



المركز الجامعي  
الجامعة العراقية - البصرة  
CENTRE UNIVERSITAIRE COCENEL AL-QADISIYAH - BASSORA

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العقيد أكلبي محمد اولحاج بالبويصرة  
معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية



المركز الجامعي  
الجامعة العراقية - البصرة  
CENTRE UNIVERSITAIRE COCENEL AL-QADISIYAH - BASSORA

فرع: علم الاجتماع

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

**سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في  
المؤسسة الصغيرة والمتوسطة  
دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة**

تحت إشراف الدكتور:

- عياش بن الشيخ

إعداد الطالبة :

- أحلام قاسي

السنة الجامعية 2012/2011

# فهرس المحتويات

التشكرات

الإهداء

فهرس

قائمة الجداول

المقدمة العامة.....أ.ب.ت

## الباب الأول

### الاطار المنهجي و النظري للدراسة

#### الفصل الأول:الاطار المنهجي للدراسة

1. الاشكالية.....06
2. الفرضيات.....07
3. أسباب اختيار الموضوع.....07
4. أهمية الدراسة .....08
5. أهداف الدراسة.....08
6. تحديد المفاهيم و المصطلحات.....09
7. المنهج المتبع و التقنيات المستعملة.....11
8. مجتمع البحث.....13
9. الدراسات السابقة.....14

## الفصل الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

|    |  |
|----|--|
| 18 | تمهيد.....   |
| 19 | 1. مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .....                                       |
| 19 | 1.1 تعريف أمريكا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....                                |
| 20 | 2.1 تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....                               |
| 20 | 3.1 تعريف فرنسا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....                                 |
| 20 | 4.1 تعريف مصر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....                                   |
| 20 | 5.1 تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....                               |
| 22 | 2. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....  |
| 23 | 3. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....  |
| 25 | 4. دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية..... |
| 26 | 5. أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....  |
| 26 | 1.5 حسب الشكل القانوني.....  |
| 27 | 2.5 حسب النشاط.....  |
| 7□ | 3.5 حسب التوجه.....  |
| 28 | 4.5 حسب المعيار الاقتصادي .....  |
| 28 | 5.5 حسب أسلوب العمل .....  |
| 29 | 6. تجارب بعض الدول في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....                      |
| 29 | 1.6 تجارب الدول المتقدمة.....  |
| 33 | 2.6 تجارب بعض الدول العربية .....  |

|    |   |
|----|---|
| 37 | ..... أشكال دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر    |
| 38 | ..... العوامل المؤدية الى فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة |
| 41 | ..... خلاصة   |

### الفصل الثالث : ماهية ادارة الموارد البشرية

|    |  |
|----|--|
| 43 | ..... تمهيد  |
| 44 | ..... 1. نبذة تاريخية عن ادارة الموارد البشرية     |
| 45 | ..... 2. مفهوم ادارة الموارد البشرية               |
| 46 | ..... 3. تطور ادارة الموارد البشرية                |
| 46 | ..... 1.3. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية            |
| 47 | ..... 2.3. مرحلة الثورة الصناعية                   |
| 48 | ..... 3.3. مرحلة القرن العشرين                     |
| 49 | ..... 4.3. مرحلة نهاية القرن العشرين الى يومنا هذا |
| 49 | ..... 4. عوامل ظهور ادارة الموارد البشرية          |
| 50 | ..... 5. أهمية ادارة الموارد البشرية               |
| 52 | ..... 6. أهداف ادارة الموارد البشرية               |
| 52 | ..... 1.6. الأهداف التنظيمية                       |
| 52 | ..... 2.6. الأهداف الوظيفية                        |
| 52 | ..... 3.6. الأهداف الاجتماعية                      |
| 53 | ..... 7. وظائف ادارة الموارد البشرية               |
| 53 | ..... 1.7. الوظائف الفنية                          |

|    |  |
|----|--|
| 54 | .....2.7. الوظائف الادارية.                          |
| 56 | .....8. العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية.   |
| 58 | .....9. التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية. |
| 61 | .....خلاصة.  |

## الفصل الرابع : واقع عملية التوظيف في الجزائر

|    |  |
|----|--|
| 63 | .....تمهيد   |
| 64 | .....1. مفهوم التوظيف                              |
| 65 | .....2. أهمية التوظيف                              |
| 65 | .....3. أهداف التوظيف                              |
| 66 | .....4. شروط التوظيف                               |
| 67 | .....5. مراحل التوظيف                              |
| 67 | .....1.5. مرحلة الاستقطاب                          |
| 71 | .....2.5. مرحلة الاختيار                           |
| 74 | .....3.5. مرحلة اتخاذ قرار التعيين                 |
| 76 | .....6. اجراءات التوظيف                            |
| 78 | .....7. العوامل المؤثرة في عملية التوظيف بالجزائر. |
| 78 | .....1.7. العوامل الداخلية                         |
| 80 | .....2.7. العوامل الخارجية                         |
| 83 | .....خلاصة   |

## الباب الثاني

### الدراسة الميدانية

#### الفصل الخامس: التعريف بميدان الدراسة و خصائص العينة

|    |  |
|----|--|
| 86 | تمهيد .....                            |
| 87 | 1. تعريف مؤسسة مون جرجرة.....          |
| 87 | 2. طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....  |
| 89 | 3. الهدف من تأسيس مؤسسة مون جرجرة..... |
| 89 | 4. مجالات الدراسة .....                |
| 90 | 5. خصائص مجتمع البحث .....             |
| 94 | استنتاج.....                           |

#### الفصل السادس: معياري الخبرة و المستوى التعليمي

|     |   |
|-----|---|
| 96  | تمهيد .....   |
| 97  | 1. توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية .....                           |
| 99  | 2. توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي و الصعوبات التي صادفتهم ..... |
| 102 | استنتاج.....  |

#### الفصل السابع : معايير الانتقاء الوظيفي و الرضا المهني

|     |   |
|-----|---|
| 104 | تمهيد .....                                       |
| 106 | 1. توزيع الأفراد حسب الجنس و الرضا عن العمل ..... |

|     |   |
|-----|---|
| 107 | .....2. علاقة المستوى التعليمي بالرضا الوظيفي.....  |
| 110 | .....3. جدول توزيع الأفراد حسب رأيهم بعملية التوظيف المتبعة و مدى رضاهم عن هذه السياسة..... |
| 112 | الاستنتاج   |
| 113 | الاستنتاج العام   |
| 114 | الخاتمة العام   |
| 117 | قائمة المراجع .   |
|     | الملاحق   |

## فهرس الجداول

| الصفحة | الموضوع  | رقم الجدول      |
|--------|--|-----------------|
| 21     | توزيع اليد العاملة حسب الحجم في الجزائر                                    | الجدول رقم (1)  |
| 90     | توزيع الأفراد حسب الجنس  | الجدول رقم (2)  |
| 91     | توزيع الأفراد حسب السن   | الجدول رقم (3)  |
| 92     | توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي   | الجدول رقم (4)  |
| 92     | توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية   | الجدول رقم (5)  |
| 93     | توزيع الأفراد حسب المنطقة  | الجدول رقم (6)  |
| 96     | توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية   | الجدول رقم (7)  |
| 97     | توزيع الأفراد حسب الجنس و التحاقهم بالمؤسسة                                | الجدول رقم (8)  |
| 98     | توزيع الأفراد حسب المستوى و الصعوبات التي صادفتهم في الالتحاق بالوظيفة     | الجدول رقم (9)  |
| 99     | توزيع الأفراد حسب الجنس و اجراء المقابلة الوظيفية                          | الجدول رقم (10) |
| 100    | توزيع الأفراد حسب معايير التوظيف   | الجدول رقم (11) |
| 104    | توزيع الأفراد حسب الجنس و علاقتهم بصاحب العمل                              | الجدول رقم (12) |
| 105    | توزيع الأفراد حسب الجنس و الرضا المهني                                     | الجدول رقم (13) |
| 106    | علاقة المستوى الدراسي بالرضا الوظيفي                                       | الجدول رقم (14) |
| 107    | توزيع الأفراد حسب المنصب و مدى تناسبه لقدراته و مؤهلاته العلمية            | الجدول رقم (15) |
| 108    | توزيع الأفراد حسب العدالة في توزيع المناصب                                 | الجدول رقم (16) |
| 109    | توزيع الأفراد حسب رأيهم بعملية التوظيف المتبعة و مدى رضاهم على هذه السياسة | الجدول رقم (17) |



## المقدمة العامة:

لقد أفرزت التحولات العالمية التي شهدتها القرون الأخيرة من الزمن تطورات و تغيرات في مختلف جوانب الحياة، بحيث أدت هذه التحولات إلى بروز توجهات جديدة، كدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، فأصبح دعم هذا القطاع توجهها عالميا و ذلك لما يحمله في طياته من مضامين إيجابية لجميع الدول، خاصة النامية منها التي تبحث عن أدوات تنمية جديدة لتواجه بها تحديات العولمة، بحيث نجد أن هذه الدول أعطت اهتماما كبيرا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وذلك لما لها من مساهمة فعالة على الصعيدين، الإقتصادي و الإجتماعي. و نجد الجزائر من بين الدول هذه الدول التي أعطت أهمية كبيرة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة بعد الفشل الذي عرفته المؤسسات العمومية الكبيرة و الضخمة بسبب الأزمة البترولية، لأن الدولة الجزائرية كانت تعتمد على إيرادات البترول في تمويلها للمؤسسات الكبيرة، و بعدما عرفت أسعار البترول انخفاضا محسوسا جعل الدولة الجزائرية تفكر في خطة جديدة لإعادة إنعاش الإقتصاد الوطني، لهذا لجأت الجزائر إلى دعم و تطوير و ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، واقتناعها أنه لا يوجد أي وسيلة تنمية أنجع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الدليل على ذلك تجربة العديد من الدول التي استطاعت النهوض باقتصادها من خلال الإعتماد على هذا النوع من المؤسسات.

و الجزائر أدركت الأهمية القصوى للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الدور الذي تؤديه من الناحية الإقتصادية و الإجتماعية، لذلك عمدت إلى تطوير دعم هذا القطاع من خلال وضع القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يهدف إلى إعطاء حلول للمشاكل التي قد تواجهها هذه المؤسسات خاصة من ناحية إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري هو المحرك الوحيد لباقي العناصر الأخرى في المؤسسة، و ذلك لما يحمله من قدرات ذهنية و إمكانيات في الإبداع و التجديد، ونضرا لأهمية العنصر البشري استدعى الأمر إلى ضرورة وجود إدارة خاصة ترعى شؤونهم ، وتسهر على توفير الظروف الملائمة لهم وهي إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر من أهم الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، و الهدف منها هو وضع كل فرد في المكان المناسب له و

تحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة و خصائص الفرد المرشح لشغل الوظيفة، و الإدارة تحقق هذه الغاية من خلال الإعتماد على أساليب حسن الانتقاء و التوظيف، و حتى يكون هناك اختيار أفضل للموارد البشرية المؤهلة يتطلب ذلك من المؤسسة وضع سياسة توظيف فعالة بعيدة عن الغموض و الذاتية.

و عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية عرفت تقدما ملحوظا في السنوات الأخيرة، إذ بدأت تتجسد فكرة الاهتمام بتبني سيرورة فعالة في اختيار الموارد البشرية، و الاعتماد على مجموعة من الخطوات و الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة، فهذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على عملية التوظيف، التي تمثل أهم خطوة من خطوات العملية التخطيطية و الإدارية في المؤسسة. و هنا تظهر أهمية موضوع هذه الدراسة، بحيث تهدف إلى استيعاب و معرفة واقع التوظيف في المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة و التعرف على إجراءات التوظيف التي تعتمدها هذه المؤسسات و الطرق و التقنيات التي يتم من خلالها اختيار اليد العاملة المناسبة، فعملية إيجاد الرجل المناسب القادر على تحمل مسؤوليات منصبه على أكمل وجه، يعتبر من النقاط المؤدية إلى النجاح المهني و أصعبها تحقيقا، سواء للفرد أو المؤسسة.

و في تناولنا لهذا الموضوع، خصصنا جانبين: جانب نظري و جانب تطبيقي. الجانب النظري تفرعت منه أربعة فصول، بحيث نتطرق في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة و ذلك من خلال طرح التساؤل العام و الرئيسي للدراسة، متبوعة بالفرضيات المطروحة مع الإشارة إلى المفاهيم و المصطلحات الأساسية الأكثر استخداما في هذه الدراسة، والمنهج المتبع، و عرض بعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فهو يدور حول واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و فيه تم التطرق إلى مختلف التعارف التي قدمتها الدول لهذه و توضيح أهميتها الاقتصادية و الاجتماعية، و كذلك عرض بعض تجارب الدول في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الفصل الثالث تناولنا فيه ماهية إدارة الموارد البشرية، و المراحل التاريخية التي مرّت بها عبر الزمن و تبين أهمية إدارة الموارد البشرية و دورها في المؤسسة.

أما الفصل الرابع فقد عمدنا فيه إلى التعرف على مفهوم عملية التوظيف و المراحل التي تمر بها و شروطها في الجزائر.

أما الجانب التطبيقي فقد حاولنا فيه التعريف بميدان البحث، و التأكد من فرضيات الدراسة من خلال المعلومات التي سنحصل عليها من ميدان البحث.

## 1. الإشكالية:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القاعدة الأساسية في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و ذلك لما تحقّقه من مردود اقتصادي كبير على مستوى كافة القطاعات الإنتاجية، هذا ما جعل الجزائر تميل إلى هذا القطاع، بحيث أدركت أهمية و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها الكبير في التنمية المحلية، لذلك قامت بتشجيع و دعم هذه المؤسسات " التي تساهم بنسبة 77 % من الناتج المحلي الإجمالي في الجزائر"<sup>1</sup> فمعظم المؤسسات الصغيرة اليوم نجدها تعمل على تجسيد فكرة البقاء و الاستمرارية، و لكي تصل إلى ذلك تنتهج سياسات و أسس أهمها سياسة التوظيف التي تعتبر من المهام الأساسية و الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، صغيرة كانت أم كبيرة، بحيث تعمل هذه السياسة على جلب أجدر و أكفئ العناصر التي تحتاجها المؤسسة و اختبار البد العاملة المناسبة المؤهلة و وضعها في المكان الذي يتناسب و قدراتها الفكرية و المهنية، و جعلها تندمج داخل المؤسسة بفعالية من خلال الاهتمام بمصالحهم و مشاكلهم و تنمية شعورهم بالولاء و الانتماء لتحقيق الميزة التنافسية. تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة و دقيقة للوصف الوظيفي، و كذلك التعرف على الموارد البشرية و الأخذ بعين الاعتبار الجانب الموضوعي في عملية التوظيف، فهذه العملية تعتبر أول مرحلة من مراحل المسار المهني للعنصر البشري الذي له ميزة يتميز بها عن باقي الموارد، فهو الذي يدير هذه الموارد و المحرك الأساسي داخل المؤسسة، لهذا استدعت الضرورة إلى وجود إدارة خاصة تهتم بشؤون العمال و هب إدارة الموارد البشرية و هذا راجع إلى لأهميتها البالغة في المؤسسة من خلال التسيير الأمثل للعنصر البشري، و عليه يتوقف نجاح المؤسسة و فشلها، و نجاح المؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في استقطاب أكفئ العناصر لشغل الوظائف و الاستفادة من خبرتهم و قدراتهم و خدماتهم، فعملية التوظيف تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال توفير الكفاءات

<sup>1</sup> - [www.tanmia.ma/article.php?id-article=21325](http://www.tanmia.ma/article.php?id-article=21325)

القادرة على العطاء المتميز، و عليه فان التوظيف يمثل أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهذا يدفعنا إلى التساؤلات التالية:

- ماذا نعني بعملية التوظيف و ماهي أهميتها في المؤسسة؟

1- ماهي المعايير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التوظيف داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة؟

2- هل تساهم عملية التوظيف في توفير التكيف و الرضا المهني للعامل؟

و للإجابة على هذه الأسئلة سنحاول الانطلاق من الفرضيات التالية:

## 2. الفرضيات:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف داخل المؤسسات الصغيرة على معياري الخبرة و المستوى التعليمي.

- هناك علاقة بين تطبيق معايير الإنتقاء في التوظيف و الشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال.

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختياري لهذا الموضوع "سيرورة توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة" إلى

مجموعة من النقاط و هي كما يلي:

• الرغبة في دراسة الموضوع و التخصص فيه أكثر.

• إعطاء إطار معرفي حول عملية التوظيف داخل المؤسسات الصغيرة و إبراز مدى أهمية هذه الوظيفة في

إدارة الموارد البشرية.

• حداثة موضوع إدارة الموارد البشرية و الوظائف التي تقوم بها.

- الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة من طرف الدولة لما لها من أهمية في تحقيق التنمية و تطوير الاقتصاد.

- بالإضافة إلى كل هذا فان هذا الموضوع يدخل في إطار تخصصي الجامعي.

#### 4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة موضوع - سياسة توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة - إلى كون عملية التوظيف تمثل المرحلة الأساسية في حياة العامل، و القرار الاستراتيجي للمؤسسات بحيث نحاول من خلال هذه الدراسة أن نظهر مدى أهمية التوظيف بالنسبة للفرد و المؤسسة، و محاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف داخل المؤسسات الصغيرة. كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة في المجتمع من خلال مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية، و الكشف عن الدور الاجتماعي الذي تؤديه و معرفة مدى اهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات و مدى تشجيعها لها.

#### 5. أهداف الدراسة:

من المعروف أنه لا يخلو أي بحث اجتماعي من أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال اهتماماته واطلاعاته و تتلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة.
- معرفة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية و السياسات التي تتبعها في المؤسسات الصغيرة و دورها في زيادة الإنتاج و تحقيق الرضا لدى العمال.
- محاولة الوقوف على أهم وظائف إدارة الوارد البشرية في المؤسسات الصغيرة.

## 6. تحديد المفاهيم و المصطلحات:

**1.6. مفهوم التوظيف:** و هذب و استقطاب المترشحين إلى المؤسسة بالكم و النوع المناسبين، و اختيار

من بينهم من يصلح لشغل الوظيفة و هذا عن طريق استخدام الاختبارات و المقابلات ثم إصدار القرار النهائي بتعيينهم داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

• **المفهوم الإجرائي:** و نعي بالتوظيف العمليات و الاجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لاقتناء و

الحصول على الموارد البشرية الازمة، التي تتوفر فيها شروط القدرة و الكفاءة لتولي المنصب الشاغر.

**2.6. مفهوم الموارد البشرية:** تعرف الموارد البشرية على " أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف

و سياسات و نشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات."<sup>2</sup>

• **المفهوم الاجرائي للموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية الثروة الحقيقية للمؤسسات و ذلك لما لها من

مساهمة فعالة في تحقيق اهداف المؤسسات.

**3.6. إدارة الموارد البشرية:** و نعي بها الإدارة " التي تمارس وظائفها المتخصصة و التي تتمثل في تحليل

الوظائف و تخطيط الموارد البشرية و توظيفها و نقلها و ترقيتها و تحديد رواتبها و أجورها و وتحفيزها و

صحتها و سلامتها، و انهاء خدمتها وفقا للسياسات و الاجراءات التي ينص عليها نظام الخدمة المدنية أو قوانين

العمل."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان، ص 74

<sup>2</sup> - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002م، ص 17

<sup>3</sup> - فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة و التمييز، ط 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان،

2006، ص 233

• المفهوم الاجرائي لإدارة الموارد البشرية: تتمثل في الإدارة التي تستخدم القوى العاملة داخل المؤسسة

أحسن استخدام، من خلال وضع سياسات فعالة في الاختبار، التعيين، التدريب و التوظيف.

**4.6. مفهوم الرضا الوظيفي:** يشير مفهوم الرضا الوظيفي " الى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها

الفرد نحو العمل الذي يشغله و ظروفه، و هذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية"<sup>1</sup>

• المفهوم الإجرامي للرضا الوظيفي: نعني به القناعة و المتعة المصاحبة للعمل و هذه القناعة تنشأ من

خلال التوافق و الانسجام الذي يكون بين العمل الذي الفرد و بين الدوافع الداخلية لدى هذا الفرد و

الأحاسيس الجميلة التي يشعر بها الفرد العامل اتجاه عمله و نفسه و المؤسسة التي يعمل فيها.

**5.6. مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنها تلك

المؤسسات التي تنتج سلعا أو خدمات سواءا كانت خاصة أو عمومية، تعتمد في انتاجها عن نطاق صغير، و

تشغل أقل من 250 عامل.

**6.6. مفهوم الخبرة المهنية:** يقصد به تعلم و اكتساب المعارف العملية و المعلوماتية و ذلك نتيجة

للممارسة المهنية.

