

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Centre Universitaire
Colonel Akli Mohand Oulhadj
Bouira



وزارة التعليم العالي و البحث
العلمي
المركز الجامعي
العقيد أكلبي محمد أولحاج
البويرة

معهد العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

(القسم: العلوم الاقتصادية)

(التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة)

مذكرة مقررمة ضمن متطلبات نيل شهادة (اليسانس)

تحت عنوان

تسيير الموارد البشرية و طرق
التوظيف في المؤسسة
دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة
بالبويرة

تحت إشراف الأستاذ:

بومارونة كريم

من إعداده الطلبة:

قري مراد

جمعة إبراهيم

نيشر عزيز

عَبَّعَ اللهُ الرَّحْمَانَ الرَّحِيمَ

THANK'S

كلمة شكر

بسم الله نحمده و نشكره و نستعين به في شؤوننا و
أعمالنا

و على سيدنا و نبينا خاتم المرسلين محمد صلى الله
عليه و سلم

كما نتقدم بالشكر و العرفان و بكل إمتنان للأستاذ
المشرف

بومازونة كريم الذي لم يتوانى في توجيهنا و إرشادنا
بنصائحه

القيمة . كما نشكر أساتذة معهد العلوم الإقتصادية
بالمركز

الجامعي بالبويرة و كل من ساهم من قريب أو من
بعيد في

إنجاز هذا العمل المتواضع .

THANK YOU MY GOD. MY FRIENDS AND THANKS SO MUCH FOR YOU M. BOUMAZOUNA

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :
من سهر لسهري و فرح لنجاحي و منح لي كل الحب و الدعم
أبي الغالي و أمي الحنون أعز الناس عندي أطال الله في عمرهما
إخوتي سعيد و كمال سندي في الحياة و عائلاتهم
شقيقتي الويزة و كريمة و أزواجهن السعيد و حميد
أختي برعمة العائلة نادية
إلى أبناء العم عبد الغني و سفيان مع تمنياتي لهم بالنجاح في
شهادة البكالوريا إلى هشام و سميرة مع تمنياتي لهم بالنجاح في
شهادة التعليم المتوسط
إلى عماتي و أعمامي و عائلاتهم وكل عائلة جمعة
إلى أصدقائي و زميلاتي الأوفياء : صديقي محمد ميساوي –
صديقي و أخي مراد قري – ريمة رزين – المبتسمة فاتي بناني –
المشاغب العزيز عزيز نيشد – نبيل – المحبوبة رغم جنونها
كتكوتة المجموعة فاتي مقراني – شريكتي توتة صغير (توتتي)
و إلى كل من عرفتهم و أحبهم قلبي و لم يذكرهم قلبي

إبراهيم

الإهداء

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير **والدي العزيز**

إلى من أروضتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض **والدتي الحبيبة**
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين اخوتي

إلى الروح التي سكنت روحي
الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض
بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا
قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم

وأحبوني

أصدقائي

مراد، ابراهيم، مهدي، مبروك، ريمة، تسعديت، فتيحة

عزيز



إلى كل من



إلى من قال فيهما عز وجل: { وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ النَّبِيِّينَ مِيثَاقَهُمْ لَعَنَّاهُمْ أَنْ يَقُولُوا إِذْ سَأَلْتَهُمْ مَا كُنَّا رَبُّكُمْ قَالُوا إِنَّمَا كُنَّا نَدْعُواكُمْ لِحُدُودِنَا بَلْ كَذَّبْتُمْ عَنْ أَنْصَارِكُمْ سَاءَ كَذَّابِينَ } وَإِذْ أَخَذْنَا مِنَ النَّبِيِّينَ مِيثَاقَهُمْ لَعَنَّاهُمْ أَنْ يَقُولُوا إِذْ سَأَلْتَهُمْ مَا كُنَّا رَبُّكُمْ قَالُوا إِنَّمَا كُنَّا نَدْعُواكُمْ لِحُدُودِنَا بَلْ كَذَّبْتُمْ عَنْ أَنْصَارِكُمْ سَاءَ كَذَّابِينَ }

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله **أمي الغالية، أبي العزيز**

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من آثروني على أنفسهم

إلى من علموني علم الحياة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة **إخوتي**

