلب الثالث: علاقة سياسة التوظيف بإستراتيجية المؤسسة.

على غرار الوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة كالمالية، التسويق، الإنتاج ... كانت إدارة الموارد البشرية و لزمّن طويل تعتبر أداة أساسية لخدمة الإستراتيجية، فبعض المفكرين يروا بأن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتدخل في العملية الإستراتيجية و البعض الآخر أكتفى بكون إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبنى إجراءات و سياسات موافقة لطبيعة إستراتيجية المؤسسة.

أصبح الرهان الإستراتيجي الأساسي متمثلاً في الإكتساب و التحكم في الموارد البشرية و الكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها و تضمن لها البقاء و الديمومة في السوق و امتلاك المرونة الكافية للتكيف مع التغيرات الخارجية و تحدي المخاطر. إلا أن هذا المورد لا يمكن توفيره دون التخطيط لذلك و وضع الأسس و الإجراءات لاقتناصه و المحافظة عليه بشتى الوسائل و الأساليب، و هي المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها المسؤول الأول عن تخطيط الموارد البشرية².

يعتبر الربط بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي على جميع المستويات مسألة ضرورية و ملحة لتحقيق الإنسجام بين اهداف الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن اهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة³.

¹ نفس المرجع أعلاه من ص 19 الى ص 22.

² Danielle petit Ababacar M bengue, stratégie et gestion des ressources humaines, revue de française de gestion, Janvier 2001, 132, p94-98 .

³ د. موفق محمد الضمور، مرجع تم ذكره مسبقاً، ص 19

الجدول التالي يوضح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط للموارد البشرية:

الجدول(1): التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية¹

الخطة الاستراتيجية	خطة الموارد البشرية
-تحديد طبيعة النشاطات	-تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
-تحديد عوامل السوق الخارجية(اقتصادية،اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المنظمة	- تحديد المهارات و القابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
-تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الاستراتيجية	-تحديد خصائص و مواصفات الأفراد الحاليين و ضمان مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية
-تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المنظمة	- تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المنظمة
-تحديد أي تغييرات في البيئة	-تحديد أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

نلاحظ من الشكل أعلاه التكامل بين الخطة الإستراتيجية و خطة الموارد البشرية ، إذ أن هذا التكامل يتم على خطوتين الأولى مناقشة الخطة الإستراتيجية بين كل من الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية، أما الخطوة الثانية فهي قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة الموارد البشرية و التي تشمل على ما يلي :

-عدد و نوع الأفراد الذين سوف تحتاجهم المنظمة للفترة القادمة التي تتراوح بين سنة الى 5 سنوات؛

-تحديد الأفراد المتوفرين فعلا من الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لتنفيذ النشاطات؛

-وضع خطة لسد الفجوة ما بين العدد و النوع المطلوب و الفعلي.

إن المنظمة يمكن ان تكون أكثر فعالية إذا ادارت موارد البشرية بسياسات و تطبيقات قادرة على تزويد المنظمة بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكات المناسبة و الكفاءات المطلوبة و المستوى الجيد للأداء، لكن توفير ما هو جيد و مناسب و مطلوب يتوقف على نجاح سياسة توظيف التي تطبقها المؤسسة بعد وضعها لخطة الموارد البشرية المتركزة أساسا على الإستراتيجية العامة للمؤسسة².

¹سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع –عمان-الأردن2003 ص 58

² Charles- Henri Beysser, vers une gestion stratégie de ressource humaine, éd Organisation, Paris ,1988, p32

خلاصة:

عرضنا في هذا الفصل مفهوم سياسة التوظيف، كما حاولنا التعرض لمفهوم الإستراتيجية و أهدافها و أسس تصميمها و العلاقة الوطيدة ما بين سياسة التوظيف و إستراتيجية المؤسسة، حيث أن إدارة الموارد البشرية بتبنيها سياسة توظيف رشيدة تضمن لها توفير المورد البشري الملائم و الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية و دمجها في التخطيط الإستراتيجي.

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات و على المستويين الكلي و الجزئي يؤثر على نشاطها من جهة و على كيفية تصميم إستراتيجيتها من جهة أخرى مما فرض عليها تبني سياسات جديدة تواكب العصرنة و تلبى الإحتياجات و تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا و اعتبار المورد الكفاء ورقة رابحة داخل المنظمة لإستمراريتها و زيادة مردوديتها. بالتالي جذب و توفير هذا المورد لن يكون بمحض الصدفة بل بتبني سياسة حكيمة و إتخاذ إجراءات موضوعية و مدروسة.

**الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة
طونيك للتصنيع**

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أهم خطوة من خطوات البحث العلمي، ذلك لأنه المجال الذي يتم فيه اختبار فرضيات الدراسة، وما تم عرضه في الجانب النظري، فإذا كان هذا الأخير هو المنبع الأساسي لمعرفة الحقائق الخاصة بمتغيرات الدراسة إثراء أو تنظيم المعارف الأساسية فان الجانب الميداني هو الذي يتم من خلاله اختبار فرضيات البحث و معرفة مدى تطابق ما هو نظري بما هو موجود على أرض الواقع، لذلك إختارنا إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية لتطبيق إشكاليتنا عليها، و معرفة مدى تطابق ماتم دراسته نظريا بما هو موجود على أرضية الميدان، فقمنا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية.

المبحث الثاني: واقع التوظيف في مؤسسة طونيك.

المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية (المؤسسة الاقتصادية العمومية طونيك للتصنيع).

المطلب الأول : تعريف مؤسسة طونيك للتصنيع.

تعتبر طونيك إحدى كبرى المؤسسات الصناعية في الجزائر، عرفت تطورات كثيرة منذ نشأتها و توسع في نشاطاتها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة.

طونيك للتصنيع هي مؤسسة اقتصادية برأس مال اجتماعي قدره 30 مليار دينار تأسست بتاريخ 21-10-2011 عن طريق الجمعية العامة طبقا للتعليمات من مجلس مساهمات الدولة رقم 109-06 وهي خاضعة في مجملها لشركة مؤسسة لتسيير مساهمات الدولة وفي هذا الإطار قررت:

- الإدماج بامتصاص للشركات العشر التابعة لمجمع طونيك والمحولة ملكيتها لفائدة الخزينة العمومية في المؤسسة العمومية الاقتصادية لشركة ذات أسهم و المسماة "طونيك صناعية TONIC INDUTRIE".
- إعادة صيانة السجل التجاري الخاص بالمؤسسة . ويتمثل نشاطها الرئيسي في :
 - * صناعة و تحويل الورق و مواد التغليف؛
 - * كراء معدات النقل.

تقع المؤسسة على بعد 40 كلم غرب الجزائر العاصمة، تحديدا بدائرة بواسماعيل طريق القليعة التابعة لولاية تيبازة، بلغ عدد عمالها الإجمالي 2717 عامل موزعين على حوالي 11 وحدة إنتاجية بالمنطقة الصناعية ببواسماعيل و المنطقة الصناعية "الونشريس" الشعبية، وهي مؤسسة مختصة في صناعة الورق، تحويله وتسويقه منذ 16 سنة.

الفرع الثاني: نشأة و تطور المؤسسة.

مجمع طونيك كان عبارة عن تكتل لصناعة وتحويل الورق و الكرتون، تأسس سنة 1985، تأسس بعدها " سنا " التي ولدت هذا المجمع الكبير عام 1992 بحيدرة ، إذ كانت مكلفة باستيراد و إعادة بيع الورق الكرتوني (ابيض، رمادي) من تونس عن طريق شاحنات شبه جرارة تم تسميتها عام 1996 بمنشأة جرار نسبة لمالكها (السيد عبد الغني جرار) وذلك بإبقاء نفس النشاط ، كما تخصصت أيضا في بيع فضالة الورق للموردين التونسيين.



لأسباب خارجية غيرت مكان عملها و هذا في جوان 1998 وكذا تسميتها حيث أصبحت منشأة جرار تسمى باورد طونيك تعبئة، مستقرة ببواسماعيل برأس مال 1.000.000 دج متضمنة إدارة صغيرة ووحدة إنتاجية مكلفة بصنع الكرتون المموج وعلب الحلويات، لتتطور هذه الأخيرة و تصبح سارد طونيك تعبئة في 2001/09/11 برأس مال 250.000.000 دج.

رأت طونيك توسعها ينمو بفضل استراتيجيات تجارية جديدة وتكنولوجية جد متطورة و أشخاص مؤهلين برأس مال 500.000.000 دج وعليه تم إنشاء فرع لهذه المجموعة يسمى مودل تعبئة سنة 1999 برأس مال قدره 431.00.000 دج، في نفس الفترة تم تزويد هذه المجموعة بمطبعة لهذه الأخيرة تلبية للإحتياجات الموجودة في السوق و فيما يخص الفرع الثالث السترا بدأت نشاطها في 2001-01-4 برأس مال يبلغ 200.10.000 دج .

تعرضت المؤسسة بعد ذلك الى مستوى مديونية عالي جدا مما خلق أجواء جد سلبية، تدهور المناخ الإجتماعي و تراجع في مستوى الإنتاج، إضافة إلى الاختلاسات، التلاعبات والإشاعات، لتبدأ من تاريخ 2003-09-22 طونيك في كراء وبيع الآلات برأس مال قدره 1.000.000 دج. من 2007 إلى 2011 أصبحت تحت الرقابة القضائية، ثم تم شراؤها من طرف الدولة نظرا لعدم تسديد ديونها، لتتحول رسميا بتاريخ 08 ماي 2011 إلى مؤسسة عمومية وطنية تحت إسم طونيك للتصنيع براس مال قدره 30 مليار دينار جزائري .

الشكل(4): العلامة التجارية لمؤسسة طونيك قبل و بعد.



تعرف مؤسسة طونيك بجودة منتجاتها لكونها الرائد الجزائري في مجال صناعة تحويل و تسويق مواد التغليف وورق القماش، إذ تملك أضخم أجهزة وأكثرها تطورا من حيث التقنية، السرعة و التكنولوجيا، والتي تسمح بإنتاج إجمالي يومي 170 طن من الكرتون التي تصل إلى 2500م، والتغليف بمختلف الأحجام، تغطي المؤسسة عدة مجالات في حيز إعادة معالجة النفايات الورقية ، إنتاج الورق الصحي

و الورق المنزلي، المعروف بالمناديل الورقية و ورق التغليف بالإضافة لمختلف مواد التغليف الغذائي كعلب البيتزا و غيرها العديد من المنتجات التي تستجيب لاحتياجات الزبائن المتعاملين.

من بين أهم ما تنتجه المؤسسة: الورق الكرتوني المموج متعدد النماذج والأشكال طباعة الكؤوس وعلب الحلويات والمخروط وعلب دائرة وكرتونية صلبة، تركيب وصيانة الصفائح المعدنية، صناعة الورق النسيج بمقدار 26000 طن، ورق كؤوس وعلب حلويات، أكياس المشتريات وأكياس الدجاج، الكرايس...

تمكن المجمع من التنسيق في العملية الإنتاجية بين مختلف الوحدات بالرغم من انه يتكون من 11 شركة لأنها في الحقيقة تعد سلسلة متكاملة لا يمكن الاستغناء عن واحدة منها و المتمثلة في:

1. شركة **OUATE INDUSTRIE** : تعد بمثابة أساس المجمع بالرغم من أنها آخر استثمار قامت به الشركة حيث يتكون من:

*وحدة "CONVERTING MESTRE" على مستوى هذه الوحدة يتم صناعة الورق بمختلف أصنافه و إستيراد المادة الأولية . تعتبر هذه الوحدة بمثابة الأساس لأنها توفر المادة الأولية لباقي الوحدات في المجمع و توجه نحو الوحدات التابعة لهذه الشركة أو باقي الوحدات.

* وحدة **PAPIER MOUCHOIR, PAPIER SERVIETTE**.

* وحدة **KBA**: تقوم بطباعة الورق على مستوى آلة تسمى **KBA OFFEST**.

* وحدة **KERMA**: على مستوى هذه الوحدة تقوم بتقطيع الورق حسب الشكل المراد بالآلات

PLATINE AUTO.

2. شركة **POLY PAPIER** :تتكون من ثلاث وحدات:

* وحدة **MSB2** : هذه الأخيرة تقوم بتلصيق المنتجات بواسطة آلات الطي و الإصاق

PLIEUSES COLLEUSES لصناعة علب الحلوى و البيتزا و غيرها ؛

* وحدة **GOBLET** كذلك على هذا المستوى تقوم بعملية لصق الأكواب الورقية مع القاع

(الورق المستخدم في هذه العملية هو ورق معقد)؛

* وحدة **RAMETTE**: على مستواها تقوم بصناعة الورق المستخدم في الكتابة **A4** و **A3**.

3. شركة **تونيك** : تتكون من وحدتين:

* وحدة الورق المموج أو الكرتون المموج **ONDULE** : هي من أقدم الوحدات حيث يتم طباعة،

قطع و تلصيق العلب الكرتونية الكبيرة .

* وحدة النقل و الحمل : هذه الوحدة تعتبر من أهم الوحدات في المؤسسة و هي المسؤولة عن نقل

البضائع و تحميلها إلى الزبون.

4. شركة **ALPIMA**: و تتضمن:

* وحدة **sacherie** : تقوم بتحويل الورق إلى أكياس ورقية للعمل أو لملئ منتجات مثل أكياس

الكسكي.

* وحدة الطباعة الرقمية **ELITE** :تقوم بصناعة المجلات.

حاليا طونيك هو المنتج الوحيد للورق في الجزائر، تشارك المؤسسة أيضا في تقديم خدمات النقل و معدات الرفع و الحفر لاحتوائها حظيرة كبيرة نسبيا، كما أن المواد التي تقدمها طونيك مطهرة وتحلل طبيعتها للمحافظة على البيئة إذ تقوم باستخراج الألوان المستعملة مع المواد الغذائية الطبيعية، بالإضافة

إلى ذلك تعيد المؤسسة استعمال فضلاتها عن طريق صنع حاملات ورقية للبيض وصفائح السيليلوز في إطار المحافظة على البيئة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و مصالح مؤسسة طونيك.

الفرع الأول: تقديم الهيكل التنظيمي العام.

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوزع المهام والأعمال و المسؤوليات داخل المؤسسات ولكي يؤدي الهيكل التنظيمي دوره الرئيسي في أي مؤسسة ويحقق الأهداف المرجوة لابد أن تتوفر فيه شروط معينة منها:

* وسيلة لخدمة أهداف المؤسسة؛

* وسيلة تتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

قررت إدارة مؤسسة طونيك الصناعية و بالنظر إلى التنظيم القديم الذي اثبت فشله صياغة هيكل تنظيمي جديد على سياسة تشغيلية، ترمي لتغطية مجمل التحاليل و الخيارات و الإجراءات المتعلقة بتحديد العمل و تهيئة المستخدمين و تأهيلهم بما يسمح بالاستجابة الفعلية و السريعة لاحتياجات المؤسسة، إذ يتضمن هيكل السياسة التشغيلية لطنونيك عدة صلاحيات منها التسيير الإستباقي للمستخدمين و إجراءات التوظيف وإعادة انتشار الأعوان و الأجور و تقييم الموارد البشرية و تسيير المسار المهني.

يستلزم هذا النظام الجديد على وجه الخصوص توزيع المهام و المسؤوليات داخل مجمع طونيك للتصنيع و يترجم كذلك موقع أعضاء المؤسسة على سلم المسؤولية كما يسمح أيضا بتحديد الأعوان الخاضعين للهرم الوظيفي من الذين يوجدون في وضعية دعم وظيفي أي خارج الطاقم ،على مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يأخذوا بعين الاعتبار ضرورة تشخيص التنظيم الحالي للمؤسسة لفحص و تحليل و تقييم مجمل العوامل التي تركز عليها عملية إعادة الهيكل التنظيمي لمجمع طونيك.

