

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وتسيير المؤسسات

الموضوع:

سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة سوفيكلي

تحت إشراف الدكتورة إعداد الطالبة::

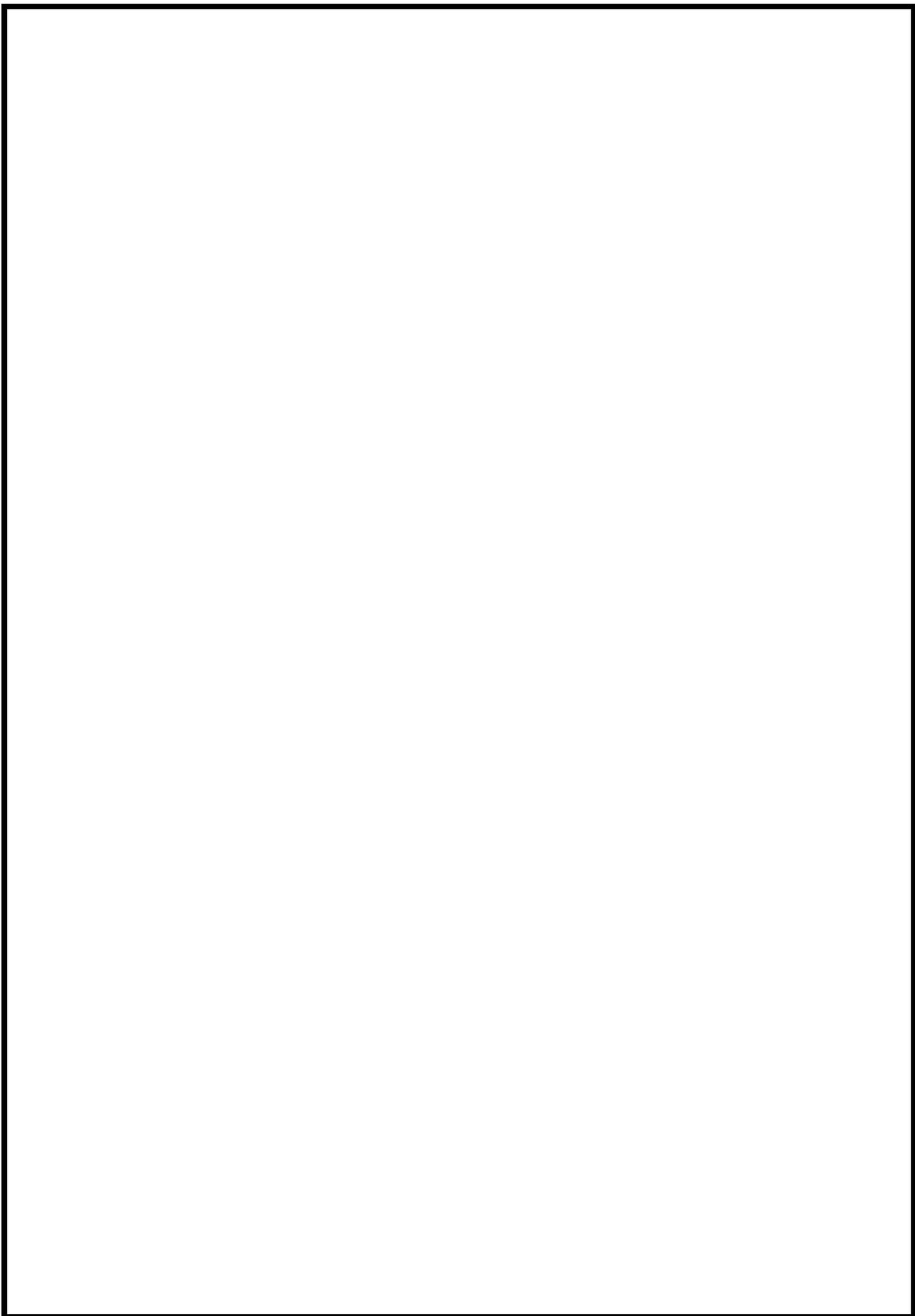
عروب رتيبة

صارة نعمان

مكان التبرص: مؤسسة سوفيكلي بسي مصطفى ولاية بومرداس

فترة التبرص: من 2016/02/01 إلى 2016/05/31

2016 /2015



شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى:

الأستاذة المشرفة "عروب رتيبة" بتقديمها لنا يد المساعدة وتوجيهاتها القيمة.

إلى كل الأساتذة الذين قدموا لنا العون.

وكل الأساتذة الذين عرفناهم طيلة المشوار الدراسي.

إلى كل من قدم لي يد العون خلال التبرص الميداني في مؤسسة سوفيكلي

وأخص بالذكر السيد "جاودي محمد".

إلى كل طلبة قسم تنظيم وتسيير المؤسسات بالمدرسة العليا للتجارة.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها الفياض،

إلى من كان دعاؤها ورضاها عني سر نجاحي أُمي الغالية حفظها الله

إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى الذي تعب من أجل تربيّتي،

إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي،

إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز أبي أطل الله في عمره.

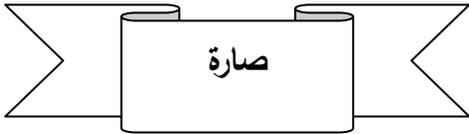
إلى من رافقتي دعاؤهما دائما، جدي الغاليان.

إلى من قاسموني عطف وحنان أُمي وأبي، إخوتي الأعمام جمال وعبد الرؤوف.

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة صغيرهم وكبيرهم وخاصة الكتكوت ريان.

إلى زميلاتي في الدراسة: أمينة، فطيمة، سمية، نجاح، شيماء، وفاء، كهينة.

إلى كل الأصدقاء والأحباب.



الفهرس العام

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
III	الفهرس العام
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
VII	المخلص
ا-هـ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	المطلب الأول: صعوبات ومعايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
7	المطلب الثاني: التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	المطلب الثالث: العناصر التي تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	المبحث الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	المطلب الثاني: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
15	المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
23	المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مسؤوليتها والمشاكل التي تعترضها

23	المطلب الأول:مسؤولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
23	المطلب الثاني:المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
29	المطلب الثالث:أساليب تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31	خلاصة الفصل الأول.
	الفصل الثاني:واقع عملية التوظيف في الجزائر.
33	المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول التوظيف
33	المطلب الأول:موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية
34	المطلب الثاني:مفهوم التوظيف
35	المطلب الثالث:شروط ومبادئ عملية التوظيف
36	المبحث الثاني:أهمية وأهداف التوظيف
36	المطلب الأول:أهمية التوظيف
37	المطلب الثاني:أهداف التوظيف
37	المطلب الثالث:متطلبات الوظيفة
38	المبحث الثالث:مراحل وإجراءات التوظيف
38	المطلب الأول:مصادر الحصول على الموارد البشرية
43	المطلب الثاني:خطوات التوظيف
52	المطلب الثالث:إجراءات التوظيف
54	خلاصة الفصل الثاني

	الفصل الثالث: نموذج عن سيرورة التوظيف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة سوفيكلي"
56	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سوفيكلي
56	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
57	المطلب الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوفيكلي
66	المبحث الثاني: سيرورة التوظيف في مؤسسة سوفيكلي
66	المطلب الأول: إجراءات التوظيف في مؤسسة سوفيكلي
76	المطلب الثاني: أهمية التوظيف بالنسبة لمؤسسة سوفيكلي
78	المطلب الثالث: تشخيص وظيفة التوظيف في مؤسسة سوفيكلي
81	المبحث الثالث: تدابير لتفعيل أداء وظيفة التوظيف
81	المطلب الأول: إجراءات لتحسين عملية التوظيف في مؤسسة سوفيكلي.
83	خلاصة الفصل الثالث.

1- قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	تعريف دول شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(1-1)
8	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(2-1)
9	تعريف لبنان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(3-1)
9	ملخص عن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	(4-1)
19	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل	(5-1)
28	أسباب الفشل وظروفه حسب أصحاب المؤسسات والدائنين	(6-1)
42	مزايا ومساوئ مصادر الاستقطاب	(1-2)
76	تطور عدد الموظفين 2013-2015	(1-3)
77	توزيع الموظفين الجدد حسب الأصناف المهنية	(2-3)
78	التوظيف الداخلي والخارجي في مؤسسة سوفيكلي	(3-3)
79	توزيع الموظفين الجدد حسب سنوات الخبرة	(4-3)
81	معدل ترك العمل وسط الموظفين	(5-3)

2- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	تلخيص خطوات عملية التوظيف	(1-2)
49	نظام اختيار "الحواجز المتتالية"	(2-2)
49	نظام الاختيار "التعويضي"	(3-2)
51	تلخيص عملية الاختيار	(4-2)
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوفيكلي	(1-3)
76	أعمدة بيانية توضح تطور عدد الموظفين 2013-2015	(2-3)

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق
i.iii	إختبار تقييم معارف الموارد البشرية لمؤسسة سوفيكلي
iv	بطاقة توصيف منصب العمل لمؤسسة سوفيكلي
v	الإعلان عن توظيف لمؤسسة سوفيكلي
vi	مخطط توظيف لمؤسسة سوفيكلي

ملخص البحث:

حاولنا من خلال البحث الذي قمنا به معالجة موضوع "سيرورة عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وهذا نظرا للأهمية التي تحضى بها هذه العملية، حيث يشكل التوظيف في هذا النوع من المؤسسات نشاطا هاما، كونه يزودها بما تحتاجه من الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة التي يتوقف عليها نجاح هذه المنظمات وتساهم في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

وقد توصلنا أيضا من خلال هذه الدراسة إلى أن عملية التوظيف تمر بعدة مراحل وإجراءات، يجب على المؤسسات إتباعها لنجاح هذه العملية.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الموارد البشرية.

Résumé :

A travers cette recherche nous avons tenter de traiter le thème de déroulement de l'opération de recrutement dans les petites et moyennes entreprises (p.m.e.) et ce, vu a son importance.

Le recrutement représente dans ce type d'entreprise une activité primordiale (importante) car il fournit les entreprises des ressources humaines compétentes qui font réussir ces organisations et participe à la réalisation des objectifs.

En outre à travers cette étude nous avons conclu que le recrutement passe par plusieurs étapes et procédures, que les entreprises doivent suivre pour la réussite de cette opération.

Mots clés : recrutement, petites et moyennes entreprises, ressources humaines.

المقدمة العامة:

فرضت التحولات الاقتصادية الدولية على دول العالم تبني وجهات نظر جديدة وبروز توجهات حديثة ومنتامية على جميع الأصعدة وهذا ما يعرف بالعولمة الاقتصادية والتي تحمل كشعار أساسي لها اعتماد السوق أي الحرية الاقتصادية وبالتالي إعادة الاعتبار للاستثمار الخاص بجميع أنواعه، هذا ما أفرز نمطا جديدا في مجال الأعمال وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتاز بقدرة كبيرة على التأقلم السريع مع هذه التغيرات التي يشهدها النشاط الاقتصادي حيث أصبح دعم هذا القطاع توجهها عالميا وذلك لما يحمله في طياته من مضامين إيجابية لجميع الدول، خاصة النامية منها التي تبحث عن أدوات تنمية جديدة لتواجه بها تحديات العولمة، من بين هذه الدول نجد الجزائر، حيث أنها سعت ومنذ استقلالها إلى دفع عجلة النمو وتحقيق تنمية متوازنة وشاملة تتكيف مع الإمكانيات المتوفرة لديها، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة بعد التطور الملحوظ الذي عرفته هذه المؤسسات بعد أزمة الثمانينات التي عرفها الاقتصاد الوطني.

فوجد أنها تحاول اعتماد استراتيجية واضحة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتبين هذا من خلال مختلف السياسات والإجراءات التشجيعية التي تنتهجها، هذا الاهتمام والتطور نلمسه على الصعيدين الدستوري والقانوني محاولة بذلك الارتقاء بهذه المؤسسات على جميع الأصعدة المحلية والدولية وفي جميع المجالات: تمويل، منظومة قانونية وتشريعية، اتفاقيات دولية.

أيضا من بين أهم القوانين التي وضعتها الدولة الجزائرية، نجد القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يهدف إلى إيجاد حلول للعقبات والمشاكل التي تعترض هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بإدارة وتسيير الموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري هو المورد الأساسي والمهم داخل المؤسسة وهو أهم عنصر من عناصر التنمية.

ونظرا لأهمية هذا العنصر أصبحت هناك إدارة خاصة ترعى شؤونهم وتعمل على توفير الظروف الملائمة لهم وهي إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى استقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم، كما تسعى من خلالها إلى تحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب شاغر، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتسعى الإدارة لتحقيق هذه الغاية من خلال الاعتماد على أساليب حسن الاختيار والتوظيف.

وقد لوحظ زيادة اهتمام الجزائر بمواردها البشرية من خلال عمليات التطوير، التدريب، والتأهيل ولكن ذلك يكون بعد أساليب حسن الانتقاء والتوظيف، حيث عرفت عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية تقدماً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، والدليل على ذلك العناية البالغة التي توليها للمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم، مؤهلاتهم، وقدراتهم... باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على نوعية العاملين فيها ولا يكون ذلك إلا من خلال إتباع هذه المؤسسات لسياسة توظيف ناجعة ومحكمة، وتلعب هذه المؤسسات دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها تمثل المستوعب الأساسي للعمالة واستقطاب اليد العاملة والحد من البطالة.

هذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على عملية التوظيف التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة. حيث تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع عملية توظيف الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتعرف على إجراءات التوظيف التي تعتمد عليها هذه المؤسسات إضافة إلى الطرق والوسائل والتقنيات والوسائل التي يتم من خلالها اختيار اليد العاملة المناسبة. وبناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف تتم عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

الأسئلة الفرعية:

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسمح بالإحاطة بكافة جوانب الموضوع:

1- ماذا يقصد بعملية التوظيف؟

2- فيما تكمن أهمية عملية التوظيف؟

3- ما هي مراحلها؟

الفرضيات:

قصد الإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1- تعتبر عملية التوظيف إحدى الوظائف الجوهرية التي تؤدي إلى نجاح المنظمة.

2- تسعى المنظمات إلى تحسين أداء هذه الوظيفة بالنظر إلى أهميتها، بسبب التكاليف التي ترتبط بكيفية أداءها، ودورها في تحديد مستوى كفاءة الموارد البشرية في المستقبل.

3- تمر عملية التوظيف بعدة مراحل، هذه المراحل تضمن لإدارة الموارد البشرية تزويد المؤسسات بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختياري لهذا الموضوع "سيرورة عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" إلى مجموعة من النقاط وهي:

- 1- الرغبة في دراسة الموضوع والتعمق فيه أكثر.
- 2- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسيها موضوع عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة إبراز أهمية هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية.
- 3- الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات والمراحل التي تمر بها عملية التوظيف.
- 4- الأهمية البالغة التي توليها الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 5- ارتباط موضوع المذكرة ارتباطا مباشرا ووثيقا مع تخصصي.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بسيرورة عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه العملية تحتل موقعا هاما في إدارة الموارد البشرية نظرا للدور الذي تلعبه في تزويد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية ومدى تأثير هذه الوظيفة على مستوى أداء المنظمة ومدى تحقيق أهدافها.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة أن نظهر مدى أهمية التوظيف بالنسبة للفرد والمنظمة، ونبرز واقع هذه العملية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة للكشف عن دور هذه العملية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية والدور الذي تلعبه الدولة في ترقية هذا النوع من المؤسسات.

أهداف الدراسة:

أما عن أهداف البحث، فبالإضافة إلى الأهداف الشخصية المتمثلة في محاولة تطبيق منهجية البحث المكتسبة أثناء السنوات الدراسية، فإن الأهداف التي تتعلق بالموضوع تتمثل فيما يلي:

- 1- محاولة إثبات صحة الفرضيات الموضوعية.
- 2- توضيح مختلف المفاهيم التي تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى أهميتها وخصائصها.

3-تأكيد أهمية التوظيف كنشاط هام في إدارة الموارد البشرية.

4-تسليط الضوء على واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5-التعرف على مختلف مصادر الاستقطاب وكذلك المراحل والإجراءات المستخدمة عند اختيار الافراد.

المنهج المتبع:

يعتمد كل بحث على منهج معين لدراسة المشكلة، وللإجابة على هذه الفرضيات المطروحة في دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي "الذي يعنى بالحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقيق من صحة حقائق قديمة أو آثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها"¹

اعتمدنا هذا المنهج لأنه يسمح لنا بوصف عملية التوظيف ومختلف مراحلها وخطواته داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حدود البحث:

سنحاول في دراستنا هذه التعرف على واقع عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال التعرف على مختلف الإجراءات والعمليات التي تعتمدها هذه الأخيرة عند قيامها بالاستقطاب، واختيار وتعيين الموارد البشرية بمختلف مراحلها، ولأجل تحقيق هدف الدراسة سنقوم بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة سوفيكلي.

تقسيم البحث:

وحتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد على الطريقة الانجلوسكسونية القائمة على الفصول وهذا نظرا لسهولة ووضوحها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الخطة التالية والمقسمة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، وفيه سنتطرق إلى مختلف التعاريف التي أعطتها الدول المتقدمة والنامية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة لأهميتها وخصائصها والمشاكل التي تواجهها.

الفصل الثاني: واقع عملية التوظيف في الجزائر

¹محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص87.

وتضمن هذا الفصل بدوره ثلاث مباحث، وسنتطرق فيه إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتوظيف إضافة إلى أهميته وأهدافه ومختلف مراحلته وإجراءاته.

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة سوفيكلي

في هذا الفصل تم معالجة سياسة التوظيف المطبقة في مؤسسة سوفيكلي والتعرف على النقائص التي تعانيها.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا نذكر ما يلي:

1-نقص المراجع المتعلقة بوظيفة التوظيف وأساليبه بالرغم من توفر المراجع الخاصة بإدارة الموارد البشرية بصفة عامة.

2-نقص الإمكانيات الموفرة من طرف المؤسسات المستقبلية لفائدة المترشحين وصعوبة الحصول على المعلومات وفي العديد من الأحيان استحالة الحصول على معلومات مهمة جدا للبحث.

3-نقص الكتب والدراسات الميدانية في هذا المجال وكذا عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير نظرا للخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستنا.

**الفصل الأول: مفاهيم حول
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

المقدمة:

إن التغيرات الحاصلة على مستوى النظام الاقتصادي، أبرزت الوجود الحقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد مقوماته الأساسية، حيث أصبح الاهتمام المستمر بتطويرها وتمييزها الهدف الرئيسي للدول، نظرا للدور الريادي الذي تقوم به في إنتاج الثروة وتعتبر فضاء حيويا لخلق فرص العمل فهي وسيلة اقتصادية وغاية اجتماعية ينبغي الاهتمام بها أكثر فأكثر لذا فإن معظم دول العالم أضحت تدرك الدور الاقتصادي الخاص الذي تؤديه هذه المؤسسات، ليس فقط بالنسبة للدخل القومي وتوفير فرص العمل، لكن أيضا في الابتكارات التكنولوجية وإعادة هيكلة وتحديث الاقتصاد والاستقرار الاجتماعي. وسنحاول في هذا الفصل التطرق لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول المتقدمة والنامية إضافة لأهميتها وأهم المشاكل والتحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: معايير وصعوبات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال العشريتين الأخيرتين أن تبرهن على فعاليتها الاقتصادية في ترقية النشاط الاقتصادي، هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بها، ومحاولة تحديد مفهوم أو تعريف واضح وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي مرحلة أساسية وهامة في دراستنا وذلك لما لها من أهمية بالغة في توضيح المعالم والمحددات التي يؤخذ بها في تصنيف وتحديد طبيعة نشاط هذا النوع من المؤسسات.

أولاً: المعايير: 1

من أجل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد من التعرض لأهم المعايير المعتمدة في ذلك، وتكمن مشكلة هذه المعايير في صعوبة الاختيار المناسب بينها ويمكن تصنيفها إلى معايير كمية ومعايير نوعية.

1-المعايير الكمية

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع لجملة من المعايير والمؤشرات الكمية لقياس أحجامها ومحاولة تمييزها عن باقي المؤسسات، من بين هذه المعايير نذكر:

1-حجم العمالة.

2-حجم المبيعات.

3-قيمة الموجودات.

4-التركيب العضوي لرأس المال.

5-القيمة المضافة.

6-الطاقة المستعملة.

7-رأس المال المستثمر...الخ.

¹ راجع خوني، رقية حساني، وآخرون، المؤسسات الصغيرة و والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، 2008، ص58-59.