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله و من أحببتهم بالله

إلى من يجمع بين سعادي وحزني

إلى من لم أعرفهم ولن يعرفوني

إلى من أتمنى أن أذكرهم إذا ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

زملائي: إبراهيم، عزيز، كريم، ريم، تسعديت، فتيحة والحبوبة فطيمة

مراد

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الفهرس

1.....	مقدمة عامة
5.....	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
6.....	مقدمة الفصل
7.....	المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية تطورها وتحدياتها
7.....	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
8.....	المطلب الثاني : تطور إدارة الموارد البشرية
10.....	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
12.....	المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية أسسها و أهدافها
12.....	المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية
14.....	المطلب الثاني : الأسس الرئيسية لتسيير الموارد البشرية
14.....	المطلب الثالث : أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
16.....	المبحث الثالث : تخطيط وتنظيم الموارد البشرية و تحديد الإحتياجات الوظيفية
16.....	المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية
18.....	المطلب الثاني : تنظيم الموارد البشرية
22.....	المطلب الثالث : تحديد الإحتياجات الوظيفية للموارد البشرية
32.....	خاتمة الفصل
33.....	الفصل الثاني : دراسة تحليلية لسياسة و طرق التوظيف في المؤسسة
34.....	مقدمة الفصل
35.....	المبحث الأول : تعريف التوظيف وخطواته
35.....	المطلب الأول : تعريف التوظيف

- 36.....المطلب الثاني : خطوات وإجراءات عملية التوظيف
- 38.....المطلب الثالث : سياسة التوظيف في الدول الإشتراكية والدول الرأسمالية
- 39.....المبحث الثاني : أهداف التوظيف والعوامل المؤثر فيه وتكاليفه**
- 39.....المطلب الأول : أهداف وأهمية سياسة التوظيف
- 40.....المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف
- 42.....المطلب الثالث : التكاليف الناجمة عن سياسة التوظيف
- 44.....المبحث الثالث : مصادر التوظيف ، طرقه و مشاكله**
- 45.....المطلب الأول : مصادر التوظيف
- 49.....المطلب الثاني : طرق التوظيف
- 50.....المطلب الثالث : المشاكل التي تواجه عملية التوظيف
- 52.....خاتمة الفصل**
- 53.....الفصل الثالث : سياسة التوظيف في وحدة تعاونية الحبوب والخضر الجافة ب"البويرة"**
- 54.....مقدمة الفصل**
- 55.....المبحث الأول : عموميات حول تعاونية الحبوب و الخضر الجافة**
- 55.....المطلب الأول : لمحة تاريخية عن التعاونية
- 55.....المطلب الثاني : البطاقة الفنية للتعاونية
- 58.....المطلب الثالث : العلاقات التجارية للتعاونية
- 59.....المطلب الرابع : دور التعاونية وأبعادها الإستراتيجية
- 59.....المبحث الثاني : أهم المديرية الإدارية للتعاونية والهيكل التنظيمي لها**
- 60.....المطلب الأول : نائب مدير الإدارة
- 60.....المطلب الثاني : نائب المديرية العامة
- 61.....المطلب الثالث : نائب مديريةية البذور ودعم الإنتاج و مصلحة الاستغلال

- 62.....المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للتعاونية
- 64.....المبحث الثالث : دراسة مصلحة الموارد البشرية في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة**
- 64.....المطلب الأول : فروع مصلحة الموارد البشرية
- 65.....المطلب الثاني : مهام مصلحة الموارد البشرية
- 66.....المطلب الثالث : الوثائق الصادرة و الواردة لمصلحة الموارد البشرية
- 67.....المطلب الرابع : دراسة سياسة التحفيز ، التكوين و تقييم الأداء في التعاونية
- 68.....المبحث الرابع : دراسة سياسة التوظيف في التعاونية**
- 69.....المطلب الثالث : مصادر التوظيف في التعاونية
- 70.....المطلب الثاني : إجراءات إختيار الموظفين في التعاونية
- 72.....لمطلب الثالث : أهمية التوظيف في التعاونية
- 73.....خاتمة الفصل**
- 75.....خاتمة عامة**

قائمة الجداول و الأشكال :

1- قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	عدد المستخدمين و توزيعهم حسب مهامهم بالتعاونىة	1
68	تقييم الأداء في تعاونىة الحبوب و البقول الجافة	2

2- قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الهيكل التنظيمى لإدارة الموارد البشرىة على المستوى المركزى	1
21	الهيكل التنظيمى لإدارة الموارد البشرىة على المستوى اللامركزى	2
63	الهيكل التنظيمى لتعاونىة الحبوب و البقول الجافة لولاية البويرة	3
65	الهيكل التنظيمى لمصلحة الموارد البشرىة في التعاونىة	4

الملاحق

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

يعتبر العنصر البشري الحجر الأساس لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها فهو المتغير الأساسي المحرك للعناصر الإنتاجية الأخرى أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل مشروع المؤسسة .

فالاهتمام بإدارة الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد توازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد و أيضا بين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من استقطاب عمال لهم القدرة على شغل المناصب المختلفة وذلك بإتباع مختلف أساليب التوظيف كما لها أن تسعى إلى تنميتهم لتدارك جوانب النقص من خلال تنظيم دورات تكوينية لجميع الفئات .

وتتبع فعالية إدارة الموارد البشرية من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة لتسيير المورد البشري ومن بين هذه السياسات سياسة التوظيف التي تقضي تحديد الاحتياجات من القوى البشرية القادرة والراغبة في العمل عن طريق دراسة وتخطيط و إختيار وتعيين ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقافتها بعدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول إلى أعلى طاقتها الإنتاجية .