* التنظيم العام للمؤسسة؛

* التوزيع الوظيفي لنشاطات المؤسسة؛

* المسافة الهرمية؛

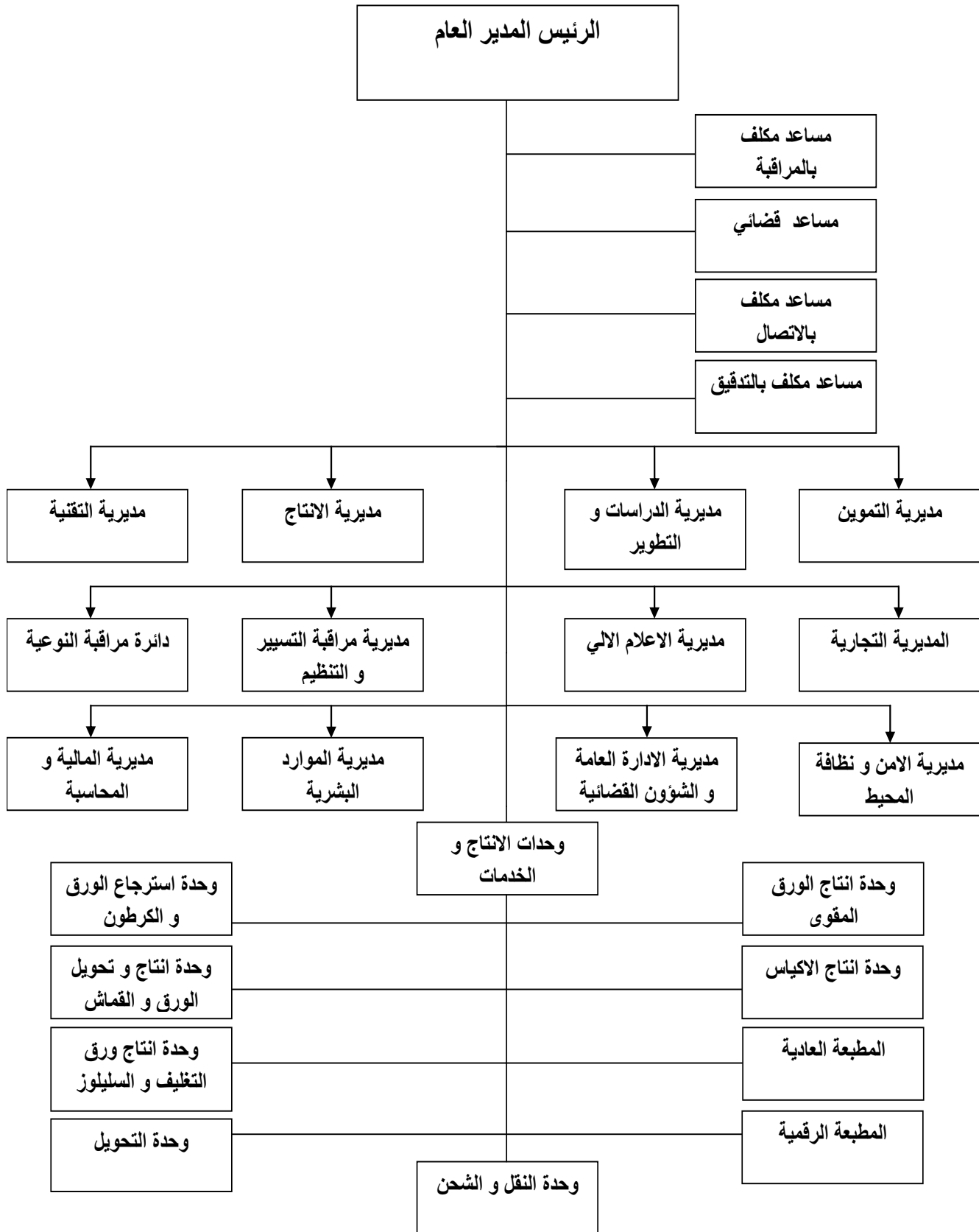
* تناسق الهيكل التنظيمي الحالي؛

* مخطط تطوير المؤسسة.

بفضل اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد ستتمكن مؤسسة طونيك من تحديد الهياكل الخاصة بكل وظيفة كما ستحدد أيضا مناصب العمل التي ستشكل المدونة و التصنيف الجديدين للشركة ، هذا التنظيم الجديد سيساهم بالتالي في تنسيق نشاطات المؤسسة و تطوير الإجراءات اللازم اتخاذها لبلوغ الأهداف المسطرة مع تحسين شروط العمل داخل الشركة.

الشكل الآتي في الصفحة الموالية يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك الصناعية .

الشكل (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك للتصنيع.



المصدر: وثائق المؤسسة.

دراسة و تحليل الهيكل التنظيمي.

يتكون المجمع من إدارات تهتم بوظائف متنوعة :

أ-الإدارة العامة : بعد مجيء الإدارة القضائية تغيرت مهمتها لكن تبقى دوما المسؤول الأول في المجمع و تتكون من :

* **السكرتارية العامة:** تقوم بإصدار القرارات و جمع ونشر البيانات و المعلومات أي بمثابة اليد المنفذة لقرارات المدير القضائي؛

* **القسم القضائي :** متابعة القضايا المرفوعة على الشراكة و التي رفعتها الشركة (المطالبة بالحقوق وغيرها)؛

* **قسم تحويل المكالمات الهاتفية:** لتحويل المكالمات الداخلية و الخارجية؛

* **قسم مراقبة التسيير:** من أهم الأقسام و فيه تتم عملية جمع المعلومات من جميع الأقسام و توبييها في جداول على أساسها يمكن معرفة وضعية المؤسسات و الهامش الربحي. و المشروع الحالي الذي تقوم به هو إمكانية المساواة في الأجور بوضع ميزانية محددة (GRILLE DE SALAIRE).

ب- **الإدارة العامة و الموارد البشرية:** تأتي في المرحلة الثانية من حيث إصدار القرارات و جمع ونشر المعلومات تتكون من:

* **قسم الموارد البشرية :** أي يتم متابعة شؤون العمال ووضعياتهم وذلك من تاريخ دخولهم إلى تاريخ خروجهم من الشركة ويتم ذلك ب :

• إمضاء ما يعرف ب P.V D'INSTALATION؛

• إمضاء عقد العمل CONTRAT؛

• التصريح بالعامل لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS.

كذلك يحق للعامل المطالبة بشهادة العمل أو شهادة الاستقالة، كما تقوم أيضا بإصدار قرارات الترقية و الطرد و غيرها وكذا متابعة العطل المهنية .

* **قسم الموارد و العتاد MOYENS GENERAUX:** وفي هذا القسم تقوم بتوفير احتياجات

الشركة من مواد و لوازم للمكاتب أو ألبسة أو أحذية للعمال الخاصة؛

* **القسم الاجتماعي:** تقوم بمتابعة قضايا العمال مع الضمان الاجتماعي CNAS (تعويض مصاريف الدواء، تعويض حوادث العمل و غيرها).

ج- **الإدارة التجارية:** تنقسم إلى إدارتين:

* **إدارة المنتجات الخاصة:** هي خاصة بالزبائن وتنقسم إلى:

• قسم التجار : وفيه العامل التجاري يقوم بالتعامل مع الزبائن وذلك بعد التفاهم على

كمية الطلبية و نوعيتها . يقوم الزبون بإرسال طلب على أساسه تتم تحديد كمية السلع و نوعيتها(من حيث الورق المستعمل ، الألوان ، الأشكال ، الأحجام)؛

* **إدارة تجارية للمنتجات الموجهة للبيع العمومي :** هي نفسها إدارة المنتجات الخاصة لكن تتم الطلبيات على أساس ملئ المخزون و رقم الأعمال المحقق.

د- إدارة المشتريات : بعد عملية تحديد مستلزمات الشركات و العمال تعرض على هذه الإدارة إجراءات عملية الشراء و المتمثلة في :

- * عقد الاجتماع: لطرح الإشكاليات و الاختلافات حول الممولين و المادة المشتراة و بعد الاتفاق يتم الإمضاء على التقرير و يحول إلى الإدارة العامة للموافقة عليه و تحرير الشيك بالأموال اللازمة؛
- * إرسال طلب السلعة بواسطة الفاكس؛
- * استلام السلع و البضائع و إدخالها إلى المخازن بواسطة سند إدخال BOND 'ENTRE .

ه- إدارة المالية و المحاسبة: تنقسم إلى إدارتين:

- * إدارة المالية: و تقتصر مهمتها في متابعة مستحقات الزبائن و تسديد الديون للممولين و كل العمليات المتعلقة بالصندوق (الخزينة) و المراقبة المالية.
- * إدارة المحاسبة: يركز عملها الأساسي على متابعة كل متطلبات إدارة الضرائب عموماً في:
 - التصريح برقم أعمال CA شهرياً لكل شركة لتحديد الضريبة على المبيعات و استرجاع الضريبة على المشتريات لمعرفة الضريبة الواجب دفعها؛
 - تحضير القوائم المالية السداسية و السنوية BILAN و التصريح بالنتيجة لتسديد الضريبة على الأرباح IBS في حالة نتيجة ايجابية؛
 - تسجيل مختلف العمليات المحاسبية بواسطة استعمال نظام حاسوبي.

الفرع الثاني: وصف شامل لمختلف المديرية في الهيكل التنظيمي.

يتكون الهيكل التنظيمي عادةً من الأنشطة و المهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة و القيام بعمليات التنسيق و الإشراف، وهو بالضرورة موجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة و التنظيم، كما يمكن اعتباره أيضاً بكونه منظار للأفراد اتجاه مؤسستهم و البيئة المحيطة بهم.

تتكون مؤسسة طونيك من 12 مديرية، كل مديرية تنقسم إلى فروع و وحدات بحيث نذكر منها:

1. مديرية التموين: هي مجموعة من العمليات التي يتم بواسطتها التوفير لمختلف مصالح المؤسسة، الخدمات و الوسائل اللازمة في الوقت المناسب و الحدود الضرورية و بأقل تكلفة، سواء كانت هذه الوسائل مواد أولية، تجهيزات أو خدمات .

يمكن القول أن وظيفة التموين تشمل ثلاث أوجه رئيسية :

- التموين كوظيفة شراء: تحويل الإحتياجات الواردة للمؤسسة إلى طلبيات عند الموردين؛
- التموين كمجموعة نشاطات لها هدف معين: توفير كل الموارد المادية كانت أو خدمات واردة من خارج المؤسسة ضرورة لحسن سيرها؛
- التموين وظيفة تحاول ضمان التوازن في المخزون: خلال دورة الإنتاج للحصول على منتج شامل.

2. مديرية الدراسات و التطوير: تعني مديرية الدراسات و التطوير بالمساهمة في رسم السياسات الهادفة للنهوض بقطاع العمل التطوعي و تحفيز مؤسساته . كما تعمل على وضع الخطط الإستراتيجية لعمل السجل و متابعة تنفيذها و تقييم واقع قطاع العمل التطوعي و إقتراح وسائل لتطويره .

3. مديرية الإنتاج: وهي تحويل المدخلات (المادة الأولية) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع).

4. مديرية مراقبة التسيير: هي نضام يهدف إلى تجنيد الطاقات و القدرات من أجل الإستعمال الفعال و الملائم للموارد في إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ،بوضع نظام معلومات ملائم يسمح بتحديد

الأنظمة و برمجتها و تقييم الأداء و العمل على تحسينها ، فهو عملية مقارنة الأهداف بالإنجازات لتحديد الإنحرافات و دراسة أسباب حدوثها ثم إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتجنبها في المستقبل.

5.المديرية التجارية: تتمثل مهامها أساسا في تنظيم نشاطات تجارية و المهن و الرقابة الإقتصادية و قمع الغش.

6.مديرية الأمن ونظافة المحيط: يعتبر الأمن الداخلي العمود الفقري للمؤسسة حيث يسهر على أمن و راحة العامل داخل المؤسسة و هذا بتوفير السكنية العامة والمحافظة على ممتلكات المؤسسة، أما فرع النظافة يعتبر أهم فرع حيث يسهر يوميا على نظافة جميع الأجنحة الخاصة بالعمال وذلك بتوزيع المهام للمنظفة لكل جناح وكذا نظافة المرافق و الهياكل الإدارية و بالأخص محيط المؤسسة من المدخل إلى الجهة الخلفية.

7.مديرية الإدارة العامة و الشؤون القضائية: تعتبر مصلحة الإدارة العامة ثاني سلطة إدارية في المؤسسة وهي نيابة المدير في تسيير المصالح الأخرى وتسهر على السير الحسن للمؤسسة وأن مهام الإدارة العامة المراقبة و المتابعة من الفواتير و الصيانة...الخ.

وتنقسم إلى ثلاث فروع: فرع المستخدمين، فرع الميزانية و المحاسبة ، فرع الوسائل العامة.

تتمثل مهمة الإدارة العامة للشؤون القانونية والنزاعات في تقديم الإستشارات و إعداد الدراسات و النصوص القانونية و النظر في النزاعات.

كما نجد مديرية الإنتاج و التقنية إلى باقي المديريات وكل مديرية تكمل الأخرى و تلعب دور هام و فعال في المؤسسة وكل منها لها مهام خاصة بها.

8.مديرية الموارد البشرية: و تهتم بعملية التوظيف،التكوين ، التحفيز ، التحويل ، الأجور و كل ما يخص الموارد البشرية. نظرا لأهميتها و بإعتبار عملية التوظيف تدخل ضمن الإطار العام لإستراتيجية الموارد البشرية و لمتحور دراستنا على مستواها إرتائنا لدراستها بالتفصيل.

أولاً.مدخل الى ادارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية مكسبا حقيقيا للمؤسسات الإقتصادية ، لهذا إختارناها في موضوعنا هذا لدراسة هيكلها التنظيمي بصورة مفصلة و إبراز دورها و أهدافها داخل المؤسسة وكل ما يتعلق بالمديرية نظرا لأهميتها الكبيرة و دورها الفعال ، وهي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات.

التقسيم لإداري:

الجدول(2): التقسيم الإداري لعمال مؤسسة طونيك

إداري	إنتاجي	أعوان الدعم والتقنين
-------	--------	----------------------

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع

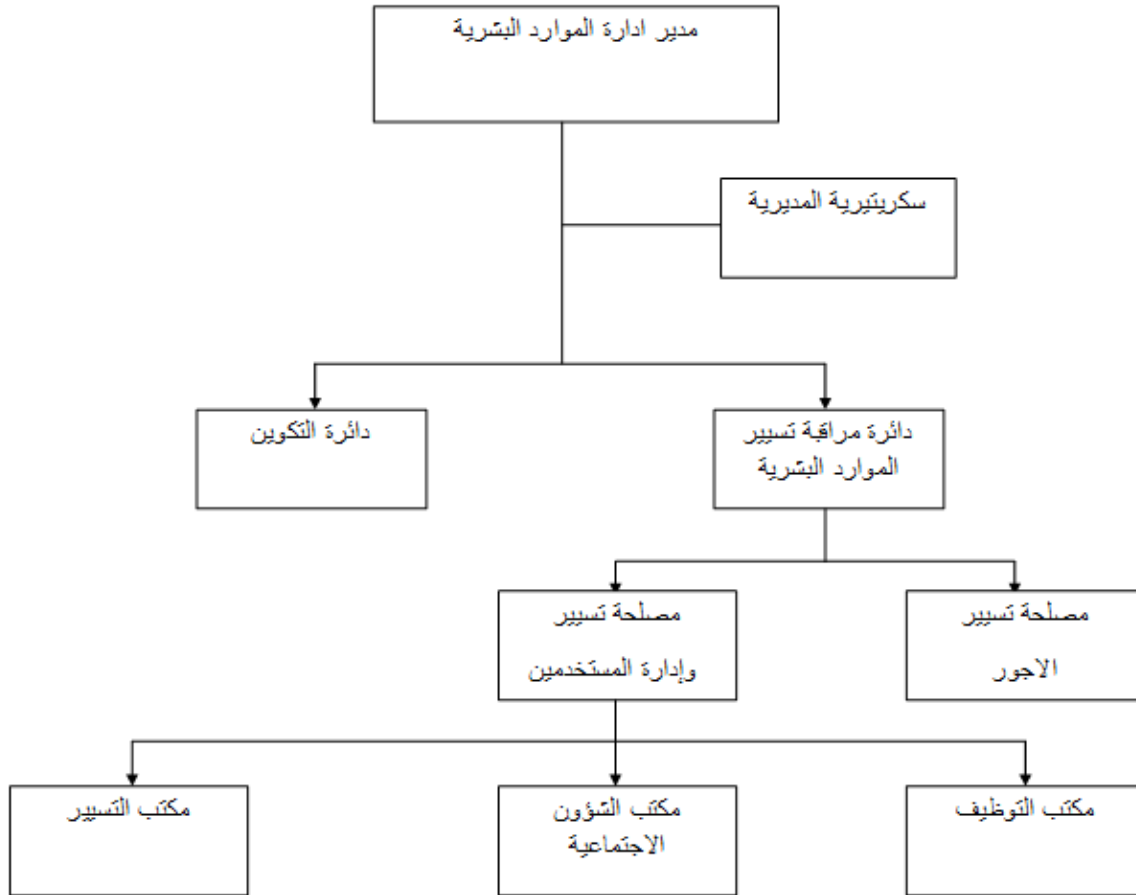
إطار	117	26	46
عون تحكم	136	153	100
عون تنفيذ	322	922	832
المجموع	576	1166	976

المصدر: وثائق المؤسسة.