ورغم كثرة هذه المعايير الكمية إلا أن أكثرهما استخداماً عند وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هما معياراً حجم العمالة وحجم رأس المال نظراً لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذين العنصرين، وسنتناول كل منهما بشيء من التفصيل فيما يلي:

1-1 حجم العمالة:

ويعد من أهم المعايير المستخدمة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب هذا المعيار تقسم المؤسسات لثلاثة أنواع هي:¹

-المؤسسات الاقتصادية الكبرى:

وهي مؤسسات توظف أعداداً هائلة من العمال يتجاوز عددهم آلاف أو مئات الآلاف في بعض الأحيان، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى:

-المؤسسات الكبرى دولية النشاط.

-المؤسسات الكبرى محلية النشاط.

-المؤسسات المصغرة أو وحدات الاستغلال الفردي:

وتغطي هذه المؤسسات المصغرة كافة أوجه النشاط الاقتصادي ومختلف مجالاته وفروعه وتشترك كلها في خاصية واحدة تتمثل في قيام صاحب المؤسسة بإدارتها بصفة أساسية ويستعين ببعض العمال عند الحاجة شرط ألا يزيد عددهم عن العشرة عمال، ويمكن أن ندمج ضمن هذا الصنف كلا من:

-الصناعات الحرفية والتقليدية.

-الصناعات المنزلية والأسرية (الوحدوية).

-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحتل هذه المؤسسات موقعا وسطا بين النوعين السابقين وتوظف بين 10 عمال و500 عامل على الأغلب، إلا أن هناك صعوبات في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار حجم العمالة ويرجع ذلك للأسباب التالية:

-اختلاف ظروف البلدان النامية وتباين مستويات النمو.

-اختلاف ظروف الصناعة من فرع لآخر وفي نفس البلد.

¹ رابع خوني، رقية حساني، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

-المستوى التكنولوجي المستخدم والذي يميل لتكثيف العمالة على رأس المال في البلدان النامية.

1-2 المعيار المالي أو النقدي:

يستند هذا المعيار إلى رأس المال -رقم الأعمال- حجم المبيعات.

إن الاعتماد على المعيار المالي وحده في تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعترضه عنصر الاختلاف في الحصيلة المالية، بسبب اختلاف المبيعات النقدية من عام إلى آخر باتجاه الزيادة أو النقصان، خاصة إذا حدث ارتفاع في معدل التضخم، فما نعتبره مؤسسة صغيرة أو متوسطة في هذا العام قد لا يكون كذلك في العام المقبل والعكس صحيح.

2-المعايير النوعية: إن المعايير الكمية وحدها لا تكفي لتحديد ووضع تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لاختلاف أهميتها النسبية، واختلاف درجات نمو المستوى التكنولوجي.

لذا وجب إدراج جملة من المعايير النوعية ومن أهمها ما يلي:¹

-الاستقلالية.

-الملكية.

-الحصيلة السنوية.

-محلية النشاط.

-المسؤولية.

3-1 الاستقلالية:

ونعني بها استقلالية المشروع عن أي تكتلات اقتصادية، ويمكن أن نطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، وأيضا استقلالية الإدارة والعمل، وأن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات من الخارج في عمل المؤسسة بمعنى أنه يحمل الطابع الشخصي وتفرد المدير في اتخاذ القرارات.

¹بلحاج أمينة، رسالة ماجستير، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات ص وم، جامعة أوبكر بلقايد-تلمسان-2015، ص59-60.

3-2 الملكية:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالملكية الفردية وغير تابعة لأي مؤسسة كبرى، أو معظمها تابع للقطاع الخاص في شكل مؤسسات أو شركات أموال وقد تكون ملكيتها ملكية عامة وقد تكون الملكية مختلطة.

3-3 الحصة من السوق:

إن الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون محدودة وذلك للأسباب الآتية:

-صغر حجم المؤسسة

-صغر حجم الإنتاج

-ضآلة حجم رأس المال

-محلية النشاط

-المنافسة الشديدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتمائل في الإمكانيات والظروف.

3-4 محلية النشاط:

نعني بمحلية النشاط أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد وتكون معروفة فيه، وألا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي ينتمي إليه في المنطقة. وهذا طبعا لا يمنع امتداد النشاط التسويقي للمنتجات لمناطق أخرى في الداخل أوفي الخارج.

3-5 المسؤولية¹:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى حسب هيكلها التنظيمي البسيط فإنه في الغالب نجد أن صاحب المؤسسة باعتباره مالكا هو المتصرف الوحيد الذي يقوم بالتنظيم واتخاذ القرارات وبالتالي فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتقه وحده.

¹توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2002، ص16.

ثانياً: الصعوبات.

إن محاولة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجهها مجموعة من الصعوبات والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- الفارق بين تركيبة قوى الإنتاج المميزة للاقتصاد العالمي:

ما يعتبر كبناء اقتصادي قوي بالنسبة لدولة إفريقية يمكن أن يعتبر كبناء ضعيف بالنسبة

لليابان، انطلاقاً من هذا فإنه يصعب إيجاد تعريف موحد لكل الدول، وذلك باختلاف موقعها ودرجة التطور الاقتصادي والتكنولوجي والسياسي، وبالنسبة للدولة الواحدة فإن هذه الشروط تتغير من منطقة إلى أخرى حسب تطورها الاقتصادي والاجتماعي.

2- اختلاف طبيعة الأنشطة الاقتصادية:²

يمكن أن نذكر من بين العراقيل التي كانت وراء صعوبة تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاختلاف في الأنشطة الاقتصادية، بحيث نجد ثلاثة قطاعات رئيسية، وتكمن في مؤسسات القطاع الفلاحي، القطاع الصناعي، ومؤسسات القطاع الخدماتي.

وبدورها هذه النشاطات تنتوع إلى العديد من الفروع كما أن اختلاف النشاط الاقتصادي يؤدي حتماً إلى اختلاف الهيكل التنظيمي، فلو قارنا بين مؤسسات القطاع الصناعي مثلاً والقطاع التجاري فإن الأولى تتطلب عدداً كبيراً من العمال ورؤوس الأموال مما يتطلب هيكل تنظيمي معقد وتعدد مراكز أخذ القرار عكس مؤسسات القطاع التجاري التي تتطلب أيدي عاملة ورؤوس أموال قليلة، هذا الاختلاف بطبيعة الحال يصعب عملية تحديد تعريف لها.

3- العوامل التقنية:

يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج، تركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة أو موزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

¹ صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص12-13.

² كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة تلمسان، 2013، ص4.

4-العوامل السياسية:

تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تفرض طريقة من أجل توجيهه وترقيته

ودعمه، وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد تعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع.

المطلب الثاني: التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: تعاريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف واحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد اتفاق بين الدول المتقدمة أو النامية على تعريف محدد لهذا النوع من المشاريع. وذلك نتيجة لتنوع المعايير المستعملة في تعريفها، إضافة إلى اختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية وحتى الديمغرافية لكل دولة، وسنقوم بعرض مجموعة من التعاريف الخاصة بهذه المؤسسات لمجموعة من الدول المتقدمة وأخرى نامية وسنقوم بإظهار الفرق الذي تحدثنا عنه سابقاً حول ظروف كل دولة في تعريف خاص بها.

1-1 تعريف خاص ببريطانيا: عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع

الصغير أو المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:¹

أ-حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي.

ب-حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أمريكي.

ج-عدد من العمال والموظفين لا يزيد على 250 موظف.

1-2 تعريف خاص بالمجموعة الأوروبية المشتركة: اعتمد هذا التعريف على مجموعة من المعايير

الكمية والنوعية ويظهر ذلك في:²

-المؤسسات المصغرة: وهي المؤسسات التي تشغل أقل من 10 عمال.

-المؤسسات الصغيرة: وهي تلك المؤسسات التي توافق معايير الاستقلالية وتشمل أقل من 50 عامل

وتتجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 10 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 05 ملايين أورو.

1- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع «مجد»، بيروت، 2006، ص25.
2 لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل سياسة لتطوير المؤسسات ص وم في الجزائر، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الجزائر،

-المؤسسات المتوسطة: لا يتعدى عدد عمالها 250 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها 40 مليون أورو، ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.

تعريف خاص بدول جنوب شرق آسيا: تعتمد بلدان جنوب شرق آسيا في تعريفها للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة على دراسة حديثة حيث قام ((بروش)) و ((هيمنز)) بتصنيف يعتمد وبصفة أساسية على معيار العمالة وأصبح هذا التصنيف معترف به بصفة عامة لدى هذه الدول وهذا التصنيف متمثل في الجدول التالي:¹

جدول رقم(1-1): تعريف دول شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مؤسسة عائلية حرفية	من 1 إلى 9 عمال
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49 عامل
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 99 عامل
مؤسسة كبيرة	من 100 عامل فأكثر

المصدر: صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1953، ص، 12.

1-4 تعريف اليابان: في القانون الياباني تم التمييز بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط ويمكن تلخيص تعريف اليابان للمؤسسات في الجدول التالي:

جدول رقم(1-2): تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدد العمال	رأس المال المستثمر	القطاعات
50 عامل أو أقل	أقل من 10 مليون ين	مؤسسات التجارة بالتجزئة والخدمات
100 عامل أو أقل	أقل من 10 مليون ين	مؤسسات التجارة بالجملة
300 عامل أو أقل	أقل من 100 مليون ين	المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي

Source :Brain.D, les PME en Europe et leur contribution à l'emploi, étude documentaire :

N :4715,1983, p5.

¹صفوت عبد السلام عوض الله، مرجع سبق ذكره ص14.

1-5 تعريف لبنان: في لبنان يتم تعريف المؤسسات انطلاقاً من تصنيفها. وهي تصنف في القطاع الصناعي والتجاري حسب مؤشر عدد العمال كالاتي:

جدول رقم (1-3): تعريف لبنان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مؤسسة صغيرة الحجم	من 1 إلى 5 موظفين
مؤسسة متوسطة الحجم	من 6 إلى 500 موظف
مؤسسة كبيرة الحجم	أكثر من 500 موظف

المصدر: أحمد رحموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2011، ص 27.

ثانياً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

حسب القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المادة 04 تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسات إنتاج السلع والخدمات والتي:¹

-تشغل من 01 إلى 250 شخص.

-لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار.

-تستوفي معايير الاستقلالية.

جدول رقم (1-4): ملخص عن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المؤسسات	فئة العمال	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
المتوسطة	250-50	200 مليون-2 مليار دج	100-500 مليون دج
الصغيرة	49-10	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون دج
مصغرة	09-01	أقل من 20 مليون	أقل من 10 ملايين دج

المصدر: تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، 2002، ص 45.

تختلف المعايير والأسس التي يمكن الاستناد عليها لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فتتقسم لمعايير كمية ومعايير وصفية. وبالرغم من تعدد المعايير واختلافها يبقى معيار عدد العمال المعيار الأكثر استخداماً من قبل الدول لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 18-1 المؤرخ في 12/12/2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية م ص و م، العدد 77.

المطلب الثالث: العناصر التي تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

العناصر المكونة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي:1

أولاً-الموارد المادية.

ثانياً-الموارد غير المادية.

ثالثاً-الموارد البشرية

أولاً-الموارد المادية:

ونصنفها بخانتين:

مجموعة عناصر ثابتة: والتي يجب على المؤسسة امتلاكها كالأرض والمعمل والمحل والمكاتب

(Valeurs immobilisés) .

مجموعة عناصر متحركة:(Eléments fongibles) والتي تتحول الواحدة بالأخرى وذلك من خلال

(Cycle d'exploitation) الدائرة الاستثمارية. مثلاً: المواد الأولية-رأس المال...الخ.

ثانياً: الموارد غير المادية:

من أهم العناصر المكونة للشركة في العلم الحديث هي العناصر غير المادية. إذ أن العمليات التجارية الرئيسية تتعلق بهذه العناصر. من هذه الموارد نورد على سبيل المثال (الملكية الفكرية-الشعار،)

ثالثاً: الموارد البشرية:

من الناحية القانونية تشمل الموارد البشرية:¹

أ-المدراء والمالكين.

ب-العمال.

(أ) -المدير:

هو مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة(الشركة) وعليه تحقيق ثلاث مهام رئيسية وهي: العمل مع الآخرين، القيام بالوظائف الإدارية، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وذلك لإنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ب-العمال:

يقومون بتنفيذ الأوامر في المؤسسة وذلك بغية الوصول إلى أهداف الشركة.

المبحث الثالث: أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط المستقبلي، وتمثل إحدى دعائم التنمية الأساسية في أي دولة في العالم، بحيث تمثل هذه المؤسسات نحو 90% من المؤسسات في بلدان العالم المتقدم والمتنامي، وتتميز هذه المؤسسات بمجموعة من الخصائص والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن تلخيص أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:¹

1-توفير مناصب العمل:

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إتاحة فرص عمل كثيرة في الوقت الذي تعاني معظم دول العالم و لا سيما النامية منها من مشكلة البطالة ,وتتمثل أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أكثر استقطابا لليد العاملة في أنها مشروعات كثيفة العمالة، حيث تتميز بصغر رأس المال المتاح مما يجعلها تعتمد على استخدام فنون إنتاجية كثيفة العمل, هذا فضلا عن نقص الخبرة الإدارية و التنظيمية و المهارة الفنية لدى مستخدميها مما يجعلها تتجنب زيادة الكثافة الرأسمالية ,كما تقبل توظيف الأشخاص الذين لم يتلقوا التكوين والتدريب الذي يؤهلهم للعمل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يشغلون الأقارب و الأصدقاء دون اشتراط مؤهلات إدارية و علمية معينة.

¹ وصاف سعيد، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات ص وم دورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 8-9 أبريل 2002، ص34.

2- دعم المؤسسات الكبيرة:¹

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة حيث تزودها بالعمالة الماهرة التي اكتسبت الخبرة في المؤسسات الصغيرة لتنتقل إلى المؤسسات الكبيرة باعتبارها تقدم أجورا أعلى ومزايا اجتماعية أفضل وبالتالي تستفيد هذه المؤسسات من خبرات هؤلاء العمال دون تحملها أي تكلفة لتكوينهم وتدريبهم.

بالمقابل تحقق المؤسسات الكبيرة خفضا في تكاليف الإنتاج من خلال التعاقد مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج جزء من المنتج النهائي، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تتسم بدرجة عالية من الكفاءة والتحكم في الجانب التكنولوجي.

3- تنمية المناطق الريفية:

مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة أكبر في اختيار أماكن توطنها لأنها تحتاج إلى قدر ضئيل من خدمات البنية التحتية وبالتالي إمكانية إقامتها في المناطق الريفية وهذا ما يساعد على توفير فرص عمل لسكان هذه المناطق وتحسين مستوى معيشتهم والتقليل من الهجرة إلى المناطق الحضرية.

ولا أحد يستطيع أن يتجاهل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حل الكثير من المشاكل التي تواجه المجتمع في المناطق النائية والريفية من خلال توفير الاحتياجات الضرورية لهم في كل وقت.

4- القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة، ففي حالة زيادة الطلب تزيد في حجم الاستثمار، وفي حالة الركود الاقتصادي تخفض من حجم الإنتاج وهو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الاضطرابات الاقتصادية من المؤسسات الكبيرة.

5- المساهمة في التجارة الخارجية:

الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أو علاقتها بالتصدير، ومن ثم بالتنمية ككل، يقودنا للبحث عن موقع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياسة التنمية المتبعة بالجزائر منذ الاستقلال، حيث يظهر القطاع الخاص كمثل لهذه الصناعات والشركات الوطنية خارج المحروقات في العشرية الأخيرة، تمثل فيها صادرات القطاع الخاص أكثر من 51% أي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأكثر من وارداتها الإجمالية في الخمس سنوات الأخيرة تستفيد فيها هذه المؤسسات.

¹وصاف سعيد، مرجع سبق ذكره، ص34.

المطلب الثاني: مميزات وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات يمكن ذكرها فيما يلي:¹

1 - سهولة التأسيس (النشأة): تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة إنشائها، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها من مدخرات الأشخاص لتحقيق منفعة أو فائدة تلبى بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.

2- الاستقلالية في الإدارة: عادة ما تركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها، إذ في كثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكيها. مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات وتحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها، كذلك سهولة إقناع العاملين فيها بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المؤسسة. إلا أن نجاح المؤسسة في هذه الحالة يتوقف على قدرة الشخص على التحكم وإدارة أعمال المؤسسة وكذا خبرتها في ممارسة مهنة المؤسسة.

3- سهولة وبساطة التنظيم: تظهر هذه الخاصية أكثر في المؤسسات المتوسطة أين نكون أمام عدد أكبر من العمال (مقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمصغرة)، وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، والتحديد الدقيق للمسؤوليات. توضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.

4- مركز التدريب الذاتي: تتسم هذه المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساساً على أسلوب التدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تعتبر مركزاً ذاتياً للتدريب والتكوين لمالكيها والعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة، وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلاً، لذا فإن هذا النوع من المؤسسات يعد المكان المناسب لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.

¹خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص37-38.

5- تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد:¹

وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها، إما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة الى اللجوء إلى دراسات السوق المعقدة. لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين.

6- جودة الإنتاج: إن التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين، وهو ما يسهل عملية التكيف والتطور وتستجيب بذلك للتقلبات المفاجئة في توفير المنتجات.

7- توفير الخدمات للصناعات الكبرى:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستجيب لطلبات الصناعات الكبيرة بتوفير مستلزمات معينة (منتجات محدودة الأيدي عاملة)، حيث تتم هذه العملية وفق التعاقد من الباطن (المناولة).

8- قصر فترة الاسترداد: وهي عبارة عن الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف استثمار مشروع من واقع تدفقاته النقدية لذا فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتمكن من استرداد رأس المال المستثمر فيها في فترة زمنية أقصر من غيرها من الشركات نتيجة:

- صغر حجم رأس المال المستثمر.

- سهولة التسويق.

- زيادة دورات البيع.

- قصر دورة الإنتاج.

9- أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي: إن إقامة المشروعات الصغيرة والتي تتطلب مهارات

إدارية متواضعة واستثمار بسيط تعتبر مكانا هاما يسمح للمرأة من أن تصبح أداة إنتاجية فاعلة من خلال المشاركة في مشاريع صغيرة والمساهمة في العملية الإنتاجية.

¹خباياة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص38-39

المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الأشكال التي تختلف باختلاف التصنيف الخاضعة له، وذلك كما يلي:

أولاً: الشكل القانوني للمؤسسات:

وفقاً للقوانين فإن صور الأشكال القانونية للمشروعات تنحصر في:¹

1-1 المؤسسات الفردية.

1-2 شركات الأشخاص والتي تتضمن:

-شركات التضامن.

-شركات التوصية البسيطة.

-شركات المحاصة.

1-3 شركات الأموال وتتضمن:

-شركات المساهمة.

-شركات التوصية بالأسهم.

-شركات محدودة المسؤولية.

1-1 المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته. ولهذا النوع من

المؤسسات مزايا أهمها:

أ-سهولة في التنظيم والإنشاء

ب-صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.

ج-صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا ما يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد المشاكل التي تنجم عن وجود الشركاء.

¹نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

1-2 الشركات:

وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من خسائر أو أرباح.

وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين هما:¹

- **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة...

- **شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة.

ولكل شكل من الأشكال السابقة خصائص تميزه عن الأشكال الأخرى ويتوقف اختيار الشكل القانوني الملائم على عدة اعتبارات منها:²

أ- اعتبارات تتعلق برأس المال فهناك أشكال قانونية تتطلب حد أدنى لرأس المال.

ب- اعتبارات تتعلق بالتمويل ومدى سهولة دخول وخروج شركاء.

ج- قدرة المشروع على مجابهة الأعباء الإدارية المنوط تطبيقها لكل شكل قانوني.

د- اعتبارات تتعلق بالائتمان ومدى تعرض المشروع لمطالبات الدائنين والمقرضين.

هـ- التوسعات المستقبلية المتوقعة.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص27.
² نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص49-50.

ثانياً- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة التوجه:

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجهها إلى:¹

-مؤسسات عائلية.

-مؤسسات تقليدية.

-مؤسسات متطورة وشبه متطورة.

1-المؤسسات العائلية:

وهي المؤسسات التي تتخذ من موضع إقامتها المنزل وتكون مكونة في الغالب من مساهمات أفراد العائلة ويمثلون في غالب الأحيان اليد العاملة وتقوم بإنتاج سلع تقليدية بكميات محدودة وفي البلدان المتطورة تقوم بإنتاج جزء من السلع لفائدة المصانع أي ما يعرف بالمقاول.

2-المؤسسات التقليدية:

هذا النوع من المؤسسات يعرف أو يقترب كثيرا إلى النوع السابق هذا لأن المؤسسة التقليدية تعتمد في الغالب على مساهمة العائلة وتنتج منتجات تقليدية ولكن ما يميزها عن النوع السابق هو أنها تكون في ورشات صغيرة ومستقلة عن المنزل وتعتمد على وسائل بسيطة.