1- طرح الإشكالية :

إن موضوع تسيير الموارد البشرية موضوع ذو تشعبات كثيرة ومتعددة تستدعي دراستها بشكل فعال ولذا نرى من الضروري التطرق إلى هذا الموضوع وذلك بطر الإشكالية التالية :

ما هي السياسات و الأساليب الواجب إستخدامها من طرف إدارة الموارد البشرية لإستقطاب وتوظيف الأفراد بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المرجوة ؟
وندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ماذا نقصد بإدارة الموارد البشرية و ما هي أهميتها في نشاط المؤسسة ؟

✓ ما هي أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية ؟

✓ ما هو دور سياسة التوظيف في المؤسسة وفيم تكمن أهميتها ؟

✓ ما هو واقع إدارة الموارد البشرية وسياسة التوظيف في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة ؟

2- فرضيات البحث :

يتطلب تحليل و تفسير إشكالية البحث يمكن وضع مجموعة من الفرضيات بهدف طرحها للمناقشة وإختبار صحتها و هي :

- ✓ يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة على نتائج المؤسسة .
- ✓ تتحدد فعالية إدارة الموارد البشرية بمدى إمكانية التوفيق بين أهداف المؤسسة من جهة و أهداف العامل من جهة أخرى .
- ✓ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية تهتم بتحسين العلاقات بين العمال والإدارة والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة .
- ✓ تتوقف فعالية سياسة التوظيف بمدى إتباع المؤسسة للطرق العلمية في إختيار المترشحين .
- ✓ نجاح مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة ينتج بالأساس عن إنتاجها لسياسة توظيف فعالة وإدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية .

3- أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيمايلي :

- ✓ محاولة إبراز القيمة الحقيقية للموارد البشرية في المؤسسة .
- ✓ إبراز دور الموارد البشرية في ترقية المؤسسة .
- ✓ إبراز أهمية سياسة التوظيف في المؤسسة .
- ✓ إثراء المكتبة بمعلومات حول هذا الموضوع

4- أهمية الموضوع :

إن هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة جدا وذلك للأسباب التالية :

- ✓ دور إدارة الموارد البشرية في زيادة مردودية المؤسسة .
- ✓ أهمية المورد البشري في المؤسسات بمختلف نشاطاتها و أحجامها .
- ✓ أهمية سياسة التوظيف وفعاليتها في المؤسسة .

5- دوافع و أسباب إختيار الموضوع :

تتلخص أهم الأسباب والمبررات التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع فيما يلي :

- ✓ ملائمة الموضوع لنوع التخصص الذي ندرسه .
- ✓ موضوع تسيير الموارد البشرية ذو قيمة كبيرة لأنه يراعي القيم الإنسانية .
- ✓ الرغبة الشخصية في التعرف و التعمق في هذا الموضوع .

6- صعوبات البحث :

في الحقيقة لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات في دراستنا لهذا الموضوع يمكن ذكرها فيما يلي :

- ✓ قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع في المكتبة .
- ✓ عدم الحصول على بعض المعلومات الخاصة بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة.
- ✓ الضغوطات الشديدة و ضيق الوقت نتيجة الدراسة والتحضير للإمتحانات وانجاز المذكرة في نفس الوقت .

7- المنهج المتبع :

تمت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي في لجانب النظري و ذلك بالرجوع إلى المراجع المتخصصة والأخذ منها ما يخدم الموضوع ويدعمه و كما اعتمدنا على المنهج التحليلي للوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة وتحليل سياسة التوظيف فيها .

8- هيكل الموضوع :

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية

كما يلي :

تناولنا في الفصل الأول إدارة الموارد البشرية و ذلك بالتطرق إلى مفهومها تطورها وتحدياتها ثم نتطرق إلى وظائف وأسس وأهداف إدارة الموارد البشرية ثم تخطيط و تنظيم إدارة الموارد البشرية و أخيرا نتطرق إلى الإحتياجات الوظيفية للموارد البشرية .

أما الفصل الثاني تناولنا فيه دراسة تحليلية وطرق التوظيف في المؤسسة و ذلك بالتطرق إلى تعريف التوظيف خطواته وإجراءاته ثم نتطرق إلى أهداف التوظيف و العوامل المؤثرة فيه وتكاليفه وأخيرا تطرقنا إلى مصادر التوظيف والمشاكل التي تواجهه .

ومن بعدها إنتقلنا إلى الفصل الثالث الذي يخص الدراسة التطبيقية في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بدراسة هيكلها التنظيمي و دراسة سياسة التوظيف فيها .

وفي الأخير خاتمة البحث التي تعتبر حوصلة وملخص للموضوع واستخلاص النتائج وتقديم الإقتراحات .