المجموع الكلي لعدد العمال=2717

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان المؤسسة تحتوي على 576 اداري يخص كل من اطار ، عون تحكم و عون تنفيذي ، كما نجد 1166 انتاجي موزع على مختلف وحدات الانتاج و المصالح ، اما في ما يخص اعوان الدعم و التقنيين نجد 976 عون ، ليصل بذلك العدد الكلي للعمال الى 2717 عامل من مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة. منقسمين بين المنطقة الصناعية ببواسماعيل و المنطقة الصناعية بالشعبية " الونشريس" بعدد عمال بلغ 1500 و 1217 على التوالي. فيما يلي الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة الموارد البشرية لمؤسسة طونيك:

الشكل(6): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانياً. أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة و الفعالية.

1. المشاركة: تتمثل فيما يلي:
 - إستقطاب و إختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة؛
 - الإحفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الإختيار ؛
 - إستقرار اليد العاملة في المنظمة.
2. الفاعلية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:
 - تحفيز الأفراد؛
 - تطوير قدراتهم و مهاراتهم؛
 - مدهم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك؛
 - مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه؛

ثالثاً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات و العمليات التنسيقية و المهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، من هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهياكل، و أحيانا تغيير في تصميمها ، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع و كميات الإنتاج، إدارة الأفراد و تحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة .كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات و تعدد مالكيها و إنتشارهم في كل مكان و ثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها و كان من بين غاياتها دعم الإدارة عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة و القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة ،فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم تعتمد على تجميع و تقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق إعتداد لامركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها العامة.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة.

لقد أثبتت مؤسسة طونيك للتصنيع قوتها في سوق التعبئة و الإنتاج ، حيث يعتبر من أكبر المؤسسات الجزائرية و الرائد في الصناعة الورقية والتي تعرف بـ:

- ❖ رفع القدرة الإنتاجية وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وزيادة الدخل عن طريق رفع مستوى كفاءة العاملين والاستفادة بطرق أفضل من المواد المتاحة في الآلات والمواد؛
- ❖ نقل المعلومات التي تخص العمل والبرامج والخدمات التي تقوم المؤسسة؛
- ❖ تعديل أو تغيير اتجاهات الخاضعين للتدريب مثل زيادة الدافع لديهم وزيادة الوعي بالإشراف والإدارة؛
- ❖ حماية البيئة (توقيع معاهدة بين طونيك ووزارة البيئة ووزارة التربية)؛

- ❖ السعي للقضاء على الآفات الاجتماعية وهذا بامتصاص اكبر قدر من اليد العاملة الشابة و قدرتها على خلق الشغل؛
- ❖ تدعيم اقتصاد الدولة وإعطاء الطابع ونفس جديد للعمل بإحداث التكنولوجيا؛
- ❖ تثبيت الحجم المعتبر لنسبة المبيعات لأطول مدة زمنية ممكنة من أجل ضمان مردودية الوحدات الإنتاجية و تحقيق موارد مالية إيجابية؛
- ❖ تكوين إطارات جزائرية من طرف أجنب لهم خبرة في المجال؛
- ❖ صلاحية منتوجاتها؛
- ❖ إرضاء زبائنها.

الفرع الثاني: إستراتيجية المؤسسة.

1- إستراتيجية مؤسسة طونيك للتصنيع تتمحور حول :

- 1- **تحديد سبب وجود المؤسسة :** وجدت مؤسسة طونيك من أجل تعزيز الاقتصاد الوطني و نظرا الى ان الصناعة الورقية في الجزائر تحظى باهتمام كبير كونها عامل اقتصادي فعال رغم ضعفها هو دافع آخر شجع على قيام المؤسسة و إستمرارها رغم التحديات التي واجهتها.
- 2- **قيم المؤسسة :** تعمل على تحقيق جو من العمل الجماعي الذي يسوده النظام ،الوضوح الدقة و المصداقية مع احترام أخلاقيات المهنة؛
- 3- **على المدى الطويل تعمل مؤسسة طونيك على تطوير منتجاتها حتى تتمكن أيضا من اقتحام السوق العالمية ، و رفع الاقتصاد الجزائري؛**

2- اهتمامات إستراتيجية المؤسسة :

- **العملاء:** من هم عملاء المؤسسة؟ حيث تعمل المؤسسة على تحديد عملائها من جهة و الاجتهاد للحفاظ عليهم و زيادتهم، بالإضافة إلى ذلك ولاء زبائنهم لها.
- **المنتج:** ماهو المنتج أو الخدمة الرئيسية للمؤسسة؟ مؤسسة طونيك للتصنيع متخصصة في الصناعة الورقية و تحويل الكرتون .
- **الأسواق:** أين تتنافس المؤسسة جغرافيا ؟ تحاول مؤسسة طونيك التوسع على اكبر قدر على المساحة الجغرافية.
- **التكنولوجيا:** ماهي التكنولوجيا الأساسية للمؤسسة؟ تستخدم مؤسسة طونيك احدث الآلات المتطورة التي تسمح بانتاج منتجات حسب المقاييس العالمية ذات جودة رفيعة.
- **الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية:** ماهو اتجاه المؤسسة نحو الأهداف الاقتصادية ؟ تهتم مؤسسة طونيك كغيرها من المؤسسات الوطنية بتعزيز و تطوير الاقتصاد الجزائري.

3- هدف الإستراتيجية:

تحتاج المؤسسة للإستراتيجية نظرا لأهميتها ونتائجها، حيث ان المؤسسة تمارس نشاطها في محيط يتغير باستمرار و يتميز بعدم الثبات في محيطه الداخلي و الخارجي ، فالمؤسسة معرضة في أي لحظة لخطر الخروج من السوق خاصة و انها تمر بضائقة مالية ، لذا فإن أرادت البقاء يجب أن تأخذ الإحتياطات اللازمة، و لتجعل إبعادها من السوق صعب يجب أن تتوفر المؤسسة على شيء إضافي يميزها عن المؤسسات الأخرى وهي الأفضلية التنافسية او الميزة التنافسية، يمكن أن تخص الإنتاج، التسويق،التموين، بالنسبة للمنافسين هذا الشيء هو الأفضلية التنافسية فهي عبارة عن تنظيم معين أو

تقنيات إنتاجية لا يمتلكها الغير كما يصعب تقليدها ، تجعل من الصعب إخراج المؤسسة من السوق أي يحميها ويبقيها.

إذن فهدف الإستراتيجية هو الحصول على الأفضلية التنافسية على المدى الطويل ، وهذه الأفضلية قد توجد قبل وجود الإستراتيجية ويمكن أن تكون موجودة فإذا كانت موجودة فالإستراتيجية يجب أن تعتمد عليها وتنطلق منه من أجل البقاء و ضمان الاستمرارية في السوق أما إذا كانت غير موجودة فيجب خلق هذه الأفضلية ثم الانطلاق منها و هذا ما تعمل عليه مؤسسة طونيك للتصنيع بحيث تعمل على بقائها في السوق من خلال استخدامها لليقظة التكنولوجية بالإضافة الى اليقظة الاستراتيجية التي من خلاله تنتهج المؤسسة استراتيجية هجومية على كل منافس ، و كل هذا يقوم بفضل الموارد البشرية التي تحتوي عليها المؤسسة و مهاراتهم التي رغم الصعوبات التي تجدها المؤسسة إلا ان اليد العاملة بها تعمل جاهدة على ابقائها.

المبحث الثاني: واقع التوظيف في مؤسسة طونيك. المطلب الأول: أنماط التوظيف.

الفرع الأول: إجراءات التوظيف.

1. إجراءات ما قبل التوظيف: يعتبر التوظيف العمود الفقري في الموارد البشرية، وهو يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة لاستقطاب المترشحين الذين تتوفر فيهم شروط الكفاءة اللازمة للحصول على المنصب، حيث قبل الشروع في التوظيف يجب البدء في التحضير من خلال الخطوات التالية :

- إعداد ميزانية للتوظيف: و تكون حسب ميزانية المؤسسة الحالية و هي منطلق عملية التوظيف بحيث تقدر هذه الميزانية بعد: تعيين عدد المناصب الشاغرة (معرفة الأشخاص الذين سيحلون على التقاعد، العوامل الحوامل التي اقترنت عطلة أمومتهم، مرض و عجز...)، خلق مناصب جديدة ضرورية، تحديد الإحتياجات، تحديد مخطط توظيف..
- تحديد خصائص صاحب المنصب: و تكون حسب طبيعة المنصب، تحديد فئة إجتماعية مهنية، سيرة ذاتية، كفاءات ضرورية، شروط معينة للالتحاق بالمنصب.
- القيام بعملية البحث عن مترشحين إما عن طريق مصادر داخلية أو خارجية.

2. مرحلة التوظيف: تنتهج مؤسسة طونيك للتصنيع اجراءات محددة قبل التحاق المترشحين بمنصب العمل، حيث تختلف هذه الاجراءات بحسب اختلاف نمط التوظيف المستخدم ، فنجد اجراءات تخص التوظيف الداخلي ، و اجراءات تخص التوظيف الخارجي.

أولاً.التوظيف الداخلي:

تعطي المؤسسة الأولوية لهذا النوع من التوظيف، حيث تقوم بالإعلان الداخلي عن توفر مناصب شاغرة، وعلى الراغبين والمهتمين تقديم طلب خطي + السيرة الذاتية و يرسلها على مستوى المديرية، ثم يقوم المرشح بإجراء مقابلة على مستوى المديرية المعنية تكون مدتها قصيرة مقارنة بعملية التوظيف

الخارجي على مستوى المديرية المعنية، إذا كانت النتيجة ايجابية سيسمح للعامل عقد عمل جديد، أما إذا كانت النتيجة سلبية فتقوم المديرية المعنية بإعلان خارجي على المنصب الشاغر.

طرق التوظيف الداخلي:

- الترقية الإختيارية؛
- التأهل المهني؛
- التحويل و النقل؛
- التأهل المهني.

ثانيا. التوظيف الخارجي:

تقوم المؤسسة بعرض العمل و القيام بعملية الاستقطاب و بما أن المؤسسة تعاقدت مع الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) حسب القانون رقم 04-19 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 ، تقوم بمراسلة الاحتياج للمركز والذي يقوم بدوره بالإجابة على ذلك ببعث قائمة اسمية تحوي المترشحين المحتملين حسب مكان الإقامة و السيرة الذاتية ، كما تقوم أحيانا بالإعلان في الجرائد الرسمية، المشاركة في صالونات عرض العمل بغية إستقطاب أكبر عدد ممكن من المترشحين و إستقبال ملفاتهم.

- دراسة ملفات المترشحين، تحليل رسائل ، فرز المعنيين و استبعاد المترشحين غير الملائمين للمناصب الشاغرة، ليتم بعد ذلك بدعوة المترشحين الذين تم تعيينهم.
- يتم مقابلة المترشح و إختباره شفها و بإنفراد للكشف عن مدى تلاؤمه مع المنصب الذي سيشغله من قبل رئيس المصلحة المعنية بالتوظيف، و في أحيان أخرى يقوم بذلك رئيس مصلحة الموارد البشرية و إذا تحتم الأمر تتم المقابلة مع المدير العام شخصيا في بعض المناصب الحساسة ذات المسؤولية العالية.
- إختيار المترشحين المصادق عليهم من قبل إدارة الموارد البشرية بمقارنة النتائج و تحليلها و من ثم الإختيار، و دعوتهم ليقوموا بالفحص الطبي و مختلف مراحل التنصيب (إمضاء عقد العمل الذي يحدد فيه الأجرة و المدة الزمنية و مكان العمل ، إمضاء محضر التنصيب) .

ثالثا. التنصيب الخاص بالإطار المسؤول:

- إقتراح التنصيب كأولى مرحلة لأنه يتم في الغالب توظيف داخلي إما على أساس الترقية و هو ما يتم في الغالب، تحويل، أو نقل .
- معالجة الملفات الخاصة من قبل مصلحة الموارد البشرية ، تحليلها و إرسالها للمديرية العامة، لتقوم هي الأخيرة إما برفض الملف أو قبوله، عند قبوله يتم قرار التنصيب و تعيين الإطار المسؤول في المنصب.
- خضوعه لمرحلة تجريبية ليتم تثبيته او غير ذلك بعده.

العقود الأخرى التي تتعامل بها المؤسسة:

- أ. جهاز المساعدة على الإدماج المهني؛
- ب. عقد العمل المدعم؛
- ت. عقد عمل يخص خريجي مراكز التكوين المهني و التمهين؛
- ث. عقد عمل يخص الجامعيين و التقنيين الساميين.

خطوات ما بعد التوظيف: الخضوع للمرحلة التجريبية:

يتم وضع الموظف الجديد تحت المراقبة و الملاحظة هذه المرحلة يخضع لها جميع عمال المؤسسة مهما كانت فئتهم المهنية ، إلا أن فترتها تختلف، ففئة المنفذين مثلا يقوموا بتجربتهم مدة 3 أشهر أو أقل، أما فيما يخص فئة التقنيين فمن 3 أشهر إلى غاية 6 أشهر ، و كحد أعلى فئة الإطارات الذين يتم تجربتهم من 6 أشهر إلى 12 شهر نظرا لإختلاف المسؤولية من منصب لآخر.

يتم التقييم خلال المرحلة التجريبية من قبل المصلحة المعنية بالتوظيف، إذا تمت الموافقة من قبلها، تقوم مصلحة الموارد البشرية بقرار التأكيد و تثبيته ليصبح يتمتع بكل المؤهلات العلمية و العملية و إلا يتم قرار الرفض و تصريح العامل. يمر على مرحلة تجريبية، بعدها تأتي مرحلة التثبيت لتمتعه بكل المؤهلات العلمية و العملية، و بعدها يصبح الموظف يتمتع بكل الحقوق و ذلك فور إبرامه لعقد العمل الذي يحتوي على (اسم المنصب، مدة العقد، نوع العقد، مكان العمل، التصنيف في هيكل الأجور).

الفرع الثاني: تحليل منصب.

مثال عن موظف لدى إدارة الموارد البشرية.

تحليل المنصب :

إسم المنصب : موظفة في تسيير الموارد البشرية.

التصنيف: 2 niveau عون تحكم.

المصلحة : إدارة الموارد البشرية.

موقع المنصب في الهيكل التنظيمي : يعلوه مسؤولان رئيس المصلحة ورئيس العمل .

تصنيف المنصب في شبكة الأجور -12

المهام :

- استلام ملفات العمال وتصنيفها ثم وضعها في ملفات وإدخال كل الطلبات الشخصية عن العامل في مجلدات باستعمال الكمبيوتر .
- حساب أجر "العمال"
- استخراج شهادات العمل، والعطل السنوية والعطل المرضية وتحليل الوثائق الإدارية للعامل.

كفاءات أو شروط خصائص من يتولى المنصب :

- شهادة التعليم الثانوي .
- التكوين ORP.
- تدريس على L'ogial
- يتطلب المنصب خبرة.
- يتطلب هذا المنصب قدرة على الاتصال وكفاءات حركية وسرعة وإبصار وكذلك صبر.
- مهامه غير محددة بدقة قد تتقاطع مع مسؤوليات موظفين آخرين مثلا عند تعيين أحد زملاء حالة مرض أو انشغال بمهمة أخرى.