**7.6. المستوى التعليمي:** هو الحد أو المستوى الذي يتوصل إليه الفرد في تعليمه و تحصيله الدراسي.

---

<sup>1</sup> - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2011م، ص 239



## 7. المنهج المتبع و التقنيات المستعملة:

**1.7. المنهج المتبع:** إن لكل بحث منهجا متبعاً لدراسة المشكلة فالمنهج المستخدم يمثل الركيزة الأساسية لتصميم البحث العلمي، لأنه يعتبر الوسيلة التي تؤهلنا للوصول إلى النتائج بطريقة علمية و دقيقة، و منهج البحث هو " طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها و تحديد أبعادها و معرفة أسبابها و طرق علاجها و الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، فالمنهج فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة، أو إثبات حقيقة نعرفها"<sup>1</sup>. بمعنى أن المنهج يتمثل في تلك العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فهو ضروري لأنه يساعد الباحث على ضبط أبعاد و مساعي أسئلة البحث، و في دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني " بالحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أحداث أو أوضاع معنية بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة أو آثارها و العلاقات التي تتصف بها و تفسيرها و كشف الجوانب التي تحكمها"<sup>2</sup> كما أن هناك من يعرفه أنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>3</sup> و لقد لجأنا إلى هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة و خصائص موضوع الدراسة، بحيث يسمح لنا المنهج الوصفي التحليلي بوصف عملية التوظيف و خطواته داخل المؤسسات الصغيرة، إذ يسمح لنا بوصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها و العوامل المتحكمة فيها واستخلاص النتائج و تعميمها.

<sup>1</sup> - محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي، أسسه و طريقة كتابته، ط 1، المكتبة الأكاديمية

<sup>2</sup> - محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 87

<sup>3</sup> - محمد عبيدات و آخرون، البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1989، ص 46

## 2.7. تقنيات جمع المعلومات: تعتمد البحوث العلمية على استعمال أدوات منهجية مختلفة حسب أهداف

البحث و هذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، و التقنية التي اعتمدنا عليها تتمثل في الملاحظة و المقابلة و الاستبيان.

### 1.2.7. الملاحظة: تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات و المعلومات، فهي " عملية مراقبة أو

مشاهدة الظواهر و المشكلات و مكوناتها المادية و البيئية، و متابعة سيرها واتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منتظم و منظم" <sup>1</sup> بحيث اعتمدنا على الملاحظة المباشرة و التي نقصد بها أن يقوم الباحث " بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله مباشرة بالأشخاص أو الأشياء التي يدرسها" <sup>2</sup> لهذا اعتمدنا على هذه التقنية لملاحظة مكونات المؤسسة الصغيرة و تحركات العمال داخلها.

### 2.2.7. المقابلة: تعتبر المقابلة من بين الأدوات الهامة بالنسبة للدراسات الاجتماعية، بحيث تفيد كثيرا في

الحصول على معلومات ق لا يستطيع الباحث الحصول عليها بوسائل أخرى، و المقابلة حسب موريس أنجوس " أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأشخاص و المبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على المعلومات الكيفية ذات العلاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد" <sup>3</sup> و يعرفها محمد زيد عمر أنها " أداة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، كما أنها تعد واحدة من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لكل بحث و المقابلة ليست بسيطة

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 63

<sup>2</sup> - جودت عزت طوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه و أدواته و طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007، ص 121

<sup>3</sup> - [http:// www.communication.akbarmontada.com/t463-topic](http://www.communication.akbarmontada.com/t463-topic)

بل هي مسألة فنية" <sup>1</sup> و هذا يعني أن المقابلة هي عبارة عن محادثة موجهة للمبحوثين، تمتاز بالجدية بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة.

**3.2.7. الاستبيان:** يعتبر الاستبيان أحد تقنيات البحث الأساسية، بحيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخص موضوع البحث، فهو إذن عبارة عن " مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين" <sup>2</sup> و تعد هذه التقنية من أكثر الأدوات الميدانية استخداما في البحوث الاجتماعية، و ذلك لمعرفة سلوك الأفراد واتجاهاتهم و تصوراتهم إزاء مشكلة البحث. و لقد لجأنا إلى هذه الأداة و قمنا بتوزيعها على مجتمع بحثنا، إذ يتضمن اثنان و ثلاثون سؤالاً ، منها أسئلة مفتوحة و التي تترك المجال للمبحوث بالإجابة عنها بطريقته الخاصة و تعابيره و ألفاظه، و أسئلة أخرى مغلقة، أي محددة الإجابة و لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور أساسية و هي:

- المحور الأول: و الذي يتعلق بالبيانات الشخصية للعامل و المتمثلة في الجنس و الحالة المدنية و غيرها
- المحور الثاني: و هو محور المؤهلات المهنية للعامل
- المحور الثالث: و يتضمن مجموعة من الأسئلة حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- المحور الرابع و الأخير: يتم التطرق فيه إلى عملية التوظيف داخل المؤسسة

**8. مجتمع البحث:** عادة ما يتلقى الباحث صعوبات متعددة حين يود دراسة ظاهرة معينة في مؤسسة ما، و

نحن في هذه الدراسة اخترنا أن يكون كل عمال مؤسسة مون جرجرة البالغ عددهم مائة و سبعة و ثلاثون 137 عاملاً، عينة أو مجتمع هذا البحث، بحيث قمنا بالمسح الاجتماعي الشامل لأفراد المؤسسة بهدف الحصول

---

<sup>1</sup> - IBID

<sup>2</sup> - محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 63

على معلومات دقيقة و واضحة. ولكن تمت الإجابة على سبعين 70 إستمارة فقط، بناء على استعداد هذه الفئة للإدلاء و التصريح بالمعلومات الازمة لنا و التعاون معنا.

## 9. الدراسات السابقة:

**1.9. الدراسة الأولى:** و هي دراسة للباحث بنية عمر بعنوان - إدارة الموارد البشرية، و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة **نפטال** - أجريت هذه الدراسة سنة 2005 - 2006 بالمعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء **INPS** و تساءل الباحث في هذه الدراسة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، و ما مدى أهمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية؟ و ما هو أثر تحسين الإنتاجية على مستويات الربحية و الأجور.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على منهج دراسة حالة من أجل الدراسة التطبيقية و النظرية على واقع مؤسسة **نפטال** و أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد دراسته التطبيقية أن: الإنتاجية هي محصلة لمفهومي الكفاءة و الفعالية و هي تكون نتيجة لتفاعل عوامل عديدة داخلية و خارجية، أي بين الموارد المتاحة في المؤسسة و المحيط الخارجي. و توصل كذلك إلى أن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي و تشتد الحاجة إلى هذه الموارد لرسم الخطط و الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، كما تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة ووظائفها المختلفة<sup>1</sup>

**2.9. الدراسة الثانية:** و هذه الدراسة تعد من أهم الدراسات، و أعدها الباحث **عبد الكريم الطيف**، و مضمونها يدور حول واقع و آفاق تطور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في ظل سياسية الإصلاحات. واهتم

---

<sup>1</sup> - بنية عمر، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء، الجزائر، 2006 م

الباحث في هذه الدراسة بدراسة حالة الاقتصاد الجزائري. جرت هذه الدراسة و هي رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، بجامعة الجزائر في سنة 2002-2003 ، و الهدف منها هو التأكيد على أهمية الدور الاقتصادي و الاجتماعي الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

انطلق الباحث في رسالته هذه من التساؤل التالي: هل يمكن لنموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن يطرح نفسه كسياسة اقتصادية فعالة في ظل التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر؟ و ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال الإنعاش الاقتصادي؟ و ماهي مكانة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في سياسة الإصلاحات؟ من أهم النتائج التي توصل إليها في هذه الدراسة، أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر مثلها مثل المؤسسات الاقتصادية الجزائري الأخرى، أي تفتقد إلى التجربة و الخبرة الواسعة في مجالات التسيير و التنظيم. كما استطاعت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في ظل سياسة الإصلاحات الاقتصادية أن تحل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي الوطني بحيث تتمتع بدينامكية كبيرة و فعالية، و بالرغم من الجهود التي قامت الدولة باتخاذها لبعث الحيوية الفعالة في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تبقى النتائج المحققة في هذا المجال دون المستوى المطلوب.<sup>1</sup>

**3.9. الدراسة الثالثة:** و هي دراسة أعدها الباحث أحمد مرزوق تحت عنوان التوظيف في المؤسسة الأجنبية و أثره على تكيف العمال الجزائريين، بحيث أجرى دراسته الميدانية في مؤسسة **Todini** الايطالية و هي دراسة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل بجامعة الجزائر في سنة 2008-2009. التساؤل الذي تدور فيه هذه الدراسة هو محاولة معرفة ما إذا كانت سياسة التوظيف في المؤسسة الأجنبية تساهم في تسهيل التكيف المهني للعامل الجزائري فيها؟ و هل يساهم السلوك التنظيمي الإداري في المؤسسة

---

<sup>1</sup> - عبد الكريم الطيف، واقع و آفاق تطور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، حالة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2003م

الأجنبية على رفع مستوى الرضا المهني للعمال؟ و هل الخصائص السوسيو مهنية تؤثر على تمثلات العمال تجاه تنظيم العمل في المؤسسة الأجنبية؟ و لدراسة هذه الظاهرة دراسة علمية، استعان الباحث بالمنهج الكمي الذي يتناسب مع مثل هذه الدراسات، مستعينا في ذلك بالاستبيان الذي يعتبر كتقنية أساسية لجمع المعلومات، بحيث وزع هذا الاستبيان على مجتمع البحث الذي يتكون من 437 عاملاً.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هذه، أن المؤسسة الأجنبية تولي اهتماماً بالغاً للتوظيف و ذلك من خلال استغلالها لكل الإمكانيات المتاحة لاستقطاب أفضل اليد العاملة، بداية من الإعلام و الإعلان الواسع عن التوظيف، ثم اعتمادها على أسس و قواعد موضوعية في الانتقاء، بعيداً عن الذاتية و المؤثرات السلبية، كما بينت الدراسة أن العمال الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية، تكون لهم فرص الاندماج و النجاح في عملهم، ويتجاوبون إيجاباً مع التنظيم و محتوى العمل، وأن انتقاء العمال عن طريق أسس علمية هو أحسن السبل للحصول على أفضل الأفراد، و هذا في صالح المؤسسة و الفرد في آن واحد.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - أحمد مرزوق، التوظيف في المؤسسة الأجنبية و آثاره على تكيف العمال الجزائريين، رسالة ماجستير لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008 - 2009م

# الفصل الثاني

واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

**تمهيد:**

يعتبر مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المفاهيم الحديثة في الأوساط الاقتصادية لدى مختلف الدول، بحيث أصبح الإهتمام ينصب على هذا القطاع، و ذلك لما له من مساهمة فعالة في عملية التنمية. و يعتبر مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المفاهيم الحديثة في الأوساط الاقتصادية لدى مختلف الدول، بحيث أصبح الإهتمام ينصب على هذا القطاع، و ذلك لما له من مساهمة فعالة في عملية التنمية. و نحاول من خلال هذا الفصل معرفة و تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ما هي أشكالها، و نستعرض تجارب بعض الدول في تمويلها و دعمها و تنميتها.



## 1. مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد عرف قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاريف عديدة، بحيث يختلف تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من دولة لأخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها و ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية، و من هنا يتبين لنا أن هناك من المعايير التي قد ساعدت في الوصول إلى تحديد مفهوم مشترك نسبا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " و من بين هذه المعايير ماهو كمي و منها ماهو نوعي"<sup>1</sup>، فالمعايير الكمية تعمل على إبراز الفرق بين الأحجام المختلفة للمؤسسات، كحجم العمال و قيمة رأس المال، أما المعايير النوعية فنجدتها تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصور موضوعية استنادا إلى عناصر التشغيل مثل نمط الإدارة و الملكية و التقنية المستخدمة . فمفهوم الصناعات الصغيرة و المتوسطة يختلف من دولة لأخرى كما يختلف من دولة متقدمة إلى دولة أخرى نامية، و من بين التعاريف التي عرفتها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف بعض الدول نجد:

**1.1. تعريف أمريكا للمؤسسات الصغيرة:** فالولايات المتحدة الأمريكية عرفتها على أنها "الصناعات التي يعمل بها 250 عاملا و يمكن أن يصل العدد إلى 1500 عامل و لا تزيد قيمة الأموال المستثمرة فيها عن تسعة ملايين دولار."<sup>2</sup> كما عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية 'اليوتيدوا' أن المؤسسات الصغيرة أنها " تلك المؤسسات التي يعمل فيها أكثر من 10 عمال ، و أقل من 50 عامل"<sup>3</sup>. كما عرفت من طرف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية و مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير المتمثلة فيما يلي :

"\_ استقلالية الإدارة و أن يكون المدير هو مالك المشروع.

\_ أن يتم تدبير رأس المال المطلوب بواسطة شخص أو عدد محدود من الأشخاص.

<sup>1</sup> - رابح حوني- رقية مساني ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلة تمويلها ، ط1، ابرك للنشر و التوزيع، 2008، ص 19 .

<sup>2</sup> - فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية المحلية، المكتب العالمي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005 ، ص 54.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 57.

\_ محلية نشاط المؤسسة، بحيث يقيم العمال و أصحاب المشروع في نفس المنطقة التي يقام فيها المشروع"<sup>1</sup>، هذا يعني أن هذا النوع من المؤسسات يمتاز بالاستقلالية في التسيير و التدبير .

**2.1. تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** فالمؤسسة الصغيرة حسب اليابان هي تلك "الوحدات التي يعمل بها أقل من 200 عامل"<sup>2</sup> . أي أن عدد العمال في المؤسسة الصغيرة اليابانية لا يتجاوز 200 عامل.

**3.1. تعريف فرنسا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف الدولة الفرنسية و استنادا للقانون الصادر في 04 فيفري 1959 بأنها " كل المؤسسات التي توظف أقل من 500 عامل و رأس مالها لا يتجاوز مليون فرنك"<sup>3</sup>

**4.1. تعريف مصر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** نجد أن الدولة المصرية عرفتتها بأنها: "كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم، و يكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية و الإدارة، و يقل عدد العمال فيها عن 100 عامل، و يقل رأس مال المشروع عن مليون جنيه."<sup>4</sup>

**5.1. تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** أما فيما يخص الجزائر فهي كغيرها من البلدان تسجل غياب تعريف رسمي لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بغض النظر عن بعض المحاولات التي قدمتها بعض الجهات المهمة بهذا القطاع، بحيث إذا رجعنا إلى القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نجد المادة الخامسة من هذا القانون تعرف المؤسسة المتوسطة أنها كل مؤسسة "تشغل ما بين 50 إلى 250

<sup>1</sup> - علام سمير، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، الدار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة ، بدون سنة، ص 5-6.

<sup>2</sup> - فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد ، مرجع سابق ، ص 54.

<sup>3</sup> - بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة للتنمية الاقتصادية في ظل العولمة، حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال. جامعة البلدة، ص7.

<sup>4</sup> - يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، 2004-2005، ص

شخص، و يكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و ملياري دينار، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.

أما المادة السادسة من هذا القانون تقول أن المؤسسة الصغيرة هي: "المؤسسة التي تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص. أو لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري و لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار جزائري"<sup>1</sup>، فالجزائر اعتمدت على المعيار المزدوج في تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما هو مبين في الجدول :

-الجدول رقم (1): توزيع اليد العاملة حسب الحجم في الجزائر.

| الصف         | عدد العمال    | رقم الأعمال السنوي     | مجموع الميزانية السنوية    |
|--------------|---------------|------------------------|----------------------------|
| مؤسسة مصغرة  | من 01 إلى 9   | 20 مليون دج            | 10 مليون دج                |
| مؤسسة صغيرة  | من 10 إلى 49  | 200 مليون دج           | 100 مليون دج               |
| مؤسسة متوسطة | من 50 إلى 250 | 200 مليون إلى مليار دج | 100 مليون إلى 500 مليون دج |

المصدر: تقرير من أجل سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، 2002، ص 45.

كتعريف شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن القول أنها عبارة عن "تجمع القطاعات الهيكلية و غير الهيكلية التي الأفراد لممارسة نشاط مستقل. تجارة عادية، ملكية مستقلة، المساهمات و التعاونيات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبار نعيمة، الخلفية المهنية و الإجتماعية للشباب المنشئ للمؤسسات الصغيرة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 65.

<sup>2</sup>- Anek Philip :Rôle et importance des petite entreprises , Développement des petite entreprise. Politique et programmes .BIT.Geneve, 1981, p 11.

## 2. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: إن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجموعة من الخصائص

التي قد تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة و من أهم هذه الخصائص مايلي:

- "أما لا تبقى طويلا على شكل واحد فقد تكون صغيرة الحجم مرحليا ثم تنمو من حيث عدد العمال و حجم المصنع و المعدات و الإنتاج.
- إرتباط الملكية بالإدارة و التنفيذ.
- و من خصائصها أيضا أنها تعتمد على خامات محلية.
- كذلك تعتمد على عمالة متفاوتة في العدد و في استطاعة المستثمرين و القطاع الخاص أن يمولها دون مساهمة الحكومة، و بدون البحث عن رؤوس أموال أجنبية.<sup>1</sup>
- "إلى جانب أنها تتسم بسهولة في التأسيس و الإنشاء."<sup>2</sup>
- كما تمتاز بقدرتها على البقاء و التكيف مع متغيرات السوق و هذا راجع لكونها لا تواجه أي صعوبة في توفير الأموال اللازمة لإنجاز المشروع ، فهي لا تحتاج لاستثمارات ضخمة بالمقارنة مع المصانع الكبيرة ، و كذلك لها "شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق و الصلاحيات و الواجبات"<sup>3</sup>. فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة "تتيح الحرية للمؤسسين و الإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة"<sup>4</sup>. فهذه الخاصية نعني بها أن هناك من الأفراد المستثمرين يفضلون تأسيس مؤسسات أو مشاريع صغيرة خاصة بهم بدلا من العمل كموظفين في مؤسسات أخرى، و هذا ما يسمح لصاحب المشروع بالشعور بالاستقلال و الحرية من خلال كونه هو السيد

<sup>1</sup> - أجن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2007، ص 38.

<sup>2</sup> - نبيل حواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2006، ص 86.

<sup>3</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2003، ص 25.

<sup>4</sup> - محسن منصور العالي، إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص 28.

و هو متخذ القرار في المؤسسة. فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كغيرها من المؤسسات تتسم بمجموعة من الخصائص التنظيمية و التي قد يمكن أن تميزها عن غيرها من المؤسسات، بحيث نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "غالبا ما تكون هيئة تنظيمية فردية يقوم بإدارتها شخص غالبا ما يكون مالك المؤسسة، و ذلك في اطار تنظيم قانوني للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة و هذه المؤسسات لديها عدد محدود من العمال"<sup>1</sup>. و الميزة أو الخاصية الأكثر أهمية و التي تتسم بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي أنها "تتميز بالمرونة في الإنتاج و تنويعه و تغييره كلما احتاج الأمر لذلك و بدون تكلفة كبيرة"<sup>2</sup>، فهي تمتاز بالقدرة على البقاء و الاستمرارية و التكيف مع متغيرات السوق. فأى شخص يمكن له أن يستثمر أمواله فيها و بدون عناء، كما أنها تمتاز "بنقص الروتين داخل المؤسسة، و ارتفاع مستوى الاتصالات و فعاليتها و سرعة تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة و فعالية"<sup>3</sup>.

### 3. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تعطي الكثير من الدول المتقدمة اهتماما كبيرا للمؤسسات

الصغيرة و المتوسطة باعتبارها أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي. لذلك لا بد أن يحظى هذا القطاع بأهمية أكبر لدى الدول النامية. فأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط بل تتجاوز لتشمل جميع النواحي خاصة الاجتماعية منها بحيث تتجسد أهميتها و بدرجة أساسية في قدرتها على "توفير مناصب شغل"<sup>4</sup>. فهي تخلق مناصب عمل بمعدلات كبيرة ما يسمح لها باستيعاب أكبر نسبة من اليد العاملة و بهذا تكون قد ساهمت في امتصاص البطالة نوعا ما و تشغيل أيدي عاملة كثيرة، و هناك إحصائيات تؤكد على مدى أهمية المؤسسات الصغيرة في توفير فرص العمل في بعض البلدان و هي كما يلي:

<sup>1</sup> - أيمن علي عمر ، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 40.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 40.

<sup>4</sup> - عبد الرحمان يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1996، ص

- " في اليابان تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير 55,7 % من فرص العمل.