وما يلاحظ على النوعين السابقين أنهما يعتمدان كثيرا على كثافة أكبر لعنصر العمل واستخدام ضعيف للتكنولوجيا المتطورة وكذلك تتم عملية التسويق ببساطة.

3-المؤسسات المتطورة وشبه متطورة:

يتميز هذا النوع من المؤسسات عن النوعين السابقين باستخدامه لتقنيات وتكنولوجيات الصناعة الحديثة سواء من ناحية التوسع أو من ناحية التنظيم الجيد للعمل أو من ناحية إنتاج منتجات منظمة مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة والحاجات العصرية.

¹أحمد رحومني، مرجع سبق ذكره، ص26-27.

ثالثاً-التصنيف على أساس النشاط:¹

ويعتبر هذا التصنيف أكثر التصنيفات شيوعاً، فعلى أساس هذا التصنيف تنقسم المؤسسات إلى ما يلي:

1-المؤسسات الصناعية:

وتتميز هذه المنظمات بخلق المنافع الشكلية أو التحويلية للسلع، أي تحويل المواد الأولية إلى سلع استهلاكية أو وسيطية.

1-1مؤسسات الصناعات الاستراتيجية:

وتعمل هذه المؤسسات في مجال استخراج الثروات الطبيعية من باطن الأرض مثل مؤسسات التنقيب عن المعادن وموارد البناء.

1-2مؤسسات الصناعة التحويلية:

وتعمل هذه المؤسسات في مجال تحويل المواد الأولية والمواد غير تامة الصنع إلى سلع تامة الصنع وجاهزة للاستهلاك المباشر وغير المباشر.

1-3مؤسسات الصناعة التجميعية:

وتعمل هذه المؤسسات في مجال تجميع وتركيب الأجزاء المصنعة من قبل مؤسسات أخرى.

2-مؤسسات التوزيع:

وتتوسط هذه المؤسسات بين المستهلك والمنتج، أي أنها تقوم بدور الوسيط في إيصال السلع من المنتج إلى المستهلك، ومن أبرز أشكال هذه المؤسسات، تجار الجملة، تجار التجزئة، وكالات بحوث الأسواق.

3-المؤسسات الخدمية:

ومن أبرز ميزاتها التخصص في تقديم الخدمات مقابل الحصول على مقابل مادي (إيراد)، أي أن هذه المؤسسات لا تنتج سلعا مادية كالمؤسسات الصناعية ولا تعمل بها كمؤسسات التوزيع، بل يقتصر نشاطها على تقديم خدمات ومن أبرز أنواع المؤسسات الخدمية، مؤسسات النقل على اختلاف أنواعها، مكاتب الدراسات ودور السينما وما شابه من نشاطات.

¹علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات العمل، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص60-61

رابعاً- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:¹

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل إلى المؤسسات المصنعية، والمؤسسات الغير مصنعية.

ويبين ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(1-5): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:

الإنتاج العائلي	النظام المصرفي		النظام الصناعي		نظام المصنع		
	عمل في المنزل	ورشات حرفية	عمل صناعي في المنزل	ورشة شبه مستقلة	مصنع صغير	مصنع متوسط	مصنع كبير
الانتاج المخصص للاستهلاك الذاتي	2	3	4	5	6	7	8
1							

Source : Taby & R. Morse. La petite industrie moderne et le développement, Tome1, P23

ونميز من خلال هذا الجدول أن المؤسسات التابعة للقناة 1،2،3 هي مؤسسات غير مصنعية، والقناة 6،7،8 هي المؤسسات المصنعية، بينما الفئتين 4،5 فيدرجان من الناحية العملية مع فئة المؤسسات غير المصنعية.

(أ) المؤسسات غير المصنعية:

تجمع المؤسسات غير المصنعية بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتبر الأول (الإنتاج العائلي) موجه للاستهلاك الذاتي وهو أقدم شكل من أشكال تنظيم العمل، إلا أنه لا يزال يحافظ على مكانة مهمة في الاقتصاديات الحديثة، أما الثاني (النظام الحرفي) الذي يقوم به حرفي لوحده، أو مجموعة من الحرفيين يبقى نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

¹إلى لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005، ص52-53.

ب) المنتجات المصنعية:¹

يجمع صنف المؤسسات المصنعية كل المصانع الصغيرة، والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل، وتعقيد العملية الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.

ج) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاوله:

تعتبر المقاوله من أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الاقتصادية الحديثة، والمقاوله هي نوع من الترابط الهيكلي بين مؤسستين حيث توكل إحدهما للأخرى تنفيذ عمل معين طبقا لشروط محدودة، تقوم بتحديد المؤسسة الأولى والتي عادة ما تكون مؤسسة كبيرة، والمؤسسة الثانية تقوم بتنفيذ التعاقد والتي تكون في أغلب الحالات مؤسسة صغيرة.

وفي السنوات الأخيرة أصبحت المقاوله إحدى السمات المميزة والمرافقة للعولمة، فالرأسمالية هي عملية هدم خلاق، حيث تحل شركات صغيرة محل الشركات الكبرى التي عجزت عن التكيف للأوضاع الجديدة، فمن أكبر اثنتي عشرة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية من كانون الثاني 1990، لم يبقى إلا شركة واحدة، أما باقي الشركات فقد تحولت إلى أجزاء صغيرة داخل شركات أخرى في شكل مقاولات.

فلقد اكتشف المنتجون انه بإمكانهم الاقتصاد في التكاليف، إذا ما تركوا مؤسسات أخرى صغيرة مختصة تنتج لهم ما يحتاجونه من معدات.

-أشكال المقاوله الباطنية:

تأخذ الصناعات الصغيرة والمتوسطة المقاوله عدة أشكال:

1-تنفيذ الأشغال:

يتمثل هذا النوع في إقدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاوله على تنفيذ أشغال معينة لصالح جهة أخرى، وذلك في وقت عمل محدد مسبقا.

2-الإنتاج:

تقوم المؤسسات الصناعية في هذا الشكل من المقاوله الباطنية بإنتاج وصناعة قطع الغيار، والمكونات وبعض الأدوات...حسب الخصائص والمواصفات المتفق عليها مع الجهة المستفيدة من هذه العملية.

¹إيلي لولاشي، مرجع سبق ذكره، ص53.

3- تقديم الخدمات:¹

تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الخدمات في شكل تعاون مع الغير، وتتحدد أشكال المقاوله في هذه الحالة استنادا لطبيعة العلاقة التي تربط المؤسسات المقاوله بالمؤسسات المستفيدة من نشاط المقاوله الباطنية وفي هذا الصدد نميز بين:

3-1 المقاوله الباطنية لتدعيم القدرات الإنتاجية (La sous traitance de capacité):

في هذا النوع من المقاوله، تلجأ المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة الطلب المتزايد، وتعتبر هذه المقاوله مقاوله مؤقتة لأنها تكون في فترات معينة حسب ظروف السوق.

3-2 المقاوله المتخصصة (La sous traitance de spécialité):

في هذا الصنف تكون المقاوله مستقلة عن الظروف الاقتصادية (ظروف السوق). وتلجأ المؤسسات الكبيرة لتنفيذها، أو أنها لا ترغب بإنتاجها لأسباب تتعلق باستراتيجيتها وأنها لا تملك الإمكانيات الكافية لتغطية طلبات السوق، ولقد بدأت تتطور هذه الصفة من المقاوله منذ الستينات (1967-1998). وتسعى المؤسسات الكبيرة إلى هذا النوع لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

-التقليل من استثماراتها أي الاقتصاد في كل من رأس المال واليد العاملة.

-الاستفادة من الأجور المنخفضة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-الاستفادة من التكنولوجيا المتخصصة التي قد تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رابعا: التصنيف حسب طبيعة المنتجات:

يتميز هذا التصنيف ثلاثة أنواع أساسية وهي:²

-مؤسسات إنتاج سلع استهلاكية.

-مؤسسات إنتاج السلع والخدمات.

-مؤسسات إنتاج سلع التجهيز.

¹إيلي لولاشي، مرجع سبق ذكره ص54.

²أحمد رحموني، مرجع سبق ذكره، ص27-28.

1- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

وتقوم بإنتاج سلع ذات استهلاك أولي مثل:

-المنتجات الغذائية.

-تحويل المنتجات الفلاحية.

-منتجات الجلود.

-الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

ويرجع سبب اعتماد هذه المؤسسات على مثل هذه الصناعات لاستخدامها المكثف لليد العاملة وكذلك سهولة التسويق.

2- مؤسسات إنتاج السلع والخدمات:¹

وهو يضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في:

-قطاع النقل.

-صناعة مواد البناء.

-الصناعة الميكانيكية والكهرومائية.

-الصناعة الكيماوية والبلاستيكية.

ويرجع سبب الاعتماد على مثل هذه الصناعات إلى الطلب المحلي الكبير على منتجاتها خاصة في مواد البناء.

3- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

يتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام معدات وأدوات لتنفيذ إنتاجها ذات تكنولوجيا حديثة فهي تتميز كذلك بكثافة رأسمال أكبر الأمر الذي ينطبق وخصائص المؤسسات الكبيرة الشيء الذي جعل مجال تدخل هذه المؤسسات ضيق بحيث يكون في بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج أو تركيب بعض المعدات البسيطة خاصة في الدول المتطورة.

¹أحمد رحموني، مرجع سبق ذكره، ص28-29.

المطلب الأول: مسؤولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لم تعد مسؤوليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قاصرة على السلع أو الخدمات وتوزيعها بهدف إشباع حاجات الأفراد والجماعات ورغباتهم من ناحية، وتحقيق الأرباح وتنمية ثروات مالكيها من ناحية أخرى فقد تطورت مفاهيمها مع تطور المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأصبحت مسؤوليات مالك المؤسسة تتضمن ما يلي:¹

1-المسؤولية الاقتصادية: من حق المجتمع على المؤسسة المحافظة على ثرواته الطبيعية واستعمالها بالطرق العقلانية، بالإضافة إلى الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات والفعاليات في توزيعها.

2-المسؤولية اتجاه البيئة: حق البيئة على المؤسسة أن تحافظ عليها من خلال اتخاذ الإجراءات والاحتياطات اللازمة لعدم الإضرار بها من حيث تلوثها بالنفايات الصناعية والمبيدات الكيماوية أو الإخلال بالتوازن الطبيعي وتعتبر هذه المسؤولية القانونية لذلك يجب التقيد بالتشريعات الخاصة بحماية البيئة من التلوث.

3-المسؤولية الاجتماعية: وهي فكرة أخلاقية تتمثل بالدور الذي يتعين على المؤسسة أن تلعبه في حل المشاكل الاجتماعية، البطالة، التضخم، الغش... الخ دون إهمال هدف المؤسسة الذي أنشأت لأجله.

المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من السياسات الجديدة التي تبنتها الحكومات من أجل تحقيق الإنعاش الاقتصادي، ورغم التدابير المتخذة لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها مساهم كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية، إلا أن الكثير من العوائق والمشاكل لا تزال تعترض إنشاء ونمو وتطور هذه المؤسسات.

وسنحاول حصر المشكلات التي تواجه منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، من خلال تقسيمها إلى عدة مجموعات على النحو التالي:²

مشكلات اقتصادية.

مشكلات تمويلية.

مشكلات تسويقية.

مشكلات إدارية.

¹ علي حسين علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

² خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

مشكلات نقص المعلومات.

مشكلات نابعة من عوامل نفسية.

مشكلات تنظيمية.

1-المشكلات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:¹

يمكن تقسيم المشكلات الاقتصادية التي تواجه منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة إلى مجموعتين من المشكلات بحسب مصدرها، وهما:

أ-مشكلات اقتصادية خارجية:

وهي مشكلات تتعلق بمناخ النشاط والاستثمار في الاقتصاد الوطني ككل، وتؤثر على منشآت الأعمال الصغيرة ولا تكون نابعة من داخلها، وتتمثل هذه المشكلات في:

1-انكماش النشاط الاقتصادي وركود حركة التبادل التجاري وأنشطة المقاولات.

2-عدم تمكن منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من حوافز الاستثمار ومن إعفاءات جمركية وضريبية، أو الحصول على أراضي مجانية أو بأسعار منخفضة، الحصول على الطاقة بأسعار منخفضة...وغيرها، إذ أن حوافز الاستثمار يقصد بها غالبا وبوضوح تشجيع منشآت الأعمال الكبيرة، ويظهر ذلك بوضوح في القطاع الصناعي.

(3-إن زيادة عرض الإنتاج الوطني وصعوبة التصدير، بالإضافة إلى منافسة المنتجات الأجنبية للإنتاج الوطني خاصة في ظل اقتصاد حر لا يضع قيود مانعة على الاستيراد يؤدي إلى تراكم المخزون السلعي لدى منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وتقلص الإيرادات وتباطؤ تحصيلها، مما يضطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إجراء تخفيضات في أسعارها، وتقليص هوامش الربح التي ترضى بها، وقد يصل الأمر إلى تحقيق عجز في السيولة النقدية لدى المنشأة يضطرها للتوقف عن سداد التزاماتها، وهذا بدوره يترك آثارا سلبية على المتعاملين مع المؤسسة سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات كبيرة أو صغيرة.

4-مشكلة المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعضها البعض نتيجة للزيادة العددية الهائلة في تلك المؤسسات التي دخلت مجال الأعمال حديثا، وكذلك المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات الكبيرة من ناحية أخرى، ثم المنافسة بين هذه المؤسسات الوطنية وبين الشركات الأجنبية من ناحية ثالثة.

¹خبايا عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص41-42.

ويترتب عن هذه المنافسة قيام تلك المؤسسات بتخفيض أسعارها من أجل الحصول على عمليات أو تعاقدات جديدة أو تصريف ما لديها من مخزون، وتكون النتيجة في النهاية أن يضر الجميع بفعل هذا التهاوي في الأسعار (أو ما يطلق عليه حرب الأسعار).

ب) مشكلات اقتصادية داخلية:¹

وهي مشكلات تتعلق بأمور اقتصادية تنبع من داخل المنشأة وتتمثل في:

1-مشكلات ناشئة عن ضعف (أو عدم) دراسة جدوى إنشاء المؤسسة قبل الشروع في تأسيسها، الأمر الذي يجعلها في موقف تمويلي أو تسويقي أو إنتاجي ضعيف وغير متناسب مع متطلبات السوق أو الظروف الاقتصادية العامة أو الإمكانيات المتاحة لأصحاب المؤسسة.

2-مشكلة التوسعات غير المخططة، فقد لوحظ أن أصحاب هذه المؤسسات يقومون بإجراء توسعات واستثمار في المباني والتأثيث وشراء مخزونات سلعية كبيرة، وذلك دون تخطيط وتقدير للظروف الاقتصادية المستقبلية، وقد نتج عن هذه المشكلة:

- وجود طاقات إنتاجية عاطلة.

- فشل كثير من هذه المؤسسات وخروجها من السوق.

3-ارتفاع عبء المصروفات والنفقات الثابتة غير المباشرة التي تتحملها المؤسسات بغض النظر عن حجم النشاط ورقم الأعمال، مثل إيجارات المباني ورواتب الموظفين.

2-المشكلات التمويلية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن تقسيم المشكلات التمويلية التي تواجه منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة إلى مجموعتين من المشكلات بحسب مصدرها، هما:

أ- مشكلات تمويلية خارجية:

وتأتي هذه المشكلات عندما تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المصادر الخارجية للتمويل في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية المتاحة لها.

إذ نجد البنوك التجارية تتمسك بعدم منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قروضا ائتمانية ما لم تكن تلك المؤسسات صاحبة شهرة أو بضمان شخصية معروفة، ومن جهة أخرى فإن صناديق التنمية قد بدأت هي الأخرى تكثف من شروطها بحيث لم تستطع المؤسسات

¹خبايا عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص41-42.

الصغيرة والمتوسطة استيفاء أو تنفيذ كل هذه الشروط، وعلى هذا فإن المؤسسات الكبيرة هي التي تستأثر بالسيولة دون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وحتى لو استطاعت منشآت الأعمال الصغيرة أن توفر الضمانات التي تطلبها البنوك التجارية، فإنها ستتحمل تكلفة مرتفعة للتمويل مما يرهق ميزانياتها ويستقطع من أرباحها الجزء الأكبر.

-ب) مشكلات تمويلية داخلية:

وتأتي المشكلات التمويلية الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مصدرين هما:

1- عدم وجود فصل بين الذمة المالية الخاصة بالفرد صاحب المشروع (أو الأفراد أصحاب المؤسسة) والذمة المالية الخاصة بالمؤسسة، بما يجعل الفرد يسمح لنفسه بالتعويض للعجز في ميزانيته الخاصة من ميزانية المشروع في بعض الأحيان مما يؤدي إلى إحداث إرباك مالي للمشروع.

2- إهمال معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجنب الاحتياطات المطلوبة والتي تنص عليها القواعد المحاسبية والمالية، مما يقلل من مصادر التمويل الذاتية المتاحة للمؤسسة.

3- المشكلات التسويقية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

-نقص الكفاءات التسويقية والقوى البيعية عموماً، وعدم الاهتمام بالبحوث التسويقية، ونقص المعلومات عن حاجات السوق في ظل المنافسة، وشدتها بين هذه المؤسسات والمؤسسات الكبرى من ناحية، والمنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية والمؤسسات الأجنبية من ناحية أخرى.

-نقص الخبرة وظهور صناعات ومنتجات بديلة باستمرار وبتكلفة أقل إضافة إلى عدم وجود أسواق جديدة، وضيق الأسواق القديمة، بسبب التدفق غير المنضبط للسلع المستوردة من جهة ولضعف القدرة الشرائية من جهة أخرى.¹

-عدم الحرص على جودة المنتجات.

-اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، أو بالبيع لتجار التجزئة الصغار، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية لهذه المنشآت وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة.²

¹ فريدة لرقط، زينب بوقاعة، كافية بوروبة، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص9.

² نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص104-105.

4) المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعد المشكلات الإدارية من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الغالب تكون هذه المشكلات نابعة من داخل المؤسسة ومن هذه المشكلات ما يلي:¹

1-4 مشكلات مركزية اتخاذ القرارات: حيث يضطلع شخص واحد غالباً بمسؤولية جميع المهام الإدارية مثل الإدارة العليا والتسويق، وهي مسؤوليات تتوزع في المنشآت الكبيرة على أكثر من شخص بل وعلى عدة إدارات.

2-4 مشكلة نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في هذه المنشآت، وذلك لتدني المستوى العلمي أو لتولي المدير الإدارة باعتباره أحد أفراد العائلة.

3-4 مشكلة ضعف الثقة بين المدير والعاملين، وما يترتب عليها من انخفاض مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

4-4 عدم وجود تنظيم واضح للمؤسسة يحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بالوظائف، ويترتب على ذلك ظهور عدة مشكلات هي:

أ- عدم وجود تخصص وتقسيم عمل.

ب- عدم وجود تنظيم واضح للأقسام داخل المؤسسة.

ج- عدم وجود لوائح أو نظم داخلية تنظم سير العمل داخل المؤسسة.

وفي البحث عن أسباب فشل وإغلاق المؤسسات أبوابها وجد أن هناك اختلاف كبير بين الأسباب المقدمة من قبل أصحاب المؤسسة وما تقدمه هيئة خارجية، فمثلاً ما يصفه صاحب المشروع بالمنافسة الشديدة قد يكون في الحقيقة جهوداً غير فعالة في المبيعات، كما أن ما يسمى "ديون هالكة" قد تكون عدم عناية في منح الائتمان، وعدم ملائمة رأس المال قد تعني تجهيزات باهضة الثمن أو منح رواتب لعدد كبير من الأقارب. أو إنفاق المال المخصص لشراء المخزون لتلبية حاجات شخصية لصاحب المشروع، وفيما يلي جدول يلخص أسباب الفشل وظروفه حسب أصحاب العمل والدائنون.²

¹ خياطة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

² ليلي لولاشي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

جدول رقم (1-6): أسباب الفشل وظروفه حسب أصحاب المؤسسات والدائنين

النسب المئوية		أسباب الفشل وظروفه
آراء الدائنين	آراء أصحاب المؤسسات	
29	68	الكساد التجاري
59	28	عدم كفاءة الإدارة
33	48	عدم كفاية رأس المال
18	30	الديون الهالكة
09	40	المنافسة
06	32	الهبوط في قيمة الموجودات
03	15	الموقع السيئ للشركة
02	11	الفوائد المرتفعة على الاقتراض
02	11	تغيير غير ملائمة لمنطقة العمل

المصدر: ليلي لولاشي، مرجع سبق ذكره ص 64.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأسباب الرئيسية والأساسية لفشل هذه المؤسسات هي سوء الإدارة وعدم كفاية رأس المال، لكن أصحاب الأعمال التجارية الفاشلة لا يرون أنفسهم بنفس الطريقة التي يراها بها الآخرون ونادرا ما يعترفون بفشلهم أو عدم قدرتهم على إدارة مؤسساتهم بشكل فعال، بل في الغالب يعزون فشلهم على أسباب أخرى، كالموقع السيء والمنافسة الشديدة... الخ.