ظروف العمل :

- العمل داخل مكتب تتوفر فيه:
- تهوية جيدة
- إضاءة جيدة

- ضجيج متوسط الشدة لا يعتبر مصدر إزعاج إلا في بعض الأحيان وهذا راجع إلى تعود العامل عليه.

الأجهزة والأدوات المستخدمة:

- جهاز الحاسوب .
- هاتف
- آلة طباعة

مرحلة إبرام العقد:

- محضر التنصيب و يتم فيه التوقيع على عقد العمل.

- يتم أيضا وضع التاريخ + اسم العامل + تاريخ الميلاد + تاريخ التنصيب .

هذا التحليل من شأنه معرفة احتياجات كل منصب و كل ما يتطلبه من مهارات و قدرات حتى يضمن بذلك السير الحسن، إضافة الى ذلك كل المعلومات التي تخص المنصب من اجر ، عدد ساعات العمل المهمة الرئيسية، ظروف العمل و الادوات المستخدمة من اجل تنظيم العمل اكثر.

المطلب الثاني: الأدوات والوسائل المستعملة في ميدان الدراسة.

الفرع الأول: المنهج المستخدم

لا يمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص المشكلة، و التي يكون بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث الى غاية الوصول للنتائج المرجوة، هذا البحث هو محاولة للوقوف على الدور الذي يلعبه التوظيف في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، و تماشيا مع ذلك كان المنهج المستخدم كالآتي:

- المنهج الوصفي: تم الاعتماد عليه لتطابقه مع طبيعة الموضوع، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة المدروسة ويتجلى ذلك في التحليل الكيفي من خلال التطرق لأهمية وأسباب دراسة موضوع التوظيف وعلاقته بإستراتيجية المؤسسة فيعرف بأنه:

" المنهج الوصفي على أنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها"¹.

- المنهج الإحصائي: لقد تم استخدام واعتماد المنهج الإحصائي بشكل قليل وفي أمور بسيطة وغير معقدة في الدراسة، وتم الاعتماد عليه عند تفريغ الاستمارة وبالتحديد عند حساب التكرارات والنسبة المئوية.

الفرع الثاني: مصادر جمع المادة العلمية للدراسة.

لمناقشة إشكالية البحث و محاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، استعنا بعدة أدوات للدراسة ناهيك عن تواجدها المستمر على مستوى المؤسسة، فقد اعتمدنا على:

1-الملاحظة: "إن الملاحظة العلمية وبما تتميز من خصائص تصحيح مصدرا أساسيا من مصادر الحصول على البيانات، فقد تلقى الضوء على البيانات الكمية فتضيف بعدا كينيا ونوعيا، وهي تتيح

¹. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية و إقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2005

للباحث التأكد والتحقق من البيانات والنتائج"¹. استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، و لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث، ومن خلال تواجدها في المؤسسة و زيارة بعض الوحدات الإنتاجية التابعة لها فقد تمكنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تلتقي في فكرة واحدة ساعدتنا كثيراً في معرفة واقع التوظيف و كفاءة العمال.

2-المقابلة هي عبارة من مجموعة أسئلة مفتوحة طرحناها مباشرة على مسؤول التكوين بهدف تقصي الحقائق و الوصول إلى مجموعة من النتائج وهي تساعد الباحث في عدم إصدار الأحكام المسبقة و الابتعاد عن الذاتية و تقديم نتائج ذات دلالة.

من خلال هذه الأسئلة تم الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة،نشاطات وأساليب تسيير الموارد البشرية التي يتبعها المسير بصفة خاصة ، كما قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية بأحد الوحدات الإنتاجية ، دارت حول علاقات الأفراد فيما بينهم، كيفية التعبير عن حاجة الوحدة للمورد البشري... من أجل الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث.

3-تقارير ووثائق المؤسسة: تعتبر التقارير والوثائق من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات، فقد ساعدتنا في الحصول على معلومات عامة للمؤسسة و تاريخها، مكنتها من التعرف على المؤسسة و هيكلها، إضافة إلى الحصول على معلومات متعلقة بالاستقطاب ، التعيين و سيرورة التوظيف.

4- الاستبيان: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات إذ قمنا باستعمال الاستبيان كوسيلة بحث للكشف عن آراء العمال حول كيفية التوظيف المعتمدة والأساليب والإجراءات المعمول بها، فبالرغم من الاتصال المباشر مع العمال و مختلف المديرين الفرعيين، إلا انه لا يمكن الاستغناء عن الاستبيان كوسيلة في جمع المعلومات و الوصول إلى الحقائق،لان المقابلة أحيانا لا تعطي نتائج وإجابات واقعية ولكن الاستبيان لا يعتبر شخصي وغير اسمي فيمكن للعمال من خلاله تقديم إجابات واقعية دون التردد. لذا قمنا بتوجيه استبيان للإطارات و آخر لفئة التقنيين و المنفذين.

حتى نظهر نتائج الدراسة الميدانية بصورة أكثر وضوحا، لجأنا إلى تدعيمها باستبيانين موزعة على كافة فئات العمال داخل المؤسسة:

- مضمون الاستبيان الأول(أنظر الملحق 1): تم توجيهه لفئة التقنيين و المنفذين، تضمن أسئلة عامة و أسئلة شخصية مثل الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية... أما فيما يخص الأسئلة العامة فكان الهدف منها معرفة كيفية توظيف العمال و أساليب استقطابهم و مختلف إجراءات التوظيف.
- مضمون الاستبيان الثاني(انظر الملحق 2): يتضمن الاستبيان الموجه للإطارات على معلومات شخصية هو الآخر بالإضافة الى أسئلة عامة الهدف منها معرفة وجهة نظر الإطارات في التوظيف ومن ثم التركيز الأساليب والإجراءات المعمول بها و لمن تعطي الأولوية و درجة الرضا الوظيفي.

الفرع الثالث: مجالات البحث.

اشتمل البحث على المجالات التالية :

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار صومه، الجزائر، 2002،ص113

1 – **المجال المكاني:** قمنا بمسح شامل على أغلب مديريات و وحدات مؤسسة طونيك للتصنيع وبالأخص مديرية الموارد البشرية الذي لطالما ترددنا عليها.

ب – **المجال الزمني:** تم إجراء هذا البحث الميداني 2017/03/25 إلى غاية 2017/04/26.

الفرع الرابع: عينة البحث وأدوات تحليل البيانات

العينة: هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، كما تعتبر جزءا من الكل، وهي جزء معين أو شبه معين من افراد المجتمع الأصلي، بإعتبار التربص تم بالمنطقة الصناعية ببواسماعيل التي تبلغ 1500 عامل بين إطار، تقني و منفذ ، أخذنا ما يمثل نسبة 10% من العينة الام فتحصلنا على مجتمع عينة بلغ 150 فرد.

العينة الأولى : فئة المنفذين و التقنيين، بلغ حجمها 70 عامل من مؤسسة طونيك . حيث قمنا بتطبيق تقنية المسح الشامل بتوزيع إستمارة بحثنا على مختلف مديريات المؤسسة و وحداتها الإنتاجية، و تجدر الإشارة أن عينة الدراسة المقدره لهذه الفئة كانت مقدره ب 100 عامل إلا أننا لم نستطع الحصول إلا على 70 استمارة ملائمة للتحليل و استبعدت البقية رغم الحاحنا و ترددنا على المؤسسة اذ رفض البقية إسترجاعها أو ملأها معطين لنا حجج كضرورة إستشارة الإدارة العامة ، سرية المعلومات، عدم كفاية الوقت لمثلها إلى غير ذلك من الحجج... الخ من الأسباب التي تقصي هذه الاستثمارات و تجعلها غير قابلة للتحليل العلمي.

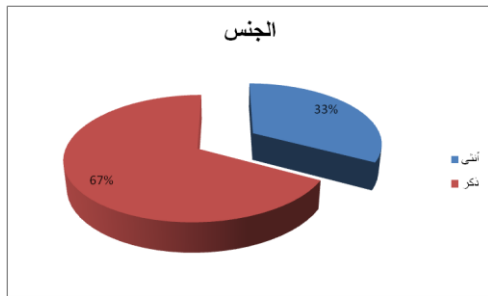
العينة الثانية : فئة الإطارات، بلغ حجمها 20 من أصل 50 إطار من مؤسسة طونيك.

خصائص العينة: إن معرفة الخصائص الاجتماعية و المهنية لكل عينة دراسة تمكننا من تحديد السمات الأساسية و ملامح مجتمع البحث باعتبار أن هذه الخصائص مؤشرات تفيد في ربط متغيرات الدراسة بالسياق العام ، كما تؤدي إلى فهم الواقع و من ثم تحليل و تفسير البيانات بكفاءة و يمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي:

خصائص العينة الأولى (العمال: تقنيين و منفذين) :

توزيع العينة 1 حسب الجنس:

الشكل (7): توزيع عينة العمال حسب الجنس.



الجدول (3): توزيع عينة العمال حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	23	33
ذكر	47	67
المجموع	70	100

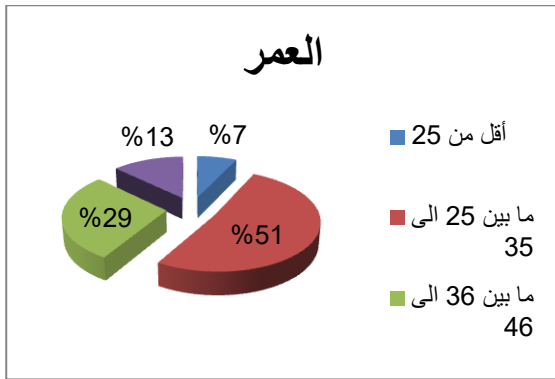
المصدر: نتائج الإستبيان.

المصدر: نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفئة الغالبة هي فئة الذكور إذ تمثل نسبة تقريبا 67 % من المجتمع الأصلي للعينة الأولى تليها فئة الإناث بنسبة 33%.
و هذا راجع إلى أن العمل داخل الورشات يتطلب قوة عضلية، جهد كبير و تحمل نظرا لصعوبته مما يجعل الإناث لا تتحملة على عكس الذكور.

توزيع العينة 1 حسب العمر:

الشكل (8): توزيع عينة العمال حسب العمر.



الجدول (4): توزيع عينة العمال حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	5	7,1
ما بين 25 الى 35	36	51,4
بين 36 الى 46	20	28,6
أكثر من 47	9	12,9
المجموع	70	100

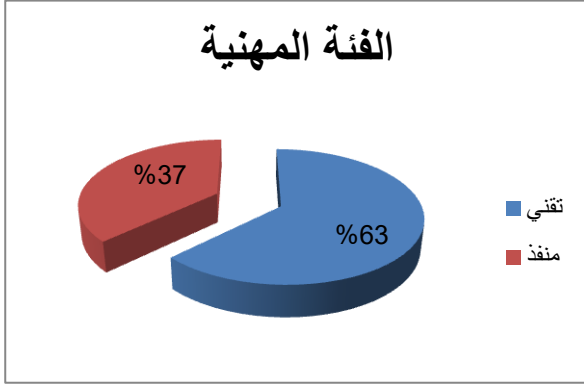
المصدر: نتائج الإستبيان

المصدر: نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية الأكبر هي التي تتراوح عمرها ما بين 25-35 بنسبة تقدر بـ 51% تليها الفئة العمرية ما بين 36-46 بنسبة تقدر بـ 29% ثم فئة العمرية الأقل التي أعمارهم أكثر من 47 بنسبة تقدر بـ 12% مما يدل على أن المؤسسة تمتلك طابع شباني يتميز بالنشاط و حيوية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى و قدرتهم على تحمل التعب و الضغوط لذا تسعى المؤسسة دوما لاستقطاب هذه الفئة.

توزيع العينة 1 حسب الفئة المهنية:

الشكل(9): توزيع عينة العمال حسب الفئة المهنية.



المصدر: نتائج الإستبيان.

الجدول(5): توزيع عينة العمال حسب الفئة المهنية.

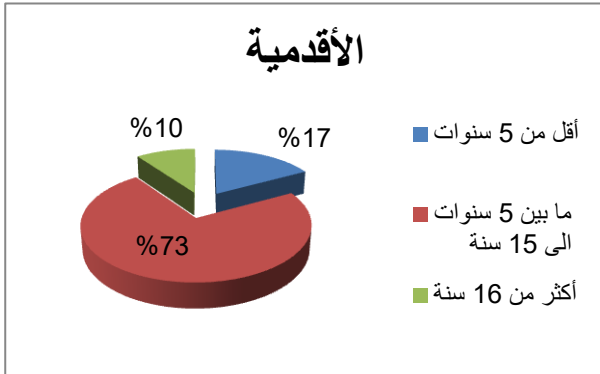
النسبة المئوية	التكرار	وضعية العمل الحالية
63	44	تقني
37	26	منفذ
100	70	المجموع

المصدر: نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التقنيين تمثل 63% مقارنة بالمنفذين الذي يمثلون نسبة 37%.

توزيع العينة 1 حسب الأقدمية:

الشكل(10): توزيع عينة العمال حسب الأقدمية.



المصدر: نتائج الإستبيان.

الجدول(6): توزيع عينة العمال حسب الأقدمية.

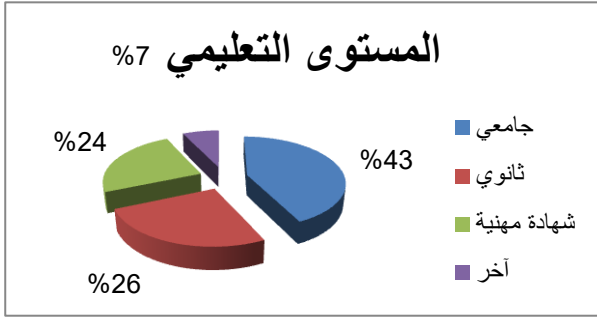
النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
17,1	12	أقل من 5 سنوات
72,9	51	ما بين 5 الى 15
10	7	أكثر من 16
100	70	المجموع

المصدر: نتائج الإستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن العمال الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة تمثل أعلى نسبة تقدر بـ 73% أي تمثل الاتجاه العام تليها أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 17%، أما أقدمية أكثر من سنه هي النسبة الأقل حيث تمثل 10% بالتالي نجد ان هناك استقرار للعمال داخل المؤسسة تختلف الاسباب و الدوافع ، لكن حسب ما صرح به البعض بعضهم يرفض التغيير و البعض الآخر يرى ان فرصة العمل في مؤسسة طونيك هي الفرصة الوحيدة ، بينما يرى البعض ان العمل داخل المؤسسة يحظى بظروف ملائمة و جو من التفاهم و التعاون ما جعلهم يفضلون البقاء فيها .

توزيع العينة 1 حسب المستوى التعليمي:

الشكل(11): توزيع عينة العمال حسب المستوى التعليمي.



المصدر: نتائج الإستبيان

الجدول(7): توزيع عينة العمال حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	تكرار	النسبة المئوية
جامعي	30	42,9
ثانوي	18	25,7
شهادة مهنية	17	24,3
آخر	5	7,1
المجموع	70	100

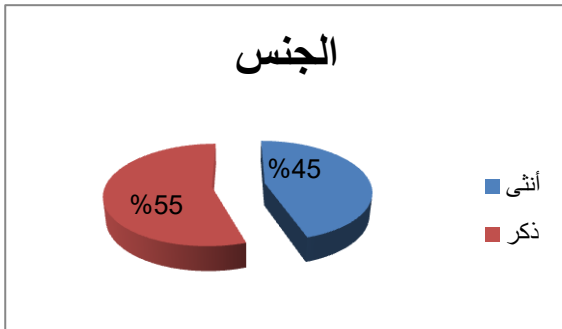
المصدر: نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الجامعيين يمثلون نسبة 43% تليها نسبة مستوى الثانوي مقدرة 26% ثم أصحاب الشهادات المهنية بنسبة 24% لتبقى نسبة 7% للمستوى الآخر كالأبتدائي. تفاوتت في المستوى التعليمي حسب متطلبات كل منصب .

خصائص العينة الثانية (الاطارات) :

توزيع العينة 2 حسب الجنس:

الشكل(12): توزيع عينة الإطارات حسب الجنس.