- في كندا تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير 33 % من فرص العمل . في الهند تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير 78 % من فرص العمل<sup>1</sup> كما تظهر أهميتها كذلك من خلال مساهمتها و بشكل كبير في "تنمية المناطق الريفية"<sup>2</sup> و فك العزلة عليها فهي مقارنة بالمؤسسة الكبيرة نجدها تتمشى بمرونة أكبر في اختيار أماكن توطينها ، و هذا ما يساعد توليد فرص عمل لسكان هذه المناطق و تحسين مستوى معيشتهم و التقليل من الهجرة الى المناطق الحضرية للبحث عن وظيفة، فللمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور في حل الكثير من المشاكل التي تواجه المجتمع في المناطق النائية و التقليل منها، بحيث تفيدهم بخدماتها و امدادهم بالحاجات الضرورية، كما تبرز أهميتها كذلك من خلال كونها " تعطي الفرصة للأغلبية في العمل الذاتي لإظهار قدرات و مهارات أي فرد له طموحات يريد أن يحققها من خلال الأعمال الفنية و الحرفية و التحويلية ما يجعله يستثمر هذه القدرات و المهارات في مشروع صناعي صغير"<sup>3</sup> و بهذا تكون قد ساهمت في تحسين ظروف حياتهم الإجتماعية، و تحقق لهم فرصة الاندماج المهني الذي هو ضرورة للاندماج الاجتماعي من خلال اثبات ممارستهم و قدراتهم.

بالإضافة إلى أهميتها الاجتماعية التي سبق ذكرها، فللمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أهمية من الناحية الاقتصادية و التي تمكنها من تغيير وجه الاقتصاد الوطني ، و ذلك من خلال قدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية المختلفة ، إذ أنه في حالة الركود الاقتصادي تخفض من حجم الانتاج و التأقلم مع الظروف السائدة ، كما بدورها المتنامي و المتعاظم من " خلال تحقيقها قيمة مضاعفة عالية من الخامات المحلية و تكاملها مع القطاعات و الأنشطة الأخرى و توفيرها لسلع محلية مطلوبة و بديلة للسلع المستوردة مع قدرة كبيرة في

<sup>1</sup> - توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص23.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص23.

<sup>3</sup> - أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص40.

التصدير"<sup>1</sup>، بمعنى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بطبيعتها تعتبر جزءا هاما في ممارسة البناء الاقتصادي لأي دولة لأي دولة بحيث تلعب دورا هاما و حيويا زيادة دفع الناتج القومي للدول المتقدمة منها و النامية "بحيث يتولد عنها قيمة مضافة عالية يساهم بها المجتمع من خلال مشاركته الفعالة في هذه الصناعات و في تنمية قدراته"<sup>2</sup>.

#### 4. دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا كبيرا في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال:<sup>3</sup>

- توفير فرص عمل و حل مشكلة البطالة ، و هي مشكلة اقتصادية لها أبعاد اجتماعية خطيرة مثل اللجوء الى أساليب غير مشروعة لكسب المال ، و الهجرة الغير شرعية ، و المشاكل النفسية و كذلك تأخر سن الزواج لدى الشباب بسبب عدم وجود دخل ثابت.
- تساعد على استيعاب الموارد الانتاجية على مستويات الاقتصاد كافة ، لكونها تنتشر في حيز جغرافي أوسع من المشاريع الكبيرة.
- تساعد على تقليص الفجوات التنموية بين المدن و الأرياف.
- تعمل على تحقيق العدالة في توزيع الثروة و التنمية الاجتماعية المتوازنة بين مختلف فئات المجتمع.
- تحل هذه المشاريع محل المشاريع الكبيرة التي أجمرت على الخروج من السوق خلال الاضطرابات و الأزمات الاقتصادية.

<sup>1</sup> - محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخريجين و مردودها الاقتصادي و الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص04.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص01.

<sup>3</sup> - [www.arabic.microfinancegateway.org/redirect.php?](http://www.arabic.microfinancegateway.org/redirect.php?)

■ تؤدي دورا هاما في عملية التنمية الاقتصادية للدولة ، بحيث تعتبر نقطة الانطلاق للتنمية في البلدان التي ترغب في التصنيع.

■ تؤدي دورا هاما في كونها تنتج سلما للاستهلاك المحلي من خلال استخدام التكنولوجيا البسيطة التي تعتمد على الكثافة العمالية.

■ تعتبر عاملا مساعدا للاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي في الدولة.

## 5. أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تأخذ المؤسسات الصغيرة أشكالا مختلفة ، بحيث تختلف

باختلاف التصنيف الذي خضعت له ، و سوف نجد أشكالها فيما يلي :

### **1.5. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الشكل القانوني:** فالمؤسسات الصغيرة

المتوسطة تنقسم إلى قسمين حسب المعيار القانوني و هي المؤسسات الفردية و شركات الأشخاص ، و كل شكل من هذه الأشكال له خصائص و تعريف خاص به و هي كالاتي<sup>1</sup>:

#### **1.1.5. المؤسسة الفردية:** و هي مؤسسة يملكها شخص واحد يتمتع بكافة حقوق الملكية المتصلة بموجداتها

كما أنه المسؤول عن كافة ديونها و التزاماتها اتجاه الغير ، بالإضافة إلى أنه من يتخذ القرار، و جميع الأرباح هي من ممتلكاته.

#### **2.1.5. شركات الأشخاص:** و هي تعتبر امتداد للمؤسسات الفردية من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس

المال و المسؤولية الغير المحدودة للشركاء و المتضامين عن ديون الشركة، كما أنها تتميز عن المؤسسات الفردية بقدرتها على جمع أكبر قدر ممكن من رأس المال، و في حالة الربح يوزع على الشركاء بنسبة حصصهم في رأس المال.

<sup>1</sup> - علي حسين و اخرون ، الادارة الحديثة لمنظمات العمل ، ط1 ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص65.



## 2.5. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط: و يعتبر هذا التصنيف من أكثر

التصنيفات شيوعا ، و يقسم هذا التصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الأشكال التالية:<sup>1</sup>

### 1.2.5. المؤسسات الصناعية : و يتميز هذا النوع من المؤسسات بخلق المنافع الشكلية أو التحويلية للسلع ،

بمعنى تحويل المواد الأولية الى سلع قابلة للاستهلاك من طرف أفراد المجتمع و يعني أن هذا النوع من المؤسسات

هدفها انتاج سلع استهلاكية كالمنتجات الغذائية.

### 2.2.5. مؤسسات التوزيع : و هذه المؤسسات تعتبر كوسيط بين المستهلك و المنتج ، أي انها تقوم بدور

الوسيط في إيصال السلع من المنتج الى المستهلك و مثال على هذا تجار الجملة.

### 3.2.5. المؤسسات الخدمية : تختص هذه المؤسسات في تقديم الخدمات للمجتمع و تحصل على تلك

العائدات لقاء تلك الخدمات ، فهذه المؤسسات لا تنتج سلعا مادية كالمؤسسات الأخرى الصناعية ، وإنما

نشاطها يقتصر فقط على تقديم الخدمات لأفراد المجتمع ، و مثال على هذا نجد مؤسسات النقل على اختلاف

أنواعها.

## 3.5. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب توجهها: و نستخلص من هذا التصنيف

الأشكال التالية:<sup>2</sup>

### 1.3.5. المؤسسة العائلية: و ما يميز هذا النوع من المؤسسات عن غيرها هو أن مكان إنشائها هو المنزل

وتعتمد على أعضاء الأسرة الذين يساهمون في انشائها ، و تستخدم فنون انتاج بسيطة نسبيا تتواكب مع وفرة

العمل و قلة رأس المال و هي تتميز بإنتاجها لمنتجات تقليدية و بكميات محدودة، كالصناعات الحرفية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 60 - 61.

<sup>2</sup> - حاف سيترهل، ترجمة مليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة، اتجاه في الاقتصاد الكلي، الإدارة الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 1989، ص10.

**2.3.5. المؤسسة التقليدية:** و هذا النوع من المؤسسات لا يختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية ، لأنها تعتمد كذلك على عمل أعضاء الأسرة ، و لكنها في بعض الحالات يمكن أن تعتمد على عمال أجراء، لكن الاختلاف بينهما يكمن في كون المؤسسة التقليدية اقامتها مستقلة عن المنزل. و ما هو شائع عن هذه المؤسسات هو أنها "ترتكز في المناطق الريفية"<sup>1</sup>. بمعنى أن المؤسسات التقليدية تتواجد و بكثرة في الأماكن الريفية أكثر من أي منطقة أخرى، و هذا راجع الى طابعها التقليدي الذي تميز به.

**4.5. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المعيار الاقتصادي:** وفي هذا العنصر نجد

ثلاثة أنواع من المؤسسات وهي:<sup>2</sup>

**1.4.5. المؤسسات الفلاحية:** و هي تلك التي تعمل في مجال الفلاحة بأنواعها كالزراعة و تربية المواشي والصيد البحري.

**2.4.5. المؤسسات الصناعية:** و هي التي تعمل في مجال التصنيع بحيث تقوم بإنتاج السلع الاستهلاكية و الوسطية ، إضافة إلى سلع التجهيز.

**3.4.5. مؤسسات القطاع الثالث:** و هي تشمل المجالات التي لم يتم ذكرها في النوع الأول و الثاني مثل تقديم الخدمات و قطاع النقل.

**5.5. تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس أسلوب العمل:** و هنا نجد ان

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صنفت إلى نوعين و هما :

<sup>1</sup> سعيد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1998، ص34.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، ص70.

**1.5.5. المؤسسات الغير المصنعة:** و هذا النوع من المؤسسات يجمع بين نظام الانتاج العائلي و الحرفي ،

فيعتبر الانتاج العائلي الموجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل ، أما الانتاج الحرفي فهو

نشاط يدوي يقدم سلعا للزبائن حسب احتياجاتهم.

**2.5.5. المؤسسة المصنعة:** و هذا النوع من المؤسسات يتميز بتقسيم العمل و العمليات الانتاجية المعقدة، و

استخدام الأساليب الحديثة في التسيير.<sup>1</sup>

و في الأخير نجد أن التصنيفات التي صنفت بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهميتها تكمن في تحديد حجم و

نوع المجال الذي تخصص فيه أي مؤسسة من خلال توضيح صلاحيات و مسؤوليات المالك و الشركاء تفاديا

لنشوب النزاع خاصة في توزيع و تقسيم الأرباح و تسديد الديون. في حين نجد أن التصنيف حسب النشاط

يوضح ما اذا كانت المؤسسة صناعية أم خدمتية ، و كذلك التصنيف على أساس التوجه للمؤسسة الذي يبين

من يملك المؤسسة و من العمال فيها هل هم أفراد الأسرة أم مزيج بين أفراد الأسرة و الأجراء ، فالمؤسسات و

بمختلف أحجامها صغيرة أم كانت كبيرة تخضع لجميع هذه التصنيفات.

**6. تجارب بعض الدول في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:****1.6. تجارب الدول المتقدمة:** تحتل الصناعات الصغيرة و المتوسطة و بمختلف أنواعها أهمية خاصة في

اقتصاديات الدول ، بحيث أن أي تقدم تحققه كل دولة يرتبط بنمو و نجاح هذه المؤسسات و الأخذ

بالتكنولوجيا الحديثة و المتطورة و توظيف يد عاملة ماهرة و توفير المساعدات سواء كانت فنية أو تمويلية او

ادارية أو تسويقية من قبل الدول ، وهذا يسمح لهذه المؤسسات أن تتطور و توسع من نطاق نشاطها ، و من

<sup>1</sup> - لخلف عثمان، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية ن جامعة الجزائر،

هنا نستعرض بعض تجارب الدول في نشاط و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعله يمكننا الاستفادة منها و هي كما يلي :

**1.1.6. التجربة اليابانية:** تعتبر التجربة اليابانية في مجال اقامة و تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة نموذجا يقتدي به في كل دولة راغبة في تنمية اقتصادها ، فاليابان تفتقر الى مواد أولية أو ثروات معدنية لكنها وبالرغم من ذلك حققت تقدما كبيرا في مجال الصناعة ، فصادراتها أصبحت تغزو الأسواق و تنافس العديد من الدول الكبرى ، وهذا راجع الى السياسة التي اعتمدها الحكومة اليابانية في دعم و توفير المساعدات للمؤسسات الصغيرة و المتوسط و هي:

- "تسهيل الحصول على التمويل اللازم"<sup>1</sup>: فنظرا للصعوبات التي يواجهها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان من ناحية التمويل قامت بإنشاء العديد من المؤسسات التمويلية الخاصة بالمشروعات الصغيرة و المتوسطة تضمن توفير التمويل اللازم و الضروري لها و لأجل طويل.

- "تأسيس برنامج يتيح للمشروعات الصغيرة و المتوسطة الحصول على نفس المميزات و الشروط التعاقدية الممنوحة للقطاع العام و القطاع الحكومي.

- استعداد الحكومة للتكيف مع الأوضاع المتغيرة التي قد تحدث خلال فترات النمو المختلفة مثل ارتفاع الأسعار أ وضعف الادارة مما قد يؤدي الى عشر أو افلاس المنشآت الصغيرة الحجم"<sup>2</sup>. فهذه المبادئ والسياسات اعتمدها الحكومة اليابانية من أجل حماية مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة من الإفلاس و دعمها لمواكبة التطور التكنولوجي. و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان تتسم بمجموعة من الخصائص و هي :

<sup>1</sup>- [www.alnasiriyah.com/forum/showthread.php?t=3696](http://www.alnasiriyah.com/forum/showthread.php?t=3696)

<sup>2</sup>- نيار نعيمة، مرجع سابق، ص74.

- التخصيص : بحيث كل عامل يقوم بعملية بسيطة و ينهض بها.

- الإتصال الوثيق بين المنتج و التاجر، ومن ثم نجد أن التاجر قد أخذ على عاتقه في الكثير من

الأحيان عمليات الشراء و البيع و التمويل في حين يقتصر المنتج على عملية الإنتاج فحسب.

- التركيز : فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم إلى جانب بعضها البعض و تكمل بعضها

البعض.<sup>1</sup>

**2.1.6. التجربة الايطالية:** يعتبر النموذج الصناعي الايطالي أحد النماذج الناجحة عالميا و ذلك لكونه يعتمد

على التنمية الداخلية من خلال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعتبر سر نجاح النظام الصناعي الايطالي. و

تعرف المؤسسات الصغيرة المتوسطة في ايطاليا "مجموعة من المؤسسات المستقرة في منطقة جغرافية معينة و

تقوم بتصنيع منتج معين"<sup>2</sup>، و سر نجاح تجربة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ايطاليا يعود الى مجموعة من

الأسباب منها ما يلي:<sup>3</sup>

- عدم اعتبار الشركات الصغيرة و المتوسطة كيان مستقل ، ولكن جزء من مجموعة مترابطة ذات

علاقات متداخلة بين بعضها البعض.

- وجود درجة كبيرة من التعاون و التنسيق فيما بينها ، حيث يتم تقسيم عملية الانتاج الى عدد من

المراحل المحددة تكون كل مجموعة من تلك الشركات مسؤولة عن واحدة منها ، ويتيح هذا النموذج

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 74

<sup>2</sup> - محمد راتول و ابن داودية وهيبية، بعض التجارب الدولية في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، 17 و 18 أبريل 2006، ص 173.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص ص 174 - 175.

المرونة في العمل و تقليل وقت الاستجابة و الذي لا تستطيع الشركات الكبرى في بعض الأحيان توفيره.

- تتميز السياسات التي تهدف الى تنمية و تطوير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالمرونة و الديناميكية، بحيث تكون مفتوحة لأي شكل من أشكال التجمعات الصناعية التي تضمن تنافسية المنتج سواء في الداخل أو الخارج بالإضافة الى ضمان الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي ، بحيث قامت الحكومة الايطالية بتشجيع و دعم قطاع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عن طريق سلسلة من الحوافز بما فيها تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل المحافظة على مستويات العمالة في حالة التعرض لأزمات.

و نجد كذلك أن الحكومة الايطالية تسن مجموعة من القوانين التي تهدف الى تشجيع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و من أهمها القوانين التي تقدم حوافز من أجل دعم الانتاج و هي كما يلي<sup>1</sup>:

- القانون 87/49 و يعمل هذا القانون على تشجيع خلق شركات في الدول النامية سواء بمشاركة الحكومة أو القطاع الخاص.

- القانون 90/304 و الذي يقدم تسهيلات مالية من أجل المشاركة في الأسواق العالمية.

- القانون 1989/83 و الذي يدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الأنشطة التصديرية.

و عليه نلاحظ أن الحكومة الايطالية عملت على تشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليصبح رائدا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في ايطاليا. و بهذا يكون دعم الحكومة الموجه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد أدى إلى الزيادة في الانتاج و بجودة عالية ، فاليابان اليوم تمثل نموذجا للدول المتقدمة والنامية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 175.

**3.1.6. التجربة الفرنسية:** يحتل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانه هامة في الاقتصاد الفرنسي، بحيث نجد أن الحكومة الفرنسية اعتمدت عدة أساليب من أجل تدعيم و تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تقديم مساعدات مالية عن طريق قروض بنكية ، ففي "سنة 2000 تم تسجيل 177000 مؤسسة جديدة و هذه الأخيرة ساهمت بنسبة تفوق 73 % في التشغيل"<sup>1</sup> ، لكن سياسة الدعم المادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي اتبعتها الدولة الفرنسية لم تكن كافية لتطوير هذه المؤسسات لذلك لجأت الى تبسيط و تسهيل بعض السياسات الادارية بحيث وضعت عدة اجراءات جبائية تهدف الى اتاحة مناخ مناسب لنشاط المؤسسات الصغيرة المتوسطة و من بينها نجد ما يلي :<sup>2</sup>

- الاعفاء الكلي او الجزئي من الضرائب لهذه المؤسسات الجديدة.
- تخفيض رسوم التسجيل في حالة تكوين أو إعادة احياء مؤسسة جديدة.
- تخفيض الضرائب المسجلة على المؤسسة في حالة مشاركتها في تكوين مؤسسة جديدة.

## **2.6. تجربة بعض الدول العربية النامية:** ونجد أن هناك من الدول العربية من إهتمت بالمؤسسات

الصغيرة و المتوسطة، و هذا ما تأكده بعض التجارب التي قامت بها هذه الدول في هذا المجال و المتمثلة في:

### **1.2.6. تجربة تونس:** إن ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تعتبر الهدف الأساسي و الأولوية القصوى في

مخططات التنمية في تونس ، و ذلك لما لها من آثار ايجابية في خلق مناصب شغل و تحقيق التوازن الجهوي، و

لهذا نجد أن الحكومة التونسية أعطت أولوية قصوى لهذا القطاع عن طريق الإجراءات التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بريش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، حالة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، ص68.

<sup>2</sup> - Armand Bizaguet, la petite et moyenne Entreprise , N° juin 1993 K presse universitaire de France , Paris , p 92-93.

<sup>3</sup> - التجربة التونسية مأخوذة من تقرير أعده السيد حبيب بالحاج - مدير و وكالة ترقية الصناعات الصغيرة في تونس أثناء ملتقى حول ترقية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، الذي عقد بالجزائر في أكتوبر 1991.

- اتباع سياسة تشجيعية لتسيير و خلق مؤسسات.
  - تغيير القوانين المتعلقة بتأسيس الصغيرة و المتوسطة و استبدالها بقوانين جديدة تحفيزية.
  - اعتماد طرق تسيير جديدة تتماشى مع متطلبات السوق التنافسي و ذلك بتكوين اطارات مؤهلة للقيام بدفع هذه المؤسسات الى التنمية.
- و تمثل هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تونس اكثر من 95 % من العدد الاجمالي للمؤسسات و تساهم بنسبة 88 % في خلق مناصب شغل جديدة، فالإستراتيجية التنموية في تونس تعتمد أساسا على ترقية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهي اليوم تحتل مكانة جد متقدمة في الاقتصاد التونسي مقارنة بالمؤسسات الصناعية الكبرى ، وهذا ما أعطى لتونس نسيج صناعي قوي.

### 2.2.6. التجربة الجزائرية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مراحل تطورها: إن التحول الذي

عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر أفرزت تغيرات مهمة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني ، فعلى ضوء التجارب الغير الناجحة في مجال تنظيم و تسيير المؤسسات أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم نمو و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك من خلال تطبيق برنامج التعديل الهيكلي ، و لقد مر تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بثلاث مراحل م هي كما يلي :

#### 1.2.2.6. المرحلة الأولى (1963 - 1982) : في هذه المرحلة عرف قطاع المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة انتقال ملكية هذه المؤسسات بعد الاستعمار ، بحيث عرفت الجزائر في هذه الفترة مجموعة من التعديلات في مجال التشريع و القوانين المتعلقة بالاستعمار بحيث أن أول قانون عرفته الجزائر في مجال الاستثمارات هو قانون " 63-277 الصادر في 26 جويلية 1963"<sup>1</sup> و هذا القانون موجه أساسا نحو

<sup>1</sup> - نيار نعيمة، مرجع سابق، ص81.