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول إدارة

الموارد البشرية

مقدمة الفصل :

تعتمد كل مؤسسة في تحقيق أهدافها على مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية، ويعتبر العنصر البشري أهم هذه العناصر لأنه المحرك والمسير للعوامل ، لذا كان لابد من الاهتمام بهذا العنصر من خلال تكوينه ، تدريبه وتنمية أفكاره وتحفيزه تحت ما يسمى بإدارة الموارد البشرية التي أصبحت مع مرور الزمن وظيفة متخصصة مثلها مثل باقي الوظائف في المؤسسة .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى إدارة الموارد البشرية ، مفهومها ، تطورها ، تحدياتها، وظائفها والأهداف التي وجدت من أجلها .

المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية ، تطورها وتحدياتها

يعد العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة ، وذلك للدور الفعال الذي يلعبه هذا العنصر في نشاطها فالإهتمام بالعنصر البشري أصبح أمرا ضروريا مما أدى إلى ظهور إدارة الموارد البشرية التي تهتم بهذا العنصر .

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية ومنها ما يلي :

التعريف الأول :

"إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة ، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"⁽¹⁾

التعريف الثاني :

" تعني إدارة الموارد البشرية كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام وهي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والمتابعة بالإضافة إلى تقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار"⁽²⁾

التعريف الثالث :

" تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة"⁽³⁾

التعريف الرابع :

" إدارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تخص

1- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص 27 .

2- بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات الموارد البشرية ، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2005 ، ص 17 .

3- علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 14 .

العنصر البشري والتي تهدف إلى تحقيق الفعالية والأداء المثالي للعمال والمؤسسة"⁽¹⁾
 ✓ ومما سبق نستنتج أن: "إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة من التنظيم
 تحتوي مجموعة من النشاطات كالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه والتكوين.... إلخ
 وتقوم بجلب القوة العاملة وفق احتياجات المؤسسة وتحديد مختلف المؤسسات كما تعمل على
 تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة"

المطلب الثاني : تطور إدارة الموارد البشرية⁽²⁾

لقد مر تتطور إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل نذكرها فيما يلي :

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة ، والتي
 استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه
 لمواصلة الحياة والبقاء ، إلا أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم للعمال بل أن صاحب
 العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات
 إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك ، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام
 الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل
 عاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل للعاملين لديه ، ويكاد ذلك الأجر أن
 يكف متطلبات العيش الأساسية الضرورية للعاملين .

2- مرحلة الثورة الصناعية :

انتهت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية وإدارة الأفراد ، إذ لعبت
 الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور
 الآلات ، الأجهزة ، المعدات ، المصانع الكبيرة ، رتابة العمل وسوء الظروف
 المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء، من تلك
 الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والإتحادات المهنية
 والمطالبة بتحسين ظروف العمل ، إضافة إلى ظهور العديد من الاختصاصيين
 والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات

1- LAKHDAR SEKIOU ,gestion des ressources humaines ,2^{eme}edition ,2010,p10

-1

2- حمود خضير كاظم ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 21-

الإنتاجية عموماً ، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بضرورة عامة .

3- مرحلة القرن العشرين :

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعالية واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في بداية القرن العشرين ، والذي قام بدراسة الوقت والحركة ، وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم ، وقد انطلقت فلسفة "تايلور" آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل على ما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمؤسسة وللعاملين في الوقت ذاته كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة "ماكس ويبر" التي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل و الإتصالات الرسمية والإستخدام الكفاء للعاملين والمعيارية في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبداء من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز عليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي .

4- نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين :

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، وذلك نتيجة للمتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك كالعولمة ، التطور التكنولوجي ، الطلب المتغير على الجودة... ، حيث أن هذه المتغيرات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم التقدم والتطور وتتمثل هذه المعالم فيما يلي :

- ✓ ظهور العديد من التشريعات المتغيرة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل ، والضمان الإجتماعي والتقاعد .
- ✓ بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية ، و الأمن الصحي .
- ✓ زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية و إيلائها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل
- ✓ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل .

إن هذه الملامح شكلت تطورا ملحوظا لما آل إليه التغير البيئي سواء في الجوانب الاقتصادية و الإجتماعية ، الثقافية و التكنولوجية... من التطورات التي أسهمت بالنهوض المستهدف لإدارة الموارد البشرية .

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية (1)

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة و امتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية ، الاجتماعية و الثقافية... ، حيث أن التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية أسهمت بشكل فعال في ممارسة إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حدوث هذه المتغيرات إفرازها آثارها المختلفة في جوانب الحياة التنظيمية والإدارية على وجه الخصوص ، و يمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي :

1- إدارة الجودة الشاملة :

لقد ساهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري و إبلائه أهمية كبيرة سيما التركيز على أهمية :

- ✓ مساهمة العاملين .
- ✓ التمكين .
- ✓ تحقيق رضا المستهلكين .
- ✓ الوقاية بدل العلاج .
- ✓ الإدارة بالحقائق .
- ✓ التركيز على العمليات .
- ✓ التحسين المستمر .