5) مشكلة نقص المعلومات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نظرا لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أو عدم رغبتها) للإتفاق على البحث وتوفير المستشارين والاتصال بمصادر المعلومات، فإنها تواجه بمشكلات نقص المعلومات والتي تؤثر بالتالي على نشاط المؤسسة بل وعلى بقائها واستمرارها، وتتمثل أهم تلك المشكلات في:¹

5-1 نقص المعلومات عن الشركات وتطورها وطبيعتها نشاطها وحجم إنتاجها وقدرتها المالية، يتسبب في وقوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجار بل والمستثمرين الأفراد فريسة للشركات والمشاريع الوهمية والغش والاحتيال الخارجي.

¹خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

5-2 نقص المعلومات عن المؤسسات المنافسة في السوق من حيث عددها وطاقتها الإنتاجية، ومواصفات السلع التي تتعامل فيها والأسعار التي تبيع بها، ويؤدي ذلك إلى عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مسايرة السوق وتحول العملاء عنها، وقد ينتهي الأمر بخروجها من السوق.

5-3 نقص المعلومات لدى المسؤولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعض الأنظمة والقرارات، ومن أمثلة ذلك أنظمة استقدام العمالة الأجنبية وأنظمة التأمينات الاجتماعية...، ومن ثم تقع تلك المؤسسات في مشكلات كان يمكن تفاديها.

المطلب الثالث: أساليب تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العديد من المشاكل التي تهددها وتمثل عائقاً بالنسبة لها، لهذا يجب على هذه المؤسسات أن تتغلب على هذه الصعوبات وأن تحافظ على بقائها وتطورها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال مجموعة من السبل والآليات والتي تتمثل فيما يلي:

1- تسهيلات التمويل الذاتي:

يعد الدعم المالي من أهم المعوقات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الناشئة وجعلها تخرج إلى حيز النور، بتوفير مجموعة من التسهيلات الائتمانية والحوافز المالية، من خلال منح القروض بفوائد وشروط ميسرة، وتساعد المؤسسات على مواجهة المشكلات أثناء فترة التشغيل والإنتاج.¹

2- توفير الخدمات الاستشارية والفنية:

إلى جانب تقديم الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تحتاج إلى تقديم خدمات استشارية متخصصة في مجال المال والأعمال خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تكون في بداية نشأتها بفرض تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية وتمكينها من تجاوز السلبات والصعوبات التي تواجهها وتشمل هذه الخدمات عمليات تقويم السوق والتسعير وأساسيات المحاسبة والإدارة المالية وترشيد المستثمرين للفرص الاستثمارية.

3- توحيد الجهات التي تتعامل معها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى لا تواجه مجموعة كبيرة من الإجراءات التي تعيق الدخول والخروج من السوق، مع اعتماد الرسوم المنخفضة التي تسهل على المؤسسة الدخول إلى هذا السوق.²

¹ نوال عبد الحميد الفخري، المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة وآليات نجاحها وتطويرها، كلية التجارة، بغداد، 2006، ص13.

² نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص178.

4- إنشاء مراكز خدمات تساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الاستمرار ومواجهة التحديات من خلال التدريب والنصح والمساندة (مثل الجمعيات التعاونية).¹

5- تطوير القدرات وتوفير الإمكانيات للشركات المتوسطة والصغيرة للاستفادة من شبكة المعلوماتية وتطوير مواقع لها للتواصل.

6- تطوير التكامل الاقتصادي بين مختلف الوحدات الاقتصادية ورفع درجة الاعتمادية بينها (كبيرة+ صغيرة+ متوسطة).

¹ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص178.

خلاصة الفصل:

إن تحديد تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقارنة هذا التعريف بين مختلف الدول يعتبر مهمة صعبة ومعقدة، وذلك بسبب التباين والاختلاف في درجة النمو الاقتصادي من دولة لأخرى واختلاف طبيعة النشاطات الاقتصادية لهذه المؤسسات في الدولة نفسها، هذا ما دفع بالبلدان إلى الاعتماد على جملة من المعايير الكمية والكيفية لتعريف هذا النوع من المؤسسات.

كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تبرز دورها في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، بسبب قدرتها على المزج بين النمو الاقتصادي وتوفير مناصب العمل، لكن بالرغم من أهميتها إلا أنها تواجه العديد من المشاكل والعوائق التي تقف في وجهها وتحث من أدائها كالصعوبات الإدارية والاقتصادية ونقص المعلومات... الخ.

**الفصل الثاني: واقع عملية التوظيف
في الجزائر**

تمهيد:

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية نظرا للدور الذي تلعبه في تزويد المنظمة بما تحتاجه من الموارد البشرية ومدى تأثيره على مستوى أداء المنظمة، فهي تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، إضافة إلى تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، وتكتسب هذه الوظيفة أهميتها في ظل الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات وأمام ندرة الأفراد ذوي القدرة على خلق التفوق للمنظمة التي ينتمون إليها وتسابق المنافسين للحصول عليهم.

وتقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التوظيف.

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم التوظيف وأهميته في المنظمة، ولكن قبل ذلك سنحاول التعرف على موقع التوظيف ضمن إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بتسيير شؤون العاملين في المنظمة وتتمثل مختلف وظائفها وأنشطتها فيما يلي:¹

1- تحليل العمل: ونعني به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وكذا تحديد مواصفات من سيشغلها.

2- تخطيط الموارد البشرية: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.

3- توظيف الموارد البشرية: ونعني بها شغل المناصب الشاغرة في المنظمة بموارد بشرية تلائم خصائصها ومتطلبات المنصب الشاغر.

4- تدريب الموارد البشرية: ويقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارة في إدارة مهامهم الوظيفية أو تنمية معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الموظفين الحالية والمستقبلية.

5- تقييم أداء الموارد البشرية: ويقصد به قياس مدى كفاءة الموظفين في المنظمة لمعرفة مدى مساهمتهم في أداء المهام المنوطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم.

6- تعويض الموارد البشرية: يقصد به مكافأة الموظفين على المجهودات التي يبذلونها خلال قيامهم بأعبائهم الوظيفية، ويكون هذا التعويض ماديا ومعنويا.

¹ تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2009، ص10-11.

المطلب الثاني: مفهوم التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الرئيسية والمهمة داخل المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية.

وقد اختلفت التعاريف حول هذا المفهوم بحيث يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها "مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة"¹

ويمكن تعريفها على أنها "تلك العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها"²

كما تم تعريف التوظيف على أنه "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل"³

وهناك تعريف آخر يعرفه على أنه "تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين للقيام بهذه الوظيفة"⁴

كما أنه "النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية"⁵

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص65.

² منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص95.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص205.

⁴ Jean guyot, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne, édition paris, 1979, p17.

⁵ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص241.

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول عملية التوظيف، نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة والأفراد المؤهلين والملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للإلتحاق بالمنصب الشاغر والسعي لاختيار الأنسب بين المستقطبين.

المطلب الثالث: شروط ومبادئ عملية التوظيف

أولاً: شروط التوظيف:

حرصاً على محافظة الوظيفة العمومية لصورتها المثلى في المجتمع فإنه لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية إلا إذا توفرت فيه الشروط التالية:¹

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، وذا أخلاق حسنة (أي لا يكون له سوابق عدلية، حيث أن القانون يمنع من يحكم عليه بعقوبات جنائية من أن يتولى وظيفة عمومية).
- أن يثبت مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل (ويكون ذلك بالشهادات العلمية).
- أن يتوفر في السن واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة.
- أن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية (أي أن يوضح إن كان معفى أو قد أدى الخدمة الوطنية).
- بحيث يجب على المترشح لشغل منصب ما أن يتمتع بكل هذه المواصفات حتى يكون مؤهلاً لشغل المنصب وذلك بعد أن يمر بمختلف مراحل التوظيف بداية من الاستقطاب وصولاً إلى التعيين.

ثانياً: وهناك مبادئ أساسية مهمة للتوظيف يمكن إيجازها فيما يلي:²

- مبدأ الكفاءة: ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها وأكثرها قدرة على القيام بها.
- مبدأ تكافؤ الفرص: ويعني إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين لإشغال الوظائف المعلن عنها.
- مبدأ الحياد أو الموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها وتعيينهم، وضرورة إتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.

¹[http://www.hrdiscussion.com/hr14280.html\(.vu](http://www.hrdiscussion.com/hr14280.html(.vu) le 15/04/2016, a : 13:50)

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص142.

المبحث الثاني: أهداف ومبادئ عملية التوظيف

المطلب الأول: أهمية التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وذلك لسعيها لاستقطاب واختيار أفضل الكفاءات لتحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسة، وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في "منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير"¹ إضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق، كما أن عملية التوظيف تسعى إلى "توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة"² ولهذا السبب نجد أن أغلب المؤسسات الإدارية تلجأ لعملية التوظيف كونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات للحرص على نجاح عملية التوظيف.

كما يعتبر التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية إذ تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهم المهني وذلك من خلال ما يسمى بعملية "تكوين الموارد البشرية" والتي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة وتتمثل هذه الوظائف في: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء...

التي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى"³

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص65.

² نفس المرجع أعلاه، ص65.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر، (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص311.

المطلب الثاني: أهداف التوظيف

بالإضافة للأهمية البالغة لعملية التوظيف، فالتوظيف أهداف يسعى لتحقيقها ونذكر منها:¹

-يهدف التوظيف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء

ويمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية:

- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى
- خبرة علمية من حيث مجالها وعدد سنواتها
- مهارات شخصية يدوية أو ذهنية
- مواصفات شخصية (كالسن، النوع، الهويات)
- التركيب الاجتماعي للفرد (الأصل الاجتماعي، العادات والتقاليد)
- التركيب النفسي للفرد (الدوافع، الاتجاهات، الإدراك، التوازن)

المطلب الثالث: متطلبات الوظيفة

أما متطلبات الوظيفة فيمكن حصرها فيما يلي:

- أداء واجبات معينة.
 - تحمل مسؤوليات معينة.
 - ممارسة سلطات محددة.
- كما يهدف التوظيف إلى تقليل جهود ونفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي تلحق عملية التوظيف بالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

¹ تيشات سلوى، رسالة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

المبحث الثالث: مراحل وإجراءات التوظيف

المطلب الأول: مصادر الحصول على الموارد البشرية

بعد أن يتم تحديد الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، فإن مصادر الاختيار تنحصر في مصدرين أساسيين هما:¹

1-الاختيار من داخل المؤسسة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية.

2-الاختيار من خارج المؤسسة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية.

أولاً: الاختيار من داخل المؤسسة:

يعتبر الاختيار من داخل المؤسسة بمثابة إتاحة الفرصة أمام جميع أفراد التنظيم من الترقى إلى المستويات العليا مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التمييز أو المفاضلة بين الجميع في تطبيق هذه القاعدة.

ويتم عن طريق: الترقية من الداخل، الإعلان الداخلي، النقل الوظيفي، مخزون المهارات، المعارف... إلخ²

1-**الترقية من الداخل:** ويقصد به ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية. وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، كما يمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حال تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة.³

2-**الإعلان الداخلي:** وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في المنشأة، أو عن طريق إصدار وتوزيع تعميم بذلك على العاملين، لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف، وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة. بعد أن تكون إدارة الأفراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار.⁴

3-**النقل الداخلي:** ويشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم إلى آخر، أو من إدارة إلى أخرى، والنقل أو التحويل عادة ما يتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل، ويتم النقل استجابة لرغبة الأفراد أو نتيجة لمصلحة العمل، وقد يصحب النقل بعض المزايا المحفزة بقبول التحرك من مكان لآخر، ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانتها.⁵

¹ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 159.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص 159.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 131.

4-مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنوافر فيه تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.¹

5-عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة.² ومن أهم مزايا هذه الكيفية ما يلي:³

-ازدياد الشعور لدى أفراد التنظيم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة وارتفاع روحهم المعنوية.

-الاستغلال الأمثل للكفاءات والطاقات داخل المؤسسة.

-استمرار عملية التكيف مع بيئة التنظيم وذلك لإلمام الأفراد بظروف المؤسسة.

-القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم.

-يسمح الاختيار من داخل المؤسسة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.

غير أن هذا المصدر في اختيار الأفراد ليس سليماً أو مثالياً، وإنما تعترضه بعض المخاطر، وأبرزها:

-إن الاختيار على أساس الترقية قد يكون سبباً في ظهور بوادر الغيرة بين المرؤوسين غير المرقيين، وهذا يساعد على سيادة جو من عدم التعاون بين العمال الزملاء، ويؤثر بالتالي على المؤسسة سلباً.

-مثل هذا الاختيار يحرم المؤسسة من الاستفادة من الأفكار والآراء الجديدة التي قد تتوفر من المصادر الجديدة، مما يخلق جموداً في ديناميكية التنظيم.

-إن الاختيار من الداخل يساهم في غلق الأبواب أمام مرونة المؤسسة في الاعتماد في اختيار عاملها ذوي الكفاءات المطلوبة.

-عند الاختيار من الداخل قد تسيطر مكونات وشروط الوظيفة السابقة على الوظيفة الجديدة مما يعيق أو يحد من انطلاقتها بصورة ملائمة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص227.

² نفس المرجع أعلاه، ص227.

³ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص98.

ثانيا: الاختيار من الخارج:

وتعتمد المؤسسة على مثل هذا النوع من الاختيار عند اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم وذلك عن طريق جلب كفاءات جديدة بإمكانها توفير قوة دفع جديدة للمؤسسة، وبالتالي تدعيم مكانتها التنافسية في السوق، والحاصل أن المؤسسات الكبيرة خاصة منها العاملة بالصناعات المتطورة تفضل المصادر الخارجية لأنها تخلق مناخا تنافسيا قويا من أجل جذب الأفراد المتميزين الذين يستطيعون تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة، والتي تبدو المؤسسة في أمس الحاجة لمثلها، وإذا كانت هذه الكيفية في الاختيار محبذة، لما قد توفره من مزايا ومنافع للمؤسسة، فإنها قد تتجم عنها مجموعة من المشاكل التي يجب تداركها والتي قد تسبب مشاكل تنظيمية أو على مستوى سلوك الأفراد، ومن أبرزها: ¹

1- تدني معنويات أفراد التنظيم لمعارضتهم لهذه السياسة وعدم اقتناعهم بجودها.

2- تسود في مؤسسات الدول النامية النظرة المريبة إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المؤسسة واعتباره دخيلا وغريبا ينبغي عزله.

3- من الطبيعي أن تحدث في بداية الأمر بعض مظاهر المقاومة للفرد الجديد، غير أنها قد تتفاقم لتصبح مرضية إذا تجسدت في مقاومة هذا الفرد الجديد، بعدم التعاون معه ووضع العراقيل أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.

ومن الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية من الخارج ما يلي: ²

1- **الإعلانات:** بحيث يعتبر الإعلان من الطرائق الشائعة الاستخدام للحصول على الأفراد العاملين ولغرض إنجاح الإعلان كوسيلة من وسائل الحصول على الأفراد العاملين لا بد أن يحدد فيه نوع العمل والشروط الواجب توفرها في المتقدمين.

2- **المؤسسات العمالية والمهنية:** وهي المؤسسات التي تساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك عن طريق "تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة" ³

3- **المدارس والمعاهد المهنية والجامعات:** تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها. ⁴

¹ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 230.

وغالبا ما يتم اختيار أوائل الخريجين وإغرائهم للعمل بالشركة.

4-النقابات العمالية: حيث أن بعض النقابات تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات، إذ تتوفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال وبين أرباب العمل¹

5-برامج التدريب والتشغيل:

تتبنى بعض المنظمات تصميم وإعداد برامج تدريبية عملية لتحسين فرص الاستخدام للأفراد غير المؤهلين أو الذين تنقصهم بعض القابليات وبعد انتهاء مدة البرنامج التدريبي يرشح هؤلاء المتدربين إلى الأعمال الشاغرة والتي تكون في الغالب أعمالا تتطلب مهارات فنية وعملية.²

6-تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة:

وتستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات إذ أنها تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار، وتزيد من فاعليته. حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة، أو يرسل سيرته الذاتية.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص174.

² سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص76.

ويخلص الجدول التالي المزايا والعيوب التي يتميز بها كل مصدر من مصادر الاستقطاب

جدول رقم (1-2): مزايا ومساوئ مصادر الاستقطاب

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	1- المنظمة لديها معرفة أفضل بنقاط الضعف والقوة في المرشح للوظيفة	1- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة
	2- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة	2- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية
	3- زيادة دافعية وحماس الأفراد	3- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات
	4- زيادة معدل استثمار المنظمة في العاملين الحاليين	
الخارجي	1- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاحة	1- صعوبة جذب، والاتصال وتقييم الأفراد المحتملين
	2- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة.	2- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة.
	3- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين، والمهرة، والإداريين.	3- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.

المصدر: سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص76

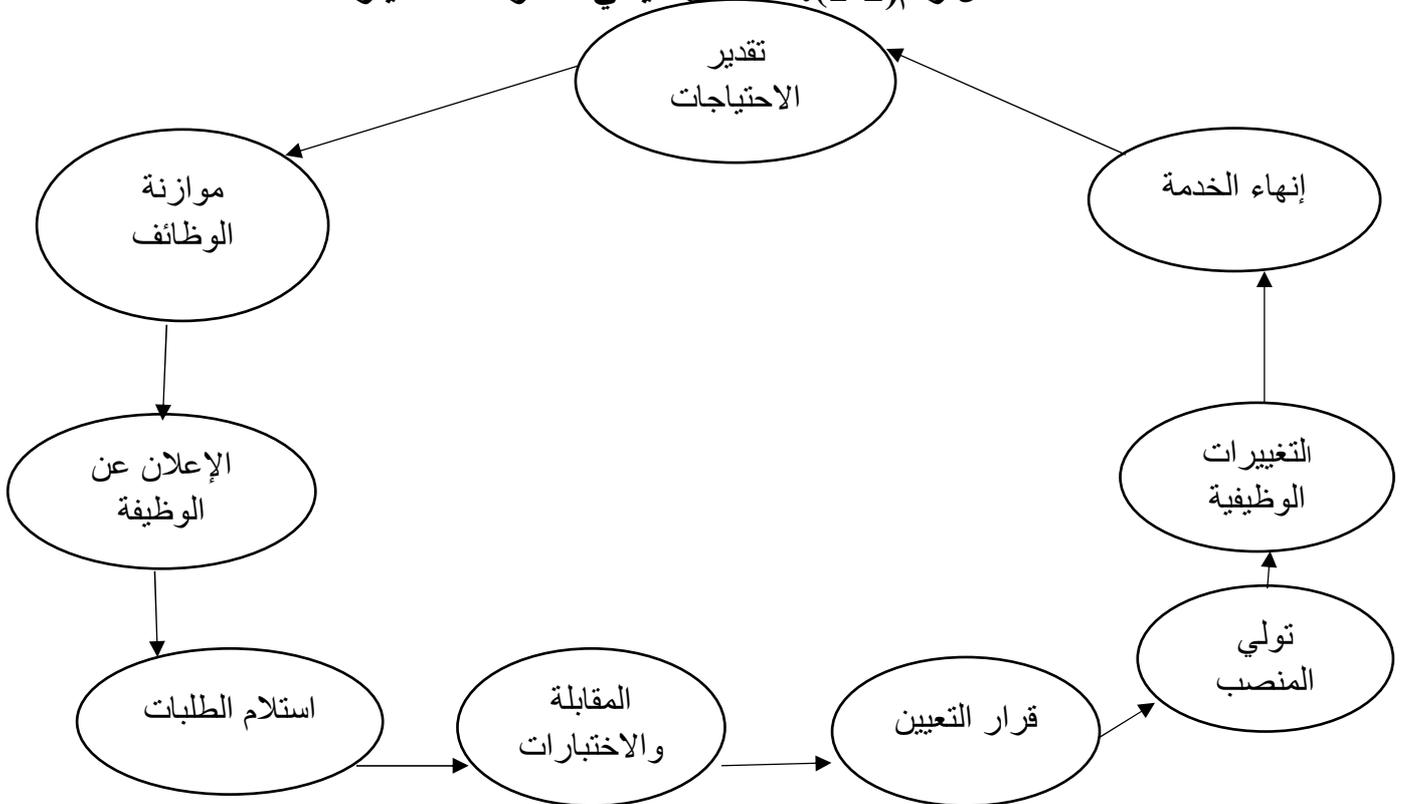
المطلب الثاني: خطوات ومراحل عملية التوظيف

أولاً: خطوات التوظيف

تتلخص خطوات عملية التوظيف في النقاط التالية:¹

- 1-تقدير احتياجات المنظمة من العاملين من حيث العدد والمؤهلات.
- 2-مراجعة موازنة الوظائف المخصصة للتأكد من توفر الإمكانيات المالية للتوظيف.
- 3-الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة.
- 4-استلام طلبات العمل ومراجعتها وتصنيفها وتقييمها.
- 5-إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية.
- 6-اتخاذ قرار التعيين.
- 7-تولي الموظف للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها.
- 8-التغييرات الوظيفية المختلفة كالنقل والترقية.
- 9-إنهاء الخدمة، التقاعد، ترك الوظيفة... الخ.