المستثمرين الأجانب، بحيث لم يؤثر هذا القانون على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة، و نجد أن هذا القانون أعطى الأولوية للرأسمال الأجنبي متجاهلا الرأسمال الوطني، وبعد هذه المرحلة عرفت الجزائر قانونا صدر في سنة 1966 الذي الى تحديد نظام يتكفل بالاستثمار الوطني الخاص في اطار التنمية الاقتصادية، فقانون 1966 "أعطى المكانة الحقيقية للقطاع الخاص"<sup>1</sup> و ذلك من خلال تحديد دور هذه المؤسسات في اطار التنمية الاقتصادية. و عموما يمكن القول أنه خلال هذه المرحلة اعتبرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكتملة للقطاع العام الذي حظي بالدور الأساسي في السياسة الاقتصادية على حساب القطاع الخاص، وكانت هناك مراقبة شديدة لهذه المؤسسات مما أدى الحد من توسعها.

#### 2.2.2.6. المرحلة الثانية (1982 - 1988) : عرفت هذه المرحلة ظهور قانون العمل رقم 82/11

المؤرخ 21 أوت 1982 الذي حمل في طياته استفادة المؤسسة الخاصة من عدة إيجابيات لاسيما:

- الحق في اكتساب تجهيزات و في بعض الحالات الموارد الأولية.

- الحصول على التصريح العام للصادرات و الواردات دون دفع.<sup>2</sup>

و هذا أدى الى توسع القطاع الخاص من خلال "الاعتماد على اجراءات الاعتماد الاجبارية و تحديد نسبة

30% من كلفة الاستثمار تمول من طرف البنوك، و تم تحديد سقف استثمار المشاريع الخاصة لا يفوق 30

مليون دينار جزائري في حالة انشاء مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أو بالأسهم و بـ 10 مليون دينار جزائري

في حالة انشاء مؤسسة فردية أو جماعية"<sup>3</sup> و هذا يدل على أن انشاء مؤسسة فردية مميزة لا يحتاج الى رأس مال

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 81.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 82.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 82.

كبير مقارنة مع المؤسسات الكبيرة. و بهذا القانون مباشرة تم انشاز مكتب وطني مكلف بتوجيه الاستثمارات الخاصة و كانت له مهام أساسية من بينها :

- "توجيه الاستثمارات الوطنية الخاصة اتجاه نشاطات و مناطق سريعة التأثير للاستجابة لحاجيات النمو و ضمان تكملتها للقطاع العام.

- ضمان اندماج جديد للاستثمارات الخاصة في سيورة التخطيط"<sup>1</sup> و عليه فهذه المرحلة اعترف بدور القطاع الخاص في تحقيق النمو الاقتصادي للوطن و دفع عجلة التطور خاصة مع قانون 1982 الذي كانت له مساهمة فعالية في تشجيع المبادرات الخاصة.

### 3.2.2.6. المرحلة الثالثة من 1988 الى يومنا هذا: في هذه المرحلة عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

انطلاقا مما بحيث عرفت هذه المرحلة صدور قانون 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988، و من أهم ما جاء فيه ما يلي :

- تحرير أسعار التجارة الخارجية و التبادل.

- الانتقال من الاقتصاد المسير مركزيا الى اقتصاد السوق.

- البحث عن أكثر استقلالية للمؤسسات العمومية.

- استقلالية البنوك الجزائرية و البنوك التجارية.<sup>2</sup>

و في هذه الفترة صدر قانون 90/10 المؤرخ في 1990 الذي كرس مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي المباشر ، بحيث أعطى هذا القانون للمؤسسات الأجنبية و الرأس المال الأجنبي حرية الشراكة في الجزائر ، ثم بعد ذلك صدر قانون ترقية الاستثمارات و هو قانون 12/93 المؤرخ في 05 أكتوبر و أهم ما جاء فيه:"

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 83.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 83.

الحق في الاستثمار بحرية و المساواة في القانون بالنسبة للمستثمرين الخواص و الأجانب ، و إنشاء وكالة لترقية و دعم و متابعة الاستثمارات اضافة الى تغيير اجراءات الاعتماد التي كانت تعتبر شروط أولي<sup>1</sup>. و عرفت هذه المرحلة صدور قانون رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 و هو قانون توجيه و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بحيث صدر هذا القانون من أجل اعطاء نفس جديد لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة ، التي عرفت تطورا كبيرا في هذه الفترة و ذلك بعد ادراك الدولة لمدى أهميتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

## 7. أشكال دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: يتمثل الدعم الذي تنتظره المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خاصة منها الحديثة النشأة عدة مجالات تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- **الدعم الفني:** و يتضمن دراسة جدوى المشروع، و اختيار الموقع و الآلات و المواد، و كذلك دعم المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج.
- **الدعم الإداري:** و يتمثل في التسهيلات المتعلقة بالإجراءات الإدارية كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالترخيص و التسجيل.
- **الدعم المالي:** و هو أهم ما ينتظره المنشئ أو المستثمر عموما، و هو يشمل الدعم المتعلق بالتمويل، و تخفيض الضرائب و منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المؤسسات، كالمؤسسات التي تقام في المناطق النائية.
- **الدعم التكنولوجي:** و ذلك بتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للحصول على التكنولوجيا الحديثة و استخدامها أفضل استخدام.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 84.

<sup>2</sup> - [www.sha3ersouf.7forum.net/t638-topic](http://www.sha3ersouf.7forum.net/t638-topic).

• **دعم التكوين و التدريب:** ويرتبط هذا النوع من الدعم بضرورة تشكيل إقتصاد قائم على الكفاءات، و هذا التكوين و التدريب يستمر مع استمرار المؤسسة، و يتم هذا الدعم من خلال توفير دورات التكوين أو التدريب بأسعار منخفضة، و منح تخفيضات ضريبية لمراكز التكوين المتخصصة الموجهة لهذه المؤسسات.

• **الدعم الإعلامي و الإتصالي:** و هذا الدعم يتمثل في المساعدات الموجهة لإقامة أنظمة المعلومات و الإتصال داخل المؤسسات، و كذا اعتماد نظام وطني للمعلومات كما يتضمن هذا النوع من الدعم مجال التسويق لقطاع المؤسسات الصغيرة، كمنحها الدعم في مجال الإشهار و الترويج لمنتجاتها.

## **8. العوامل المؤدية إلى فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** تتعرض المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة إلى حالات معينة من الفشل الذي يجد من قدرتها على التحرك و مواصلة تطورها و ارتقائها في جميع القطاعات و من أبرز أسباب الفشل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي :

**1.8. عدم أهلية أو جدارة الإدارة:** هناك العديد من المؤسسات التي باءت بالفشل بسبب ضعف كفاءاتها و ضعف قدرتها على اتخاذ القرارات "فالمدير في هذه الأعمال لا يمتلك القدرة على تأدية مهامه بنجاح ، و ضعف خبرته في توظيف الموارد المالية و البشرية في مجالات تعظم مخرجاتها ، بحيث يتصف المالك أو المدير بضعف قدرته القيادية"<sup>1</sup> ، و لهذا نجد أن العديد من مدراء هذه المشروعات ليسوا على دراية تامة بما ينبغي و ما لا ينبغي اتخاذه لتحقيق الكفاءة و النمو في هذه الأعمال ، فلضمان استمرارية المؤسسة لا بد من اتخاذ قرارات سليمة.

## **2.8. النقص في الخبرة:** يحتاج مدراء الأعمال الصغيرة الى خبرة كافية في المجال الذي يسعون للدخول فيه

"حيث أن الخبرة تساهم في تفعيل القدرات و توجيهها نحو خدمة المشروع خاصة في ظل توظيفها للموارد

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل إستراتيجية للمنافسة و التميز، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن،

المتاحة بشكل صحيح"<sup>1</sup> ، فالخبرة الواسعة في هذا المجال توضح و بشكل كبير الفرق بين النجاح و الفشل، فتزايد الخبرة ينعكس ايجابيا على المؤسسة.

**3.8. ضعف الرقابة المالية :** ان من أبرز حالات الضعف في الرقابة على الأنشطة المالية تتمثل في "نقص رأس المال و كذلك الائتمان الغير المرهون و الموثق ، أي البيع الآجل للمستهلكين بدون ضوابط و حدود ، فعدم تمكن المالكين من تحديد المتطلبات المالية الضرورية للبدء بالمشروع و ضمان استمراريته و عدم قدرتهم على زيادة التدفقات النقدية الداخلة سوف يساهم في خلق الأزمات المالية لهذا المشروع"<sup>2</sup> ، هذا يدل على أن الرقابة الفعالة تقلل من حالات الفشل و تضمن المحافظة على المركز المالي السليم للمؤسسة.

**4.8. النقص في عمليات التخطيط الاستراتيجي :** ان الميزة الشائعة بين مدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو تجاهلهم و عدم وعيهم بالفوائد و النتائج التي يمكن الحصول عليها من وراء عمليات التخطيط الاستراتيجي، "فالخطة الاستراتيجية تقوي و تدعم القدرات الريادية لمشروعات الأعمال الصغيرة و المتوسطة ، ولتكون متكيفة و متفاعلة مع المتغيرات البيئية الأساسية و المهمة ، وبذلك تكون الفعاليات الريادية هي الأكثر واقعية و ذات جدوى متميزة في بناء هذه المؤسسات و تفعيل دورها في خدمة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية"<sup>3</sup>. فالتخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تحديد أهدافها و خططها و صياغة البرامج الشاملة لتحقيقها.

**5.8. عدم القدرة على امتلاك الريادة :** بحيث هناك العديد من المؤسسات فشلت في اداء دورها و ذلك راجع الى عدم قدرتها الصفة الريادية ، بحيث أثبتت العديد من الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية و العديد من الدول الأوروبية "أن الفعالية الادارية في إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة تساهم في زيادة قدرة

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 32.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 32.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص ص 32 - 33.

هذه المشروعات على تبني الريادية الناجحة<sup>1</sup> فأى مؤسسة تتبنى صفة ريادية ينعكس بشكل أو بآخر على عمليات النمو الناجحة و يحقق لها مكانة تنافسية في السوق.

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 35.

**خلاصة :**

رغم حداثة نشأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و عدم بلوغها بعد المكانة الكبرى نظرا لاصطدامها بمجموعة من المعوقات السالف ذكرها، إلا أن توجه الدولة الجزائرية إلى هذا القطاع نابع من الإدراك بأن تشييد إقتصاد قوي لا يتحقق إلا بالاعتماد على هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا ما يتطلب إيجاد حلول للمشاكل التي تعيق نموها، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي حجر الزاوية في عملية التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و يعود ذلك لمردودها الإقتصادي الإيجابي على الإقتصاد الوطني و كذا دورها الرائد في توفير فرص عمل و تحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار.

# الفصل الثالث

ماهية إدارة الموارد البشرية



**تمهيد:**

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة و بمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدمائية، صغيرة أم كبيرة، عامة أم خاصة، فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية، فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة و فعالية مواردها، لهذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية إلى تنمية واستثمار هذه الموارد، و الأمر يتطلب إدارة مختصة تتكفل بهذه الموارد، بحيث نجد مهمتها تدور حول إعداد سياسات و برامج جديدة لإدارتها بفعالية حتى تكون صامدة أمام التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات، و محاولة البحث عن أنسب الأشخاص و أكفئهم للعمل في المؤسسة و ترغيبهم في البقاء فيها، و نظرا لأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة خصصنا فصلا كاملا نتناول فيه مفهوم إدارة الموارد البشرية و مدى أهميتها.

## 1. نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

يعود تاريخ إدارة الموارد البشرية تحديداً إلى "بداية السبعينات، بحيث برز هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لمفهوم إدارة الأفراد"<sup>1</sup> إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري ومحاولة الكشف عن الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات، هذا ما جعلها تنال اهتماماً واسعاً و كبيراً من قبل العلماء و الباحثين و المختصين. فمصطلح إدارة الموارد البشرية كان موجوداً قبل ظهور الثورة الصناعية ولكن استخدامه شاع "في العقد الأخير من القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين"<sup>2</sup>، بحيث كان النمط السائد في هذه المرحلة هو الإنتاج اليدوي البسيط أو ما يسمى الحرفة التي تعتبر المصدر الأساسي لتلبية حاجيات الحياة، و النظام السائد هو نظام الصبية و هو الأسلوب الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة، بحيث يكون الصبي تحت سيطرة السيد، أما في نظام العبودية لم يكن هناك أي اعتبار للعامل، فقد تمت مساواته بالآلة، فهو كالسلعة يباع و يشتري من طرف المالك الذي لا يراعي حقوق العمال و لهذا لم تكن هناك الحاجة لاستخدام الأساليب العلمية المتطورة من أجل الوصول إلى رقي الموارد البشرية، و مناهج العمل كانت تطبيقية مباشرة لكن كفاءتها تتميز بالضعف، واستمر هذا الوضع إلى غاية ظهور الثورة الصناعية التي كانت بمثابة بداية للتفكير من المشاكل الإنسانية إنطلاقاً من ما خلفته من تطورات في التكنولوجيا و المعدات الإنتاجية، و كذلك اتساع حجم المصانع، مما أدى إلى تشغيل أكبر عدد من اليد العاملة، فأصبح رب العمل عاجز على إدارة ذلك العدد الهائل من العمال، و غير قادر على أن يدير شؤون المؤسسة بأكملها، فبدأت المشاكل تعتم المؤسسات، وأصبح العمال في صراع مع أرباب العمل، كل هذا ساهم في ظهور الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العمال في المؤسسات، وكذلك ضرورة وجود نقابات عمالية تتفاوض مع أرباب العمل باسم العمال، بحيث تسعى إلى تحقيق مطالب اليد العاملة و تحسين ظروفهم المهنية و الاقتصادية و

<sup>1</sup> - <http://www.4uarab.com>

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص 20

والإجتماعية، فهذا التطور الملموس و الإهتمام الواسع بالعنصر البشري أوجب على الإدارة أن تستجيب لمتطلباتهم، إنطلاقاً من خلق مناخ تنظيمي يحفزهم على العمل و ينمي كفاءاتهم و قدراتهم.

## 2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت واختلفت وجهات نظر العلماء في إعطاء مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، بحيث هناك وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية و الحديثة، فأصحاب وجهة النظر التقليدية يعرفون إدارة الموارد البشرية أنها ليست "إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية كحفظ ملفات و سجلات العاملين و متابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات حضورهم و انصرافهم و إجازاتهم"<sup>1</sup>. بمعنى أنها ليست إلا وظيفة قليلة الأهمية و أن تأثيرها ضئيل على نجاح و كفاءة المؤسسات، في حين عرفها أصحاب وجهة النظر الحديثة "إن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة و لها نفس أهمية تلك الوظائف كالإنتاج و التسويق و التمويل، و ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة"<sup>2</sup>. بمعنى أن النظرة الحديثة اعتبرت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة و أنها لا تقل أهمية عن باقي الوظائف، و كذلك قدمت تعاريف كثيرة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية من طرف المختصين في هذا المجال، بحيث هناك من يعرفها بأنها "عملية الإهتمام بكل مايتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد، و الإشراف على استخدامها، و صيانتها و الحفاظ عليها، و توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة و تطويرها"<sup>3</sup>، ويعرفها أحمد ماهر بأنها "الإدارة التي تقوم بشؤون الإستخدام الأمثل للموارد البشرية فقي جميع المستويات المشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع"<sup>4</sup>، فمفهوم إدارة الموارد البشرية يشمل سلسلة من الإجراءات و القرارات التي يتم إتخاذها ليكون لها تأثير على الأفراد العاملين

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009م، ص 9.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 9.

<sup>3</sup> - سعاد نايف برونوي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص 17.

<sup>4</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 17.

في المؤسسة، بحيث تبرز إدارة الموارد البشرية كإطار تنظيمي داخل المؤسسة تهدف إلى صياغة مستقبل المؤسسات وذلك من خلال مواردها البشرية "إدارة الموارد البشرية الفاعلة نعني بها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، وأن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"<sup>1</sup> وبناء على التعاريف السابقة تتضح لنا إدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن "كل الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب العاملين في جميع المستويات، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها، و الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"<sup>2</sup>، إذن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الشامل هي تلك الإدارة المختصة بكل الأمور و الإنشغالات المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات.

### 3. تطور إدارة الموارد البشرية:

لقد عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن، ليستقر بعد حدوث عدة تطورات و تغيرات مرت بها القوى العاملة في المجال الوظيفي وهذه التطورات التاريخية تتمثل في المراحل التالية:

#### **1.3. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية، بحيث كان

الحرفيون يمارسون حرفتهم في المنازل مستعينين في ذلك بأدوات بسيطة و تقليدية "وهذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة. إلى جانب أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه و يشتريه وفقاً لحاجات العمل"<sup>3</sup>، هذا يعني أن العامل في نظام العبودية كان يعتبر إحدى ممتلكات رب العمل. بحيث يبيعه و يشتريه

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت - لبنان، 2002، ص 18.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة - مصر، 1998، ص 30.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 21.

شأنه شأن السلم الأخرى، فالعامل في هذه المرحلة الزمنية لا يملك أي حقوق قانونية ولا إنسانية، فالسلطة كانت بيد المالك لراس المال. وبعدها برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وأصبحت تباع قوة عملها مقابل أجر، إلى أن جاء نظام الطوائف، "بحيث ظهرت أنظمة الطوائف في المدن"<sup>1</sup> وهذا النظام ساهم في ظهور أفراد يعملون مقابل أجر تحدده الطائفة وذلك يكون وفقا لساعات العمل.

**2.3. مرحلة الثورة الصناعية :** إن أهم ما يميز هذه المرحلة هو ظهور الآلات والمصانع الكبيرة وتطور الصناعة، هذا كله إستدعى البحث عن يد عاملة متخصصة، فالثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا "أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم المال. إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور"<sup>2</sup> ، بحيث أصبح إهتمام الإدارة ينصب كليا على الآلة أكثر من العامل، وأن العامل ما هو إلا مجرد قوى عاملة بسيطة ودورها لا يتعدى تكميل دور الآلة، ولهذا نجد أن الإدارة قد أغفلت تماما حاجات ومتطلبات وحوافز العمال خاصة المعنوية منها. لكن وبعد ما خلفته الثورة الصناعية من زيادات هائلة في الإنتاج وكبير حجم المصانع. أدى إلى خلق مشاكل إدارية عديدة كالظروف العمل السيئة والساعات الطويلة والأجر الضئيل، كل هذه الظروف ساهمت في تنظيم صفوف العمال و شجعتهم على مطالبة الإدارة بحقوقهم. وفي هذه المرحلة وتحديدًا "في حوالي منتصف القرن التاسع عشرة أوجد العمال النقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة بحيث استخدمت النقابات العمالية كافة الأسلحة المتاحة أمامها كالإضراب. فأصبح أرباب العمل مجبرين على التفاوض معها، ونتج عن هذه المفاوضة الجماعية تحقيق بعض المطالب للعمال"<sup>3</sup> وهذا ما أدى إلى تعزيز دور النقابات ودعمها من طرف العمال لأنها تسعى وراء تحقيق أهدافهم ومطالبهم الشخصية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 21.

<sup>2</sup> - [http://mouwazaf.ahlamontada.com/t2977\\_topic#IXZZ1tATauVb3](http://mouwazaf.ahlamontada.com/t2977_topic#IXZZ1tATauVb3).

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 37.

### 3.3. مرحلة القرن العشرين: عرفت هذه المرحلة بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك

تايلور، و كذلك ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

#### 1.3.3. حركة الإدارة العلمية: لقد "ظهرت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا و دامت حتى بداية

الحرب العالمية الأولى"<sup>1</sup> ، فهذه الأخيرة ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال ما توصل إليه تايلور في أبحاثه، و نجد أن هذه الحركة ركزت على ضرورة إحداث تغييرات في الإدارة من خلال "استبدال الطريقة العشوائية في الإدارة و التي تعتمد على التخمين بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة"<sup>2</sup> ، كما نجد تايلور يؤكد على ضرورة وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار القوى العاملة التي لديها استعداد للعمل و التدريب "لأن تدريب العامل و تطوير قدراته لأمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل"<sup>3</sup> .

فتايلور حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال من خلال تحديد أفضل الأساليب في اختيار و تعيين الأفراد المناسبين لتأدية الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العمال.

#### 2.3.3. مدرسة العلاقات الإنسانية: نجد أن هذه المدرسة ركزت على "المواءمة ما بين الفرد و

الجماعة، الجماعة و المؤسسة، و الجماعة و الجماعة داخل المؤسسة"<sup>4</sup> ، بحيث أخذت هذه المدرسة بعين الاعتبار الخاصية الإنسانية و الدوافع الاجتماعية للأفراد، فنجد أن إلتون من خلال التجارب التي أجراها في مصانع هوثرن الأمريكية إهتم بدراسة أجواء العمل السائدة و الظروف التي كان يعم فيها العمال، كالتعب و الروتين و دوران العمل و غيرها من الظروف السيئة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 16-17.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 17.

<sup>4</sup> - خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 25.