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر، من أجل رفع أو تحسين قدراته في مختلف المسارات الإدارية ، التنظيمية ، والفنية وأن هذه المنطلقات جعلت من المؤسسات تعطي ل إدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير ، وحول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها .

1- حمود خضير كاظم ، مرج سبق ذكره ، ص24-25

2- تحديات العولمة الاقتصادية:

لقد ساهمت المؤسسة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية ، حيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة ، حيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة ، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأربعة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا ، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسيات جعلت التعامل مع العاملين خاضع للعديد من الآثار المتغيرات التشريعية المختلفة.

3- التحديات التكنولوجية :

لقد لعبت التكنولوجيا وتحديات ثورة المعلومات والإتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية ، الاجتماعية والحضارية ، مما أدى بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوة العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية ، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية ، كما لعب هذا التنارع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة، وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية المختلفة .

4- التحديات البيئية :

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية إي بنية غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية ، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة ، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ، وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ، ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمؤسسات القرن الواحد والعشرين (21) ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة .

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية، أسسها وأهدافها

لإدارة الموارد وظائف وأهداف ولتحقيق هذه الأهداف تعتمد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأسس في تسيير الموارد البشرية ، لهذا سنتناول في هذا المبحث وظائف إدارة الموارد البشرية ، أسسها ، أهدافها وأهميتها.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارة الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط، التنظيم ، التحفيز والرقابة غير أن تكل تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة أدائها ، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية، الهندسية والفنية... إلخ، وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة من مزيج تسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير، الإعلان والترويج، التوزيع والإدارة المالية و الاستثمارية في المؤسسة ، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز إهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية :

يتعلق هذا النشاط بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المؤسسة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المؤسسة .

2- تحليل، تصنيف وتوصيف الوظائف :

يربط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها توصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة .

3- نظام الإختيار والتعيين :

يرتبط هذا النشاط بسبل الإختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين ، الإختيار، المقابلات والشروط اللازمة بذلك.

1 - حمود خضير كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص 31-32

4- تصميم نظام الأجور والحوافز:

يتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي في المؤسسة وفقاً لأدائهم .

5- اعتماد خطة التدريب :

يتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم .

6- تصميم نظام تقويم الأداء :

يتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد و ثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها .

7- وضع نظام الترقيات و النقل:

تقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للطرق و النقل للعاملين في المؤسسة .

8- صيانة و رعاية العاملين :

ستهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تضم السلامة المهنية ، الصيانة و الرعاية الاجتماعية للعاملين في المؤسسة

9- تقديم الخدمات للعاملين :

تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية لكافة التسهيلات التي تساهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة في العمل من الثقة ، المودة و الإخاء و غيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء و الإنتماء للمؤسسة.

ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الموارد البشرية تعتني بجمع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار و التعيين وفقاً للإحتياجات التخصصية للمؤسسة مروراً بتقديم التسهيلات الفعالة بخلق و الإنتماء للمؤسسة و انتهاءً بالتقاعد أو إنهاء الخدمة

من المؤسسة وكلما امتلكت المؤسسة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية كلما أدى ذلك إلى تحقيق المؤسسة المعينة للإستراتيجيات الفعالة بإنجاز أهدافها بجدارة أكبر .

المطلب الثاني: الأسس الرئيسية لتسيير الموارد البشرية⁽¹⁾

يختلف نوع هذا النشاط من مؤسسة لأخرى سواء كانت هذه المؤسسة ذات طابع تجاري أو صناعي أو خدماتي ، لكن الأساس الذي تقوم عليه تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل لها كل مؤسسة ،لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية ويمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية فيما يلي :

1- وضع مستويات عادلة للأجور وساعات العمل إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هاته النواحي في المؤسسات الأخرى وبحث طلبات العمال واقتراحات المديرين المشرفين لهذا المجال والإستجابة لها .

2- مد العمال بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين ، فكثيرا ما تمتنع الإدارة مثلا على الإستجابة لطلب العمال أو نقاشهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المؤسسة في السوق ومقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من إختصاصهم بل من أسرار المؤسسة .

3- لا يكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها .

4- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة نكاه قادتها ، إذ أنه من مصلحة الإدارة إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم فيما يحدث داخل المؤسسة.

المطلب الثالث : أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

أولا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف هي :⁽²⁾

1- بلخيري سهام .أهمية الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة الأعمال ،المركز الجامعي البويرة ، 2010/2009 ، ص 19.