شكل رقم(2-1): شكل توضيحي لخطوات الاختيار



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص142.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص142-143.

ثانياً: مراحل التوظيف

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-مرحلة الاستقطاب (تدبير الموارد البشرية):

ونعني باستقطاب الموارد البشرية "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"¹

والاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للتوظيف.

ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها. فبغض النظر عن كون الوظائف المراد شغلها وظائف موجودة بالفعل، أم وظائف سيتم خلقها، فإنه لا بد أن تعرف وتوصف من حيث، متطلباتها بطريقة دقيقة، كلما أمكن لزيادة فعالية الاستقطاب.² والحاصل أن تحليل الوظائف يقدم المعلومات اللازمة عن طبيعة ومتطلبات الوظائف المعينة.

والمسؤول المباشر عن الاستقطاب في المؤسسات كبيرة ومتوسطة الحجم، هو إدارة الموارد البشرية. وعادة ما يوجد مكتب خاص تابع لهذه الإدارة يتكفل بهذه المهمة، ويشترط في الشخص أو الأشخاص الموكلة لهم هذه المهمة، أن يكونوا مؤهلين عالياً ويعاملون المتقدمين لشغل الوظائف باحترام وتقدير، لأنهم بمثابة الوجه الحقيقي للمؤسسة.³

2-مرحلة الاختيار:

"يعنى بالاختيار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة"⁴

بمعنى أن عملية الاختيار تقوم على المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل، ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر لاختيار أفضلهم مناسبة لهذا العمل، باختصار شديد، العملية تنطوي على رفض لبعض المتقدمين وقبول بعضهم.

كما أن الاختيار يهدف لتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل ذات الوظيفة. وليس معنى هذا أن عملية الاختيار تهدف إلى الحصول على الشخص الذي

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2008، ص223.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002، ص87.

³ نفس المرجع أعلاه، ص91.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص95-96.

ينفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء.

وتجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات الآتية:

2-1 طلب التوظيف:

يحتوي عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية، والعلمية لطالب العمل ويشتمل عموماً على بيانات تتمثل فيما يلي:¹

-بيانات شخصية كالاسم، اللقب، مكان وتاريخ الازدياد.

-المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية، والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.

-بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات والخبرات السابقة.

-بيانات تتعلق بالأشخاص والجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.

2-2 المقابلات المبدئية:

وهي مقابلات تمكن المنظمة من إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة.²

2-3 اجراء الاختبارات:

حيث تلجأ المؤسسات إلى استخدام الاختبارات التنافسية للمفاضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار.

كما تساعد الاختبارات على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل، وتوجد أنواع كثيرة للاختبارات نذكر منها:³

2-3-1 اختبارات القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

¹ يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص210.

² عبد الحميد عبدالفتاح المغربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2015، ص151.

³ نفس المرجع أعلاه، ص68.

2-3-2 اختبارات الشخصية:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، ومن المعلوم أنه من الصعب التنبؤ بدقة للجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق.

2-3-3 اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

2-3-4 اختبارات الذكاء (القدرات الذهنية):

"تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة".¹

2-3-5 اختبار القدرات:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.²

وقد صممت هذه الاختبارات للتنبؤ عن مدى جودة قيام الشخص بمهام معينة، حيث يتم اختبار براعته في أمور مثل التفكير في الكلمات، الأرقام، الأشكال البيانية، حل المشكلات، وإتباع التعليمات، عادة ما تكون هذه المقابلات في شكل اختبار تحريري عليه إنهاءه في فترة زمنية محددة.

4-المقابلة الشاملة:

وهي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغريلة المترشحين وتحديد الأشخاص اللذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة.³

5-الفحص والكشف عن الخلفية للمتقدم للوظيفة:

تقوم إدارة الموارد البشرية "بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا إضافة لعائلته وأصدقائه"⁴

¹فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص69.

²نفس المرجع أعلاه، ص69.

³حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة للنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص209.

⁴نفس المرجع أعلاه، ص218.

كما تطلب معظم المنظمات استشهادات وتوثيقات للتثبت والتأكد من المعلومات نظرا إلى أنه من المحتمل أن تكون المعلومات التي يدلي بها بعض الأفراد غير صحيحة.¹

ومن الطرائق المناسبة للتأكد من المعلومات، مراجعة المنظمات السابقة التي سبق وأن عمل فيها الفرد إن كان من الذين لهم خبرة سابقة، أو مراجعة المؤسسات التعليمية التي تخرج منها المتقدمون الجدد.

6-الكشف الطبي:

تعد هذه الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار حيث تهدف الإدارة من خلالها إلى التأكد من أن المتقدم للعمل يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح، وقد أشارت الدراسات "أن 57 بالمائة من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة"²

وفي معظم الأعمال لا بد أن تكون هناك حدود دنيا لللياقة لا بد من توفره في الفرد، وفي الأعمال الأخرى هناك متطلبات عالية من اللياقة ولذلك تعد هذه الخطوة المرحلة الأخيرة لاستبعاد غير المناسبين لأداء العمل من الناحية الصحية.³

7-التعيين:

بعد اجتياز المتقدم لكافة المراحل سابقة الذكر بنجاح يتسلم الفرد عمله في المنظمة، وفي أغلب الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموظف تحت الاختبار لمدة معينة من الشهر إلى ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل ومن ثم تقرر صلاحيته للعمل بعد هذه الفترة.⁴

ويمكن تلخيص مراحل التعيين في الخطوات التالية:⁵

1-تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص

2-تحديد متطلبات أو احتياجات العمل

3-اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم

4-تحديد طريقة الاختيار

5-وضع المرشحين في قوائم قصيرة

6-اختيار المرشح الناجح

¹سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص86.

²حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص219.

³سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص87.

⁴نفس المرجع السابق، ص87.

⁵باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص59-60.

7-إعلام المرشح بالنتيجة

8-تعيين المرشح الناجح

ويمكن تلخيص خطوات التعيين فيما يلي:¹

1-7 إصدار قرار التعيين:

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله.

2-7 التهيئة المبدئية:

المقصود بالتهيئة **ORIENTATION** تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه.

ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها. ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والتسجيلات والزيارات الميدانية... الخ.

وفي الكثير من المنظمات الصناعية تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه وتحت إشرافها ومتابعتها للتقدم الذي يحرزه فيما يتعلق بإعدادة وتكيفه للعمل.

3-7 متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة:

سبق القول أن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4-7 تثبيت الموظف وتمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحة الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدءاً أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وأمانته بل وعلى مدى منحة الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل

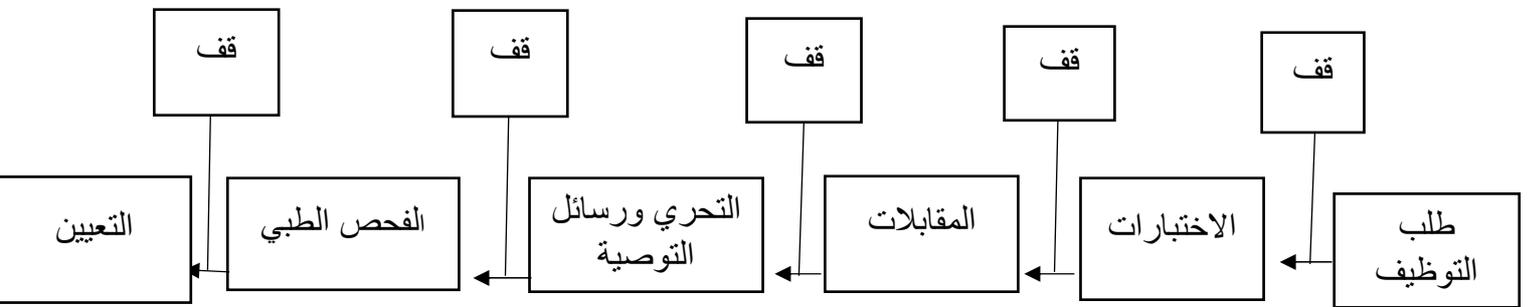
¹ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2002، ص94-96.

أنواع الاختيار: هناك فلسفتان للاختيار بشكل عام وهما نظام الحواجز المتتالية والنظام التعويضي.

أ- نظام الحواجز المتتالية:

حيث تعتمد معظم برامج اختيار العاملين على مفهوم اجتياز الحواجز المتتالية، وهذا يعني حتى يتم تعيين المتقدم للعمل فإن عليه أن يجتاز حواجز التصفية المتتالية بنجاح (طلب الاستخدام، الاختبارات، المقابلات، التحري والتوصيات، والفحص الطبي)، ولكي يجتاز المرشح للتوظيف جميع هذه الحواجز بنجاح فإن عليه أن يحقق أو يتجاوز جميع متطلبات كل حاجز منها، مما يعني أن هناك تحديات ومشاكل كثيرة يجب أن يواجهها هذا المرشح حتى يثبت جدارته واستحقاقه لهذه الوظيفة.

شكل رقم (2-2): يمثل نظام اختيار «الحواجز المتتالية»

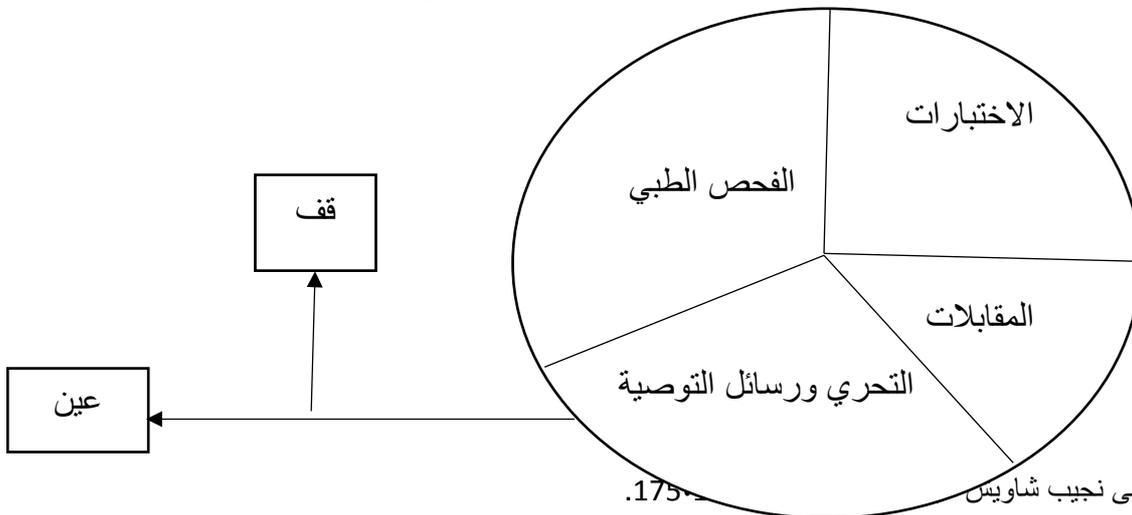


المصدر: مصطفى نجيب شايوش، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

ب- نظام الاختيار التعويضي:

وهو أقل استخداما يقوم على أساس أنه من الممكن أن يعوض التفوق في أحد عوامل أو إجراءات الاختيار النقص أو العجز في عامل أو إجراء آخر أو أكثر، بمعنى النظر في نتائج كل الإجراءات مجتمعة قبل إصدار قرار الاختيار والتعيين أو عدم الاختيار والتعيين، مما يعني أن المتقدم للتوظيفة يجب أن يمر في جميع محطات الاختيار قبل اتخاذ قرار التوظيف.

الشكل رقم (2-3): يمثل نظام الاختيار "التعويضي"



المصدر: مصطفى نجيب شايوش، ص 175.

ويبقى الجدل حول أي من النظامين يجب أن يستخدم، خاصة وأن لكل منهما مزاياه في ظروف معينة. فحسب نظام الحواجز المتتالية إذا تبين بشكل عام أن أحد المتقدمين لوظيفة ما غير مؤهل لاجتياز مرحلة المقابلة المبدئية «Preliminary interview» بسبب افتقاره للقدرات والخبرات الأساسية واللازمة لشغل منصب العمل الشاغر داخل المؤسسة، يصبح من غير المقبول أن يستمر في مواجهة الحواجز التالية (أي الحواجز اللاحقة).

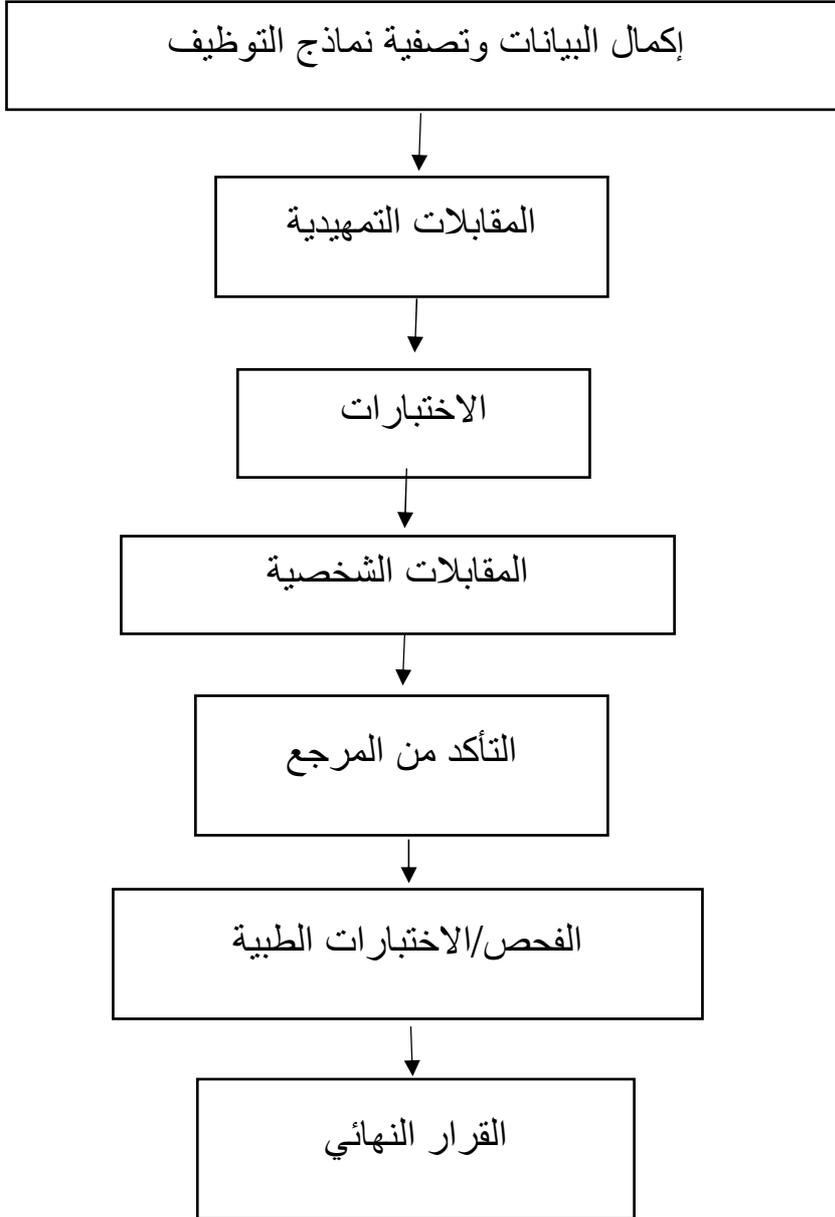
في حين إذا تبين أن أحد المرشحين يمتلك الخصائص والقدرات لمواجهة الحواجز الأولية، وكان لديه ضعفا بسيطا فيما يتعلق ببعض عوامل التوظيف الثانوية، فإنه من المنطق أن يعطى مثل هذا المرشح الفرصة لاستكمال باقي الإجراءات بحيث يتم الحكم عليه في النهاية على أساس تعويضي.

وتم التوضيح في الشكلين 3 و4 كل من نظام فلسفة الحواجز والنظام التعويضي حيث كل شكل من الأشكال حاول تبرير كل من النظامين المعتمدين عند عملية الاختيار.¹

¹مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص174.

كما يمكن تلخيص عملية الاختيار في المخطط الآتي:¹

شكل رقم(2-4): شكل تلخيصي لمختلف خطوات عملية الاختيار:



المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص103

¹علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص103.

المطلب الثالث: إجراءات التوظيف

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الإجراءات وذلك لضمان السير الحسن ولنجاح عملية التوظيف، وتتمثل عادة هذه الإجراءات فيما يلي:

1- **تحديد الاحتياجات:** ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها.

كما تعتبر هذه الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة عن طريق تخطيط القوى العاملة فيها.¹

2- **فرز الترشيحات:** بعد إعلام مختلف المترشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف وحثهم على "إرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد على الفرز بما في ذلك:

- السن.

- الشهادة العلمية.

- الخبرة.

وبعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجاباً أو سلباً²

3- **التعيين:** ويأتي التعيين بعد مراحل متعددة يمر بها الطالب للوظيفة، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة، يكون المترشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقاتها، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها³

4- **التدريب:** بعد تعيين الموظف الجديد يلتزم الموظف بالقيام بالتدريب، ويقصد "بالتدريب أنه عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، على المدير المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة"⁴

5- **الحوافز:** يمكن تعريف الحوافز "بأنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة... إلخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج والسلوك السليم"⁵

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص34.

² <http://WWW.hrdiscussion.com/hr14282html> (vu le0 5/05/2016, a 15 :00)

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص171.

⁴ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص167.

⁵ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص208.

6-الترقية: ويقصد بالترقية" نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات"¹

ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية "إذ تتطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية، ومجال السلطة والنفوذ، وزيادة الأجر والامتيازات المالية والمعنوية للتوظيفة الجديدة"²

7-التقاعد: وهو توقف الموظف عن الخدمة بعد وصوله السن القانونية للتقاعد"³

والسن القانونية للتقاعد في أغلب الدول العربية تتراوح بين سن(60-65) سنة مع وجود بعض الاستثناءات.

أهم أسباب عدم التوظيف الفعال:

وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:⁴

1-تدوم في الغالب الانطباعات الأولى، فيكون لدينا يقين أن الناجح ناجح من يومه والعكس صحيح.

2-عدم إتقان فن تفويض السلطات.

3-معاملة العاملين على أنهم شخص واحد ولا اختلاف بينهم.

4-عدم التفريق بين نوع المهارة وطبيعة الوظيفة(المهمة)، حيث يقول وليام جيمس: المهمة الأولى لدارس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير في السلوك والمتغير الذي لا يغير شيئاً، وباختصار لأننا لا نعرف الأفراد ولا نجيد التعامل معهم.

5-الفجوات الموجودة بين الموظف العادي والموظف الخارق.

ولضمان عملية توظيف ناجحة وناجحة، يجب تجنب هذه السلوكيات التي من شأنها أن تؤدي لتوظيف خاطئ وغير فعال.

¹ عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص234.

² نفس المرجع أعلاه، ص234.

³ نفس المرجع أعلاه، ص240.

⁴ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص191.

الخلاصة:

تلعب عملية التوظيف والإجراءات المتبعة في ذلك دورا أساسيا وهاما داخل المؤسسة باعتبارها النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للقيام بمختلف نشاطاتها، بداية من عملية الاستقطاب الذي يسعى من خلاله الموظفين لاختيار أفضل المرشحين لملء الوظائف الشاغرة مروراً بمختلف الاختبارات ليتم في الأخير إصدار قرار التعيين والذي يعد الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف.

تمهيد:

بعدما تطرقنا للجانب النظري الخاص بهذا البحث سنحاول تطبيقه في الواقع الميداني من خلال إجراء دراسة ميدانية لمؤسسة " سوفيكلي"، التي تنشط في صناعة وتسويق الأبواب، لوحات ترقيم السيارات، وأدوات البريكولاج.

وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى الكشف عن سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول هو بمثابة بطاقة تعريف للمؤسسة، بحيث تطرقنا فيه الى تاريخ انشائها، وطبيعة هيكلها التنظيمي، والنشاطات التي تقوم بها إضافة إلى أهدافها.

أما في المبحث الثاني فقد قمنا بتشخيص عملية التوظيف في مؤسسة سوفيكلي، وتطرقنا إلى مختلف الإجراءات التي تقوم بها هذه المؤسسة للقيام بهذه العملية، إضافة لأهميتها.