فتوصل من خلال دراسته و ملاحظاته إلى ضرورة زيادة رضا العاملين عن عملهم، و أن توفر الإدارة لهم الإدارة الظروف المناسبة للعمل، بمعنى أن المشاكل الإنتاجية تعالج عن طريق الإهتمام بالعنصر البشري و حاجاته.

### 4.3. مرحلة نهاية القرن العشرين إلى يومنا هذا: عرفت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في نطاق

الوظائف التي تقوم بها و تؤديها إدارة الموارد البشرية بحيث "شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية. وليست فقط ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم و الأعمال الروتينية"<sup>1</sup>. بمعنى أن إدارة الموارد البشرية استفادت من الأفكار التي اقترحتها مدرسة العلاقات الإنسانية. هذا ما عزز مكانة هذه الإدارة لتصبح في الوقت الحالي أساسية في جميع المؤسسات بمختلف أنواعها.

### 4. عوامل ظهور إدارة الموارد البشرية:

يفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية إلى عدة عوامل، بحيث هذه الأخيرة ساهمت في ظهور هذه الإدارة كوظيفة متخصصة و نلخص هذه العوامل في نقاط وهي:

ـ "تطور الصناعة: إذ أن دخول التكنولوجيا الجديدة و إتباع وسائل و أساليب حديثة في الإنتاج، و استخدام الآلات معقدة و متطورة. استدعى توفير قوة عاملة مدربة.

ـ ارتفاع المستوى الثقافي و التعليمي"<sup>2</sup>: هذا أدى إلى زيادة الوعي لدى العمال، ما أدى إلى ضرورة وجود أخصائيين في إدارة الموارد البشرية.

ـ "تزايد قوة إتحاد النقابات"<sup>1</sup>: بحيث ظهرت التنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق الموارد البشرية و تسعى إلى تطوير و تحسين العلاقات الإنسانية بعد فشل الإدارة في ذلك.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2001، ص 12.

<sup>2</sup> - <http://mouwazaf.ahlamontada.com/t2977-topic#ixzz1tATauVb3>.

ـ "تزايد تدخل الدولة المتزايد في النشاط الإقتصادي"<sup>2</sup>: إذ أصبحت الدولة تحاول أن تتدخل في الأنشطة الاقتصادية من أجل تنظيم علاقات العمل بين العمال و أرباب العمل، و ذلك من خلال تشريع قوانين تلتزم بها المؤسسة.

ـ "ظروف الحرب أدت إلى عجز كبير في الأيدي العاملة في الكثير من الدول"<sup>3</sup>، لهذا استلزم الأمر وجود إدارة موارد بشرية لتقوم بإعادة إحياء اليد العاملة من خلال برامجها التكوينية و التدريبية.

ـ "الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات"<sup>4</sup>: فهذا يعتبر من بين الأسباب المهمة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية، إلى جانب اكتشاف أهمية العنصر البشري و دوره الفعال داخل المؤسسة.

## 5. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو من أهم العناصر الإنتاجية و محور عملية الإنتاج و تطورها، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى أن توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء و الأداء المتميز.

و أهمية إدارة الموارد البشرية تظهر من خلال نشاطاتها و نتائجها و يمكن أن نلخص أهميتها في النقاط التالية:<sup>5</sup>

- لا توجد مؤسسة بدون موارد بشرية.
- تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> - ibid.

<sup>2</sup> - ibid.

<sup>3</sup> - ibid.

<sup>4</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 18.

<sup>5</sup> - [www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm](http://www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm).



• تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

• تقوم بدراسة مشاكل الأفراد.

• تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

إلى جانب أنه تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تعمل على:<sup>1</sup>

- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، و هذا يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالقوى العاملة.
- تشخيص الفعالية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية، كقياس الأداء و معدل الغيابات و التأخرات و حوادث العمل و الشكاوى.
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فعالية المؤسسة.

• توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة و هذا من خلال مناقشة هذه النشاطات. كذلك تساهم إدارة الموارد في "ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين، عن طريق اختيار الأفراد المناسبة و تحفيزهم، و تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تدريب الأفراد و زيادة مهاراتهم"<sup>2</sup>، فإدارة الموارد البشرية تعتبر مهمة كونها "تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة"<sup>3</sup>، بمعنى أنها تقوم بصياغة خطط مناسبة من ناحية التسيير الإداري، كذلك تساهم في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال تدريب و تأهيل و تحفيز الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2000، ص 24.

<sup>2</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بدون سنة، ص 43.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 43.

## 6. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

**1.6. الأهداف التنظيمية:** بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية "في تحقيق الفعالة التنظيمية، إذ تعمل على

ابنكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدايتهم"<sup>1</sup>، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء.

**2.6. "الأهداف الوظيفية"<sup>2</sup>:** و نعي بها أن تمد إدارة الموارد البشرية المؤسسة ما تحتاجه من القوى العاملة

سواء من ناحية الكم أو النوع بدون زيادة أو نقص، فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.

**3.6. "الأهداف الاجتماعية"<sup>3</sup>:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و

الأخلاقية من خلال تحقيق احتياجات الأفراد الاجتماعية و التقليل من أثارها السلبية في على المؤسسة.

و يمكن ان نلخص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- "تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقيّة و الأجور و التدريب و التطور.
- رعاية العاملين و تقدير الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية.

<sup>1</sup> - الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، بدون سنة، ص 16.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 16.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 16.

• توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهد ممكن<sup>1</sup>.

• "العمل على استقطاب و جذب العمالة اللازمة للمؤسسة.

• اكساب العمال مهارات و قيم و معارف لتحقيق ذاتهم، و جعلهم مصدر للابتكار و الابداع الدائم للمؤسسة<sup>2</sup>.

## 7. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة العنصر البشري في المؤسسات، بحيث تهدف هذه الإدارة إلى رفع مستويات الخبرة و المهارة و بالتالي ضمان جودة أداء هذه الموارد، و من اجل الوصول إلى أعلى مستويات الخبرة و المهارة تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من الوظائف، و يمكن تصنيف هذه الوظائف إلى قسمين و هما: "وظائف فنية و وظائف إدارية"<sup>3</sup>

**1.7. الوظائف الفنية:** و هذه تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية و تشمل:

**1.1.7. تحليل و توصيف الوظائف<sup>4</sup>:** بحيث يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة و

المهام المكونة للوظيفة و توصيفها من اجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، مع معرفة الخصائص الفردية للأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة.

**2.1.7. استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية<sup>5</sup>:** و نعني بهذه الوظيفة اختيار المترشحين و

العناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زوليف، ادارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2001، ص 104.

<sup>2</sup> - كامل بربر، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص ص 12-13.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 32.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 32.

<sup>5</sup> - نفس المرجع السابق، ص 32.

و هذا من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات الشخصية و غيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة سواء كان استقطاب داخلي أ خارجي و ذلك لضمان كفاءة و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

### 3.1.7. إعداد خطة التدريب: تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية فنية متكاملة تهدف غالى تحقيق

نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية، و ذلك من خلال رفع مستوى كفاءة العمال و تنمية معارفهم و مهاراتهم و إظهار الاتجاهات الايجابية فيهم، فعملية التدريب حسب Flippo هي " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين"<sup>1</sup>، و هذا يدل على أن التدريب يمثل إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية و تطوير الفعالية الكاملة لها.

### 4.1.7. "تقييم أداء العمال: و نعي بهذا معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالجهد المطلوب منه، و

الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد و اهتماماتهم المهنية على المدى الطويل."<sup>2</sup>

### 5.1.7. "صيانة و رعاية العاملين"<sup>3</sup>: و هذا يتحقق عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية و الاجتماعية

للعاملين في المؤسسة.

### 2.7. الوظائف الإدارية: و هذه الوظائف تتعلق بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و التحفيز، و نلخصها فيما

يلي:

### 1.2.7. تخطيط الموارد البشرية: تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أهم و أبرز الوظائف، بحيث

تسمح للمؤسسة بالتغلغل مع محيطها الداخلي و الخارجي، فالتخطيط يساعد على تحديد حجم الموارد و التنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، و نعي بتخطيط الموارد البشرية أنه "مجموعة السياسات و الإجراءات

<sup>1</sup> - محمد الصرقي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 159.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> - حظير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، ورجع سابق، ص 32.

المتكاملة و المتعلقة بالقوى العاملة، و التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة"<sup>1</sup> هذا يعني أن فائدة وظيفة تخطيط الموارد البشرية تكمن في كونها " تتيح الفرصة أمام المؤسسة للحصول على ما تحتاجه من القوى العاملة لتحقيق أهدافها في المستقبل"<sup>2</sup> فوظيفة تخطيط الموارد البشرية ضرورية لبناء الإنسان بجد ذاته و بناء المؤسسات بصفة عامة، فهي تعد عاملاً مهماً من عوامل استقرار المجتمع اجتماعياً واقتصادياً.

### 2.2.7. التنظيم: " تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة و مرتبطة

لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup> فتنظيم العمال ووضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته الفكرية، المهنية و العلمية تخلق فيهم نوعاً من الرضا و هذا يحفزهم و يدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم.

### 3.2.7. الرقابة: ونعني بها "مراجعة أداء العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً

في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها و من مدى التزام العمال بشروط عملهم و بالأداء و السلوك الإيجابي السليم"<sup>4</sup> و هذا لكون من خلال تقييم الأداء المنجز من طرف العمال و التعرض إلى الجوانب التي أدت إلى إخفاقهم و محاولة تعديلها.

### 4.2.7. "تصميم نظام الأجور و الحوافز"<sup>5</sup>: إن معظم العاملين في مختلف المجتمعات سواء كانت نامية أو

متقدمة يرغبون في تحقيق تطور و تقدم في وظائفهم و الحصول على راتب أو أجر يمكنهم من رفع و تحسين مستوى معيشتهم، فالأجر يتمثل في مكافأة العامل على أدائه، هذا ما يسمح للعامل بتجديد مهاراته و أفكاره وإعادة بناء نفسه لأنه يعتبر نوعاً من أنواع المحفزات المادية، فالحوافز نعني بها " مجموعة من العوامل و المؤثرات

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 2005، ص 132

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 133

<sup>3</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 34

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 34

<sup>5</sup> - حظير كاظم حمود و ياسين كاس الخرشة، مرجع سابق، ص 31

الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية و المعنوية<sup>1</sup> فهذه الوظيفة تركز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان فرديا أو جماعيا، لأن نظام الحوافز يساعد على " تفجير قدرات العمال و طاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، كما يعمل على تحسين الوضع المادي، النفسي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالحه بمصالح المؤسسة"<sup>2</sup>

### 5.2.7. وضع نظم الترقيات و النقل: إن الترقية نعني بها " عملية إعادة نقل الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة

أعلى و عادة تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات و سلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر"<sup>3</sup> فالترقية تقوم بخلق حافز قوي لدى العمال، و هذا الحافز يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، و يولد فيهم الشعور بالطمأنينة لأنهم يحققون تقدما في وظائفهم و كذا في أوضاعهم الاجتماعية و المعيشية، دون الحاجة إلى تغييروا مكان عملهم.

كذلك من بين وظائف إدارة الموارد البشرية نجد " تقديم الخدمات للعاملين"<sup>4</sup> و هذه الخدمات تتمثل في الخدمات الاجتماعية، الثقافية و الترفيهية فهذه الخدمات تساعد في تحسيس العمال بالولاء و الانتماء للمؤسسة.

## 8. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن العوامل التي أثرت على إدارة الموارد البشرية عديدة و كثيرة، نذكر منها الأربعة الأساسية و هي:  
الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية و أخيرا الثقافية.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سابق، ص 252

<sup>2</sup> - سنان موساوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2004م، ص 230

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 276

<sup>4</sup> - حظير كاظم حمود و ياسين كاس الخرشة، مرجع سابق، ص 32

**1.8. العوامل الاجتماعية:** لقد عرف المجتمع خلال القرون الأخيرة تطورات ملحوظة مقارنة بالقرون التي مضت بحيث أثرت هذه التطورات و التغيرات على مسار حياتهم الاجتماعية، بحيث عرف أصحاب المجتمع " تغييرا في أسلوب معيشتهم و تفكيرهم، و تغيرت نظرتهم بالنسبة للمؤسسة و الدور الذي تلعبه في حياتهم"<sup>1</sup>

**2.8. العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج و تقليصها في فترات الكساد"<sup>2</sup> بمعنى أن الأحوال الاقتصادية تؤثر على أداء الموارد البشرية، بحيث يسعى العمال إلى رفع و تحسين مستواهم المعيشي و هذا لا يتحقق إلا بزيادة الأجر و المدخول الذي يحفزهم و يدفعهم إلى تحسين عملهم.

**3.8. العوامل القانونية:** لقد كان للعوامل القانونية دور كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال تدخل الدولة في شؤون المؤسسات، بحيث انتقلت إدارة الموارد البشرية " من مبدأ دعه يعمل، أتركه يمر إلى مبدأ آخر مقيد بالقوانين، كالحدا الأدنى للأجور، و الحدا الأقصى لساعات العمل، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد و اختيارهم، تكوينهم و تقييمهم"<sup>3</sup> . بمعنى أن الدولة ساهمت إلى حد كبير في تطوير هذه الإدارة من خلال تدخلها في شؤون المؤسسات من خلال إصدارها القوانين و التشريعات التي يتوجب على المؤسسات و المديرين التقيد بها.

**4.8. العوامل التكنولوجية:** إن التطور التكنولوجي صاحبه تغيرات و تطورات في القوى العاملة و هذا نتيجة " لتغيير حاجات و متطلبات المؤسسة و التوسع المستقر في التكنولوجيا"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 40

<sup>2</sup> - [www.hrdiscussion.com/hr\\_2128.html](http://www.hrdiscussion.com/hr_2128.html)

<sup>3</sup> - IBID

<sup>4</sup> - IBID

## 9. التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

لقد رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشوؤها مجموعة من التغيرات في مجالات العمل، و هذه التغيرات صاحبت الكثير من العقبات و التحديات أمام إدارة الموارد البشرية، بحيث أصبحت هذه التغيرات تشكل عائقا أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة، واتجاه المؤسسة من جهة أخرى، و من بين هذه التحديات التي واجهتها هذه الإدارة ما يلي:

### 1.9. "زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة"<sup>1</sup>. بمعنى أن التطورات التكنولوجية والاستخدام المتزايد

للتكنولوجيا و الآلات الحديثة في المؤسسة قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وبهذا تكون المؤسسة بحاجة إلى عمال مدربين و مؤهلين وبذلك تزداد أهمية هذه الأنشطة كال تدريب، التخطيط و التقنية و غيرها من الوظائف التي تساعد المؤسسة على تلبية احتياجاتها من اليد العاملة التي تستطيع أن تواكب هذه التطورات و بالتالي هذا الاهتمام الكبير بالآلة قد يؤدي بالمؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها و البحث عن يد عاملة مؤهلو و مدربة.

### 2.9. "التغيرات في تركيب اليد العاملة"<sup>2</sup> نظرا لما خلفته الثورة الصناعية من تغيرات و تطورات في

التكنولوجيا و المعلومات و الأجهزة، كل هذا أدى إلى تغيير في تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة، ومن بين هذه التغيرات نجد "زيادة نسبة النساء العاملات، و أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف"<sup>3</sup> هذا يعني أن عمل المرأة أصبح ينافس الرجل، هذه ما يشكل عائقا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين سواء في الدفع أو في فرص الترقى، " و كذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 13

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 413

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 413



إعداد سياسات خاصة بهم، و خاصة الأمهات كالرعاية الطبية و إجازات الحمل و الولادة"<sup>1</sup> ، هذا يعني أنه على الإدارة أن تضع خطط خاصة بهم و أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس.

**3.9. تغيير القيم و الاتجاهات:** تلعب القيم و الاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لأنها تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ونظرا لمدى أهميتها، و يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع خطط تجعلها قادرة على استغلال و استثمار هذه القيم و الاتجاهات، كاحترام العمل و الالتزام بقواعده بغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، و هذا يكون طريق وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ فيها إدارة الموارد البشرية مسؤولية مواجهة التحديات و المعوقات و العمل على إزاحتها أو بالأحرى التقليل منها<sup>2</sup>

**4.9. تحديات العولمة التنافسية:** لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية " بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية"<sup>3</sup>، فالمؤسسات و بمختلف أحجامها لم تعد تنافس داخليا فقط، و إنما أصبحت تنافس عالميا، لهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر حاجة إلى خطط و برامج و إجراءات ذات اتجاهات عالمية تعتمد عليها في اختيارها للقوى العاملة.

**5.9. التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية، مما أدى إلى بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ظل تعدد الثقافات و القيم السائدة في المجتمعات من ناحية، و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 413

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص 24

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود و ياسين كاس الرشته، مرجع سابق، ص 25

متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية<sup>1</sup> فالتكنولوجيا المتطورة أدت إلى تقليل عدد الوظائف، التي تتطلب الكثير من المهارة و هذا يعود إلى ما شهده العامل من تطور قي الأجهزة و وسائل الاتصال.

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 25

**خلاصة:**

و في الأخير نقول أن الاهتمام بالموارد البشرية و إنشاء إدارة خاصة تهتم بشؤونهم و تلبى احتياجاتهم يعود على المنشآت بالفائدة، بحيث نرى أن جميع المنشآت الناجحة أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري، و ذلك لما له من دور فعال فيها. فقد رسخت فكرة عن إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الإدارات في المنشآت الصغيرة و ذلك لما لها من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في ضوء التغيرات البيئية و الإقتصادية الجديدة.

# الفصل الرابع

واقع عملية التوظيف في الجزائر

**تمهيد:**

تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة و الوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، بحيث نجد أن هذه الإدارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة و توزعها في مختلف أقسام و فروع المؤسسة. و عملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة و المتسلسلة فيما بينها، والتي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية. و تعتبر وظيفة التوظيف من المهام الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و الهدف منها هو تحقيق التوافق و الإنسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف و متطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تأثر على العمال و على فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف و متطلبات كل وظيفة و وضعها في المنصب المناسب لها. فعلمية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الراغبة في العمل.

**1. مفهوم التوظيف:**

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف "تزويد المصالح و الورشات و المخازن بالأفراد اللازمين كما و كيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة و تحقيق أهدافها و تضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة"<sup>1</sup>، و يعرف التوظيف كذلك أنه "عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الإختيار من بين عدّة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه"<sup>2</sup>.

و نجد كذلك أن Pierre jardillier عرف التوظيف أنه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد و إضافي في المؤسسة"<sup>3</sup>، و بالرجوع إلى التعاريف السابقة نفهم أن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة و القدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.

فعملية التوظيف نعني بها تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها"<sup>4</sup>.

و من خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول عملية التوظيف، نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة و الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

<sup>1</sup> - Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 17.

<sup>2</sup> - Ibid, p 18.

<sup>3</sup> - Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132 .

<sup>4</sup> - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95.

## 2. أهمية التوظيف:

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى إستقطاب و اختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، و الأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى تحقيقها، فهذه الأساس و الرئيسي يتمثل في السعي إلى "توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة"<sup>1</sup>، لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم و تساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ل يتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات و الإجراءات لضمان الإستخدام الأمثل و الأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات و المهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية و بحد تكون المؤسسة قد حققت أهدافها.

و تعود "أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ و الغير المناسب، و الذي سيكلف المؤسسة الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب و الدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك و التي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، و قد تصل إلى خسارة المؤسسة"<sup>2</sup>، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## 3. أهداف التوظيف:

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملية التوظيف أن له عدة أهداف، بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة و الأفراد، و من الأهداف المرجوة من عملية التوظيف مايلي:

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2008م، ص 65.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص65.

- "محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة"<sup>1</sup>، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.
- "تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات و على الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد و تشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة و ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان وتأكيد كفاءة و قدرة و جدارة القيادة.
- توفير مستوى عال من الأمان الإقتصادي للفرد العامل"<sup>2</sup>.
- "وضع المترشح في المكان المناسب له و الذي يسمح له باستخدام طاقاته و قدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
- جل أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة إختيار أحسنهم"<sup>3</sup>.

#### 4. شروط التوظيف:

- إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها، بحيث يجب أن تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية:<sup>4</sup>
- ألا يقل عمر الموظف 18 سنة و لا يتجاوز 60 سنة.

<sup>1</sup> - منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 94 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 94.

<sup>3</sup> - رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية و ديوان الترقية و التسيير العقاري، 1997، ص 4

<sup>4</sup> - <http://khayredine25.maktoobblog.com/1611264>



- توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، و توثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.
- أن يكون المرشح حسن السيرة و السلوك.
- إجتياز المرشح المقابلة الشخصية و الإختبارات اللازمة و المعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف.
- أن يكون لائقا صحيا للعمل، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة.
- الحصول على التأشيرات المطلوبة و على تصاريح العمل الصادرة من جهات الإختصاص و ذلك للأجانب.
- ألا يكون مرتبطا بعمل آخر لدى أي جهة أخرى، وأن يحضر شهادة خبرة و إخلاء من طرف مكان عمله السابق.
- أن لا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية.