المصدر: نتائج الإستبيان

الجدول(8): توزيع عينة الإطارات حسب الجنس

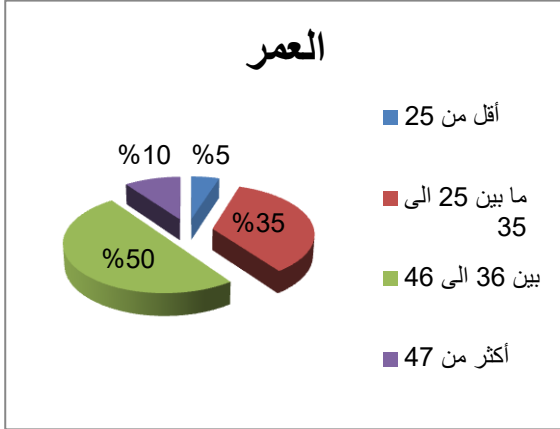
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	9	45
ذكر	11	55
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور 55% تليها نسبة الإناث ب45% و هي نسبة متقاربة نوعا ما و هذا لطبيعة العمل الإداري الذي لا يعتبر حكرا على أحد الجنسين.

توزيع العينة 2 حسب العمر:

الشكل (13): توزيع عينة الإطارات حسب العمر



المصدر: نتائج الإستبيان.

الجدول (9): توزيع عينة الإطارات حسب العمر.

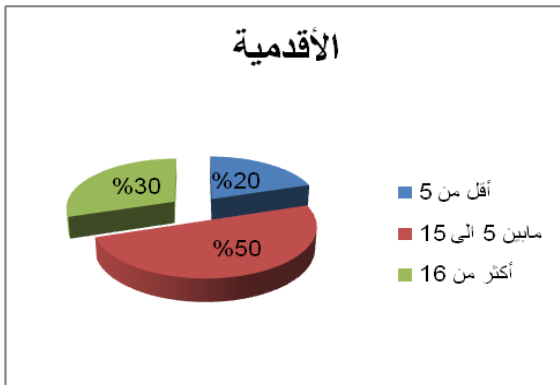
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	1	5
ما بين 25 الى 35	7	35
بين 36 الى 46	10	50
أكثر من 47	2	10
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الإستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن نصف المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 46 حسب الجدول هذه الفئة تمثل 50% ، و نسبة 35% للفئة التي تتراوح اعمارهم ما بين 25 سنة الى 35، اما في ما يخص الفئة الأقل من 25 سنة تمثل نسبة 5% وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب الاخرى ما يدل على ان الاطارات التي تملكها مؤسسة طونيك اطارت ذوي خبرة و بالتالي فإن إطارات المؤسسة من مسؤولين و مديرون هم من الفئات كبار السن و ذلك لما يتميزون من حكمة و حنكة و عقلانية في اتخاذ القرارات على عكس الشباب.

توزيع العينة 2 حسب الأقدمية:

الشكل (14): توزيع عينة الإطارات حسب الأقدمية



نتييان.

الجدول (10): توزيع عينة الإطارات حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	4	20
ما بين 5 الى 15	10	50
أكثر من 16	6	30
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الإستبيان.

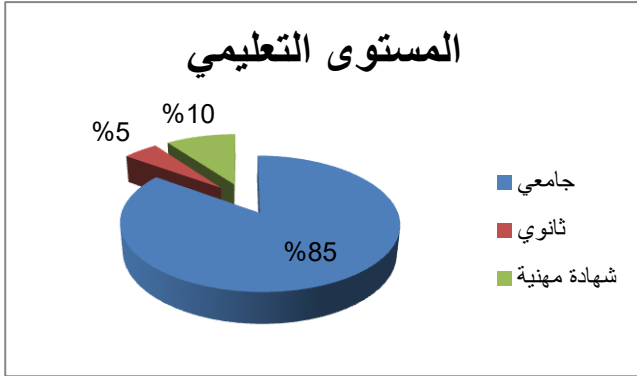
نلاحظ من خلال الجدول أن نصف الفئة الإطارات المبحوثة أي نسبة 50% من يملكون أقدمية ما بين 5 سنوات إلى 15 سنه ، بينما من يملكون أقدمية أكثر من 16 سنة يمثلون 30% في حين أن من هم أقل من

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع

5 سنوات يمثلون 20% فقط. و هذا بطبيعة الحال بالنسبة للمناصب ذات المسؤولية إذ تتطلب خبرة مهنية كافية للتمكن من أدائها بشكل كافي و مرضي.

توزيع العينة 2 حسب المستوى التعليمي:

الشكل(15): توزيع عينة الإطارات حسب المستوى التعليمي.



الجدول(11): توزيع عينة الإطارات حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	17	85
ثانوي	1	5
شهادة مهنية	2	10
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الاستبيان.

المصدر: نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين الإطارات يحملون شهادة جامعية بنسبة 85%، و هذا لأن طبيعة عملهم تتطلب مستوى تعليمي مرتفع. في حين نسبة 10% يملكون شهادة مهنية و النسبة الأقل للمستوى الثانوي.

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان ومناقشة النتائج.

بعد القيام بجمع المعلومات الضرورية من ميدان الدراسة بواسطة الاستمارة، تم القيام بتفريغها و تحليلها ببرنامج SPSS و بمساعدة برنامج EXCEL وتمثيلها في جداول تكرارية و هذا بغية التعليق عليها و تحليلها و ثم استخلاص النتائج منها و ربطها بفرضيات البحث، و بغية إعطاء صورة و صافية دقيقة لبيانات المتحصل عليها.

الفرع الأول: تحليل استبيان العينة الأولى (استبيان العمال).
مرحلة الاستقطاب، الاختيار و التعيين.

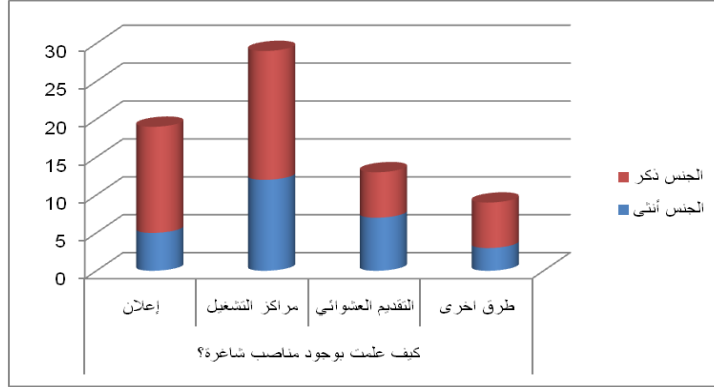
1) التركيب ما بين الجنس و كيفية المعرفة بوجود مناصب شاغرة.

الجدول(12): التركيب بين كيفية المعرفة بمناصب شغل و الجنس

الجنس	كيف علمت بوجود مناصب شاغرة؟			
	إعلان	مراكز التشغيل	التقديم العشوائي	طرق أخرى
أنثى	5	12	7	3
	18,50%	44,40%	25,90%	11,10%
ذكر	14	17	6	6
	32,60%	39,50%	14,00%	14,00%
المجموع	19	29	13	9
	27,10%	41,40%	18,60%	12,90%

المصدر: نتائج الاستبيان.

الشكل (16): التركيب بين كيفية المعرفة بمناصب شغل و الجنس.



المصدر: نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول بأن 41,4 % من إجابات المبحوثين ترى بأنها علمت بوجود مناصب عمل عن طريق مراكز التشغيل تدعمها 44,4 % من الإناث يقابلها 39,5 % من الذكور هذا مقارنة ب 27,1 % من إجابات العينة التي تمت معرفتهم بوجود مناصب عمل عن طريق الإعلان مدعومة ب 26,32 % إناث و 73,68 % ذكور ، تبقى نسبة 18,6 % تم علمهم بمناصب العمل عن طريق التقديم العشوائي لمفاتيهم، أما بقية المبحوثين فتم معرفتهم بمناصب العمل بطرق أخرى بنسبة 12,9 %.

تفسر هذه النتائج بأن الوسيلة المتاحة لمعرفة المناصب هي مراكز التشغيل ANEM التي تتعامل معها المؤسسة ، خاصة فئة الإناث خريجي الجامعات و التي تعتمد في بحثها عن العمل على مراكز التشغيل، تبقى الإعلانات محل اهتمام فئة الذكور باعتبارهم كثيرون الإطلاع على الجرائد وكل ما هو جديد عن التوظيف و قراءة المنشورات بسبب خروجهم الدائم و كثرة الحركة بالتالي المؤسسة لا تبذل مجهود في الإعلان عن المناصب الشاغرة.

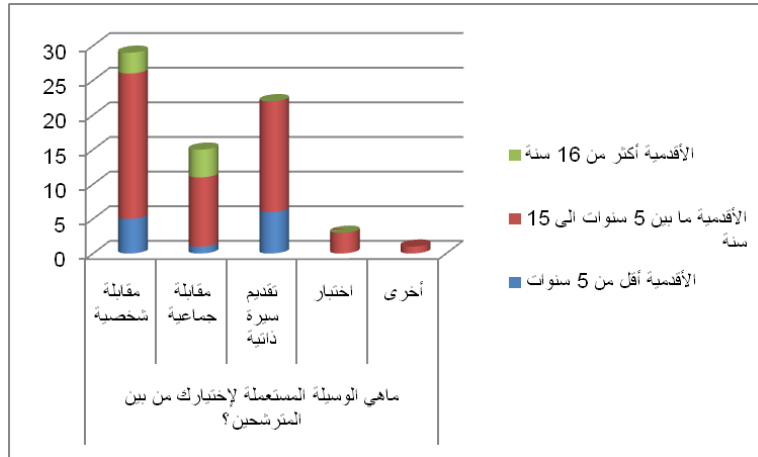
التركيب ما بين الأقدمية و الوسيلة المستعملة لاختيار المترشحين:

الجدول (13): التركيب بين الأقدمية و وسيلة اختيار المترشحين.

المجموع	الوسيلة المستعملة لاختيار المترشحين					الأقدمية
	أخرى	اختبار	سيرة ذاتية	مقابلة جماعية	مقابلة شخصية	
12	0	0	6	1	5	أقل من 5 سنوات
100,00%	0%	0,00%	50,00%	8,33%	41,67%	
51	1	3	16	10	21	بين 5 الى 15
100,00%	2%	5,88%	31,37%	19,61%	41,18%	
7	0	0	0	4	3	أكثر من 16
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	57,14%	42,86%	
70	1	3	22	15	29	المجموع
100,00%	1,42%	4,29%	31,43%	21,43%	41,43%	

المصدر: نتائج الإستبيان

الشكل(17): التركيب بين الأقدمية و وسيلة إختيار المترشحين



المصدر: نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن 41,43% من المبحوثين قد تم إختيارهم بعد مقابلة شخصية مع المسؤول مدعومة بنسبة 42,86% من لهم أقدمية أكثر من 16 سنة يليها تقارب بين الفئات الأخرى. اما فيما يخص 31,43% من المبحوثين قد تم إختيارهم من خلال سيرتهم الذاتية مدعومين بنسبة 50% من لهم أقدمية اقل من 5 سنوات، بصفتهم الفئة الغالبة من بين الفئات الأخرى و 31,37% من ذوي الأقدمية ما بين 5 الى 15 سنوات.تليها نسبة 21,43% من المبحوثين الذين تم إختيارهم عن طريق مقابلة جماعية مدعومة بـ 57,14% بمن لهم أقدمية أكثر من 16 سنة. كما نجد ايضا ان الإختيار وفق الاختبارات يمثل نسبة 4,29% .

يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تقوم بمقابلة شخصية لتختار موظفيها و اعتمادها كذلك على السير الذاتية للموظفين إلا أن السيرة الذاتية لا تعطي الوجه الحقيقي للشخص و كفاءته تظهر بعد الاختبار الذي لا تعتمد المؤسسة في عملية الإختيار ، خضوع أغلب الموظفين ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 16 سنة الى مقابلة جماعية في المؤسسة دليل على أنها كانت تختار موظفيها بعد إخضاعهم لمقابلة جماعية. كما ان المؤسسة لا تعتمد على الإختيار في إختيار موظفيها.

التركيب بين العمر و سبب إختيار المؤسسة.

الجدول(14): التركيب بين العمر و سبب إختيار المؤسسة

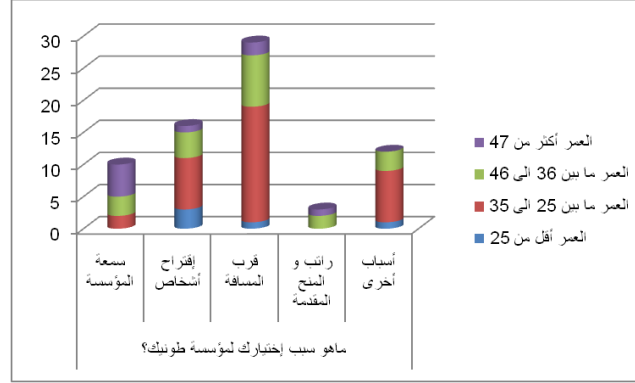
العمر	ماهو سبب إختيارك للمؤسسة				
	سمعة المؤسسة	إقتراح أشخاص	قرب المسافة	راتب و المنح	أسباب أخرى
أقل من 25	0%	60,00%	20,00%	0%	20,00%
ما بين 25 الى 35	5,56%	22,22%	50,00%	0%	22,22%
ما بين 36 الى 46	15,00%	20%	40%	10,00%	15,00%
أكثر من 47	55,56%	11,11%	22,22%	11,11%	0%

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع

70	12	3	29	16	10	المجموع
100,00%	17,14%	4,28%	41,43%	22,87%	14,28%	

المصدر: نتائج الإستبيان

الشكل(18): التركيب بين العمر و سبب اختيار المؤسسة



المصدر: نتائج الإستبيان

يبين الجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين إختار المؤسسة لقرب المسافة بنسبة 41,43% ، تدعمها نسبة 50% الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25-35 سنة ، تليها نسبة 22,87% من تم إختيارهم إقتراحا من قبل أشخاص ، في حين ان 17,14% إختاروا المؤسسة لأسباب غير المذكورة مبررين ذلك بأنها فرصة العمل الوحيدة و منهم من كان متربص بالمؤسسة ، بالمقابل نسبة 14,28% من إختاروا المؤسسة لسمعتها مدعين ذلك من تتراوح أعمارهم أكثر من 47 سنة.

تعتبر سيرورة عملية التوظيف إحدى الإجراءات الأساسية التي من الضروري و الواجب ان يهتم بها نسق تسيير الموارد البشرية بحكم انها تسمح على إكتساب اليد العاملة المؤهلة و الكفاءة و هذه يتم استقطابها من خلال إستعمال الوسائل العقلانية و الطرق التي تساهم في جذب اكثر للمهارات، و بالتالي شغله للمنصب المعروض من طرف المؤسسة الموظفة.

على عكس ما وجدناه في تحليلنا لهذا الجدول ، حيث نلاحظ أن الفئات المهنية الشابة قد اختارت المؤسسة لقرب مسافتها من محل الإقامة فقط و هو الذي يدل على ان المؤسسة تستقطب أبناء المنطقة، كما ان الذين اختاروا اقتراحا من أشخاص يعملون في الغالب داخل المؤسسة يفسر أن التشغيل تتدخل فيه الاعتبارات الشخصية ،اختيار الأشخاص ذوي العمر أكثر من 47 سنة للمؤسسة نسبة لسمعتها دليل ان المؤسسة في بدايتها كانت تمثل قطب قوة صناعية مما أعطى لها سمعة حسنة تستقطب بها العمال و الإطارات.

(2) التركيب ما بين المستوى التعليمي و مدى توافق المنصب مع الإختصاص.