2- الوليد يزيد بشار ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص16

1- الأهداف التنظيمية :

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ، ويبقى المديرين مسؤولون عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه ، ولقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساعدة المديرين ومساندتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- الأهداف الوظيفية :

لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على المستويات المناسبة لمتطلبات المؤسسة ، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد . إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها ، وسيتأثر تشغيلها والإستفادة منه إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على الوجه الكامل.

3- الأهداف الإجتماعية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات ، الإحتياجات والتحديات الإجتماعية ومن هنا تسعى إلى الحد من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجهها المؤسسات

4- الأهداف الشخصية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين ، وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج ، إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر كبير من إهتمام إدارة الموارد البشرية .

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية :⁽¹⁾

تتمثل إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

1- زيادة قدرة المؤسسة على جلب أفضل الأفراد للعمل بها والإحتفاظ بهم .

1- بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

- 2- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد .
- 3- إدارة الإستقطاب وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية والاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى إختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة .
- 4- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة ، والتي بدورها تساعد على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية ، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحضير أفراد المؤسسة لداء أفضل ما عندهم .

المبحث الثالث : تخطيط وتنظيم الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الوظيفية

يعد تخطيط الموارد البشرية من القرارات الهادفة إلى الحصول على موارد بشرية وتوظيفها وتطوير أدائها للقيام بالأداء الموكلة إليهم بصورة كفاءة وفعالية وحسن تسيير الأنشطة .

لكن بالمقابل لا بد من إدارة الموارد البشرية أن تراعي الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية وتنظيمها وتحديد الاحتياجات الوظيفية .

المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا أو خارجيا مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة ، وأساسا فإن كل المؤسسات تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية ، وتستعين المؤسسات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية

1- مراحل تخطيط الموارد البشرية: (1)

تتكون عملية التخطيط من أربع (4) خطوات رئيسية هي :

1- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999 ، ص 77 .

1-1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية :

إن خطط الموارد البشرية تعتمد على الخطط التشغيلية و عمليا يعني هذا أن أهداف خطط الموارد البشرية تنبثق من الأهداف على مستوى المؤسسة والمتطلبات الخاصة من الموارد البشرية وفقا لعدد وخصائص الأفراد لا بد أن تنبثق من أهداف المؤسسة ككل .

2-1- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة :

بعد تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارات والأقسام على المدراء التشغيليين تأتي مرحلة تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لمقابلة هذه الأهداف ، فعلى سبيل المثال نفرض أن هدف إدارة الإنتاج هو زيادة الإنتاج الكلي بنسبة 10% فبجرد تحديد الهدف فإن مدير الإنتاج لابد أن يحدد بدقة ترجمة هذا الهدف إلى الحاجات من الموارد البشرية .

3-1- المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية :

بمجرد تحديد أنواع وعدد الأفراد المطلوبين فإنه لابد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة . وتتطلب هذه العملية تحليل الأفراد العاملين حاليا والتنبؤ بالمتغيرات المتوقعة .

4-1- تنمية الخطط التنفيذية :

بعد الإنتهاء من تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية فإنه يتم تنمية الخطط التنفيذية اللازمة لإنجاز النتائج المرغوب في تحقيقها فإذا أظهرت صافي الاحتياجات الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية ، فإن الخطط لابد أن تتجه إلى الإستقطاب والإختيار والتوجيه وتدريب العدد والنوع المطلوب م ن الأفراد أما إذا كان المطلوب هو خفض العمالة فإنه لابد من عمل خطة للقيام بالتعديلات الضرورية .

2- أهداف تخطيط إدارة الموارد البشرية:⁽¹⁾

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية في التأكد من حصول المؤسسة على احتياجاتها من العمالة كما ونوعا ، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة. أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يلي :

- ✓ يمكن للتخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمتربة على حركية القوى العاملة .
- ✓ يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة على ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها .
- ✓ يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز .
- ✓ يساهم التخطيط السليم للقوى العاملة في تحقيق التكامل بين الناس الوظيفي والتنظيمي وتحقيق إحتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية .
- ✓ يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى .

المطلب الثاني : تنظيم الموارد البشرية⁽²⁾

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة إختصاصية في شؤون العاملين فلي المؤسسة و هذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارة العامة الأخرى في المنظمة بالإهتمام بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الأفراد في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية والتسويقية والماليةإلخ، إستثمار طاقاتهم بالكفاءة و الفعالية الممكنة وهذا يؤكد على حقيقة التلاؤم ن التوافق بين مختلف الإدارات من أجل التطوير في الاستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها .

1 - محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص14 .

2 - بشار منيرة ، أهمية تفعيل الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة ، مذكرة ليسانس ، معهد العلوم الإقتصادية ، المركز الجامعي بالبويرة ، 2010/2009 ، ص 18-19 .