## 5. مراحل عملية التوظيف: تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاثة مراحل داخل المؤسسة و هي:

### 1.5. مرحلة الاستقطاب: يقصد باستقطاب الموارد البشرية " البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل

الوظائف الشاغرة"<sup>1</sup> فمصطلح الاستقطاب يشير إلى مجموعة من المراحل و العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملاأ الوظائف في المؤسسة، و تستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسيين و هما:

#### 1.1.5. المصادر الداخلية للتوظيف: و هي المصادر التي يمكن اللجوء عليها داخل المؤسسة، فهي تفسح

المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب و التوظيف داخل المؤسسة و عليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

<sup>1</sup> - إسماعيل فيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 79

**1.1.1.5. الترقية:** تعتبر مسألة الترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد لأن قرار ترقية أي عامل

قد يريح البعض و يمكن في نفس الوقت أن يربك البعض الآخر، أو بالأحرى جرح شعورهم خاصة إذا أهملت الإدارة وضع معايير و مقاييس موضوعية و عادلة لعملية الترقية و نعي بالترقية " عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي الى مركز أعلى من حيث الصلاحيات و المسؤوليات أو الحقوق و الواجبات و عادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجور و كذا الامتيازات الوظيفية"<sup>1</sup>

**2.1.1.5. النقل و التحويل:** وهذا يعني عملية نقل الأفراد و تحويلهم من وظيفة إلى أخرى، و تهدف هذه

العملية إلى " سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام و فروع المؤسسة الواحدة، و من أبرز إيجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية، هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم"<sup>2</sup> و بهذه العملية تكون الإدارة قد خففت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع، كما ستسمح كذلك للعمال باكتساب خبرات جديدة و إثراء سيرتهم الذاتية.

**3.1.1.5. الأفراد السابقون:** إن " استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد

الوظائف الشاغرة"<sup>3</sup> و في هذه الحالة نجد المؤسسة تعود و تربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا، و هي باستخدامها لهذا المصدر من أجل التوظيف، تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب و التوظيف، و كذلك توفر في تكاليف تدريبهم.

<sup>1</sup> - ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 365

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 167

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 167

**4.1.1.5. ترشيحات الأفراد العاملين:** و في هذه النقطة تلجأ المؤسسة إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، مما يسمح للمستخدمين معرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة، " و نجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح و متطلبات الوظيفة"<sup>1</sup> فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبرة عمالها الحاليين " و رفع الروح المعنوية لدى العمال و بذلك يتحقق الولاء و الإخلاص و الاستقرار الوظيفي و هذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، و كذلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالا لديهم خبرات في العمل و هذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب، و المحافظة على السرية الخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك "<sup>2</sup> و لكن لهذا النوع من التوظيف عيوب و تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- حجب خبرات و أساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج أي عن طريق التوظيف الخارجي.

- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.

- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدودا و قليل نسبيا.

- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

**2.1.5. المصادر الخارجية للتوظيف:** تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة

عدم توفر المبدعين و الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، و لهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية و ذلك عن طريق:

**1.2.1.5. الجامعات و المعاهد:** تعتبر الجامعات و المعاهد من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، إذ

تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهادتهم

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 169

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 66

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 66

" بحيث تبادر المؤسسات إلى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء سنواتهم النهائية و تقدم لهم عروض التوظيف قبل التخرج أو بعده، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج"<sup>1</sup> هذا يعني أن المؤسسات تتقصّد الطلبة المتفوقين و تعرض عليهم العمل فيها بعد التخرج مباشرة.

**2.2.1.5. "عن طريق الإعلان"<sup>2</sup>:** يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، و هذا راجع إلى الانتشار الواسع لوسائل الإعلان المرئي و المسموع و المتمثلة في الصحف، الإذاعة و التلفزيون.

**3.2.1.5. المؤسسات العمالية و المهنية:** و هي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية و ذلك عن طريق " تأدية خدمات لأصحاب و أرباب العمل و الأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة"<sup>3</sup>

**4.2.1.5. النقابات العمالية:** بحيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات، إذ "توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد و بالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال و بين أرباب العمل"<sup>4</sup> هذا يعني أن النقابات العمالية تعمل على تأمين العمل للأفراد و بهذا تساعد على تقليل نسبة البطالة.

**5.2.1.5. مكاتب التوظيف:** و هي عبارة عن مكاتب متخصصة سواءا كانت حكومية أو خاصة" فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة، و أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة."<sup>5</sup>

و على العموم فإن أبرز الإيجابيات الناتجة عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية في التوظيف ما يلي:

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، 171

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 67

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 174

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 174

<sup>5</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 175

- "استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها و آرائها و تطلعاتها"<sup>1</sup> بمعنى جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء خارج محيط المؤسسة و الاستفادة من تطلعاتهم و آرائهم الجديدة و المختلفة.
- كما يمكن أن يؤثر التوظيف الخارجي للموارد البشرية سلبا على المؤسسة من خلال:<sup>2</sup>
- سوء اختيار الموارد البشرية وانعكاسات قد تحصل نتيجة اللاصوابية المرافقة لقرار الاختيار.
- تدني في أخلاقيات الموارد الحالية العاملة و شعور البعض منهم بالتهميش.
- امتداد في فترات تأقلم الموارد البشرية المستقطبة من الخارج على حساب حاجة الإنتاج.

## 2.5. مرحلة الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين و الذين لهم

خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة و تعرف عملية الاختيار على أنها " تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره"<sup>3</sup>، و عموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات و الإجراءات التالية:

### 1.2.5. طلب التوظيف: يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية

و العلمية لطالب العمل، و يكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية و مدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة و يشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- بيانات شخصية كالاسم و اللقب، مكان الازدياد و تاريخ الميلاد.
- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية و المؤهلات الدراسية التي يحملها المرشح لشغل الوظيفة.
- بيانات تتعلق بالخبرة و المهارات و الخبرات السابقة.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، ص 175

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 175 - 176

<sup>3</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 92

<sup>4</sup> - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 210

- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.

### 2.2.5. المقابلة المبدئية: وهي أول لقاء بين المترشح و صاحب العمل و هي عادة تستغرق فترة قصيرة من

الوقت و الهدف منها هو "تصفية عدد من طالبي العمل، و رفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة"<sup>1</sup>

### 3.2.5. إجراء الإختبارات: من أكثر الخطوات شيوعا واستخداما في غربلة الموارد البشرية هي اخضاع

المرشحين لشتى أنواع اختبارات التوظيف ومن بين هذه الاختبارات نجد:

#### 1.3.2.5. اختبار الأداء: وهذا الاختبار يهدف الى "معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين."<sup>2</sup>

#### 2.3.2.5. اختبار الذكاء: تعمل هذه الاختبارات على قياس "القدرات الذهنية و الذكاء و طريقة تفكير

الفرد لمواجهة مشاكل العمل و صحة الحكم على الأشياء"<sup>3</sup> فاختبارات الذكاء يسعى من خلالها الى معرفة درجة ذكاء الفرد و مقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبه الوظيفة.

#### 3.3.2.5. اختبار الشخصية: يهدف هذا النوع من الاختبارات الى كشف و معرفة جوانب شخصية الفرد

و التأكد من مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف الى "وضع تقدير شخص لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا."<sup>4</sup>، فمن خلال تقييم نتائج هذا الاختبار نحاول معرفة خصائص شخصية الفرد التي تتطلبه الوظيفة و مدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 27

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي و آخرون مرجع سابق، ص 211

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 211

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 69

**4.3.2.5. اختبار القدرة على الانجاز:** " يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل و خبرته في فنون مهنته"<sup>1</sup>، هذا بمعنى أن من خلال اختبارات القدرة، نحاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية.

**5.3.2.5. اختبار ميول الشخص و توجهاته:** هذا النوع من الاختبارات " يقيس مدى رغبة و ميل الشخص إلى القيام بالعمل الذي سيسند إليه و مدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، و يساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم و ميولهم"<sup>2</sup>، فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله.

**4.2.5. المقابلة الشاملة:** و هي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية و غربلة المرشحين و تحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة، و المقابلة أنواع<sup>3</sup>:

**1.4.2.5. المقابلة الموجهة:** و هي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفا، بحيث تعطي لكل متقدم بنفس الترتيب و التسلسل، و بما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة و وقتا أثناء التخطيط لها و إعداد أسئلتها، فإن البعض من الباحثين وجدها أكثر مصداقية و قبولا من سواها من المقابلات.

**2.4.2.5. المقابلة نصف الموجهة:** بحيث يتركز هذا النوع من القابلات على أسئلة موجهة و مخطط لها مسبقا و الجزء الآخر يحتوي على أسئلة غير محددة، قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 68

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 69

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، ص ص 209 - 210

**3.4.2.5. المقابلة الغير الموجهة:** و هي تمتاز بأسئلة ليست معدة سابقا و تختلف أسئلتها و المواضيع التي تغطيها باختلاف المقابليين الذين يطلب منهم القيام بها، أي تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.

**5.2.5. التحري عن المتقدم:** تقوم إدارة الموارد البشرية " بالتحقق من صحة البيانات التي صرّح بها المتقدم، و هذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا و كذا أصدقائه.<sup>1</sup> و قد تخطو المؤسسات خطوات أكبر و تتحرى عن المتقدم " من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم و من بينها نجد سجلات الشرطة و المحاكم<sup>2</sup>

**6.2.5. الفحص الطبي:** بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي " بحيث أشارت الدراسات إلى أن 57% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة<sup>3</sup>، فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الإجراء إلى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدايتهم لوظائفهم بأكمل وجه. و بهذا نفهم أن عملية اختيار الموارد البشرية جد مهمة في إدارة الموارد البشرية بحيث تهدف الى انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، معتمدا في هذا على مجموعة الإجراءات و الخطوات التي تسمح لها باختيار أكفأ و أفضل المترشحين و بعد أن تختار الإدارة الأفراد الذين يتمتعون بخصائص و ما تشترطه الوظيفة تأتي مرحلة تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.

**3.5. مرحلة اتخاذ قرار التعيين:** و تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين و تحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واعتمادا على نتائج المقابلات و الاختبارات يتم تصفية و انتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة، و تعرف عملية

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور بلوط، مرجع سابق، ص 218

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 218

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 219



تعيين الأفراد بأنها عملية " وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته"<sup>1</sup> ، و هناك من يعرف التعيين على أنه " إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، و يترتب عن هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر، الواجبات و المسؤوليات الملقاة على عاتقه"<sup>2</sup>، و تهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات المؤسسة و حاجات الأفراد.

تمثل المراحل المتعددة في عملية التعيين فيما يلي:<sup>3</sup>

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص.
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.
- تحديد طريقة الاختيار.
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة.
- اختيار المرشح الناجح.
- إعلام المرشحين بالنتيجة.
- تعيين المرشح الناجح.

فوظيفة التعيين تسعى إلى " إيجاد التناسب و التطابق بين شروط و متطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، و بين مؤهلات و كفاءات المتقدم لشغلها"<sup>4</sup> و الشخص الذي صدر قرار تعيينه، يتم توجيهه إلى العمل و توظيفه و يتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة و الوظيفة التي قدمت له، بحيث هناك بعض المؤسسات " تخضع

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 195 - 196

<sup>2</sup> - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص 288

<sup>3</sup> - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 59 - 60

<sup>4</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 195

الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر، بحيث تعرف الموظف على أهداف العمل و أنظمة العمل، خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب و التعويضات، المكافآت و الإجازات، كما يتطرق البرنامج التوجيهي إلى بعض النواحي التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المؤسسة<sup>1</sup> و الهدف من الفترة التدريبية هو أن يتمكن الموظف الجديد من التأقلم مع ثقافة المؤسسة و محيطها.

## **6. إجراءات التوظيف:** إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة و هذه الإجراءات تتمثل فيما يلي:

**1.6. تحديد الاحتياجات:** و هي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة و ذلك بتخطيط القوى العاملة فيها، و الذي يسمح بتحديد عدد و نوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة، و تحديد الاحتياجات يكون من خلال:<sup>2</sup>

- تحديد مستوى المهارة و المعرفة المطلوبة.
- تحديد الوظائف الشاغرة نتيجة للتقاعد، الفصل، الترقية أو العطلة.
- تحديد احتياجات المؤسسة و التي على أساسها تقوم المؤسسة بتقليص و توسيع نشاطها.

## **2.6. فرز الترشيحات:** بعد إعلام مختلف المرشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف و حثهم على

" إرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك:

- السن.
- الشهادة العلمية.
- الخبرة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 220

<sup>2</sup> - غرناوط سميرة، طرق و إجراءات التوظيف و مدى تأثيرها على الإندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 72.

و بعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجاباً أو سلباً<sup>1</sup>

**3.6. التعيين:** بعد أن يمر الفرد على مرحلتى المقابلة و الاختبارات "يصبح مؤهلاً للحصول على المنصب

الشاغر"<sup>2</sup>

**4.6. التدريب:** بعد تعيين الموظف الجديد، تأتي مرحلة تدريبه و إخضاعه لفترة تجريبية قصد التأكد من مدى

قدراته على التكيف مع المنصب الجديد. التدريب يعني به " التغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه

عمله تمهيدا لتقديم المعارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل"<sup>3</sup>

**5.6. الحوافز:** و هي عبارة عن " مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال

الموكلة إليه في أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المعنوية." <sup>4</sup>، أي مكافأة العمال على أدائهم

التميز و تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من خلال إشباع متطلباتهم المادي و المعنوية.

**6.6. العطلة:** و هناك عدة أنواع من العطل و هي كما يلي:<sup>5</sup>

**1.6.6. عطلة رسمية سنوية:** و هي عطل سنوية أو موسمية تحددها كل حسب خطتها الإنتاجية.

**2.6.6. عطلة مرضية:** و هي العطل التي تكون لسبب معين و يجب إقراره من طرف الطبيب و تحديد مدته.

**3.6.6. عطل بدون أجر:** فهي عطل يطالبها المستخدم لسبب ما و لا تمنح له إلا في حدود الحاجة و هي

عطلة بدون أجر.

**4.6.6. عطلة خاصة:** و هي التي لأسباب مختلفة كزيادة مولود، أو زواج و غيرها...

<sup>1</sup> - [www.hrdiscussion.com/hr14282html](http://www.hrdiscussion.com/hr14282html)

<sup>2</sup> - IBID

<sup>3</sup> - غرناوط سميرة، مرجع سابق، ص 73

<sup>4</sup> - يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط 1، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، 2006، ص

404

<sup>5</sup> - غرناوط سميرة، مرجع سابق، ص ص 74 - 75

**7.6. العقوبة:** و تعني بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة و لا يتقيد بها و العقوبة

تختلف باختلاف مسبباتها و هي كما يلي:<sup>1</sup>

- عقوبات تخص مواعيد العمل.
- عقوبات تخص نظام العمل.
- عقوبات لعدم احترام تعليمات العمل.
- عقوبات حول التزامات العمل الجوهرية.

**8.6. "نهاية الخدمة":**<sup>2</sup> و هي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المؤسسة، و

تعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالته، تقاعده، فصله أو وفاته.

## 7. العوامل المؤثرة في عملية التوظيف بالجزائر:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف في الجزائر و بكافة الدول و نم بين هذه

العوامل نجد العوامل الداخلية و العوامل الخارجية و هي:

**1.7. العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط التالية:

**1.1.7. السياسة التي تتبعها المؤسسة:** بحيث تعرف السياسة على أنها " خطط دائمة و ارشادات في التفكير

و العمل على تحقيق الأهداف المسطرة، و لتكون السياسات فعالة، يجب أن تكون محددة و ثابتة و مرنة."<sup>3</sup>

و من أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي " تلك المتصلة بإدارة الأفراد و تعتبر السياسة

نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد و تعلن هذه السياسات وفق الأهداف المرجوة، فنجاح أي سياسة في

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 75.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 75

<sup>3</sup> - عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع تسيير، 1997م، ص 18

المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء و رفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث و اختيار أحسن اليد العاملة.<sup>1</sup>

**2.1.7. حجم المؤسسة:** بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات بحيث " تكون أكبر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية، و تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، و تتضمن وحدة متخصصة في التوظيف و سمي بمكتب التوظيف"<sup>2</sup>. هذا يعني أن المؤسسات الكبيرة أعطت أهمية كبيرة لعملية التوظيف، بحيث خصصت قسما خاصا بتوظيف الموارد البشرية و تعيين أشخاص مختصين في الإعلان عن الوظائف واستقطاب أكبر عدد من المترشحين و اختيار أكفئهم، في حين نجد أن عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تختلف عن التي في المؤسسات الكبيرة، بحيث تكون إجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة بعيدة عن التعقيد، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " عادة ما تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها و عملية اختيار العمال تكون عن طريق مقابلة المترشح لمدير المؤسسة الذي يقرر مدى ملاءمته للمنصب"<sup>3</sup>

**3.1.7. تخطيط القوة العاملة:** تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة، بحيث نقصد بتخطيط القوى العاملة أنه " وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، و جهد حثيث يواجه المؤسسات و يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية و المحيطية التي توجه عمل و نشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الشاوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 12

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجديدة للنشر و التوزيع، مصر، 2004م، ص 141

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 142

<sup>4</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002م

فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف و ذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة، و تحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.

**4.1.7. سمعة المؤسسة:** تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف و نعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة و من بينها: " طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المتربصين أو الزوار، و كذلك طبيعة و جودة منتوجاتها و خدماتها، و مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية و المحلية و تحسين صورتها و نشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>1</sup> و من خلال هذا نفهم أن سمعة أي مؤسسة يؤثر في قدرتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

## 2.7. العوامل الخارجية: و يمكن حصر العوامل في النقاط التالية:

**1.2.7. التقدم التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات و التعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا و استخدام الآلات و إتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية و مهمم الوظائف. هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات و مهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، ص 121

**2.2.7. الوضع الاقتصادي:** تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة و إنتاجها " و هذا يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات و التخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها، في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة.<sup>1</sup>، بحيث نجد أن التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة و التسابق لاستقطاب المهارات و الكفاءات البشرية، أما في حالة الكساد الاقتصادي فدو العكس، " بحيث ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح، الشيء الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح عدد كبير من العمال.<sup>2</sup>، و التسريح يؤثر سلبا على المؤسسة، إذ تضطر المؤسسة بعد تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة و الكفاءة و بالتالي تكون مضطرة على تحمل تكاليف تدريبهم و تكوينهم.

**3.2.7. التشريعات القانونية:** تأثر القوانين و التشريعات التي تصدرها الحكومة على سياسة إدارة الموارد البشرية، بحيث نجد القوانين التي تصدرها الدولة تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، فمن خلال التشريعات القانونية تسطر المؤسسات سياساتها و الإجراءات التي يتم بها توظيف اليد العاملة و هي تتعلق بالسن، الجنس، و الجنسية. و القانون الجزائري اهتم اهتماما بالغا بعملية التوظيف، بحيث تناول القانون الجزائري كل الجوانب المتعلقة بالتوظيف و وضع شروط خاصة لذلك و هذا ما تأكده المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 أنه لا يحق لأحد أن يوظف إلا إذا توفرت فيه شروط التوظيف و من أهم شروط التوظيف في الجزائر ما يلي:<sup>3</sup>

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية و ذو أخلاق حسنة و ليست له سوابق عدلية.

<sup>1</sup>- صلاح الشاوي، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999م، ص 12

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 12

<sup>3</sup> - www.edu45.ahlamontada.com/t118-topic

- أن يكون في السن القانوني و اللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة، و لقد نص التشريع الجزائري بأن لا يقل السن الأدنى للتوظيف عن 16 سنة.
  - أن يوضّح الفرد وضعيته إزاء الخدمة الوطنية.
- كما أكّدت المادة 34 من هذا المرسوم أن عملية التوظيف تجري حسب عدة طرق و المتمثلة فيما يلي:
- المسابقة على أساس الاختبارات.
  - المسابقة على أساس الشهادات.
  - الامتحانات و الاختبارات المهنية.