أما في المبحث الثالث فقد قمنا بذكر مجموعة من التدابير التي تمكن المؤسسة من تفعيل هذه الوظيفة.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سوفيكلي

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: تعريف مؤسسة سوفيكلي

مؤسسة سوفيكلي عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، يقدر رأس مالها بحوالي 151.000.000.00 دينار جزائري يقع مقرها في بلدية سي مصطفى في ولاية بومرداس وهي تبعد عن الجزائر العاصمة بـ 55 كلم وعن مدينة تيزي وزو بـ 45 كلم، تمتلك المؤسسة قاعة لعرض منتجاتها في الجزائر وبالضبط في "الشراقة"، كما تعتبر مؤسسة ذات طبيعة صناعية وتجارية تختص في إنتاج وتصنيع مقابض الأبواب، لوحات ترقيم السيارات، الأدوات اليدوية، وكل أنواع المفاتيح.

تعتبر سوفيكلي المؤسسة الوحيدة في شمال إفريقيا التي تقوم بتصنيع لوحات ترقيم السيارات، وتقوم بتصدير منتجاتها نحو العديد من دول المغرب العربي وقريبا إلى أوروبا.

وتسعى المؤسسة دائما إلى تطوير منتجاتها وذلك حتى تتماشى وتستجيب لمتطلبات زبائنها، وتتمتع المؤسسة بأكبر شبكة لتوزيع منتجاتها في الجزائر.

وتعرف مؤسسة سوفيكلي بسيطرتها على الإجراءات الجمركية ومطابقتها لجميع معايير المعاملات مع الخارج هذا ما جعلها تتحصل على خط جمركي خاص لإجراء صفقاتها ومعاملاتها الجمركية.

التطور التاريخي للمؤسسة:

هي مؤسسة ذات طبيعة صناعية وتجارية، تأسست سنة 1998 ولغاية سنة 2005 بقيت المؤسسة الممثل الحصري في الجزائر لتسعة مؤسسات صناعية عالمية ومعروفة عالميا نذكر منها:

JMA, FAAB, IZO, AZBE, KALE KILIT , SIMDOR, MTF, AHRAM المصري والعراق

1998: تأسيس المؤسسة والتي كانت مهمتها الأساسية تسويق منتجات البريكولاج وتصميم المفاتيح ولوحات ترقيم السيارات.

بداية من سنة **2006** قامت المؤسسة بتأسيس علامتها الخاصة للتصنيع والتسويق وقد قامت بتسجيلها عن طريق تسجيل وطني وعالمي للعلامة سوفيكلي في «L'INAPI»

2007: البداية والشروع في تصنيع مقابض الأبواب ولوحات ترقيم السيارات طبقا لمعايير تصنيع عالمية وأوروبية.

2009: توسيع نطاق عمليات المؤسسة وذلك بإدخال وإضافة منتجات جديدة كالأدوات اليدوية وأدوات البريكولاج.

- تسويق الأبواب الخاصة بالمنازل وذلك بتشكيلات وأحجام مختلفة.

-فتح صالة لعرض المنتجات وذلك على مستوى الجزائر العاصمة، بالضبط في الشراكة.

2011: تموقع المؤسسة على مستوى بلدية سي مصطفى في ولاية بومرداس على مساحة 35000 متر مربع.

2012: اختارت المؤسسة إغراق واختراق سوق التصدير وذلك لتصدير مختلف منتجاتها نحو البلدان العربية والافريقية ونذكر على سبيل المثال المغرب وليبيا وتونس والسنغال.

أما حاليا فإن المؤسسة تعتبر الرائد ورقم واحد في الجزائر في صناعة المفاتيح، الأبواب، لوحات ترقيم السيارات، وفي كل المجالات الهيكلية.

الموقع العام للمؤسسة:

تتواجد سوفيكلي في بلدية سي مصطفى (ولاية بومرداس)، وهي تبعد عن الجزائر العاصمة بـ: 55 كلم مربع، تتربع المؤسسة على مساحة 35000متر مربع، منها 15000 متر مربع مخصصة لتخزين منتجاتها أي عبارة عن مخازن، وقد بلغت طاقتها العمالية في نهاية سنة 2012 حوالي 176 عاملا، وعدد عمالها في تزايد مستمر بسبب زيادة وارتفاع طاقتها الإنتاجية.

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة:

أولا: نشاطات المؤسسة

لقد سبق ذكر أن النشاطات الأساسية والرئيسية لمؤسسة سوفيكلي مقسمة بين:

أ-التسويق (COMMERCIALISATION)

ب-التوزيع (DISTRIBUTION)

ج-الإنتاج (FABRICATION)

د-التجميع (ASSEMBLAGE)

وتقدر طاقتها الإنتاجية اليومية بـ:

-10000 قطعة لوحة ترقيم.

-8000 مقبض باب.

-5000 قطع للنوافذ.

- 3000 أقفال للأبواب.

وقد أدى تطورها وتوسعها التنظيمي خلال الـ 15 سنة الأخيرة إلى تغطية منتجاتها لكامل التراب الوطني، وذلك بفضل قنوات توزيعها، كما تحتوي المؤسسة على حوالي 2000 زبون في قاعدة بياناتها.

وتتمتع بمساحة تخزين تقدر بحوالي 12000 متر مربع، تحوي رفوف ومنصات عالية لضمان تخزين المنتجات بسلامة وأمان.

أما بالنسبة لتسليم منتجاتها فإن المؤسسة تمتلك أسطول مكون من 60 سيارة من كل الأنواع وهذا ما مكنها من ضمان توزيع منتجاتها على أحسن وجه.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة سوفيكلي إلى تحقيق الأهداف التالية:

-تلبية حاجيات الزبائن.

-تطوير الإنتاج.

-توسيع وزيادة تشكيلة منتجاتها.

- تحسين نوعية منتجاتها.

-تصدير منتجاتها لبلدان أوروبية.

- زيادة ورفع رأسمالها.

- رفع حصتها السوقية.

-فتح عدة فروع تابعة للمؤسسة.

توزيع العمال:

تحتوي المؤسسة على حوالي 241 عامل يتوزعون بالطريقة التالية:

-الإطارات العليا: 39.

- أعوان التحكم: 58.

- أعوان التنفيذ 144.

ويعرف عدد عمال مؤسسة سوفيكلي ارتفاعا متواصلا نظرا لتوسع نشاطاتها وتعددتها باعتبار أنها المؤسسة الرائدة ورقم واحد في الجزائر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال بينها، كما يمكن تعريفه على أنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"¹

كما عرفه **Henry Mintzberg** على أنه "الطرق والوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"²

ويتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سوفيكلي" ببساطة شكله من حيث توزيع المديرية والاختصاصات، إذ لا يوجد تشعب كبير وتداخل معقد في كل المصالح والدوائر التنظيمية التابعة للوحدة، ما يدل على الإحكام الكبير في صياغة وتوزيع الإدارات والأقسام لتغطية كل الوظائف في الوحدة، ولتوفير خدمة تنافسية مميزة تطرح في السوق.

وبغية مسايرة المؤسسة للتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية، قامت المؤسسة بتطوير هيكلها التنظيمي لضمان الاستجابة لكل التطورات.

بحيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ستة مديريات، وتتكون كل مديرية من مجموعة من الأقسام التي تكون تابعة لها.

¹Robbins, Stephenp, organisation theory: structure de signs and applications,third édition,engle Wood cliffs, new jersey, 1990, p04.

²Henry Mintzberg, structure et dynamique de l'organisation, paris: édition d'organisation ,18 éme édition, 2005, p18.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يلي:

1. المديرية العامة:

وهي أعلى هيئة رسمية في الوحدة، تقع في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، تقوم بالإشراف ومتابعة سير عمل المديرية الفرعية بها.

1-1. مديرية المعلوماتية والتكنولوجيا:

وهي مرتبطة وتابعة للمديرية العامة، لديها دور مهم داخل المؤسسة بحيث تضمن القيام بالمهام التالية:

- تطوير برامج التسيير.

-الصيانة.

-البرمجة.

-تنمية وتطوير تسيير إدارة الخدمات والمعلومات.

2.مديرية المالية والمحاسبة:

ينصب اهتمام هذه المديرية على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تمس الوضعية الاقتصادية للمؤسسة، وإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي لهذه المؤسسة، وتظم هذه المديرية مجموعة من المصالح تتمثل فيما يلي:

1-2. مصلحة المحاسبة:

ويتمثل دورها في تسجيل مختلف العمليات المحاسبية التي تقوم بها المؤسسة، سواء داخليا أو مع الخارج وذلك لإعطاء صورة حقيقية عن الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.

2-2. مصلحة مراقبة التسيير:

وتقوم هذه المصلحة بـ:

- التخطيط (الميزانية التقديرية).

- التحليل.

- العمليات التصحيحية.

وذلك لضمان استعمال أنجع لموارد المؤسسة.

2-3. مصلحة الخزينة:

وتهتم بتسيير عمليات الإنفاق والإدخال (تدفقات خزينة المؤسسة).

2-4. مصلحة المراقبة الداخلية:

وهي المصلحة التي تعنى بمراقبة وتقييم نشاطات المؤسسة بالاستعانة

بمراجع **Référentiel** ، كما أنها تقوم بجمع المعلومات، تحليل، وتشخيص الحقائق والبيانات.

3. مديرية الإدارة العامة:

وهي تتكون من المصالح التالية:

3-1 مصلحة إدارة شؤون الموظفين:

وهي مقارنة كلاسيكية للموارد البشرية، تعنى بإدارة شؤون الموظفين، وتسيير النشاطات المتعلقة بالجانب الإداري والاجتماعي للموظفين، إضافة إلى:

-إعداد وتطوير العقود.

-التكفل ودعم أصحاب العمل (حوادث العمل، الضمان الاجتماعي...).

3-2 مصلحة التوظيف والمسيرة المهنية:

وهي تعنى بـ:

التوظيف، التدريب، تسيير وتطوير الوظائف، مع استعمال العديد من وسائل التنظيم مثل:

بطاقة توصيف الوظائف التي توضح مختلف المؤهلات (البدنية، النفسية، والتقنية) المفروضة لشغل منصب عمل معين، مثل شرط صحة النظر واللياقة البدنية لتوظيف عون أمن.

3-3 مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

لهذه المصلحة دوران رئيسيين يتمثلان فيما يلي:

1-الفصل في النزاعات.

2-متابعة الشؤون القانونية.

3-4 مصلحة الوسائل العامة:

تسهر على حسن تسيير موارد المؤسسة، إضافة لضمان السير الحسن لأصولها.

3-5 مصلحة الوقاية والأمن الصناعي:

ويتمثل هدفها الأساسي في المحافظة على الموظفين وعلى ممتلكات المؤسسة وذلك عن طريق القيام بالمراقبة الدورية داخل المؤسسة كمرقبة مداخل ومخارج المؤسسة حرصا على ضمان الأمن الداخلي للمؤسسة إضافة إلى الاهتمام بنظافة المؤسسة فعلى سبيل المثال تحتوي المؤسسة على 24 عامل يسهرون على نظافتها وأمنها.

4.مديرية المبيعات:

بحسب تنظيم وتقسيم محدد للمهام في مختلف مصالح هذه المديرية، تقدر مساهمتها بـ 90% من رقم أعمال المؤسسة وتتمثل مصالحها فيما يلي:

4-1. مصلحة إدارة المبيعات:

تقوم هذه المصلحة باستقبال الزبائن وتنفيذ معاملات البيع في مقر المؤسسة.

وتتقسم شبكة مبيعات المؤسسة لثلاثة قطاعات أساسية:

- مسؤول لقطاع الوسط.

- مسؤول آخر مكلف بالتوزيع لولايات الشرق.

-مسؤول للتوزيع بولايات الغرب.

هذه المصلحة تعطي الإمكانية للمؤسسة لكي تقوم بتحقيق وتنفيذ عمليات البيع على مستوى المؤسسة، إضافة لإعداد الفواتير الخاصة بالبيع.

4-2. مصلحة المبيعات للشركات والتصدير:

هذه المصلحة تلعب دور أساسي داخل المنظمة بحيث تعنى بالقيام بالمناقصات، البحث عن فرص لتصدير منتجاتها، وعمليات (التبادل بين المؤسسات).

4-3. مصلحة البيع للجمهور العام:

وهي تختص بالبيع لزبائن محددین، وأیضا بالقيام بالإشهار في أماكن البيع.

5.مديرية التسويق:

يتمثل هدفها في القيام بمجموعة من العمليات التي تكون الغاية منها التنبؤ، والحث على تحديث وتطوير الخدمات التي تقوم بها المؤسسة، كما تتكفل هذه المديرية بوضع المبادئ والتسعير والدعاية للمنتجات المختلفة للمؤسسة لإرضاء كلا من البائع والمشتري.

وتتكون مديرية التسويق من المصالح التالية:

1-5 مصلحة الإعلان والإشهار.

2-5 مصلحة الدراسات والتطوير.

3-5 مصلحة التفاوض.

6.مديرية الإنتاج:

تحرص على إنتاج السلع المختلفة تبعا لمواصفات معينة لأجل ضمان جودة المنتج، كما تحرص مديرية الإنتاج على إتمام إنتاج السلع في الوقت المحدد بالجودة والكمية المطلوبة.

كما تقوم بعمليات تركيب وتصنيع:

مقابض الأبواب، لوحات ترقيم السيارات، وأقفال الأبواب.

وتتكون مديرية الإنتاج من المصالح التالية:

1-6 مصلحة التصنيع: تقوم بتنفيذ مختلف برامج التصنيع لتلبية طلبات واحتياجات الزبائن.

2-6 مصلحة مراقبة الجودة: وهي تعنى بضمان مطابقة نوعية المنتجات المصنعة لمعايير التصنيع.

3-6 مصلحة التجميع: تقوم بعمليات التجميع لتلبية احتياجات الزبائن.

4-6 مصلحة الدراسات: تقوم بوضع مختلف المخططات المتعلقة بالمنتج.

7.مديرية اللوجستيك:

لأجل تسهيل عملية نقل وتسيير سلعها، تسعى مؤسسة "سوفيكلي" دائما لتطوير خدماتها اللوجستية، كما تسعى أيضا الى توسيع خدماتها بحيث تتمركز المؤسسة على مساحة قدرها 36000 متر مربع، وتتكون من المصالح التالية:

7-1 مصلحة تسيير المخزون:

وتقوم بثلاثة مهام رئيسية تتمثل فيما يلي:

-استقبال الحاويات.

-التخزين.

-التحميل.

7-2 مصلحة النقل والتوزيع:

وهي تتولى أمر كل أشكال النقل داخل المؤسسة إضافة الى سائقي سيارات العمال وسيارات نقل البضائع

7-3 مصلحة العبور:

-تجمع كل الوثائق التي يقدمها الموردين والتي تخص السلع.

- تقوم بعمليات الجمركة.

7-4 مصلحة التموين: هذه المصلحة تعمل بالتعاون مع مصلحة التفاوض، فبمجرد أن يتم إعداد

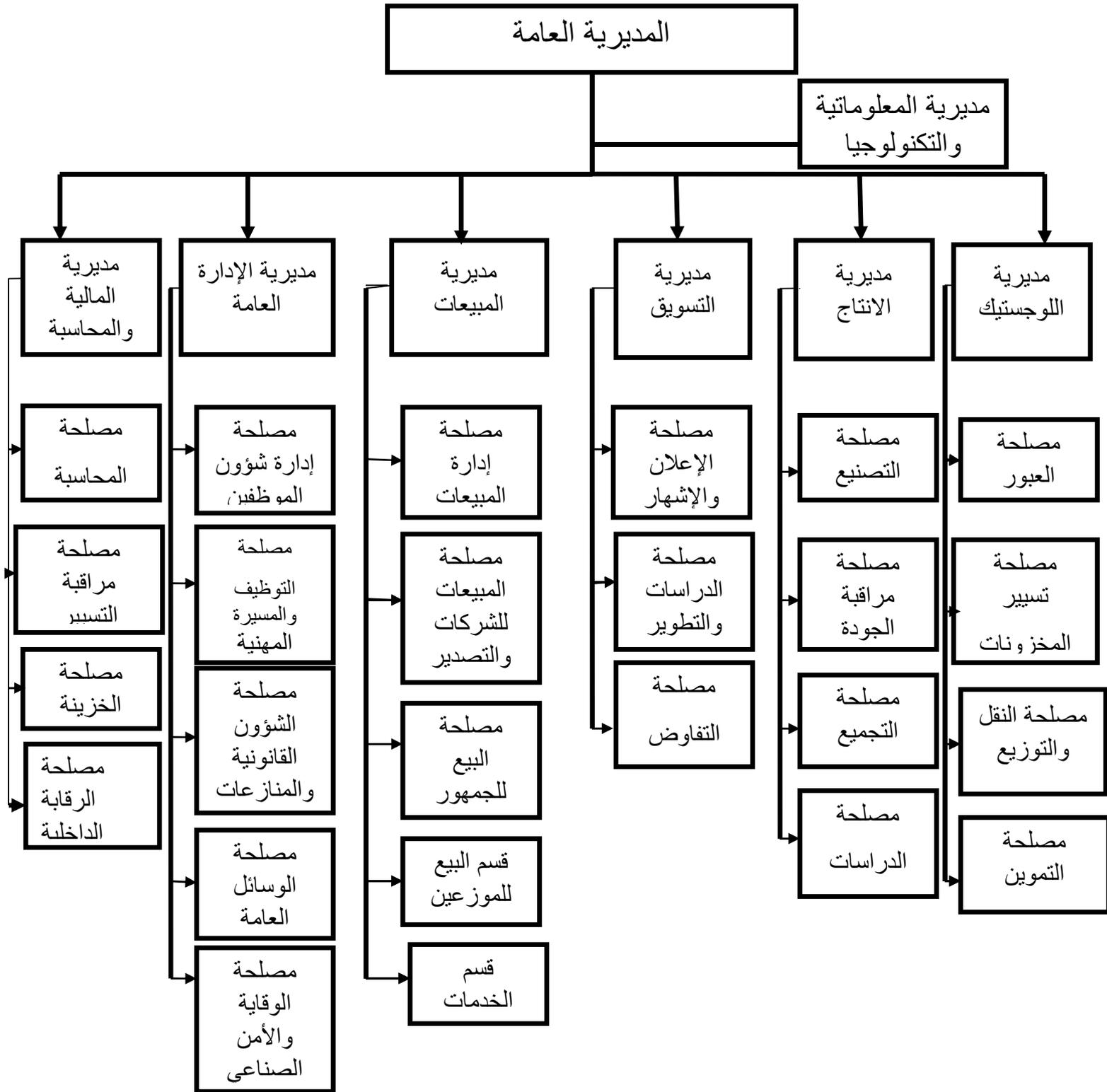
الطلبية، فإن مصلحة التموين تقوم بنقل وايصال السلعة مع ضرورة احترام:

-أوقات التسليم.

-نوعية وجودة المنتج.

-الدفع للموردين.

ويتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:



المبحث الثاني: سيرورة عملية التوظيف في مؤسسة سوفيكلي:

المطلب الأول: إجراءات التوظيف في مؤسسة سوفيكلي:

تعتمد مؤسسة سوفيكلي على مجموعة من الإجراءات المكتوبة، قامت بإعدادها لتحديد شروط وخطوات توظيف الموارد البشرية، وذلك لتمكينها من الحصول على أحسن المؤهلات المتوفرة في سوق العمل.

ويعتمد نجاح عملية التوظيف على العناصر التالية:

-التحديد الجيد لمتطلبات منصب العمل.

-البحث عن المترشحين.

-نوعية البحث ومعايير الانتقاء.

-الاهتمام بطريقة استقبال، إدماج ومتابعة الموظف الجديد.

ومن خلال كل عملية توظيف تهدف المؤسسة إلى تحقيق التوافق العددي بين موارد المؤسسة وحاجاتها على المدى القصير، المتوسط والطويل.

وقد اعتمدت المؤسسة على مجموعة من المراجع لأجل إعداد إجراءات التوظيف داخل المؤسسة ومن هذه المراجع نذكر:

أ-تنظيمات وتشريعات العمل.

ب -قانون العمل **La loi 90\11** .

ج-النظام الداخلي للمؤسسة.

د-رغبات وطلبات الزبائن الداخليين للمؤسسة(المديريات).

وتنقسم إجراءات التوظيف داخل المؤسسة إلى قسمين:

1-إجراءات قبل التوظيف:

بعد المراجعة والموافقة على الميزانية الحقيقية المقررة في المخطط السنوي للمؤسسة، والتأكد من توفر الامكانيات المالية تحول هذه الميزانية لمختلف الهيئات والمديريات الموجودة داخل المؤسسة، لأجل استغلالها وصرفها.

ولضمان السير الحسن لعملية التوظيف داخل المؤسسة تقوم بإعداد مخطط تقديري، هذا الأخير يتم تنفيذه من قبل مصلحة التوظيف والمسيرة المهنية، تحت إشراف وموافقة المديرية العامة.