الجدول(15): التركيب بين توافق المنصب مع الإختصاص و للمستوى التعليمي

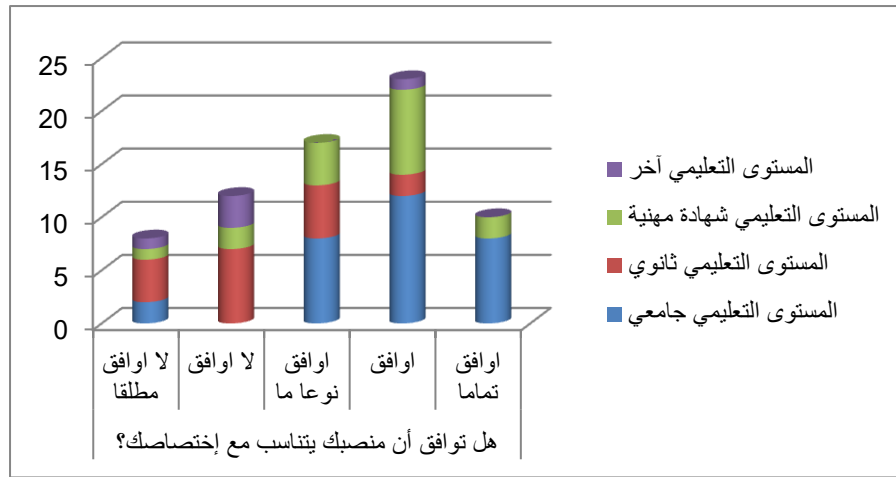
المجموع	هل توافق أن منصبك يتناسب مع إختصاصك				المستوى التعليمي
	أوافق تماما	أوافق	أوافق نوعا ما	لا أوافق	
30	8	12	8	0	2
100,00%	26,67%	40%	26,67%	0%	6,66%
18	0	2	5	7	4

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع

100,00%	0%	11,11%	27,78%	38,89%	22,22%	
17	2	8	4	2	1	شهادة مهنية
100,00%	11,76%	47,06%	23,54%	11,76%	5,88%	
5	0	1	0	3	1	أخر
100,00%	0%	20,00%	0%	60,00%	20,00%	
70	10	23	17	12	8	المجموع
100,00%	14,28%	32,86%	24,29%	17,14%	11,43%	

المصدر: نتائج الإستبيان

الشكل(19): التركيب بين توافق المنصب مع الإختصاص و المستوى التعليمي



المصدر: نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أدلو بأن المنصب يتوافق مع الإختصاص بنسبة 32,86% مدعين ذلك ذو المستوى الجامعي و أصحاب الشهادات المهنية. تليها نسبة التي تتوافق نوعا ما مقدرة بـ 24,29%. على العموم يمكن القول ان هناك تقارب في كل ما يخص المستوى الجامعي، الثانوي او حتى المتحصلين على شهادة مهنية .

يمكن تفسير ذلك بأن أغلب المبحوثين يرون ان مناصبهم تتوافق مع اختصاصتهم ، و ذلك لطبيعة المؤسسة التي تتطلب وجود توافق بين المنصب و المؤهل العلمي، كالتقنيين و عمال الإدارة مما يستلزمهم ان يكونوا من خريجي الجامعات او مراكز التكوين المتخصصة، أما الذين يرون عكس ذلك فإن مؤهلهم لا يتوافق مع المناصب الممنوحة لهم كأصحاب المستوى الثانوي فهم بطبيعة الحال لا يملكون إختصاص معين و مناصبهم لا يتطلب ذلك، إلا أن وجود النسبة التي ترى بأن عملها غير متوافق مع إختصاصها يؤثر سلبا على المؤسسة، ذلك بأن العامل الذي يمارس عملا ليس من إختصاصه لا يفلح فيه، و هذا ما ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي للعمال و يكون هناك غياب للإتقان و الإبداع مما يؤثر بالسلب على المؤسسة في ظل غياب العقلانية و الإستغلال الأمثل للطاقات كل حسب قدرته.

مرحلة ما بعد التوظيف:

(3) التركيب بين التكوين و الفئة المهنية.

الجدول(16): التركيب بين تلقي تكوين و الفئة المهنية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع

المجموع	هل تلقيت تكوين ؟		وضعية العمل الحالية
	نعم	لا	
44	9	35	تقني
100,0%	20,5%	79,5%	
26	10	16	منفذ
100,0%	38,5%	61,5%	
70	19	51	المجموع
100,0%	27,1%	72,9%	

المصدر: نتائج الإستبيان

الشكل(20): التركيب بين تلقي تكوين و الفئة المهنية



المصدر: نتائج الإستبيان

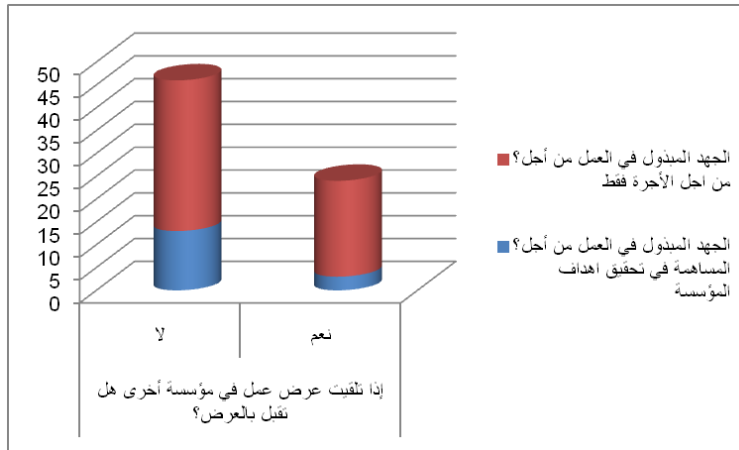
فمن خلال معطيات الجدول يتضح أن 51 مبحوث لم يستفيدوا من تكوين داخل المؤسسة بنسبة 72,9% مدعومة بذلك نسبة 79,5% من التقنيين و 61,5% من المنفذين ، في حين 19 من أصل 70 مبحوث إستفادوا من التكوين بنسبة 27,1% مدعومة بذلك نسبة 20,5% من التقنيين و 38,5% من منفيدين. يمكن تفسير ذلك بأن أغلب المبحوثين لم يتلقوا تكوين رغم أن المؤسسة تهتم بذلك إما عدم رغبتهم بالتكوين بحجة عدم فائدته و كونه مضيعة للوقت و إما عدم إعطائهم فرصة كون منصبهم لا يتطلب ذلك. أما فيما يخص الفئة التي تلقت تكويننا راجع لكون المؤسسة تستعمل أحدث الآلات المتطورة من صنع الماني و ايطالي بحيث تشغيلها يتطلب كفاءة عالية تقنية و نظرية ما يجب ان يقوم بتكوين حتى يتمكن من تشغيلها، لذلك نجد ان التدريب يلقي اهتماما متزايدا من طرف الإدارات المعاصرة و هو ما تنصح به مديرية البحث و التطوير خاصة في المشاريع الابداعية ، بإعتباره الوسيلة الأفضل لتهيئة العاملين و تحسين ادائهم ، و ينطلق هذا الإهتمام المتزايد بالتكوين من الإعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية فهو الوسيلة الأساسية لإستيعاب التكنولوجيا و إستخدامها بكفاءة عالية.

4) التركيب بين قبول عرض العمل في مؤسسة أخرى و الهدف من بذل المجهود.
الجدول (17): التركيب بين هدف بذل الجهد و قبول عرض العمل في مؤسسة أخرى

المجموع	قبول عرض عمل في مؤسسة أخرى		الجهد المبذول من أجل:
	نعم	لا	
16	3	13	المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة
100,00%	18,80%	81,30%	
54	21	33	من أجل الأجرة فقط
100,00%	38,90%	61,10%	
70	24	46	المجموع
100,00%	34,30%	65,70%	

المصدر: نتائج الاستبيان.

الشكل (21): التركيب بين هدف بذل الجهد و قبول عرض العمل في مؤسسة أخرى



المصدر: نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه و بالإستعانة بالمنحى الذي يليه أن 46مبحوث لا يقبلون بالعرض بنسبة 65,7% بالمقابل نجد أن 24 مبحوث سيقبل بعرض العمل آخر ما إن وجد ذلك بنسبة 34,3% نجد أن 81,8% من العمال محل الدراسة الذين يبذلون جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لا يقبلون بعرض العمل في مؤسسة أخرى و 18,8% يقبلون بعرض العمل ما إن تلقى ذلك، أما الذين يبذلون مجهود من أجل الأجرة فقط فنسبة 61,1% لا يقبلون بالعرض بينما 38,9% يقبلون بالعرض في مؤسسة أخرى. عليه نستنتج أن نسبة معتبرة من المبحوثين لا يقبلون بعرض العمل خارج المؤسسة ما يفسر رضاهم عن عملهم من الناحية المادية و المعنوية كغياب التوتر، كما أن منهم من لا يرغب في تغيير العمل و يجد صعوبة في التأقل من جديد، قد يفسر قبول البعض الآخر لعرض العمل عدم رضاهم عن مناصبهم لجو العمل غير المناسب، توتر العلاقة مع المسؤولين، قلة التحفيزات المادية، هذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة و اهدافها ليس عن محبة فيها بل مرغمين على العمل فيها من أجل الأجر فقط، و لو وجدوا بدائل لتركوها و بالتالي عملهم يبقى موضوع التساؤلات.

5) خضوع العمال لمرحلة تجريبية.

الجدول (18): خضوع العمال لمرحلة تجريبية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع

النسبة المئوية	التكرار	الخضوع لمرحلة تجريبية
38,6	27	لا
61,4	43	نعم
100	70	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان.

الهدف من السؤال معرفة ما إذا كانت عملية التوظيف تقوم وفق الإجراءات المذكورة في سيرورة التوظيف لدى المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن 43 مبحوث من أصل 70 قد تم خضوعه لمرحلة التجريبية بنسبة 61,4% بينما 27 مبحوث لم يخضع لها بنسبة 38,6% .

يتم تفسير ذلك بأن خضوع أغلب المبحوثين لمرحلة تجريبية باعتبارها من بين المراحل لاختبار قدرات الشخص و معرفة مدى تمكنه من المهام المسندة إليه قبل تعيينه. إلا أن عدم خضوع البقية لمرحلة تجريبية دليل على تعيينهم دون ذلك و هذا راجع حسب ما أدلى به بعض العمال بحجة الوساطة والتحيز.

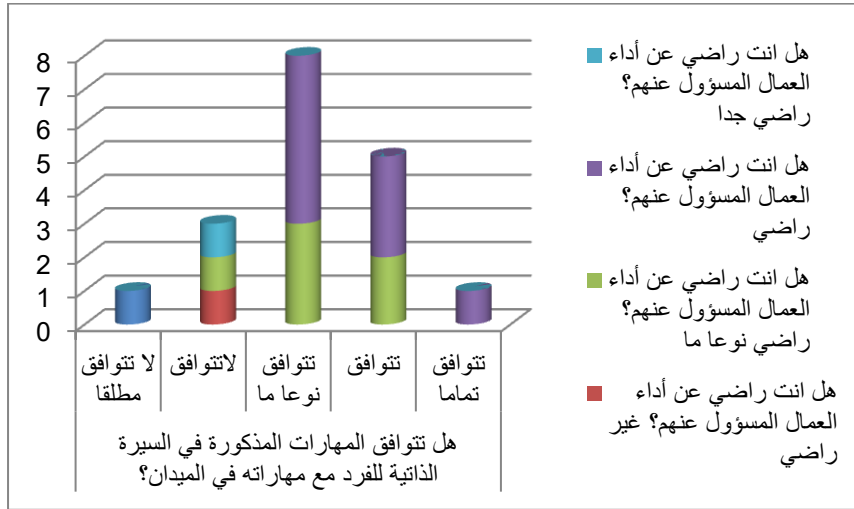
الفرع الثاني: تحليل استبيان العينة الثانية (استبيان الإطارات).
نتائج التوظيف:

(6) التركيب بين توافق المهارات مع السيرة الذاتية للعمال و الرضا عن الأداء.
الجدول (19): التركيب بين توافق المهارات مع الرضا عن الأداء

المجموع	توافق المهارات المذكورة في السيرة الذاتية مع مهارات في الميدان					رضا عن الأداء
	لا تتوافق مطلقا	لا تتوافق	تتوافق نوعا ما	تتوافق	تتوافق تماما	
1	0	0	0	0	0	غير راضي تماما
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
1	0	0	0	1	0	غير راضي
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	
6	0	2	3	1	0	راضي نوعا ما
100,00%	0,00%	33,30%	50,00%	16,70%	0,00%	
9	1	3	5	0	0	راضي
100,00%	11,10%	33,30%	55,60%	0,00%	0,00%	
1	0	0	0	1	0	راضي جدا
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	
18	1	5	8	3	1	المجموع
100,00%	5,60%	27,80%	44,40%	16,70%	5,60%	

المصدر: نتائج الاستبيان.

الشكل(22): التركيب بين توفيق المهارات مع رضا عن الأداء.

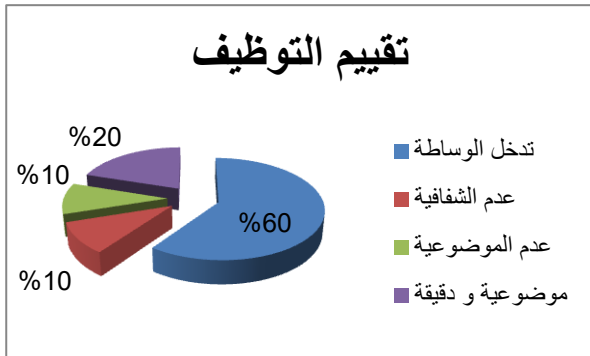


المصدر: نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين الإطارات يروا بأن المهارات المذكورة في السيرة الذاتية للفرد تتوافق نوعا ما مع مهاراته في الميدان بنسبة 44,4% مدعمين ذلك 50 من الراضين نوعا ما عن أداء العمال و 55,6% ،تليها نسبة 27,80% ممن يروا بأن المهارات المذكورة في السيرة الذاتية للفرد تتوافق مع المهارات المذكورة في الميدان مشكلين بذلك 33,3% من الرضا في الأداء، إلا أن نسبة 16,7% يروا بان المهارات لا تتوافق بما هو في الميدان لكن ادائهم مرضي نوعا ما. يمكن تفسير ذلك بأن المهارات المذكورة في السيرة الذاتية لا تعكس الوجه الحقيقي و مهاراتهم في التطبيق، لان العمال غالبا يمتلكون مهارات نظرية بينما يفتقدون إلى المهارات التطبيقية و العملية، لكن ذلك لا يعني عدم الرضا في الأداء .

7) تقييم عملية التوظيف داخل المؤسسة.

الشكل(23): تقييم عملية التوظيف.



المصدر: نتائج الإستبيان

الجدول(20): تقييم عملية التوظيف.

التقييم	تكرار	النسبة المئوية
تدخل الوساطة	12	60
عدم الشفافية	2	10
عدم الموضوعية	2	10
موضوعية و دقيقة	4	20
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الإستبيان

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان أغلبية المبحوثين الإطارات يرون أن التوظيف يتم عبر تدخل الوساطة بنسبة 60% ، بينما نسبة 20% من يرون أنها دقيقة و موضوعية، تبقى نسبة 10% لعدم الشفافية و 10% عدم الموضوعية.

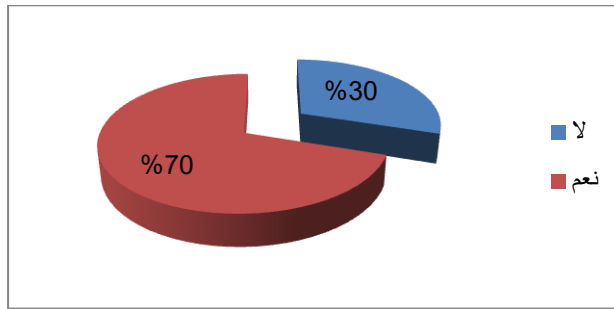
(8) تلبية عملية التوظيف لإحتياجات المصلحة.

الجدول(21): تلبية عملية التوظيف لإحتياجات المصلحة

تلبية التوظيف لإحتياجات المصلحة	تكرار	النسبة المئوية
لا	6	30
نعم	14	70
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الإستبيان

الشكل(24): تلبية عملية التوظيف لإحتياجات المصلحة.



المصدر: نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول يتضح ان أغلب المبحوثين الإطارات أكدوا تلبية عملية التوظيف المتبع في المؤسسة لإحتياجات المصلحة بنسبة 70%، في حين ان نسبة 30% أكدوا غير ذلك .

يمكن تفسير ذلك بأن مصلحة الموارد البشرية تعمل جاهدة على تلبية حاجيات جميع مصالح المؤسسة من يد عاملة نوعا و كما فبالرغم من وجود بعض النقائص إلا أن هناك اكتفاء ملحوظ نوعا ما العمال.