**4.2.7. المتغير الثقافي:** نجد أن الجزائر و كغيرها من الدول العربية تسودها مجموعة من القيم و العادات و التقاليد، و هذه الأخيرة تؤثر على نشاطات المؤسسة و كذا على عملية التوظيف، بحيث لما تقوم المؤسسة اليد العاملة، عليها أن تحترم العادات و القيم السائدة في تلك المنطقة، فعلى سبيل المثال " في المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها أن أعمالا معينة تناسب الرجال و لا تناسب النساء"<sup>1</sup> و لهذا على المنظمات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياستها التوظيفية.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، يعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، ص 283



**الخلاصة:**

و بصفة عامة فإن عملية التوظيف و الإجراءات المتبعة في ذلك تلعب دورا هاما في تدعيم برامج التطوير و مساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون و القائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، و السعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين و إخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة.

# الفصل الخامس

ميدان الدراسة و خصائص العينة

**مقدمة:**

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث و المتمثلة في الفصول الأربعة السابقة سوف نحاول في هذا الفصل تطبيق الجانب النظري في الواقع الميداني من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة " مون جرجرة "، التي تنشط في إنتاج المشروبات الغازية و غير الغازية. تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى الكشف عن سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة. و لقد قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فالفصل الأول هو بمثابة بطاقة تعريف للمؤسسة، بحيث تطرقنا فيه إلى تاريخ إنشائها، و طبيعة هيكلها التنظيمي، و دراسة خصائص عيناتها. الفصل الثاني يدور حول اعتماد إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معياري الخبرة و المستوى التعليمي، أما الفصل الثالث فيدور حول العلاقة القائمة بين تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف و الشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال.

## 1. تعريف مؤسسة مون جرجرة:

لقد تم إنشاء مؤسسة مون جرجرة في إطار شراكة ذات مسؤولية محددة، أي SARL و الكائن مقرها ببلدية الشرفة، ولاية البويرة و يقتصر نشاط هذه المؤسسة على إنتاج المياه المعدنية و المشروبات الغازية ذات النكهات و الأذواق المختلفة، مستعينة في ذلك بآلات حديثة في التصنيع. و صنفت مؤسسة مون جرجرة من بين المؤسسات الصناعية الإنتاجية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المصلحة العامة.

## 2. طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة مهما كونه ينظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات المتوجبة على كل فرد، فهو إذن الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف و ارتباطاتها الإدارية و العلاقات بين الأفراد، أي أنه يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرئيسية. يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة " المنبع الكبير القبائلي، مون جرجرة" من الأقسام التالية:

**1.2. قسم إدارة الخدمات:** يختص هذا القسم بوضع و تنفيذ استراتيجية العمل بهدف تحقيق الأهداف و السياسات المرسومة التي يقررها المدير و المسير، كما يتخصص في متابعة و تقييم أداء العمل و العاملين و يساهم في تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة بغرض ضمان و زيادة فعاليتها.

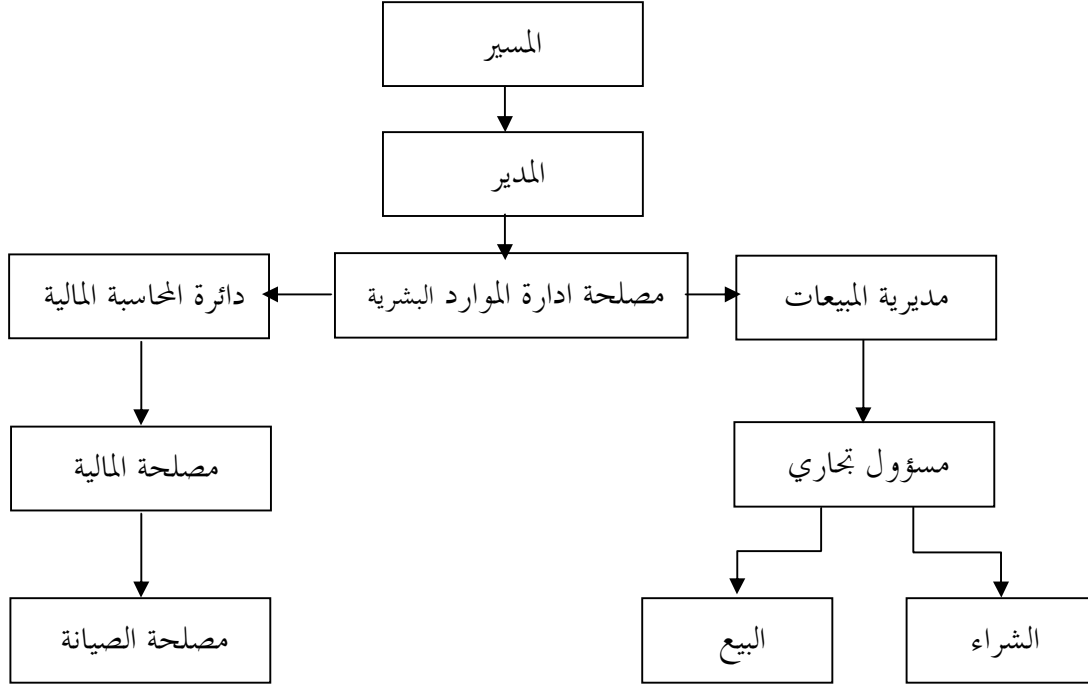
**2.2. قسم إدارة الموارد البشرية:** يختص هذا القسم بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، أي أنه القسم المسؤول عن استقطاب و توظيف العمال و الإشراف على تطويرهم و خلق بيئة عمل جيدة لهم، كما أنه يهتم بحل مختلف المشاكل التي يمكن أن تمس القوى العاملة في المؤسسة، إضافة إلى أنه يشرف على صرف أجور العمال، و على تنظيم الإجازات و العطل للعاملين بالمؤسسة، و زيادة على كل هذا فهو يشرف على إجراء مقابلات التوظيف.

**3.2. قسم الإنتاج:** و هو القسم المتخصص بإنتاج السلع المختلفة بحسب المواصفات المحددة و ذلك من أجل ضمان الجودة المناسبة للمنتج، كما أنه يشرف على إتمام إنتاج السلع في الوقت المحدد و بالجودة و الكمية المطلوبة. و تتكون مؤسسة " مون جرجرة " من ثلاث ورشات إنتاجية، تختص كل واحدة منها بمنتج معين، فالورشة الأولى مختصة في إنتاج المشروبات المعدنية ذات سعة 1,5ل و 5ل. الورشة الثانية تتكفل بإنتاج المشروبات المعطرة، ذات النكهات المختلفة (العصائر)، أما الورشة الثالثة تختص في إنتاج المشروبات المعدنية ذات سعة 19ل.

**4.2. قسم الإعلام و التسويق:** يختص هذا القسم بتطبيق الخطط و البرامج التي تهدف إلى التعريف بالمؤسسة و بمنتجاتها المختلفة، داخليا و خارجيا و ذلك من أجل الزيادة في مبيعاتها و توسيع مكانتها في السوق، كما أنه يهتم بالدعاية للمنتجات المختلفة و عرضها للبيع، فهذا القسم يعمل على كشف رغبات العملاء و تطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم، ما يضمن للمؤسسة زيادة في الأرباح. بعبارة أخرى، يتكفل هذا القسم بوضع المبادئ و التسعير و الدعاية للمنتجات المختلفة للمؤسسة من أجل إرضاء كلا الطرفين: المشتري و البائع.

**5.2. قسم الإدارة المالية:** يختص هذا القسم بإدارة الموارد المالية بالمؤسسة و ذلك بمتابعة الصرف من الميزانية العامة للمؤسسة و إعداد التقارير و الكشوف المالية الشهرية، الفصلية و السنوية، كما يقوم بإعداد توقعات الصرف المستقبلية و يسعى إلى تحقيق الموازنة بين البيع و الشراء.

## - الهيكل التنظيمي لمؤسسة مون جرجرة.

**3. الهدف من تأسيس مؤسسة مون جرجرة:**

بعد التصريح الذي قدمه لنا مسير المؤسسة أثناء المقابلة التي أجريناها مع حضرته، اتضح لنا أنه يهدف من خلال هذه المؤسسة، إلى تحقيق أهداف اجتماعية و اقتصادية، بحيث يتمثل الهدف الأول و الأساسي في تحقيق احتياجات الأفراد من المشروبات المعدنية المعطرة، سواء على المستوى المحلي أو الجهوي و كذلك توفير مناصب عمل و المساهمة في التقليل من حدة البطالة في المنطقة، أما الأهداف الاقتصادية تتمثل في تحقيق زيادة في الأرباح من خلال زيادة الإنتاج و تسويقه عبر كامل القطر الوطني و الدولي.

**4. مجالات الدراسة:** تتمثل في ثلاث مجالات و هي كما يلي:

**1.1.4. المجال البشري:** إن المجتمع الأصلي للدراسة يتمثل في 137 عامل و أخذ منهم سبعون و هذا راجع

لكوننا استرجعنا 70 إستمارة فقط.

**2.4. المجال المكاني:** و يشمل ميدان الدراسة في مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المشروبات.

**3.4. المجال الزمني:** و الذي تم فيه توزيع الاستمارة في مدة 10 أيام، أي من 23 ماي إلى 2 جوان.

**5. خصائص مجتمع البحث:** و الذي سنحاول فيه تحديد خصائص عمال مؤسسة مون جرجرة البالغ

عددهم سبعون عاملا.

-الجدول رقم (1): توزيع الأفراد حسب الجنس.

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس   |
|----------------|-----------|---------|
| 65,72%         | 46        | ذكر     |
| 34,28%         | 24        | أنثى    |
| 100%           | 70        | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن كلا الجنسين متواجدين في مؤسسة مون جرجرة، و لكن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، بحيث بلغت نسبة الذكور 65,72% بينما بلغت نسبة أفراد عينة البحث من الإناث 34,28%. يوضح الجدول أن نسبة معتبرة من شاغلي المناصب في مؤسسة مون جرجرة هم من الجنس الذكري، و هذا نتيجة لطبيعة نشاط المؤسسة، بحيث هي ذات طابع صناعي بصفة خاصة، بحيث نجد أن أغلبية المناصب المتواجدة في المؤسسة تتطلب مجهودا عضليا و تحتاج إلى قدر كبير من الجهد، هذا ما سمح بإقبال الذكور أكثر من الإناث.

## -الجدول رقم (2): توزيع الأفراد حسب السن.

| النسب المئوية | التكرارات | الفئات العمرية |
|---------------|-----------|----------------|
| 47,14%        | 33        | [30 - 24 ]     |
| 40%           | 28        | [45 - 30]      |
| 12,86%        | 09        | [52 - 45]      |
| 100%          | 70        | المجموع        |

- من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 24 سنة و 30 سنة يمثلون أعلى نسبة، بحيث تقدر نسبتهم ب 47,14%، بينما 40% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 45 سنة، في حين نجد أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 و 52 سنة يمثلون أقل نسبة و تقدر ب 12,86%. و يعود ارتفاع نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 24 و 30 سنة لكون هذه الفئة العمرية الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل، كما تتسم هذه الفئة بالنشاط و الحيوية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، فهذا يسمح لهم بمزاولة عملهم بشكل جيد و بهذا تضمن المؤسسة الاستمرار و رفع الإنتاج و تحقيق الجودة.



## - الجدول رقم (3): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 11,42%         | 8         | ابتدائي          |
| 24,29%         | 17        | متوسط            |
| 31,43%         | 22        | ثانوي            |
| 32,86%         | 23        | جامعي            |
| 100%           | 70        | المجموع          |

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث سجلت لدى الذين يحملون شهادات جامعية بنسبة 32,86%، و تليها مباشرة نسبة 28,58% من الباحثين مستواهم التعليمي ثانوي، و نسبة 27,14% من أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط، و 10% من الأفراد مستواهم التعليمي ابتدائي، وبما أن المؤسسة لم توظف عمالا دون مستوى تعليمي فإنه لم تسجل في الجدول أي نسبة لهذه الفئة من الافراد. ونتائج الجدول توضح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة البحث هم من خريجي الجامعات و هذا راجع لكون المؤسسة تحتاج الى كفاءات علمية و مهنية قادرة على مواكبة التكنولوجيا و تحقيق أهداف المؤسسة.

## الجدول رقم (4) توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية:

| النسب المئوية | التكرارات | الحالة المدنية |
|---------------|-----------|----------------|
| 52,86%        | 37        | أعزب           |
| 41,43%        | 29        | متزوج          |
| 5,71%         | 4         | مطلق           |
| 100%          | 70        | المجموع        |

- يوضح لنا هذا الجدول أن أكبر نسبة من الباحثين هم عزاب و قدرت نسبتهم ب 52,86%، ثم تأتي فئة الباحثين المتزوجين الذين يمثلون نسبة أقل من نسبة الباحثين العزاب و قدرت نسبة هذه الفئة ب 41,43%،

كما نجد أن نسبة العمال المطلقين قد قدرت ب 5,71%. و يعود ارتفاع نسبة العمال العزاب في المؤسسة لارتفاع نسبة الطلب على العمل من طرف فئة الشباب، الذين يبحثون عن وظيفة دائمة و مستقرة تمكنهم من إثبات أنفسهم و تحقيق ذاتهم في المجتمع من جهة، و من جهة أخرى ليتمكنوا من تحقيق الاستقرار المادي و المعنوي، الذي يسمح لهم بالتخطيط لمستقبلهم الشخصي.

#### الجدول رقم (5) توزيع الأفراد حسب المنطقة:

| النسبة | التكرارات | المنطقة       |
|--------|-----------|---------------|
| 71,42% | 50        | نفس المنطقة   |
| 28,58% | 20        | من منطقة أخرى |
| 100%   | 70        | المجموع       |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث ينتمون إلى نفس المنطقة بنسبة تقدر ب 71,42% في حين تقدر نسبة المبحوثين الذين جاءوا من مناطق أخرى بنسبة 28,58%.

فأغلبية افراد عينة البحث ينتمون إلى نفس المنطقة لأن الهدف الأساسي من إنشاء هذه المؤسسة هو التقليل من مشكلة البطالة في المنطقة.

**الإستنتاج:**

و في الأخير و بعد دراستنا الشاملة لخصائص العينة و المتكونة من سبعين عاملا في مؤسسة مون جرجرة توصلنا إلى أن أغلب العمال الذين وظفتهم المؤسسة هم من الذكور، بنسبة 65,72%، لكون النشاط الذي تعمل فيه مؤسسة مون جرجرة يتطلب جهدا بدنيا و عضليا، و أعمارهم تتراوح ما بين 24 سنة و 30 سنة بنسبة 47,14%، و أغليبتهم من مستوى تعليمي جامعي بنسبة تقدر ب 32,85% و تم توزيعهم في المناصب الإدارية. و أغلبية عمال هذه المؤسسة عزاب بنسبة 52,86%، كما توصلنا أيضا إلى نتيجة معظم عمال هذه المؤسسة ينتمون إلى نفس المنطقة بنسبة 71,42%.

# الفصل السادس

معياري الخبرة و المستوى التعليمي

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي نجدها في المؤسسة، و ذلك لدورها المهم و الفعال في اتخاذ القرارات و تحديد السياسات التي يتم من خلالها انتقاء و توظيف الموارد البشرية حتى تكون لها مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. و في هذا الفصل سنقوم بتحليل نتائج الفرضية الثابتة و التي تنصّ على أن إدارة الموارد البشرية تعتمد في عملية التوظيف داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معياري الخبرة و المستوى التعليمي.

## -الجدول رقم (6): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية.

| النسب المتوية | التكرارات | الخبرة  |
|---------------|-----------|---------|
| %34,29        | 24        | لا      |
| %65,71        | 46        | نعم     |
| %100          | 70        | المجموع |

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة أفراد عينة البحث الذين يتمتعون بخبرة مهنية يمثلون أعلى نسبة و تقدر ب %65,71 في حين سجلت أقل نسبة عند الذين يفتقدون إلى الخبرة المهنية بنسبة %34,29. و يرجع سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين يتمتعون بخبرة مهنية لكون الأغلبية يحملون شهادات جامعية و تكوينية و يتمتعون بمؤهلات عملية و هذا راجع لكونهم مارسوا نشاطات أخرى في مؤسسات أخرى، سواءا كانت خاصة أو عامة قبل التحاقهم بالمؤسسة.

## -الجدول رقم (7): توزيع الأفراد حسب الجنس و التحاقهم بالمؤسسة.

| الجنس   | التحاقهم بالمؤسسة | عن طريق الإعلان | مكاتب التوظيف | الأهل و الأقارب | المجموع |
|---------|-------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------|
| ذكر     | 6                 | 31              | 9             | 46              |         |
|         | %13,04            | %67,40          | %19,56        | %100            |         |
| أنثى    | 4                 | 18              | 2             | 24              |         |
|         | %16,66            | %75             | %8,33         | %100            |         |
| المجموع | 10                | 49              | 11            | 70              |         |
|         | %14,29            | %70             | %15,71        | %100            |         |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن 70% من أفراد عينة البحث التحقوا بمناصب عملهم عن طريق مكاتب التوظيف و هذا ما تأكده نسبة الذكور المقدرة ب 67,40% و الإناث 75%، ثم تليها نسبة أفراد العينة الذين التحقوا عن طريق الأهل و الأقارب بنسبة 15,71%، و تمثل نسبة 14,29% أدنى نسبة مسجلة في الجدول و هي تشمل المبحوثين الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق الإعلان. و الملاحظ في الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث التحقت بالمؤسسة بواسطة مكاتب التوظيف، هذا يدل أن مؤسسة مون جرجرة تعتمد في استقطابها للموارد البشرية على مكاتب التوظيف.

-الجدول رقم (8): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي و الصعوبات التي صادفتهم في الإلتحاق بالوظيفة.

| المجموع    | لا           | نعم          | الصعوبات<br>المستوى التعليمي |
|------------|--------------|--------------|------------------------------|
| 8<br>%100  | 2<br>%25     | 6<br>%75     | إبتدائي                      |
| 17<br>%100 | 13<br>%76,48 | 4<br>%23,52  | متوسط                        |
| 22<br>%100 | 15<br>%68,19 | 7<br>%31,81  | ثانوي                        |
| 23<br>%100 | 21<br>%91,30 | 2<br>%8,70   | جامعي                        |
| 70<br>%100 | 51<br>%72,86 | 19<br>%27,14 | المجموع                      |

- يبين لنا الجدول رقم (8) أن 72,86% من أفراد عينة البحث لم يواجهوا أي صعوبات في الحصول على الوظيفة داخل المؤسسة، خاصة ذوي الشهادات الجامعية الذين يمثلون نسبة 91,30%. و مقابل هذا نجد أن 27,30% من أفراد عينة البحث صرحوا بمجموعة من العراقيل التي صادفوها في الحصول على المنصب أو



الوظيفة، و ذوي المستوى الابتدائي يمثلون 75% و هي أكبر نسبة، بينما يوضح الجدول أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي لم يواجهوا أي صعوبات في الحصول على الوظيفة، كونهم يتمتعون بمؤهلات علمية تسمح بتوظيفهم دون تردد، و ذلك لكي تستفيد المؤسسة من إمكانياتهم و معارفهم و مستواهم التعليمي.

**-الجدول رقم (9): توزيع الأفراد حسب الجنس و إجراء المقابلة الوظيفية.**

| النسب  | التكرارات | إجراء مقابلة وظيفية |
|--------|-----------|---------------------|
| 82,86% | 58        | نعم                 |
| 17,14% | 12        | لا                  |
| 100%   | 70        | المجموع             |

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 82,86% من أفراد عينة البحث اجتازوا المقابلة الوظيفية قبل التحاقهم بالمنصب الشاغرة، بينما 17,14% من أفراد العينة لم يخضعوا للمقابلة الوظيفية و ذلك لكونهم ينتمون إلى نفس العائلة أي الملكية الخاصة للمؤسسة.

**-الجدول رقم (10): توزيع الأفراد حسب معايير التوظيف.**

| النسبة المئوية | التكرارات | معايير التوظيف          |
|----------------|-----------|-------------------------|
| 65,71%         | 46        | الخبرة الواسعة          |
| 8,58%          | 6         | المستوى التعليمي الواسع |
| 25,71%         | 18        | متطلبات بدنية           |
| 100%           | 70        | المجموع                 |

-يوضح لنا الجدول رقم (10) أن 65,71% من أفراد عينة البحث تم انتقاؤهم أو توظيفهم من خلال الخبرة الواسعة التي يتمتعون بها ميدانيا، ثم تأتي النسبة الثانية المقدرة ب 25,71% و التي تمثل أفراد العينة الذين تم توظيفهم على أساس المتطلبات البدنية التي تفرضها الوظيفة. وأدنى نسبة سجلت في هذا الجدول هي 8,58% و هي تمثل أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي العالي. و يعود الإرتفاع الملحوظ لنسبة أفراد العينة الذين تم توظيفهم على أساس الخبرة التي يتمتعون بها لحاجة هذا النوع من المؤسسات الى مؤهلات و يد عاملة مؤهلة.