1-1 تقدير ومراقبة احتياجات المؤسسة:

قبل أي عملية توظيف على الهيئات المعنية بهذه العملية أن تقوم بإعلان وبشرح أسباب حاجياتها لتوظيف الموارد البشرية للمديرية العامة.

ويعود سبب إعلان المؤسسة عن حاجتها لتوظيف عامل جديد إلى أحد الأسباب التالية:

- تخلي أحد العاملين عن منصب عمله فيبقى منصب عمله شاغرا.

- ظهور احتياجات جديدة للمؤسسة (اتساع مجالات عملها).

- نقل وتحويل موظف معين من منصب لآخر.

وفي حالة حاجة المؤسسة للتوظيف في العام الموالي $N+1$

يشترط أن يتم إعلام المديرية العامة خلال الثلاثي الأخير من العام الحالي N .

بحيث من خلال مصلحة قسم الوظائف والمهن، تقوم المديرية العامة للمؤسسة بتحليل ودراسة طلب التوظيف الذي يحتوي غالبا على المعلومات التالية:

- منصب العمل.

- مستوى التأهيل المطلوب.

- تاريخ ومدة الحاجة للموظف.

لأجل ترجمتها ووضعها في شكل مخطط تقديري للتوظيف للسنة القادمة $N+1$.

أما بالنسبة لعمليات التوظيف الغير مخطط لها والغير المبرمجة في السنة N ، فإن طلب استثنائي

للتوظيف يوجه إلى المديرية العامة لكي يتم الموافقة عليه، هذا الطلب يكون مرفوق بكل الوثائق التي تبرر ضرورة هذا التوظيف الغير مبرمج والطارئ.

1-2 الاختيار وطريقة التوظيف:

بعدها تقوم المؤسسة بتحليل طلب التوظيف، يتم اتخاذ القرار من طرف الهيئة المعنية داخل المؤسسة، وقد يكون هذا القرار إما إيجابيا أو سلبيا، ففي حالة قبول المديرية لطلب التوظيف، فإن المصلحة المعنية والمكلف بذلك يختار طريقة التوظيف المناسبة للقيام بالعملية، بحسب الحالات التالية:

1-2-1 حالة توفر الكفاءات والموارد الشخصية والداخلية للمؤسسة:

أولوية الموارد الداخلية للمؤسسة هي حقيقة تعمل بها وتتبعها مؤسسة سوفيكلي أثناء قيامها بعملية التوظيف، حيث في حين توفر منصب عمل شاغر في المؤسسة تلجأ المؤسسة بالدرجة الأولى إلى الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة، ونجد أنه هناك حالتان:

1-2-2 في حالة عدم فعالية الكفاءات والموارد الشخصية للمؤسسة:

في حالة عدم فعالية الكفاءات الداخلية لمؤسسة سوفيكلي تقوم هذه الأخيرة باللجوء لإحدى الطرق التالية:

- إما تقوم بنفسها بعملية البحث عن الموظفين.

- تلجأ إلى مكاتب خاصة بالتوظيف.

- تلجأ إلى المقاربة المباشرة "اصطياد الرؤوس" **CHASSEUR DE TETES** (التي يتم من خلالها

الاتصال مباشرة بالشخص المراد تعيينه نظرا لتقارب منصب عمله مع المنصب الذي يراد التوظيف فيه، وغالبا ما تستعمل المؤسسة هذه الطريقة في التوظيف في حالة ما إذا كان منصب العمل هام ويحتاج لكفاءات عالية.

وتختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة باختلاف طريقة التوظيف.

كما تقوم المؤسسة في الغالب باستعمال أحد الوسائل التالية:

- يتم اللجوء الى الوكالة المحلية للتشغيل **ALEM** .

- اللجوء الى وكالات أخرى للتشغيل.

- الإعلان في الصحف الوطنية والانترنت، إضافة الى الجامعات ومراكز التكوين المهني.

- الطلبات العفوية **CANDIDATURES SPONTANEEES** .

- مختلف مواقع التوظيف على شبكات التواصل الاجتماعي.

وتحرص المؤسسة في مختلف عروضها للتوظيف على ذكر المعلومات التالية:

-تقديم مختصر وموجز للمؤسسة ونشاطاتها.

-منصب العمل الشاغر.

-إيجاز حول مختلف المهام والمسؤوليات الخاصة بمنصب العمل المعني.

-الامتيازات المرتبطة بمنصب العمل.

بعد فرز ودراسة طلبات التوظيف للمرشحين المسجلين وبعد القيام بـ:

-تحليل ودراسة وثائق المترشح.

-مقارنة المعلومات الخاصة بالمترشح مع متطلبات وشروط منصب العمل المعني (كالسن، المؤهلات والخبرة...الخ).

-الاطلاع على نوعية المعلومات التي يحتوي عليه بيان التوظيف والسيرة الذاتية لكل مترشح.

يتم القيام بـ:

-انتقاء أولي لثلاثة مرشحين على الأقل يتم اختيارهم وفقا لمعايير ومواصفات يتم تحديدها في طلبات العمل من طرف المكلف بالتوظيف وبالتكوين.

-يتم بعدها إرسال استدعاء للمرشحين الذين تم انتقاؤهم للقيام بمقابلة مبدئية وإجراء الاختبارات، ويكون هؤلاء المرشحين مرفقين بملف أولي يتم من خلاله تزويد المؤسسة بالشهادات والاثباتات التي تثبت كل ما يتعلق بهذا الشخص، سواء تعلق الأمر بهويته أو مستواه الدراسي...الخ.

ويكون هدف هذا اللقاء الأولي:

-التعريف بمنصب العمل (أي طبيعة العمل).

-التعريف بالمؤسسة.

-التعرف على المترشح، من حيث تكوينه، مؤهلاته، ومستواه الدراسي...الخ.

1-3 الاختبارات:

تساعد الاختبارات على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل، وتعتمد المؤسسة على أنواع كثيرة من الاختبارات تختلف باختلاف الفئة سواء كانت تخص أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ أو الإطارات.

1-3-1 بالنسبة لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ:

يشرف على القيام بالاختبارات لتوظيف أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، كل من مصلحة المستخدمين والهيئة المعنية مباشرة بالتنصيب، حيث يقوم الشخص المعني بقاء التوظيف بملء استمارة التوظيف كما يخضع لمجموعة من الاختبارات الموضوعية والنفسية.

وبعد تصحيح الاختبارات يتم استبعاد الأفراد الغير مناسبين، أما الأشخاص الناجحين الذين يتم اختيارهم يتم توجيههم للقيام بمقابلة شخصية بغية الحصول على معلومات دقيقة وتفصيلية عن طالب العمل، بعدها يتم اصدار القرار من طرف المكلف بالتوظيف والتكوين.

هذا الأخير يقوم بإرسال قراره ورأيه إلى المديرية العامة ليتم اتخاذ القرار النهائي حول توظيف الشخص أو عدم توظيفه.

1-3-2 بالنسبة لفئة الإطارات:

هناك لجنة خاصة بالمؤسسة مكونة من عدة أعضاء، من بينها ممثل عن مصلحة التوظيف والمسيرة المهنية تختص بدراسة ملفات المرشحين لشغل المناصب ذات الكفاءات العالية، حيث يشترط على رئيس هذه اللجنة أن يكون متخصص وذا خبرة، يتم اختياره من طرف المديرية العامة.

ويجب على المترشح أن يكون مرفقا باستمارة التوظيف عند مثوله أمام لجنة اللجنة، بحيث يقوم كل عضو من اللجنة بتقييم المترشح بطريقة فردية وذلك عن طريق إعداد وثيقة للتقييم.

-وثيقة تقييم. **GRILLE** تكون مخصصة للمقيمين التقنيين.

-وثيقة التقييم الأخرى تكون مخصصة للأخصائي النفسي.

بعدها يتم حساب متوسط الملاحظات (بحيث تقسم على عدد الملاحظين).

في الأخير يتم إعداد قائمة يتم فيها ترتيب الافراد المترشحين للتوظيفة بحسب النتائج التي تم الحصول عليها والأداء الذي قام به كل مترشح.

هذه القائمة يتم إرسالها إلى المديرية العامة لاتخاذ القرار النهائي.

عند نهاية هذه المرحلة فإن المترشح إما:

-يتم رفضه، مع ضرورة إعلامه بذلك.

-أو يتم قبوله، في هذه الحالة يكون ملزما بإكمال ملفه لالتحاقه بمنصب عمله.

1-4 الكشف الطبي:

تعد هذه الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار حيث تهدف إدارة المؤسسة من خلالها إلى التأكد من أن المتقدم للعمل يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح، فبعد حصول المترشح للوظيفة على القبول يتم توجيهه للقيام بكشف طبي، ذلك بهدف التأكد من خلوه من الأمراض السارية أو المعدية أو الخطرة التي قد تؤثر عليهم شخصيا وعلى زملائهم وعلى أدائهم في العمل.

في حالة إصابة المترشح للوظيفة بمرض ما يؤثر على أدائه وعمله ويشكل خطرا على زملائه في المؤسسة يتم رفضه.

أما في حالة ثبوت صحة وسلامة المترشح للوظيفة من طرف الطبيب، يتم إعداد توصية خاصة بتعيينه.

2- إجراءات التوظيف:

بعد اجتياز المترشح للوظيفة لكافة المراحل وقيامه بالإجراءات اللازمة التي تكون قبل توظيفه، وقبول المترشح من طرف إدارة المنظمة، يقوم المكلف بالتوظيف باستدعاء المترشح وذلك لأجل استكمال ملفه وإمضاء عقد العمل.

ويمكن تلخيص إجراءات التوظيف فيما يلي:

2-1 التعيين:

حيث يتم اتخاذ قرار التعيين من طرف:

2-1-1 إدارة الموارد البشرية:

- بالنسبة لفئة الإطار وتخضع لمصادقة من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة.

2-1-2 من طرف المديرية التي يتبع لها المنصب شاغر:

- بالنسبة لفئات أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

ويتم اتخاذ قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، ويجب أن تراعى مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي:

- السن (ويختلف السن المسموح به من وظيفة إلى أخرى).

- الجنسية (وذلك لإعطاء الفرصة للكوادر البشرية الوطنية المؤهلة).

- المؤهلات المطلوبة.

-الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية.

-اجتياز الفحص الطبي.

-اجتياز كافة اختبارات الاختيار.

-حسن السيرة والسلوك والأخلاق العالية.

-اللياقة الصحية والبدنية.

وأثناء عند التعيين يتم إعداد:

- عقد العمل:

يتم إعداد نسختين من عقد العمل وذلك من طرف المكلف بالتوظيف ويتم إمضاءه من طرف المترشح للوظيفة قبل أن يتم إرسالها إلى المدير العام للمؤسسة أين يقوم هذا الأخير أيضا بإمضاء هذا العقد.

-توظيف وتثبيت المترشح:

لتوظيف المترشح تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية بإعداد تقرير كتابي،

ويتم إعداد نسختين من هذا التقرير حيث يتم إمضاءهما من طرف المترشح للوظيفة، المدير العام للمؤسسة، والمسؤول عن الوحدة التي سيتبع لها الموظف.

ولا يبدأ المترشح القيام بعمله إلا بعد أن يتم الامضاء على **PV d'installation** أي محضر التنصيب.

2-2 ادماج الموظف:

بعد التعيين يستفيد الموظف الجديد من الاستقبال الرسمي والذي تشرف عليه مصلحة المستخدمين أو المسؤول عن الوحدة المعنية بالتوظيف.

يتم من خلال هذه المرحلة توضيح كافة الحقوق والواجبات، وتقديم نسخة من الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للموظف، كما يتم تقديمه إلى زملائه في الوظيفة الجديدة، ويتم تنظيم زيارة ميدانية للتعرف على المؤسسة وتوضيح المهام التي سوف يتولى القيام بها.

ولتجنب أي مشكلات إدارية مستقبلية مع الموظف الجديد، يقوم مدير المؤسسة بتقديم الوصف الوظيفي لوظيفته والذي يتضمن غالبا:

-اسم الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها.

- طبيعة العمل الواجب تأديته من خلال الوظيفة.

- الواجبات الأساسية والقانونية للوظيفة.
 - إجراءات العمل وأسلوبه وكيفية تسلسل وتتابع عملياته.
 - المسؤوليات المتعلقة بالوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
 - ظروف العمل بشكل عام، وأية تعليمات أخرى ذات أهمية.
 - طبيعة الأجهزة والمواد والوسائل اللازمة والمستخدم في الوظيفة.
- أين يتم إعداد بطاقة دخول خاصة به، تحتوي على معلوماته الشخصية ويتم توجيهه إلى مصلحة الوقاية والأمن الصناعي أين يتم إعداد بطاقة دخول خاصة به، تحتوي على معلوماته الشخصية كاسم الشخص، لقبه، ورقم تسجيله.
- وتستعمل بطاقة الدخول كدليل على حضور الشخص طوال فترة الدوام داخل المؤسسة.
- ويكمن الهدف الأساسي لمؤسسة سوفيكلي في القيام بمرحلة استقبال وإدماج الموظف الجديد فيما يلي:
- تسهيل وتمكين الموظف الجديد من الاندماج والتكيف الاجتماعي داخل المؤسسة.
 - محاولة برهنة المؤسسة لموظفها الجديد على إرادتها واستعدادها للقيام بمساعدته على التكيف داخل المؤسسة.
 - تمكين الموظف من الحصول على إجابات واضحة حول مختلف تساؤلاته فيما يتعلق بالمؤسسة ونشاطاتها.
 - مساندة الموظف حتى يكون مستقلاً بأسرع وقت ممكن.
 - الحرص على معرفة الموظف لكل المعايير والسياسات التي تتبناها المؤسسة.
 - تعريف الموظف بثقافة المؤسسة.
 - التأكد من فهم الموظف للعمل والنشاطات التي ينبغي عليه القيام بها.
 - رغبة المؤسسة في تحسين صورتها وسمعتها عن طريق حسن استقبالها للموظفين الجدد.

2-3 المرحلة التجريبية:

يخضع الموظف الجديد إلى مرحلة تجريبية **Période d'essai** تختلف مدتها حسب الصنف المهني وحسب طبيعة العقد، يبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر. ولا تتعدى المدة التجريبية السنة (أي 12 شهرا)، وتصل غالبا المدة التجريبية لسنة بالنسبة لمناصب العمل التي تتطلب كفاءات ومؤهلات عالية.

عند انتهاء المرحلة التجريبية يقوم المسؤول المباشر بإعداد تقرير حول هذه المرحلة يوضح فيه انطباعه بشأن الموظف الجديد ويقرر إحدى القرارات التالية:

- ترسيم الموظف.

- تمديد المرحلة التجريبية.

- رفض ترسيمه.

ويقوم المسؤول بإرسال التقرير إلى الجهة المعنية 48 ساعة قبل نهاية المدة التجريبية.

2-4 موازنة التوظيف:

ويتم إعداد موازنة التوظيف لأجل القيام بعمليات التقييم الدورية لبرامج التوظيف قصد استخراج مختلف الفروقات التي يتم فيما بعد تحليلها لأجل استخراج وإيجاد الأسباب لتتم معالجتها والقيام بالتعديلات والتصحيحات اللازمة.

وتعتمد مؤسسة سوفيكلي على المخطط التالي للقيام بعملية توظيف الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الوثائق	دوران العملية	الجهة المسؤولة
ملف نموذجي (canevas type)	التعبير عن احتياجات المديرية	-المديرية العامة
التحقق من قبل المديرية العامة	تحليل ومراقبة الاحتياجات	- مصلحة التوظيف والمسيرة المهنية
موازنة اليد العاملة	الموافقة على استغلال الحاجيات	-المديرية العامة
مخزن المعلومات لطالبي- العمل	اختيار طريقة التوظيف	-مصلحة التوظيف والمسيرة المهنية
عروض (ANEM)	استدعاء المترشحين	- مصلحة التوظيف والمسيرة المهنية
طلبات العمل الاعلانات	المقابلات والاختبارات	- مصلحة إدارة شؤون الموظفين
الاستدعاءات	قرار التوظيف	-المديرية العامة
بطاقة المقابلات استمارة المترشح لجنة التوظيف	تثبيت الموظفين	--مصلحة التوظيف والمسيرة المهنية
عقد الالتزام	المتابعة	-الهيئة المعنية -مصلحة إدارة شؤون الموظفين
محضر التنصيب	تأكيد علاقة العمل	-مصلحة التوظيف والتمهين -مصلحة تسيير الموظفين
بطاقة التقييم إشعار الانتهاء من الفترة التجريبية		
مطبوعة إشعار الانتهاء من الفترة التجريبية		
(Canevas type)		

--	--	--

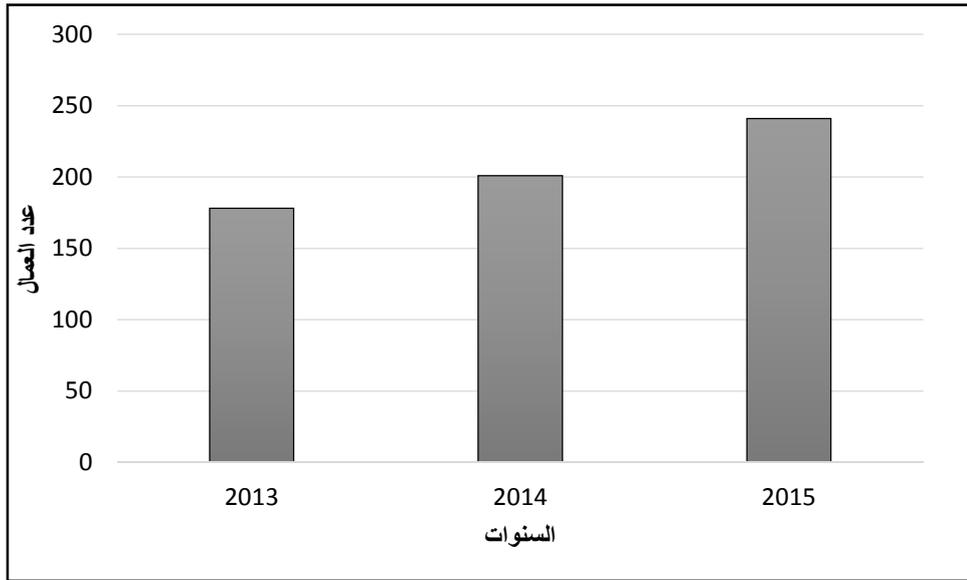
المطلب الثاني: أهمية التوظيف بالنسبة لمؤسسة سوفيكلي:

قامت مؤسسة سوفيكلي بعدة إنجازات مختلفة بغية تحقيق أهدافها ومن أبرز هذه الإنجازات نجد إنجازاتها على مستوى التوظيف، حيث أعطت المؤسسة أهمية بالغة لهذه العملية، وذلك لتأثير نوعية الموارد البشرية التي تقوم بتوظيفها على مردوديتها وإنتاجيتها.

جدول رقم (3-1): تطور عدد الموظفين من 2013-2015

السنوات	2013	2014	2015
عدد العمال	178	201	241

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

الشكل رقم (3-2): أعمدة بيانية توضح تطور عدد الموظفين من 2013-2015.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى معطيات المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن المؤسسة قامت برفع مستمر لعمالها حيث نلاحظ أن الزيادة بين 2013 و2014 بلغت 23 عامل لتستمر هذه الزيادة في 2015 حيث بلغت 40 عاملا ويعود سبب هذه الزيادة المستمرة في عدد العمال إلى توسع وزيادة نشاط المؤسسة.

حيث نجد أن المؤسسة تقوم بتصدير منتجاتها لعدد كبير من دول إفريقيا كما تسعى للتصدير لدول أوروبا هذا ما يدفعها لزيادة ورفع طاقتها الإنتاجية وبالتالي زيادة في عدد عمالها.

جدول رقم (2-3): توزيع الموظفين الجدد حسب الأصناف المهنية

2015		2014		2013		السنوات الأصناف المهنية
%	العدد	%	العدد	%	العدد	
08,10	3	05,26	1	09,52	02	إطارات
27,02	10	21,05	4	33,33	07	أعوان التحكم
64,86	24	73,68	14			أعوان التنفيذ
100	37	100	19	57,14	12	المجموع
				100	21	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على التقارير الإحصائية للمؤسسة

يتضح من خلال الجدول أن أكبر عدد من الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ، حيث تراوحت هذه النسبة بين 60 و70%، ثم تليها فئة أعوان التحكم والإطارات بنسب بلغت على التوالي 30% و09%.

وعند محاولة تفسير هذه الأرقام، اتضح لنا أن عملية التوظيف تمس بشكل كبير أعوان التنفيذ لأن المؤسسة تسعى لتحسين ورفع طاقتها الإنتاجية باعتبار أن المؤسسة هي الرائدة ورقم واحد في الجزائر، لهذا فهي ملزمة بمضاعفة طاقتها الإنتاجية لتلبية حاجيات ومتطلبات السوق، ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال يد عاملة متخصصة ومؤهلة.