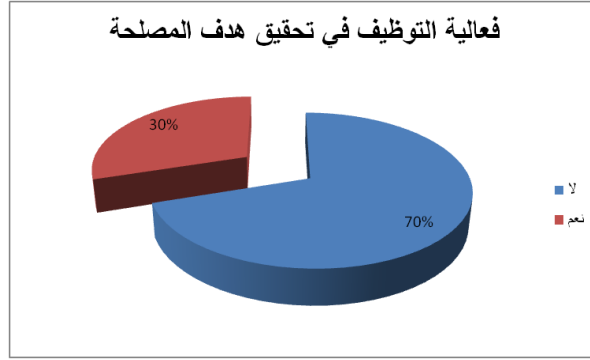
(9) فعالية التوظيف في تحقيق هدف المصلحة.

الجدول(22): فعالية التوظيف في تحقيق هدف المصلحة.

فعالية التوظيف في تحقيق هدف المصلحة	تكرار	النسبة المئوية
لا	14	70
نعم	6	30
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الإستبيان.

الشكل (25): فعالية التوظيف في تحقيق هدف المصلحة.



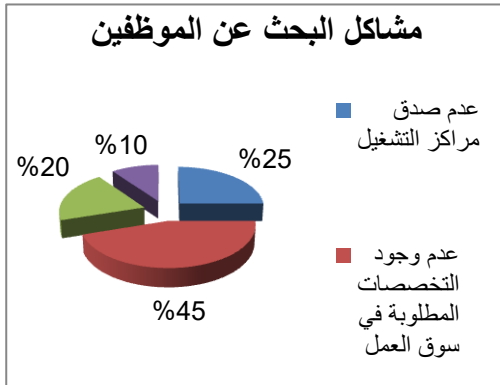
المصدر: نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان أغلبية المبحوثين الإطارات يعتبرون نمط التوظيف ليس له فعالية في تحقيق هدف المصلحة بنسبة 70%، مقارنة ب 30% من يرون عكس ذلك.

يمكن تفسير ذلك بأن مصلحة ادارة الموارد البشرية لا تعتمد خطة واضحة لتقوم بتزويد المصالح من اليد العاملة ذات الكفاءة المطلوبة، كما ان عدم اعتمادها على الاختبارات كوسيلة لاختيار العمال في حين تعتمد على السير الذاتية التي غالبا ما تكون غير متطابقة مع مهارات العامل الحقيقية ، كما ان غالبا ما يتم تحويل عمال او توظيف عمال جدد لدى مصلحة دون طلب هذه الاخيرة هنا ما يحدث فائض عمال في مصلحة مما يزيد من التكاليف و انتشار الفوضى في حين نرى وجود نقص في مصالح اخرى.

10) المشاكل التي تواجهها المؤسسة عند البحث عن موظفين:

شكل (26): مشاكل المؤسسة في البحث عن الموظفين



المصدر: نتائج الاستبيان

الجدول (23): مشاكل المؤسسة في البحث عن الموظفين

مشاكل البحث عن الموظفين	تكرار	النسبة المئوية
عدم صدق مراكز التشغيل	5	25
عدم وجود التخصصات المطلوبة	9	45
لا يوجد	4	20
أخرى	2	10
المجموع	20	100

المصدر: نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 45% من المبحوثين الإطارات ترى بأن المؤسسة تواجه مشاكل في عدم وجود التخصصات المطلوبة بسوق العمل، تليها نسبة 25% ترى بأن المشكل هو عدم صدق مراكز التشغيل التي تتعامل معهم المؤسسة، تبقى نسبة 20% ممن أدلو بعدم وجود مشاكل عند البحث عن موظفين، و نسبة الضئيلة المقدرة ب 10% ممن ترى وجود مشاكل أخرى كما ذكر البعض بعدم استقطاب الكفاءات.

عدم وجود التخصصات المطلوبة يفسر حاجة المؤسسة ليد عاملة متخصصة في نشاط المؤسسة الرئيسي المتمثل في صناعة و تحويل الورق و الكرتون و هو تخصص غير موجود في الجامعات ولا بمراكز التكوين المهني مما يستدعي اضطرار المؤسسة لتكوينهم بعد عملية التوظيف و هو ما يرفع من تكاليفها لذا تقوم المؤسسة بإعطاء الأولوية لأصحاب الخبرة عن غيرهم في عملية التوظيف و هذا ما ادلى به مسؤول التوظيف بمديرية الموارد البشرية.

إستنتاج عام:

من خلال الدراسة التطبيقية لدى مديريةية الموارد البشرية داخل مؤسسة طونيك للتصنيع و الاعتماد على موضوع البحث الذي تمحور حول علاقة انماط التوظيف بإستراتيجية المؤسسة ، و بالاعتماد على اراء العمال و اجوبتهم ضمن الاستبيان الذي تم توزيعه على مختلف المصالح و المديريات داخل المؤسسة ، تبين لنا ان طونيك كغيرها من المؤسسات تنتهج عدة انماط للتوظيف فهي في كل مرة توظف العمال تستخدم طريقة مختلفة ، فبعض العمال حسب ما ادلوا به تم توظيفهم عن طريق السيرة الذاتية و بعد المقابلة تم تعيينهم ، فيما نجد ان البعض تم ارسالهم من وكالات التشغيل و غيرهم كما قال العديد عن طريق الوساطة هذا فيما يخص التوظيف الخارجي ، اما التوظيف الداخلي فيتم عن طريق التحويل و الترقية من مصلحة او منصب الى منصب اخر بحكم الاقدمية و الاداء الوظيفي ، و هناك من يتم تحويله لأسباب اخرى رغبة من العامل لوجود مشاكل او غيرها مما تعيق عمله.

فالنقطة التي لفتت انتباهنا هي بالرغم من ان مؤسسة طونيك مؤسسة عمومية تحكمها قوانين إلا أننا نجد أنها لا تتبعها بعبارة اخرى لا تحترمها خاصة مع غياب التوظيف على اساس الاختبارات، بالإضافة

ان حسب ما ورد فهي توظف بأمر من مديريةية التوظيف العمومي إلا ان هناك توظيف يتم برغبة منها دون الاخذ بعين الاعتبار بعض القيود، مما يسبب لاحقا إما عجز في توفير اليد العاملة أو فائض بالإضافة الى أن بعض العمال لا يثبتون الاداء الكافي الذي يسمح بتحقيق نتائج مرضية، و هذا حسب ملاحظتنا راجع الى غياب التقنيات و الاجراءات اللازمة التي لابد من اخذها بعين الاعتبار قبل التعيين و اخذ قرار للتوظيف ، فمثلا يمكن للسيرة الذاتية المقدمة من طرف المترشح تعكس مهاراته من الجانب النظري فقط اكثر من الجانب التطبيقي خاصة خريجي الجامعات حديثا الذي لا يملكون اي خبرة ، هنا لابد من القيام بمرحلة تجريبية رغم اننا العديد يرى ان هذه المرحلة تتطلب وقت من جهة و تكلفة من جهة اخرى ، إلا انها ضرورية لذلك اصبحت المؤسسة تعطي اولوية لذوي الخبرة اكثر من الشهادة.

من ناحية التكوين و الذي يعتبره العديد عملية مهمة تقوم بها ادارة الموارد البشرية خاصة و أن المؤسسة بصدد استخدام آلات و أدوات متطورة تستدعي تكويننا خاص لاستغلالها، فبعض الآلات يقعون في المخازن لان و للأسف لا توجد يد عاملة تتقن العمل عليها رغم ان تكلفة شرائها باهظة الثمن، هنا تكمن أهمية التكوين، إلا ان العديد يرفض فكرة القيام به لأن بعضهم يعتبرونه مضيعة للوقت نظرا لضعف مراكز التكوين و عدم فعاليتهم، فكما صرح البعض ان القيام بالتكون لا يغني و لا يسمن من جوع نقوم به فقط لأننا ملزمون كونه يدخل ضمن الميزانية المالية للمؤسسة.

بالاحتكاك مع مسؤولي الوحدات الإنتاجية و بالتعاون مع مسؤولي مصالح الموارد البشرية أيضا، توصلنا الى أن دور مديريةية الموارد البشرية في تزويد المصالح و الوحدات باليد العاملة نوعا ما غير كافية من الناحية النوعية أي أن من الناحية الكمية تلبي احتياجات الوحدات لكن من ناحية المهارة و العجز نجدها تفتقد لذلك مما يصعب النشاط و يحدث فيه تذبذب، دون ذكر المشاكل التي تحدث أثر قيام عامل بخطأ يدفع نتائج العمال الاخرين.

في المقابل و من تحليل النتائج جميعا نجد أن نمط التوظيف المتبع من طرف مؤسسة طونيك بالرغم من وجود بعض المعوقات بالإضافة الى غياب الشفافية و الدقة نوعا ما دون أن ننسى الوساطة التي أصبحت مصطلح غني عن التعريف، إلا أن اليد العاملة و حسب النمط تخدم استراتيجية المؤسسة حاضرا و مستقبلا قد لا تكون بدرجة عالية، لكن مع الأزمات التي تمر بها المؤسسة من الناحية المالية و تدهور سمعتها إلا أن العمال لا يزالون يسهرون على بقائها و تحقيق أهدافها لأنها أصبحت البيت الثاني و الفرصة الوحيدة التي توفر قوت عيشهم كما أن جو العمل داخل المؤسسة يخلق نوع من التحفيز و النشاط، مما دفعهم و حفزهم أن يساهموا بجهودهم في تحقيق أهدافها بأفضل النتائج و في أفضل الظروف.

خلاصة :

بفضل ما تم دراسته في هذا الفصل، نكون قد تعرفنا على مؤسسة طونيك للتصنيع و التي تعتبر من أحد أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر و التي شهدت عدة تغيرات و تطورات خلال مسارها. و كما قلنا في العرض أعلاه أن مؤسسة طونيك أثبتت قوتها في سوق التعبئة و الصناعة الورقية نظرا لقوة اليد العاملة التي تحتويها هذه المؤسسة و هذا بهدف إعطاء منتجات ذات نوعية تلبية حاجيات الزبائن من جهة و تكسب المؤسسة سمة و ميزة تنافسية من جهة اخرى، من خلال هذا الفصل و بتسليط الضوء على مؤسسة طونيك التي اتخذناها كميدان للتطبيق تبين أن عنصر المورد البشري في هذه المؤسسة له دور كبير على النشاط كما يؤثر على إستراتيجيتها المنتهجة سواء حاضرا أو مستقبلا باعتباره المحرك الأساسي لقيام اي مشروع، لذا يجب عليها الإهتمام به و معرفة كل متطلباته و تسييره و العمل على تطويره من خلال دورات التكوين بشكل جيد للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

خاتمة
علمة

الموارد البشرية تشكل و بامتياز القوة الحقيقية التي تسعى كل مؤسسة مهما كان نوعها الى إكتسابها من أجل تحقيق الأهداف، باعتبارها الثروة الحقيقية للمؤسسات كونها تلعب أدوار حيوية في صنع و نجاح هذه الأخيرة، سواء كانت عامة او خاصة فهي القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق إستراتيجيتها و ضمان استمرارها. لذلك فان التوظيف الذي يندرج ضمن السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية و التي يهتم بالدرجة الاولى على إستقطاب و إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، أصبح محطة إهتمام العديد من الباحثين لكونه الانطلاقة التي بموجبها توجه المؤسسة إلى بر الامان أو العكس.

نحن كباحثين في دراستنا لموضوع التوظيف و علاقته بإستراتيجية المؤسسة تناولنا في البداية دراسة شاملة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤول الأول عن عملية التوظيف لذا قمنا بتعريف إدارة الموارد البشرية، أهميتها، و مكانة التوظيف فيها، كما تطرقنا إلى تعريف التوظيف بصفته موضوع الدراسة من حيث مراحلها و مختلف إجراءاته.

أما فيما يخص الفصل الثاني من هذا البحث درسنا التوظيف كسياسة تفرض على المؤسسة التخطيط لها مسبقا و التعريف بالإستراتيجية دون ان ننسى أهميتها و علاقتها بسياسة التوظيف.

لننتقل أخيرا الى الجانب التطبيقي الذي تم على مستوى مؤسسة طونيك للتصنيع باعتبارها إحدى أكبر المؤسسات التي توظف بشكل دائم العمال و تحتوي على عدد هائل من اليد العاملة ، محاولين من خلاله معرفة واقع التوظيف و مدى تطبيقها لمختلف مراحلها مع ربط عملية التوظيف بإستراتيجيتها.

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية محاولين الإجابة على الإشكالية المطروحة و المتمثلة في: هل أنماط التوظيف في المؤسسات الجزائرية تندرج في إطار تحقيق إستراتيجيتها؟ فكانت نتائج البحث كالتالي :

تأكيد جزئي للفرضية الأولى و التي تنص على أن عملية التوظيف تمر بجميع الإجراءات و المراحل، إذ أن التوظيف في المؤسسة يتم تقريبا بجميع المراحل و الإجراءات

تأكيد الفرضية الثانية و التي تتمثل في أن غياب سياسة للموارد البشرية يؤثر على أنماط التوظيف المتبعة. تأكيد الفرضية الثالثة و التي تتعلق بأنه كلما كانت عملية التوظيف فعالة حققت المؤسسة إستراتيجيتها حيث أن فعالية عملية التوظيف تنتج عنها موظفين اكفاء أوفياء للمؤسسة يخدمون مصالحها و يسعون لتحقيق إستراتيجيتها.

كل مؤسسة ترغب في ضمان الفاعلية في تحقيق إستراتيجيتها ينبغي لعملية التوظيف المنتهجة على مستواها ان تكون مبنية على أسس علمية مدروسة و تطرح سياسة توظيف حكيمة دون الاخلال بالمبادئ و الأسس القانونية التي وضعها المشرع كأساس لإجراءات التوظيف، لتكسبها يد عاملة خبيرة تسعى لتحقيق الجودة سواء في المنتج إن كانت مؤسسة صناعية أو جودة في الخدمة المقدمة للزبون إن كانت غير ذلك.

كما أن تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها لا يتوقف فقط على إختيار الموظف الكفاء بل يتعداه بتحفيزه و دفعه للعمل أكثر من خلال التحفيز المادي و المعنوي و تطوير معارفه من خلال التكوينات و مشاركته في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

أخيرا يجب ان ننوه إلى ان موضوع التوظيف اصبح من اهم المواضيع التي يجب اخذها بعين الاعتبار و ليس بالأمر الهين ، خاصة و ان المؤسسات الجزائرية اصبحت تعرف في وقتنا الحالي بأنها تمنح المناصب بطريقة تتداخل فيها عوامل كالوساطة أو ما تعرف "بالمعرفة" هذا ما احدث خلا في سوق العمل و عجز في الكفاءات داخل المؤسسات نظرا لعدم احترام مبدىء تكافؤ الفرص، بحيث أصبحنا نجد كفاءات تقبع في الشارع رغم تمكنها و مهاراتها التي احيانا ما تكون ثروة للمؤسسة وميزة تنافسية يصعب الحصول عليها، إلا ان عدم الموضوعية و الشفافية احدث فوضى و حرم فرص تعود لأشخاص أحق من الذين منحت لهم أو بعبارة أخرى الظلم الاجتماعي.

لكن هذا لا يعمم النتائج على المجتمع الأصلي، ولا يمكن الحكم على أن العمال الحاليين لا يستحقون منصب أو يفتقدون للمهارة ، لكن هي فقط مجرد فكرة و ملاحظة من أجل إعطاء أهمية أكثر لإدارة الموارد البشرية عامة و عملية التوظيف خاصة و العمل على تطويرها و تحديثها، ليبقى موضوع التوظيف خصبا للبحث و الدراسة بين الفينة و الأخرى.