## الاستنتاج:

توصلنا من خلال النتائج المعروفة في الجداول السابقة و التي تخص الفرضية الأولى التي تنص على أن "إدارة الموارد البشرية تعتمد في عملية التوظيف داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على معياري الخبرة و المستوى التعليمي" و تتمثل النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- معظم أفراد عينة البحث المتواجدين في مؤسسة مون جرجرة يتمتعون بالخبرة المهنية، بحيث يمثلون نسبة 65,71%.
- إن أغلبية أفراد عينة البحث التحقوا بالمؤسسة عن طريق مكاتب التوظيف، بحيث تعلن عن الوظائف الشاغرة في مكاتب التوظيف لضمان الحصول على يد عاملة مؤهلة و ذات كفاءة عالية.
- توصلنا كذلك إلى أن 72,86% من أفراد عينة البحث لم يواجهوا صعوبات في التحاقهم بالمؤسسة.
- إن معظم عمال مؤسسة مون جرجرة اجتازوا المقابلة التوظيفية، إذ يمثلون نسبة 82,86%.
- 65,71% من أفراد عينة البحث تم انتقاؤهم أو توظيفهم على أساس الخبرة المهنية الواسعة التي يستمتعون بها، و هذا راجع لكون هذه المؤسسة لا تقوم ببرامج تكوينية، لهذا تحتاج إلى استقطاب يد عاملة ذات خبرة و أقدمية في المجال لتفادي بذلك الوقت الذي سوف يضيعه العامل الجديد حتى يتكيف مع المحيط الداخلي و المنصب الموكل له.

# الفصل السابع

معايير الانتقاء الوظيفي و الرضا المهني.

**تمهيد:**

إن عملية التوظيف تمثل إحدى الوظائف الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، بحيث تهدف إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة على الابتكار و التطوير و الأداء الناجح، فالإدارة تهدف من خلال عملية التوظيف إلى وضع كل فرد في المكان الذي يلائمه، مع تطبيق معايير الانتقاء، التي تولد في العمال الشعور بالرضا. و في هذا الفصل سنقوم بتحليل الفرضية الثانية و التي تدور حول تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف و مدى شعور العمال بالرضا الوظيفي.

-الجدول رقم (11): توزيع الأفراد حسب الجنس و علاقتهم بصاحب العمل.

| الجنس   | الاتصال بالمدير |              | المجموع    |
|---------|-----------------|--------------|------------|
|         | نعم             | لا           |            |
| ذكر     | 37<br>%80,43    | 9<br>%19,57  | 46<br>%100 |
| أنثى    | 11<br>%45,83    | 13<br>%54,17 | 24<br>%100 |
| المجموع | 48<br>%68,58    | 22<br>%31,42 | 70<br>%100 |

- يوضح لنا الجدول رقم (11) أن أغلبية الذكور و المقدرة نسبتهم ب 80,43% لديهم اتصال مباشر برب العمل، لكن هذا لا ينطبق على الإناث، و هذا ما توضحه النسبة المنخفضة و المقدرة ب 45,83%. كما تبين لنا نتائج الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث الذين لديهم اتصال مع رب العمل هم من الجنس الذكري و ذلك راجع لكونهم ينتمون لنفس المنطقة و الجنس، في حين نجد أن الإناث ليس لديهن اتصال مع صاحب العمل و ذلك راجع الى خصوصية المجتمع.

## -الجدول رقم (12): توزيع الأفراد حسب الجنس و الرضا المهني.

| المجموع    | الرضا المهني |              | الجنس   |
|------------|--------------|--------------|---------|
|            | لا           | نعم          |         |
| 46<br>%100 | 5<br>%10,87  | 41<br>%89,13 | ذكر     |
| 24<br>%100 | 4<br>%16,67  | 20<br>%83,33 | أنثى    |
| 70<br>%100 | 9<br>%12,86  | 61<br>%87,14 | المجموع |

- من خلال الجدول رقم (12) يتبين لنا أن 87,14% من أفراد عينة البحث راضين عن العمل في المؤسسة، و تؤكد هذا لدى الذكور بنسبة 89,13%. مقابل هذا نجد أن 12,86% من أفراد العينة عبروا عن عدم رضاهم عن العمل في المؤسسة و تؤكد هذه لدى الإناث بنسبة 16,67%. و يعود ارتفاع نسبة أفراد عينة البحث الراضين عن العمل في المؤسسة من الذكور إلى كون أن المؤسسة ساهمت في توفير الإمكانيات و الظروف اللازمة في العمل، كما أنه جعلتهم يصلون إلى تحقيق أهدافهم و متطلباتهم المادية و الاجتماعية.

## -الجدول رقم (13): علاقة المستوى الدراسي بالرضا الوظيفي.

| المجموع    | لا           | نعم          | الرضا عن العمل<br>المستوى التعليمي |
|------------|--------------|--------------|------------------------------------|
| 8<br>%100  | 3<br>%37,5   | 5<br>%62,5   | ابتدائي                            |
| 17<br>%100 | 2<br>%11,77  | 15<br>%88,23 | متوسط                              |
| 22<br>%100 | 5<br>%22,72  | 17<br>%77,28 | ثانوي                              |
| 23<br>%100 | 3<br>%13,04  | 20<br>%86,96 | جامعي                              |
| 70<br>%100 | 13<br>%18,58 | 57<br>%81,42 | المجموع                            |

- من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن نسبة العمال الراضين عن عملهم تمثل أكبر نسبة و تقدر ب %81,42، و يتأكد هذا لدى أفراد عينة البحث ذوي المستوى التعليمي المتوسط، بنسبة %88,23، في حين نجد أن %18,58 من أفراد العينة ليسوا راضين عن المناصب أو المهام الموكلة إليهم داخل المؤسسة. و يعود سبب ارتفاع نسبة أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي المتوسط، الراضين عن عملهم إلى كون أن المناصب التي يشغلونها لا تحتاج إلى مؤهلات علمية أو مستوى تعليمي عالي.



-الجدول رقم (14): توزيع الأفراد حسب المنصب و مدى تناسبه مع القدرات و المؤهلات العلمية

للعامل.

| التناسب مع القدرات<br>العلمية<br>المنصب | مناسب        | مناسب إلى حد ما | لا يتناسب اطلاقا | المجموع    |
|---|--------------|-----------------|------------------|------------|
| مسير                                    | 1<br>%100    | -               | -                | 1<br>%100  |
| إطار                                    | 13<br>%92,86 | 1<br>%7,14      | -                | 14<br>%100 |
| عامل عادي                               | 32<br>%58,18 | 15<br>%27,28    | 8<br>%14,54      | 55<br>%100 |
|   | 46<br>%65,71 | 16<br>%22,87    | 8<br>%11,42      | 70<br>%100 |

- يبين لنا الجدول رقم (14) أن 65,71% من أفراد عينة البحث يقرون أن مناصب عملهم تتناسب مع قدراتهم العلمية و العملية و تؤكد هذا لدى المسير بنسبة 100% و فئة الإطارات بنسبة 92,86%، بينما سجلت نسبة 22,87% لدى أفراد العينة الذين يرون أن مناصب عملهم تناسب إلى حد ما قدراتهم العلمية و العملية و تؤكد لدى العمال العاديين بنسبة 27,28% و سجلت أدنى نسبة و هي 11,42% لدى أفراد عينة

البحث الذين يرون أن مناصب عملهم لا تناسب إطلاقاً قدراتهم العلمية و المهنية. و الملاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن مناصبهم تتناسب مع قدراتهم العلمية و العملية و ذلك لأنها تراعي ظروف عملها و تعمل على وضع كل فرد في المكان المناسب له لضمان اندماجه و تأقلمه في المؤسسة، و هذا يولد فيهم الشعور بالرضا و يحفزهم على تحسين أدائهم.

**-الجدول رقم (15): توزيع الأفراد حسب العدالة في توزيع المناصب.**

| المجموع    | توزيع غير عادل | توزيع عادل   | التوزيع<br>المنصب |
|------------|----------------|--------------|-------------------|
| 1<br>%100  | -              | 1<br>%100    | مسير              |
| 14<br>%100 | 2<br>%14,29    | 12<br>%85,71 | إطار              |
| 55<br>%100 | 14<br>%25,46   | 41<br>%74,54 | عامل عادي         |
| 70<br>%100 | 16<br>%22,86   | 54<br>%77,14 | المجموع           |

- تشير نتائج هذا الجدول إلى أن نسبة 77,14% من أجمالي عينة البحث، ترى أن توزيع أعباء العمل يعتبر توزيعاً عادلاً و نجد فئة الإطارات قد حققت أعلى نسبة في ذلك بحيث تقدر ب 85,71%، في حين نجد أن

أفراد العينة الذين أجابوا بأن توزيع أعباء العمل غير عادل يمثلون نسبة 22,86%. و حسب النتائج التي يوضحها الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن أعباء العمل قد وزعت عليهم توزيعا عادلا و هذا يرجع أساسا إلى فعالية عملية التسيير، التخطيط و التوظيف، و هذا يوّلد لدى العمال الشعور بالرضا عن أدائهم و الوظائف التي يشغلونها.

الجدول رقم (16): توزيع الأفراد حسب رأيهم بعملية التوظيف المتبعة و مدى رضاهم عن هذه السياسة.

| المجموع    | غير موضوعية  | موضوعية      | سياسة التوظيف المتبعة<br>مدى الرضا عن<br>هذه السياسة |
|------------|--------------|--------------|--|
| 55<br>%100 | 3<br>%5,46   | 52<br>%94,54 | نعم  |
| 15<br>%100 | 12<br>%80    | 3<br>%28     | لا   |
| 70<br>%100 | 15<br>%21,42 | 55<br>%78,58 | المجموع  |

- و من خلال الجدول رقم (16) تبين لنا أن نسبة 78,58% من أفراد عينة البحث يقرون أن السياسة التي تتبعها المؤسسة في التوظيف موضوعية و بعيدة كليا عن التحفيز و الذاتية، و هذا تأكده فئة من العمال الراضين عن السياسة المتبعة حاليا، إذ يمثلون نسبة 94,54% من المجموع الكلي، في حين نجد أن 28% من أفراد العينة ليسوا راضين عن السياسة التي تتبعها المؤسسة في التوظيف. أما نسبة افراج عينة البحث الذين يعتقدون أن

السياسة المتبعة في التوظيف من طرف المؤسسة ليست موضوعية بلغت 21,42% و هذا ما يؤكد 80% من افراد العينة الذين عبروا عن عدم رضاهم بهذه السياسة التوظيفية الغير موضوعية. و يعود ارتفاع نسبة الأفراد الراضين عن السياسة التوظيفية الموضوعية التي تعتمدھا المؤسسة في تحديدها لاحتياجاتھا من اليد العاملة، كون أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له، حسب قدراته الفكرية و العلمية.

## الاستنتاج:

بعد تحليلنا لجداول الفرضية الثانية التي تنص عل أن " تطبيق معايير الانتقاء في التوظيف ساهم في شعور العمال بالرضا الوظيفي و توصلنا غالى النتائج التالية:

- أن أغلبية أفراد عينة البحث لديهم اتصال بصاحب العمل، إذ يمثلون نسبة 80,43%، بحيث نجد أن التفاهم القائم بين العمال و رب العمل يوّلد فيهم الشعور بالرضا.

- أغلبية أفراد عينة البحث راضين عن المهام الموكلة إليهم من طرف المؤسسة، بحيث يمثلون نسبة 87,14%

- أغلبية الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط راضين عن عملهم في مؤسسة مون جرجرة.

- أغلبية أفراد عينة البحث يقرون أن المناصب التي يشغلونها تتناسب مع قدراتهم العلمية و العملية و هم يمثلون نسبة 65,71%.

- إن معظم أفراد عينة البحث يقرون أن أعباء العمل في مؤسسة مون جرجرة قد تم توزيعها بين العمال توزيعا عادلا، و يمثلون نسبة 77,14%.

- أغلبية أفراد العينة يرون أن السياسة التي تتبعها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية هي سياسة موضوعية، و الباحثين الذين قدموا هذا الإدلاء يمثلون 78,58% من العدد الإجمالي.

## الإستنتاج العام:

بعد تحليلنا لمعطيات الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج نذكرها فيما يلي:

\_\_ تبين بعد التحقق من الفرضية الأولى أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أعطت اهتماما بالغاً لعملية التوظيف التي من خلالها تضمن المؤسسة استقطاب أجدر الموارد البشرية و انتقاء أكفئها، و تأكد من خلال النتائج أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تعتمد في انتقاءها للعمال على معيار الخبرة أكثر من المعايير الأخرى، وهذا راجع لكون المؤسسة لا تتوفر فيها برامج أو نشاطات تكوينية لتدريب العمال الجدد، لهذا نجد أن أن المؤسسة و في الكثير من الحالات توظف الذين يتمتعون بالخبرة أكثر من الذين يفتقرون إليها، و هذا لا يعني أنها لا توظف من يتمتعون بمستوى تعليمي عالي و إنما بنسبة قليلة مقارنة مع الذين تتوفر فيهم الخبرة المهنية. فهذه البرامج و المعايير التوظيفية التي تعتمد عليها المؤسسة تهدف إلى إدماج و تكيف الفرد مع المنصب الموكل إليه.

\_\_ كما أنه توصلنا من خلال النتائج الميدانية إلى أن أغلبية الباحثين راضين عن عملهم داخل المؤسسة، و أن المهام الموزعة عليهم تتناسب مع قدراتهم، و هذا ما يجعلهم راغبين في مواصلة تقديم خدماتهم لهذه المؤسسة، و هذا يؤكد رضا معظم عاملي مؤسسة **مون جرجرة** بالسياسة الموضوعية التي تتبعها الإدارة في توظيفها للموارد البشرية.

فتوظيف الموارد البشرية وفق معايير موضوعية بعيداً عن الذاتية و المؤثرات السلبية، يولد في العمال

الشعور بالرضا و الإلتزام إلى المؤسسة سواء كان من نفس المنطقة أو من المناطق الأخرى المجاورة.

## الخاصة العامة:

يتضح لنا من خلال دراستنا لموضوع "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة" أن هذا القطاع يعتبر من القطاعات الأكثر ديناميكية، وذلك نظرا للدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في التنمية و الإنعاش الإقتصادي، كما أن لها مساهمة فعالة في امتصاص البطالة من خلال توفير مناصب شغل للموارد البشرية التي تعتبر أهم موارد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، وعنصرا من عناصر العملية الإنتاجية فيها. ونظرا لأهميتها البالغة داخل المؤسسة تطلب الأمر توفر الكفاءات الجيدة و القدرة على الأداء و العطاء المتميز، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في توفير و انتقاء القوى العاملة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال استقطاب اليد العاملة المؤهلة، ثم اختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة، و توظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم و جدارتهم.

و هذا يبين لنا أن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تنعكس أثارها إيجابا أو سلبا على المؤسسة و الفرد، بحيث تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديد إجراءات التوظيف و وضع المعايير التي يتم وفقها توظيف العمال، و هذا ما أكدته الدراسة الميدانية، التي أثبتت أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تأخذ بعين الإعتبار الخبرة التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة، و هذا بهدف الإستفادة من خبرته الواسعة و التقليل بذلك من تكاليف التدريب و التكوين.

و عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تحتاج إلى الدقة و الموضوعية في انتقاء أحسن الكفاءات، و أفضل القدرات و التي يمكن أن تتناسب مع أحدث التغيرات التكنولوجية التي تعمل بها هذه المؤسسات، مما يساعد على تحقيق أهم الأهداف لكلا الطرفين. و بالتالي فإن كل الإجراءات التي يخضع إليها المورد البشري خلال فترة توظيفه تساهم بشكل كبير في إكسابه الثقة بالنفس و الشعور بالرضا اتجاه هذه

الإجراءات لكونها تسمح له باكتساب المعلومات الجديدة و المهارات و الخبرات و تجعله أكثر اندماجا في عمله  
و تدفعه إلى الإبداع و الابتكار.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1. المراجع باللغة العربية:

#### 1.1 الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى ادارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006م.
2. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2004 م.
3. اسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007 م.
4. الوليد يزيد بشار، الادارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ، بدون سنة.
5. أيمن علي عمد، ادارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئي مقارنة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2007م.
6. باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 2006م.
7. توفيق عبد الرحيم يوسف، ادارة الأعمال التجارية الصغيرة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002م.
8. حاف سترهل، ترجمة مليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة، اتجاه في الاقتصاد الكلي، الادارة الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 1986م.
9. جودت عزت طوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه و أدواته وطرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007م.
10. حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002م.
11. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
12. خالد عبد الرحيم الهيبي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005م.

13. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009م.
14. رايح خوين، رقية مساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلة تمويلها، ط1، ايتراك للنشر و التوزيع، 2008م.
15. سعاد نايف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، ط2، دال وائل للنشر و التوزيع، 2007 م.
16. سعيد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1998م.
17. سنان موسوي، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلوي للنشر و التوزيع، 2004م.
18. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2000م.
19. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002 م.
20. صلاح الشاوي، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999م.
21. عبد الرحمان يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1996م.
22. علام سمير، ادارة المشروعات الصناعية الصغيرة، الدار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، بدون سنة.
23. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 1998م.
24. علي حسن و آخرون، الادارة الحديثة لمنظمات العمل، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 1999م.
25. علي عبد الهادي مسلم اخرون، ادارة الموارد البشرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 2009م.
26. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003م.

27. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، بدون سنة.
28. فتحي السيد عبده ابو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية المحلية، المكتب العالمي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005م.
29. فلاح حسن الحسيني، ادارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2006م.
30. فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2001م.
31. فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2008م.
32. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 2000م.
33. ماهر عليس محمد، ادارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979م.
34. محسن منصور العالي، ادارة و استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009م.
35. محمد الصرفي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006م.
36. محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي، أسسه و طريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 1992م.
37. محمد سعيد أنور سلطان، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003م.
38. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2001م.
39. محمد عبيدات و آخرون، البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 1989م.
40. محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخرجين و مردودها الاقتصادي و الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، 2004م.

41. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، 2005م.

42. منصور أحمد المنصور، المبادئ العامة في تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975م.

43. مهدي حسن زويلف، ادارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2001م.

44. ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر.

45. نبيل جواد، ادارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2006م.

46. يوسف حجيم الطائي و آخرون ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، 2006م.

## 2.1. الرسائل و الأطروحات الجامعية:

47. أحمد مرزوق، التوظيف في المؤسسة الأجنبية و آثاره على تكييف العمال الجزائريين، رسالة ماجستير لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008-2009م.

48. بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة للتنمية الاقتصادية في ظل العولمة، حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، جامعة البليدة، 2007م.

49. بنية عمر، ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسن الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط و الاحصاء، الجزائر، 2006م.

50. عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع التسيير، 1997م.

51. عبد الكريم الطيف، واقع و آفاق تطور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، حالة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002م.

52. غرناوط سميرة، طرق و اجراءات التوظيف و مدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008م.

53. لخلف عثمان، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995م.

54. نيار نعيمة، الخلفية المهنية و الاجتماعية للشباب المنشئ للمؤسسات الصغيرة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علقن الاجتماع، جامعة الجزائر، 2007-2008م.

55. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2004-2005م.

### 3.1. الملتقيات و المجلات و الدراسات:

56. السيد حبيب بلحاج، التجربة التونسية، ملتقى حول ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر، 1991م.

57. بريش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، حالة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بيسكرة العدد 12.

58. رتبية سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية و ديوان الترقية و التسيير العقاري، 1997م.

59. محمد رانول، و ابن داودية وهيبية، بعض التجارب الدولية في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة خسيبة بن بوعلي بالشلف، 17 و 18 أفريل 2006م.

### 4.1. المعاجم:

60. ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الادارة، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2011م.

61. حبيب الصحاف، معجم ادارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان، بدون سنة.

### 1.5. LES OUVRAGES EN FRANCAIS:

62. Anek Philip : rôle de importance des petite entreprise, développement des petite Entreprise politique et programmes .bit Genève, 1981 .

63. Armand bizaguet, la petite et moyenne Entreprise, N° juin, 1993, presse universitaire de France, paris.

64. jean guyot, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris .

65. pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972.

### **1.6. les sites électroniques sur internet :**

66. [www.tanmia.ma/article.php3?id=21325](http://www.tanmia.ma/article.php3?id=21325).

67. <http://www.communication.Akbarmontada.com>.

68. [www.Arabic-microfinancegateway.org/redirect.php](http://www.Arabic-microfinancegateway.org/redirect.php) .

69. [www.Alnassiriyah.Com/forum/showthread.php?t=3696](http://www.Alnassiriyah.Com/forum/showthread.php?t=3696).

70. [www.sha3ersouf.F/forum.Net/T638](http://www.sha3ersouf.F/forum.Net/T638) – topic .

71. <http://www.4uarab.com>

72. <http://mouwazaf.ahlamontada.com/T2977-77topic.IXZ21tauVb3>

73. [Www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm/10](http://Www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm/10).

74. [www.hrdiscussion.com/hr2128.html/21](http://www.hrdiscussion.com/hr2128.html/21)

75. <http://khayredine25.maktoobblog-com/1611264>

الملاحق