المطلب الثالث: تشخيص عملية التوظيف في مؤسسة سوفيكلي:

سنحاول في هذا المطلب دراسة مجموعة من الجوانب المتعلقة بتنفيذ سيرورة التوظيف ومصادر الموارد البشرية التي تلجأ إليها مؤسسة سوفيكلي، وذلك اعتماداً على مجموعة من المعطيات التي تم جمعها من وثائق المؤسسة.

1-أولوية التوظيف من الداخل:

يبين الجدول التالي عدد عمليات توظيف موظفين جدد في المؤسسة، وذلك بحسب المصادر الداخلية والخارجية التي لجأت إليها أثناء عملية التوظيف خلال سنتي 2013 و2014.

جدول رقم: (3-3): التوظيف الداخلي والخارجي في مؤسسة سوفيكلي:

السنوات		من الداخل	من الخارج	المجموع	نسبة التوظيف الداخلي %
2013	C	3	2	5	60%
	M	5	2	7	71%
	E	7	5	12	58%
2014	C	1	0	1	100%
	M	3	1	4	75%
	E	2	12	14	14%

المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على تقارير إدارة الموارد البشرية

انطلاقاً من البيانات المحتواة في الجدول أعلاه يظهر أن مؤسسة سوفيكلي تعطي الأولوية للتوظيف من الداخل.

ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النسب التي تحصلنا عليها في الجدول، حيث نلاحظ أن هذه النسبة عالية بالنسبة للإطارات حيث بلغت سنة 2013 نسبة 60% بينما بلغت سنة 2014 نسبة 100% أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فقد تراوحت هذه النسبة بين 50 و70%.

وتعطي المؤسسة الأولوية للتوظيف من المصادر الداخلية وذلك كسياسة لتشجيع الموظفين الداخليين للمؤسسة ورفع مستوى ثقتهم، إضافة لأن المؤسسة تهدف من خلال ذلك إلى الاستفادة من خبرات العاملين وتجاربهم السابقة.

كما تهدف المؤسسة من خلال التوظيف الداخلي إلى توفير الفرص لتطوير كفاءة موظفيها وإطاراتها، إضافة إلى أنها تهدف إلى تخفيض معدل دوران العمالة المؤهلة، والتقليل من تسرب اليد العاملة.

2- نوعية الموظفين الجدد: نأخذ عدد سنوات الخبرة كمعيار لدراسة نوعية الموظفين الجدد.

والجدول التالي يلخص المعلومات المتعلقة بعدد سنوات الخبرة للعمال الجدد الذين تم توظيفهم خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

الجدول (3-4): توزيع الموظفين الجدد حسب سنوات الخبرة:

بدون خبرة	من 1 إلى 3 سنوات	أكبر من 3 سنوات	
59%	20%	21%	إطارات
56%	29%	15%	أعوان التحكم
50%	33%	17%	أعوان التنفيذ
100%	100%	100%	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لإدارة الموارد البشرية.

المصدر: الوثائق الداخلية لإدارة الموارد البشرية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الأفراد الذين قامت مؤسسة سوفيكلي بتوظيفهم خلال الثلاث سنوات الأخيرة لا يمتلكون خبرة، أي أنهم حديثو عهد بسوق العمل، حيث أن 59% من الإطارات

56% من أعوان التحكم و50% من أعوان التنفيذ لا يمتلكون خبرة سابقة، ويتضح لنا من خلال الجدول

أيضا أن نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرة تفوق ثلاث سنوات ضعيفة، حيث بلغت 21% بالنسبة للإطارات و15% بالنسبة لأعوان التحكم، و17% بالنسبة لأعوان التنفيذ.

وتعود أسباب هذه الوضعية حسب اعتقادنا للأسباب التالية:

-مواجهة المؤسسة لصعوبات في جذب واستقطاب اليد العاملة التي لديها خبرة، نظرا للشروط الكثيرة والتعجيزية التي يفرضها هذا النوع من المرشحين للعمل.

-وجود وظهور تخصصات جديدة وحديثة تتلائم مع متطلبات المؤسسة، وهذا ما يوفره سوق العمل الجديد ويتلائم مع تخصصات المتخرجين الجدد.

-ارتفاع تكاليف استقطاب المرشحين ذوي خبرة.

معدل ترك العمال بين الموظفين الجدد:

معدل ترك العمل (**Déperdition**)، يمثل نسبة العمال الجدد الذين يتركون العمل

بالمؤسسة مقارنة بالعدد الإجمالي للعمال الجدد.

وتقوم مؤسسة سوفيكلي بحساب هذا المؤشر بهدف دراسة أسباب معدل دوران العمل المرتفع بين الموظفين الجدد.

يتم حساب هذا المؤشر كما يلي:

عدد العمال الذين يتوقفون عن العمل في السنة الأولى

معدل ترك العمل =

العدد الإجمالي للعمال الجدد خلال نفس السنة

Nombres des départs

Taux de déperdition=

Nombres des nouvelles recrues

وقد بلغت معدلات ترك العمل بالنسبة للفئات الثلاثة داخل المؤسسة (أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، والإطارات) النسب التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3-5): معدل ترك العمل وسط الموظفين سنة 2015:

النسبة %	عدد التاركين للعمل	العدد	فئة الموظفين
28	11	39	الإطارات
46	27	58	أعوان التحكم
63	91	144	أعوان التنفيذ
53	129	241	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

نلاحظ أن نسبة ترك العمل بلغت على التوالي 28% و 46% بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم، وهي نسبة متوسطة على العموم، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنلاحظ أن النسبة مرتفعة فقد بلغت 63%.

وعند تحدثن مع مدير الموارد البشرية للاستفسار عن سبب ارتفاع نسبة ترك العمل عند فئة أعوان التنفيذ اتضح لنا أن السبب والدافع الأساسي يعود بالدرجة الأولى إلى الطبيعة الفلاحية للمنطقة، حيث بمجرد وصول وقت معين في السنة يقوم أغلب الموظفين الذين ينتمون لفئة أعوان التنفيذ خاصة الذين يشتغلون ضمن عقد عمل محدد المدة بترك عملهم في المؤسسة للقيام بأعمال الفلاحة لأنهم يفضلون الريح السريع.

كما أن معظم العاملين الذين يتركون عملهم لا يحبون العمل ضمن إطار منظم (أي لا يحبون ضوابط العمل)، باعتبار أن المؤسسة تعمل ضمن قوانين وقواعد صارمة.

المبحث الثالث: تدابير لتفعيل أداء وظيفة التوظيف

المطلب الأول: إجراءات لتحسين عملية التوظيف في مؤسسة سوفيكلي

كل عملية توظيف داخل المؤسسة تكون مرتبطة بالاستراتيجية التي تتبناها، بحيث تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-رفع قدرة المؤسسة على الإجابة على مختلف طلبات زبائنها.

-تطوير وزيادة معارف وموارد المؤسسة.

-حث الأشخاص المتمكنين والمؤهلين على الترشح لشغل منصب العمل كل حسب تخصصه.

لتحسين أداء عملية التوظيف على مستوى مؤسسة سوفيكلي، نقترح ما يلي:

- 1- تجنب الانطباعات الأولى أثناء عملية التوظيف.
- 2- إعطاء الفرصة للمتخرجين الجدد لإثبات جدارتهم.
- 3- تكوين وتدريب المتخرجين الجدد، وذلك كاستراتيجية من طرف المؤسسة لأجل احتفاظها بمواردها البشرية.
- 4- اعتماد المؤسسة أثناء عملية التوظيف على عقود توظيف غير محددة المدة (CDI)، وذلك لجذب المترشحين ودفع العاملين إلى الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي.
- 5- على المؤسسة أن تلجأ لكافة مصادر التوظيف الداخلية والخارجية الممكنة، وذلك لضمان استقطاب أكبر قدر ممكن من المرشحين.
- 6- تخصيص ميزانية سنوية للتوظيف، لأجل توفير الإمكانيات المالية اللازمة للقيام بهذه العملية على أحسن وجه.
- 7- التزام المؤسسة بكافة المبادئ الأساسية للتوظيف، كمبدأ الكفاءة، مبدأ تكافؤ الفرص، ومبدأ الحياد أو الموضوعية وذلك كشرط أساسي لنجاح عملية التوظيف.
- 8- القيام بعملية تخطيط مسبق لعملية التوظيف، حيث يجب على المؤسسة أن تتوقع مسبقاً احتياجات مختلف مصالحتها للموارد البشرية.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل الدراسة التطبيقية لسيرورة عملية التوظيف في أحد المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة سوفيكلي المتواجدة في ولاية بومرداس، حيث حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى هذه المؤسسة إسقاط ما تم التعرض إليه في الجانب النظري عليها، وهذا من أجل التعرف على حقيقة وواقع التوظيف بهذه المؤسسة.

وقد اتضح أن مؤسسة سوفيكلي تتبع استراتيجية خاصة ومحددة أثناء قيامها بعملية توظيف الموارد البشرية، وتعطي أهمية بالغة لهذه العملية نظرا لتأثيرها على مستوى أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال تناولنا لموضوع "سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" ودراسته يتضح لنا مدى أهمية هذا القطاع الذي يعتبر حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعود ذلك لمردودها الاقتصادي الإيجابي على الاقتصاد الوطني من حيث دورها الرائد في تحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار وما تحققه من تعظيم للقيمة المضافة، وزيادة في حجم المبيعات إضافة لمساهمتها الكبيرة في التصدير للخارج، والدور الفعال والكبير في التقليل من البطالة وخلق فرص عمل جديدة للموارد البشرية التي تعد كأحد العوامل الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وأمام تزايد الاهتمام المستمر بالموارد البشري، فإنه بالمقابل تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها لتتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة وتستفيد منها بأحسن شكل وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في الاستثمار والتوزيع المناسبين للأفراد ومهاراتهم، وانتقاء اليد العاملة التي تساعد المؤسسة في تحقيق وبلوغ أهدافها، وذلك من خلال الأنشطة التي تقوم بها بدءا بتخطيط الموارد البشرية، ثم استقطاب واختيار العاملين، وصولا إلى توظيفهم في المناصب التي تناسبهم.

كل هذا يبين لنا أن وظيفة التوظيف تحل موقعا هاما بين وظائف إدارة الموارد البشرية نظرا للدور الذي تلعبه في تزويد المنظمة بما تحتاجه من الموارد البشرية كما ونوعا حيث أن فعالية المنظمة تتأثر بصفة مباشرة بإنتاجية الافراد الذين يتم تعيينهم للعمل بها.

وكذا تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديد إجراءات ومراحل التوظيف، وكذا تحديد الشروط التي يتم من خلالها توظيف العمال.

وقد أثبتت الدراسة الميدانية التي قمنا بها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على مجموعة من الإجراءات والخطوات الخاصة للقيام بعملية التوظيف كما أنها تحتاج إلى الدقة والموضوعية في انتقاء أحسن الكفاءات.

ومن خلال تناول موضوع سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، تم الانطلاق من الإشكالية الرئيسية التالية: **كيف تتم عملية التوظيف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟** ولقد أدت دراسة هذه الإشكالية إلى طرح ثلاثة فرضيات تم التأكد منها في ثلاثة فصول.

نتائج اختبار الفرضيات

-**الفرضية الأولى**، والتي نصت على أن عملية التوظيف تعتبر إحدى الوظائف الجوهرية التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، ولقد تم التأكد من صحة الفرضية خلال الدراسة النظرية، حيث تعتبر عملية التوظيف النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الذين لهم القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الناجح في وظائفهم، كما أن عملية التوظيف تقوم بجلب الأفراد الذين لهم القدرة على خلق التفوق للمنظمة التي ينتمون إليها.

-**الفرضية الثانية**، والتي نصت على أن المنظمات تسعى لتحسين عملية التوظيف نظراً لأهميتها، وبسبب التكاليف التي ترتبط بكيفية أدائها، ودورها في تحديد مستوى كفاءة الموارد البشرية، ولقد تم التأكد من صحة الفرضية من خلال الدراسة النظرية، بحيث أن الكثير من المنظمات تسعى لتحسين أداء عملية التوظيف سواء تعلق الأمر بالتوظيف من الداخل أو الخارج وذلك نظراً للأهمية التي تكتسبها هذه العملية داخل المنظمات.

-**الفرضية الثالثة**، والتي نصت على أن عملية التوظيف تمر بعدة مراحل، هذه المراحل تضمن لإدارة الموارد البشرية تزويد المؤسسات بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها، ولقد تم التأكد من صحة الفرضية خلال الدراسة التطبيقية، حيث تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة الاستقطاب (تدبير الموارد البشرية)، مرحلة الاختيار، ومرحلة التعيين، وتحتوي كل مرحلة على مجموعة من الخطوات التي يتم إتباعها أثناء القيام بالتوظيف.

ومن خلال دراسة موضوع سيرورة التوظيف على مستوى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وبعد التحقق من صحة فرضيات الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

-تسعى المنظمة من خلال عملية التوظيف للحصول على الكوادر البشرية اللازمة والمؤهلة لتحقيق أهدافها.

-تتأثر فعالية المنظمة بصفة مباشرة بإنتاجية الأفراد الذين تقوم بتعيينهم.

-يحتل التوظيف موقعا مهما ورئيسيا في إدارة الموارد البشرية، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحسين أداء هذه الوظيفة.

-تنقسم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للقيام بعملية التوظيف إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، ولكل مصدر من هذه المصادر مزايا ومساوئ يتمتع بها.

- للتوظيف مجموعة من الشروط التي يجب على المترشح أن يتمتع بها حتى يكون مؤهلاً لشغل الوظيفة.
- تهدف عملية التوظيف إلى لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي تحقيق التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة.
- لكل مؤسسة موازنة وظائف خاصة بها، تقوم بمراجعتها قبل القيام بأي عملية توظيف للتأكد من توفر الإمكانيات المالية للقيام بهذه العملية.
- تمر عملية التوظيف بعدة مراحل بدءاً بعملية الاستقطاب التي يتم بها البحث عن المترشحين لملء الوظائف الشاغرة، وصولاً لعملية الاختيار التي تسعى لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ثم مرحلة التعيين التي يتم بها اتخاذ القرار حول المترشح للوظيفة.

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وبناء على دراسة موضوع سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية داخل المؤسسات لأنها من أهم الموارد التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- على المؤسسات أن تهتم وأن تخصص جزءاً من موازنتها للقيام بعملية التوظيف نظراً للأهمية البالغة لهذه العملية وتأثيرها على أداء المؤسسة بشكل عام.
- على المؤسسات أن تلجأ إلى مصادرها الداخلية أولاً أثناء قيامها بعملية التوظيف وذلك لتشجيع ورفع ثقة مواردها البشرية الداخلية.
- ضرورة لجوء المؤسسات لمختلف الوسائل التي تمكنها من استقطاب أفضل الكفاءات التي تمكنها من تحقيق أهدافها.
- ضرورة إعطاء الأهمية لكل مرحلة من مراحل التوظيف من قبل الجهة المعنية، وذلك لضمان سيرورة العملية بطريقة فعالة وناجحة.
- يتعين على المؤسسات أن تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمكنها من القيام بعملية التوظيف على أحسن وجه، من بين هذه المبادئ نذكر مبدأ الكفاءة، تكافؤ الفرص، ومبدأ الحياد أو الموضوعية.
- إصلاح نظام التعليم لأن دعم المؤسسات بموارد بشرية مؤهلة يتطلب تحسين نوعية التعليم ومردودية المنظومة التربوية كخطوة أساسية في الاستثمار في المجال المعرفي.

آفاق البحث:

نظرا لانتساع وتشعب موضوع البحث، تبقى هذه الدراسة لا تغطي جميع جوانب سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بحيث هناك مواضيع أخرى يمكن اقتراحها للبحث والدراسة ومنها:

- أثر عملية التوظيف على كفاءة الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مساهمة عملية التوظيف في تحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للميزة التنافسية.
- أثر موازنة التوظيف على فعالية عملية التوظيف.
- تأثير مبدأ الحياد على عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1-1. الكتب:

- 1- أحمد رحموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2011.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2، 2008.
- 3- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 2006.
- 4- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة للنشر، بيروت، لبنان، ط 1، 2002.
- 6- خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
- 7- رايح خوني وآخرون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، 2008.
- 8- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 9- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007.
- 10- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 11- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 12- صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.

- 13- عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2015.
- 15- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لإدارة الأعمال، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، 1999.
- 16- علي غربي، بلقاسم سلاطينية وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002.
- 17- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
- 18- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر، (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 19- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 20- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 21- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 22- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 23- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، بيروت، 2006.
- 24- نوال عبد الحميد الفخري، المشاريع الصغيرة والمتوسطة واليات نجاحها وتطورها، كلية التجارة، بغداد، 2006.
- 25- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

1-2. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- بلحاج آمنة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، تلمسان، 2015.

2- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2010.

3- كريوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، 2014.

4- ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2006.

1-3. الملتقيات والمجلات والدراسات:

1- فريدة لرقط، زينب بوقاعة، كافية بوروية، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، 2003.

2- لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الجزائر، 2002.

3- وصاف سعيد، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات صوم ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 8-9 أفريل 2002.

1-4. المنشورات الرسمية:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 79.

2-المراجع باللغة الفرنسية:**A-OUVERAGES :**

1-Brain .D, les pme en Europe et leur contribution à l'emploi, étude documentaire N : 4715 ,1983 .

2-Jean guyot, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne, édition paris, 1979.

3-Henry Mintzberg, structure et dynamique de l'organisation, paris : édition d'organisation, 18 éme édition, 2005.

4-Pierre Jardilier, la gestion prévisionnelle, 1972.

5-Robbins, Stephen p, organisation theory : structure de signs and application, third édition engle Wood cliffs, new jersey, 1990.

6-Taby et R .Morse.la petite industrie moderne et le développement, Tome1.

B.LES SITES D'INTERNET :

1-<http://www.hrdiscusssion.com/hr14280html>.

2-<http://www.hrdiscussion.com/hr14282html>.

قائمة الملاحق



ملحق رقم: 1

Test d'Évaluation Connaissance RH

Nom :

Prénom :

Q.1 : La période d'essai est obligatoire dans la relation de travail :

a) vrai

b) faux

Q.2 : La relation de travail prend naissance exclusivement par un contrat écrit :

a) vrai

b) faux

Q.3 : La durée légale (par semaine) dans les conditions normales de travail est fixée à:

a) 30 heures

b) 40 heures

c) 44 heures

Q.4 : Le recours aux heures supplémentaires est obligatoire pour les travailleurs:

a) vrai

b) faux

Q.5 : Les frais de mission sont :

a) Imposable

b) Cotisable

c) Imposable et cotisable

d) Imposable s'il figure sur le bulletin de salaire

Q.6 : La prime de panier est :

- a) Imposable
- b) Cotisable
- c) Imposable est cotisable
- d) Ni imposable ni cotisable

Q.7 : Un rappel sur salaire de base du mois passé est imposable au barème IRG :

- a) Avec les revenus du mois
- b) Indépendamment
- c) Avec les revenus du mois passé

Q.8 : La mise en disposition est une :

- a) Rupture de la relation de travail
- b) Suspension de la relation de travail
- c) Relation de travail en cours

Q.9 le délai de déclaration d'un employé est de :

- a) le jour de sa prise de fonction
- b) 02 jours
- c) 07 jours
- d) 10 jours.

Q.10 le dossier à fournir pour la déclaration d'un employé est :

- a) un extrait de naissance + résidence
- b) résidence + photo copie de la carte d'identité nationale
- c) résidence + photo copie de la carte d'identité nationale + extrait de naissance N°13+imprimé (ATS)
- d) résidence + photo copie de la carte d'identité nationale + extrait de naissance N°12+imprimé (déclaration des nouvelles recrues)

Q.11 le congé est calculé sur la base de :

ملحق رقم: 2

	FICHE DESCRIPTIVE DE POSTE	Direction d'Administration Générale
	Date d'application 01 /03 /2015	Service Emplois et Carrières

Qualification professionnelle de base

Formation complémentaire

Expérience professionnelle

- Dans le secteur d'activité :

- Hors secteur d'activité : /

Etabli par le chef de service Emplois et Carrières

Validé par le Directeur de la structure

Signature :

Signature :

Date :

Date :

Validé par le Directeur Général

ملحق رقم:3

الإعلان عن توظيف لمؤسسة سوفيكلي



**SOFICLEF
RECRUTE
COMMERCIAUX**

- résidant la région d'Alger.
- avoir un niveau terminal et plus.
- jeune dynamique, motivé et ayant une forte envie de réussir.
- ayant l'instinct commercial.
- permis de conduire.
- accepte les déplacements sur le territoire national.

Les entretiens seront au niveau de la Direction Générale de SOFICLEF à si-mustapha W.Boumerdès

Faites parvenir vos candidatures à l'adresse suivante :
soficlefdz@gmail.com

ملنزمون بالجودة


SOFICLEF®

www.soficlef.com

مخطط توظيف لمؤسسة سوفيكلي

ملحق رقم: 4