الإقتراحات و التوصيات:

انطلاقا من النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا لموضوع علاقة التوظيف بإستراتيجية المؤسسة و بالاعتماد على الملاحظات التي التمسناها كمتربصين لدى مؤسسة طونيك للتصنيع ، إرتأينا تقديم بعض من الإقتراحات التي نراها بالنسبة الينا مفيدة و تعود بالإيجاب على المؤسسة. من بين هذه الإقتراحات:

- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية داخل المؤسسة يلعب، باعتبار العنصر البشري نقطة الانطلاق و مورد لا يمكن الاستغناء عنه، فإذا صلح هذا المورد عاد بالإيجاب على المؤسسة و هذا ما يستوجب ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطويرها؛
- التوظيف عملية يمكن وصفها بالعملية الاستراتيجية لان نتائجه تظهر على المدى الطويل ، كما ان قرار التوظيف ليس بالأمر الهين لذلك يتعين الإعتماد على مجموعة من المبادئ الأساسية كالموضوعية، الكفاءة، المهارة و تكافؤ الفرص؛
- القيام بجميع اجراءات التوظيف خطوة بخطوة يعد مفتاح نجاح العديد من المؤسسات ، لذلك يجب على الهيئة المعنية بالتوظيف وضع خطة محكمة وفق معايير و شروط تمكنها من كسب و إختيار الشخص الامثل؛
- يعد الاستقطاب أهم خطوة لتوفير اليد العاملة، لذلك من الضروري إستخدام عدة طرق ووسائل من شأنها استقطاب اهم الفئات و أكثرها كفاءة ، كما أن استعمال مورد او وسيلة واحدة لا تكفي للقول ان المؤسسة تستقطب بشكل جيد؛
- الاعتماد على نظام التحفيز ماديا و معنويا يزيد من انتاجية العمال و ولائهم للمؤسسة كما يجب التخلي عن الوساطة و عدم الشفافية و التحلي بالموضوعية، ذلك لمنح الفرص لمن هو أحق بالمنصب؛
- الإهتمام بالتكوين، لأنه يلعب دور فعال في تحسين و رفع اداء العمال ، خاصة و أن المؤسسات اليوم أصبح العامل البشري يعد ضمن العوامل التي تكسبها الميزة التنافسية، كما أن الاستثمار الفكري مضخة للإبداع.
- يجب على المؤسسة ان تعزز روح التواصل بين العمال و المسؤولين و تخلق روح القيادة الجماعية و العمل الجماعي من اجل مستقبل زاهر للمؤسسة.

آفاق البحث:

ان موضوع التوظيف يعتبر أحد أهم أسس التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات و المنظمات مها كانت طبيعة عملها، حيث أصبح هذا الموضوع يغطي أبعاد إقتصادية و إجتماعية.

و كذلك سياسية و غيرها، نحن خلال مذكرتنا تناولنا فقط جزء منه و هو أنماط التوظيف و نظرا لمحدودية المعلومات مراعاة للحجم المطلوب، يبقى موضوع التوظيف و أنماطه كذلك فيما يخص إرتباطه بتحقيق استراتيجية المؤسسة موضوع بحث و نقاش للعديد من الطلبة و الباحثين، و ذلك من خلال التطرق إلى :

- تأثير سياسة التوظيف على سيرورة النشاط في المؤسسات.
- فعالية نظام التكوين ما بعد التوظيف و دوره في تنمية العنصر البشري داخل المؤسسة.
- استراتيجية الموارد البشرية بين التخطيط و تحديات العصر.
- تقنيات الاستقطاب و التعيين في اطار التوظيف الفعال داخل المؤسسة.
- التسيير التوقعي GPEC و الرضا الوظيفي.

فهرس
المحتويات

شكر و تقدير

إهداء

فهرس عام

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص

مقدمة عامة.....أ-هـ

الفصل الأول: التوظيف في المؤسسة و مكانته في إدارة الموارد البشرية

تمهيد:.....2

المبحث الأول: مكانة التوظيف في إدارة الموارد البشرية.....3

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....3

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....3

المطلب الثاني: دور وظيفة إدارة الموارد البشرية.....4

الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية.....4

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.....5

الفرع الثالث: الاطار العام لسياسة ادارة الموارد البشرية.....6

الفرع الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية.....7

المطلب الثالث: مكانة التوظيف في إدارة الموارد البشرية.....9

المبحث الثاني: عملية التوظيف :.....10

المطلب الأول: ماهية التوظيف و الاستقطاب.....10

الفرع الأول: مفهوم التوظيف.....10

الفرع الثاني: مفهوم الإستقطاب.....11

المطلب الثاني: أهمية التوظيف وأهدافه.....13

الفرع الأول: أهمية التوظيف.....13

الفرع الثاني: أهداف التوظيف.....13

المطلب الثالث: أنماط و اجراءات التوظيف.....14

الفرع الاول: إجراءات التوظيف.....15

الفرع الثاني: أنماط التوظيف.....20

خلاصة.....22

الفصل الثاني: سياسة التوظيف و إستراتيجية المؤسسة.

تمهيد:.....24

المبحث الأول: سياسة التوظيف.....25

المطلب الأول: ماهية سياسة التوظيف.....25

الفرع الأول: مفهوم سياسة التوظيف.....25

25.....	الفرع الثاني: محتوى سياسة التوظيف.
26.....	الفرع الثالث:محددات سياسة التوظيف.
27.....	المطلب الثاني: سياسة التوظيف كجزء من تخطيط الموارد البشرية.
27.....	الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
28.....	الفرع الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية.
33.....	المطلب الثالث: أهمية سياسة التوظيف.
36.....	المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة.
36.....	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية المؤسسة.
37.....	الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية.
38.....	الفرع الثالث: أهمية الإستراتيجية.
39.....	المطلب الثاني: أهداف إستراتيجية المؤسسة.
39.....	الفرع الأول: أسس تصميم إستراتيجية المؤسسة.
40.....	الفرع الثاني: أهداف إستراتيجية المؤسسة.
41.....	المطلب الثالث: علاقة سياسة التوظيف بإستراتيجية المؤسسة.
44.....	خلاصة.
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة طونيك للتصنيع
46.....	تمهيد.
47.....	المبحث الأول: تقديم الهيئة المستقبلية (المؤسسة الاقتصادية العمومية طونيك للتصنيع).
47.....	المطلب الأول : تعريف مؤسسة طونيك للتصنيع.
47.....	الفرع الأول: تعريف المؤسسة.
48.....	الفرع الثاني : نشأة و تطور المؤسسة.
51.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و مصالح مؤسسة طونيك.
51.....	الفرع الأول: تقديم الهيكل التنظيمي العام.
56.....	الفرع الثاني: وصف شامل لمختلف المديرات في الهيكل التنظيمي.
60.....	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها العامة.
60.....	الفرع الاول: أهداف المؤسسة.
61.....	الفرع الثاني: إستراتيجية المؤسسة.
63.....	المبحث الثاني: واقع التوظيف في مؤسسة طونيك.
63.....	المطلب الأول: أنماط التوظيف.
62.....	الفرع الأول: إجراءات التوظيف.
65.....	الفرع الثاني: تحليل منصب.
66.....	المطلب الثاني: الأدوات والوسائل المستعملة في ميدان الدراسة.
67.....	الفرع الأول:المنهج المستخدم.
67.....	الفرع الثاني: مصادر جمع المادة العلمية للدراسة.
69.....	الفرع الثالث: مجالات البحث.
69.....	الفرع الرابع: عينة البحث وأدوات تحليل البيانات.

فهرس المحتويات

75.....	المطلب الثالث: تحليل الاستبيان و مناقشة النتائج.
76.....	الفرع الأول: تحليل استبيان العينة الأولى (استبيان العمال).
84.....	الفرع الثاني: تحليل استبيان العينة الثانية (استبيان الإطارات).
89.....	استنتاج عام.
91.....	خلاصة.
92.....	خاتمة عامة.
97.....	فهرس المحتويات.
	المراجع

قائمة المراجع:

1. مراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية و إقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2005.
2. جو جوايتهيد، "كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتيجية"، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2013.
3. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000.
4. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
5. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار صومه، الجزائر 2002
6. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
8. صفوان محمد المبيضين، د.عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع-عمان.
9. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
10. محمد بشير لبي، القاموس الاقتصادي، دارالربيبية، 1985 .
11. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2012.
12. موفق محمد ضمور ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان.
13. نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان، 2009.
14. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.

رسائل جامعية:

1. رفيقة شمالي، تفعيل المرد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة ،مذكرة ماجستير، ديسمبر 2006.
2. عبد القادر شلالي، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي مذكرة ماجستير ، أكتوبر 2008 .

2. مراجع باللغة الفرنسية:

1. ALAIN GAVAND, recrutement les meilleurs pratique, éditions d'Organisation, 2005.
2. Charles- Henri Beysser, vers une gestion stratégie de ressource humain, éd Organisation, Paris ,1988.
3. C.kennedy, les idées essentielles des auteurs les plus cités, édition maxima ,paris 2002.
4. Claude Blanche Allegre, Anne elisabeth andreassia, gestion des ressources humaines, edition de Boeck université 2008.
5. Danielle petit Ababacar M bengue, stratégie et gestion des ressources humaines, revue de francaise de gestion, Janvier 2001, 132.

6. Jean guyot, recrute méthodique du personnels dans l'entreprise moderne, édition paris, 1979.
7. R.A Thiétart ,la stratégie d'entreprise, 2ème édition MCGRAWHILL 1991.
8. Vector Ernoult , recruter sans tromper, édition organisation,2002.
9. Victoir RNOULT, recruter sans se tromper, édition d'organisation, Paris, 2001.

3. مواقع الانترنت :

- 1.http://grh-management.blogspot.com/2012/03/blog-post_3269.htm
- 2.<https://hrdiscussion.com/hr49539.html>
- 3.<http://hrdiscussion.com/hr90520.html>

الملاحق

المدرسة العليا للتجارة

إستبيان

موجه للعمال

سيدي ، سيدي

نحن طلبة المدرسة العليا للتجارة ، في مهمة تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تنظيم و إدارة المؤسسات، تحت عنوان : " العلاقة بين أنماط التوظيف و إستراتيجية المؤسسة " ، و كباحثين اخترنا شركة طونيك كأرضية لتطبيق الإشكالية المطروحة ، لهذا فالهدف من الدراسة هو تقييم سياسة التوظيف المتبعة من طرف هذه الشركة.

و لأن أرائكم ووجهات نظركم تهمنا لإتمام هذه الدراسة و إنجاحها نأمل منكم أن تجيبوا على هذا الإستبيان بكل نزاهة و مصداقية و نعدكم بالسرية التامة لجميع معلوماتكم و أرائكم .

تمت من قبل :

بوقرية مريم

بوخليفة حنان

ملاحظة : ضع علامة (X) في مربع الإجابة التي تودون إختيارها

البيانات الشخصية

الأسئلة

- (1) الجنس: 1. ذكر 2. أنثى
- (2) العمر: 1. أقل من 25 سنة 2. ما بين 25 سنة إلى 35 سنة 3. بين 36 سنة إلى 46 سنة 4. أكثر من 46 سنة
- (3) وضعية العمل الحالية: 1. تقني 2. منفذ
- (4) الأقدمية: 1. أقل من 5 سنوات 2. ما بين 5 سنوات إلى 15 سنوات 3. أكثر من 16
- (5) المستوى التعليمي: 1. جامعي 2. ثانوي 3. شهادة مهنية 4. أخرى.....
- (1) هل تتبع مؤسستكم نمط توظيف معين؟ 1. نعم 2. لا
- (2) ماهو سبب إختيارك لمؤسسة طونيك؟ 1. سمعة المؤسسة 2. إقتراح أشخاص 3. قرب مسافة 4. راتب و المنح المقدمة 5. أسباب أخرى.....
- (3) كيف علمت بوجود مناصب شاغرة؟ 1. الاعلان 2. مواقع التوظيف 3. التقديم العشوائي 4. طرق أخرى
- (4) ماهي الوسيلة المستعملة لإختيارك من بين المترشحين؟ 1. مقابلة شخصية 2. مقابلة جماعية 3. تقديم سيرة ذاتية 4. اختبار 5. آخر.....
- (5) هل خضعت لمرحلة تجريبية بعد قبولك في المؤسسة؟ 1. نعم 2. لا
- (6) هل تلقيت تكوين في بداية مشوارك المهني في شركة طونيك؟ 1. نعم 2. لا

الملاحق

- 7) هل أمضيت عقد توظيف؟
- 8) هل منصبك يتناسب مع اختصاصك؟
- 9) هل انت راضي عن منصبك الحالي؟
- 10) المجهود المبذول من اجل؟
- 11) إذا تلقيت عرض عمل في مؤسسة اخرى هل تقبل بالعرض؟
- 12) ما الذي تنتظره مستقبلا من المؤسسة؟
1. CDD (محدد مدة)
2. CDI (غير محدد مدة)
1. لا يتوافق مطلقا
2. لا يتوافق
3. يتوافق نوعا ما
4. يتوافق
5. يتوافق تماما
1. نعم
2. لا
1. مساهمة في تحقيق أهداف مؤسسة
2. من اجل الأجر فقط
1. نعم لماذا؟.....
2. لا
-

المدرسة العليا للتجارة

استبيان

موجه للإطارات

سيدتي ، سيدي ،

نحن طلبة المدرسة العليا للتجارة ، في مهمة تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات، تحت عنوان : " العلاقة بين أنماط التوظيف و إستراتيجية المؤسسة " ، و كباحثين اخترنا شركة طونيك كأرضية لتطبيق الإشكالية المطروحة ، لهذا فالهدف من الدراسة هو تقييم سياسة التوظيف المتبعة من طرف هذه الشركة.

لأن أرائكم ووجهات نظركم تهمننا لإتمام هذه الدراسة و إنجازها نأمل منكم أن تجيبوا على هذا الاستبيان بكل نزاهة و مصداقية و نعدكم بالسرية التامة لجميع معلوماتكم و أرائكم.

تمت من قبل :

بوقرية مريم

بوخليفة حنان

ملاحظة : ضع علامة (X) في مربع الإجابة التي تودون إختيارها

الملاحق

البيانات الشخصية

الأسئلة

- (6) الجنس: 3. ذكر
4. أنثى
- (7) العمر: 5. أقل من 25 سنة
6. ما بين 25 سنة إلى 35 سنة
7. بين 36 سنة إلى 46 سنة
8. أكثر من 46 سنة
- (8) الأقدمية: 4. أقل من 5 سنوات
5. ما بين 5 سنوات إلى 15 سنوات
6. أكثر من 16
- (9) المستوى التعليمي: 5. جامعي
6. ثانوي
7. شهادة مهنية
8. أخرى.....
- (13) ماهي وظيفتك الحالية؟
- (14) كم عدد الأشخاص الخاضعين لمسئوليتك؟
1. أقل من 2
2. ما بين 2-5
3. أكثر من 5
- (15) هل أنت راضي عن أداء العمال المسؤول عنهم؟
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| غير راضي | غير راضي | راضي نوعا ما | راضي تماما | راضي جدا |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- (16) هل تعتبر نمط التوظيف المتبع في مؤسستكم توافق استراتيجيتها؟
1. نعم
2. لا
- (17) هل عملية التوظيف المطبقة من مصلحة الموارد البشرية تتوافق مع احتياجات مصلحتكم؟؟
1. نعم
2. لا لماذا؟.....
- (18) هل تعد الأولوية في التوظيف لأبناء المؤسسة؟
1. نعم
2. لا

الملاحق

- (19) من هو متخذ القرار الأخير في عملية التوظيف؟
1. المدير العام
 2. مسؤول المصلحة المعنية بالتوظيف
 3. مدير الموارد البشرية
 4. مختص في التوظيف
 5. آخر
- (20) المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف على أساس :
1. نوع الشهادة
 2. الخبرة
 3. المهارة
 4. نوع الشهادة و الخبرة معا
- (21) هل تتوافق المهارات المذكورة في السيرة الذاتية للفرد مع مهاراته في الميدان؟
1. لا تتوافق مطلقا
 2. لا تتوافق
 3. تتوافق نوعا ما
 4. تتوافق
 5. تتوافق تماما
- (22) كيف تقيم عملية التوظيف داخل مؤسستكم؟
- (23) ما هي المشكلات التي تواجه شركة طونيك في البحث عن الموظفين؟
1. عدم صدق مراكز التشغيل
 2. عدم وجود التخصصات المطلوبة في سوق العمل
 3. لا يوجد
 4. أخرى
- (24) هل ترى أن نمط التوظيف المتبع من طرف المؤسسة له فعالية في تحقيق هدف مصلحتكم؟
1. نعم
 2. لا
- (25) كمسؤول ما هو اقتراحك في ما يخص التوظيف داخل المؤسسة؟