ويمكن القول بأن الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لا يتخذ شكلا تنظيميا موحدًا، إذ يمكن أن يكون على شكل إدارة ، قسم أو شعبة ...إلخ ، إذ تلعب المتغيرات التي تحكم المؤسسة المعنية الصورة التنظيمية التي تكون عليها إدارة الموارد البشرية من حيث المؤسسة والتكنولوجيا المستخدمة و الأسواق التي تخدمها وطبيعة المنتجات التي تقدمها للأسواق وغيرها من المتغيرات التي تتحكم بالهيكل التنظيمي لتأخذ إدارة الموارد البشرية شكلين ، إما شكل التنظيم المركزي أو التنظيم اللامركزي .

1- التنظيم المركزي أو اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بانتهاج الأسلوب المركزي فإنها تقوم بإنشاء إدارة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتكفل بكافة النشاطات المختلفة بإدارة الأفراد العاملين لديها .

أما إذا اتبعت أسلوب اللامركزية فإن الإدارة العليا تلجأ للقيام باستثناء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المنظمة والفروع والصانع التابعة لها مع وجود وعدم وجود إدارة مركزية لإدارة الموارد البشرية ، ويمكن القول أن إتباع الأسلوب المركزي أو اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات أو العوامل التي تتحكم بذلك وهي :

1-1- حجم المؤسسة :

تميل المؤسسات الكبيرة أو العملاقة والتي غالبًا ما تظم أكثر من فرع أو مصنع أو أنها منتشرة في رقعة جغرافية كبيرة متباعدة إلى لاعتماد الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية . أما المؤسسات الصغيرة الحجم تنتهج الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية .

2-1- تكنولوجيا العمليات الإنتاجية :

فتكنولوجيا العمليات الإنتاجية والتشغيلية السائدة في المؤسسة غالبًا ما تتحكم بالنمط التنظيمي السائد إذ يعتمد على طبيعة العمليات الإنتاجية الجارية ، ففي حالة الإنتاج المستمر فإنه يتسم بالإستقرار النسبي في الأداء التشغيلي وهذا ما يجعل الميل نحو التنظيم المركزي ، أما في حالة الإنتاج المتقطع فإن حالة التغير النسبي السائد يجعل من الأجدى اعتماد الأسلوب اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة .

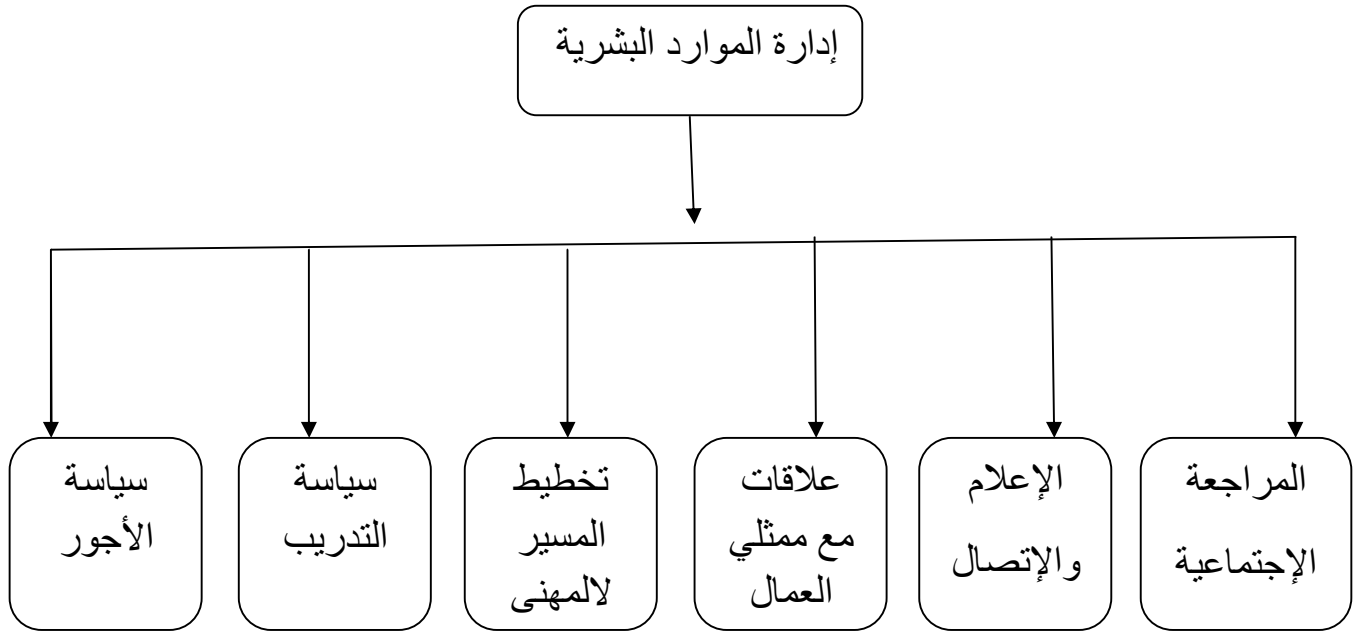
3-1- فلسفة الإدارة العليا :

تتحكم فلسفة الإدارة العليا للمنظمة بمدى قبولها لفلسفة واضحة محددة إزاء السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها مما يؤدي للإنسياق نحو مركزية إدارة الموارد البشرية ، أو أن الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة ، أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبة بالأفراد سيما أن تمتع الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية بالمؤهلات و الخبرات اللازمة باتخاذ القرارات المناسبة ما يسمح لاعتماد الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية .

4-1- المتغيرات البيئية التي تعمل بها المؤسسة:

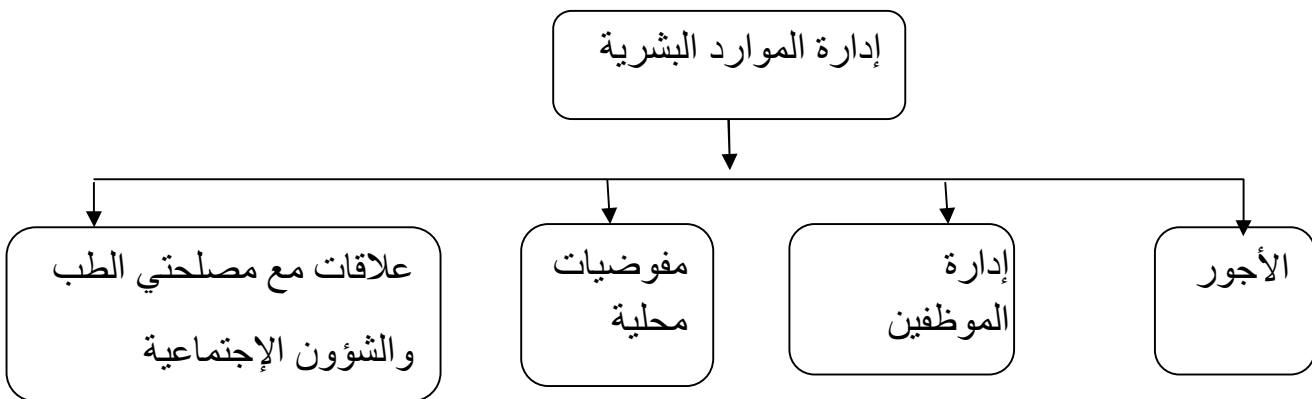
فالمؤسسة التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة وثابتة نسبيا فإن الأسلوب يعتبر أكثر فعالية في تحقيق الأهداف ، أما إذا اتسمت البيئة التي تعمل بها المؤسسة بالإستقرار أو الثبات فإن الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية يعتبر أكثر جدوى .

2- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
الشكل (1): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على المستوى المركزي



Source : J. Nperitti :gestion des resource humaines , 8^{eme} édetion , vuibert , paris , 1999 , p 277

الشكل (2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على المستوى اللامركزي



Source : J. N pertti : opcit : p 28

المطلب الثالث : تحديد الإحتياجات الوظيفية للموارد البشرية

أولا : تحديد نظام الأجور :

يهدف تحديد نظام الأجور إلى لبناء نظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستويات أدائهم ، ويتطلب ذلك من جهة إجراء تقييم للوظائف لتحديد قيمتها النسبية ومن جهة أخرى تسعير هذه الوظائف بأخذ العوامل الأخرى (القدرة المالية للمؤسسة ، الأسعار المطبقة في السوق) بعين الاعتبار⁽¹⁾ .

1- مفاهيم حول الأجور والرواتب :

الأجر يشمل جميع المدفوعات المالية التي يستحقها² الموظف ، فهو مقابل الوظيفة التي يشغلها الفرد وهناك عدة مفاهيم مرتبطة بالأجر :

1-1- **الراتب** : هو ما يحصل عليه الموظف مقابل وظيفة يشغلها وهو ما يكون شهريا في غالب الأحيان .

1-2- **الأجر** : هو ما يتحصل عليه العامل مقابل خدمة يؤديها أو هو كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بالعمل .

1-3- **الأجر الإجمالي** : هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل الخصم .

1-4- **الأجر الصافي** : هو عبارة عن الأجر بعد خصم الإقتطاعات التي تخصم من الفرد في الضرائب ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة كالرعاية الصحية والمعاش .

1-5- **الأجر النقدي** : هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد دون مراعاة عملية خصم الإقتطاعات المختلفة .

1- فلة بوشافع ، أهمية تسيير الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادات الدراسات التطبيقية ، فرع تقنيات بنكية ، جامعة التكوين المتواصل ، البويرة ، 2002 ، ص50-51 .

6-1- الأجر العيني : هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد فهي تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها للأفراد ، إلا أن تكلفتها كبيرة مثل الخدمات الصحية ، السكنإلخ .

2- معايير بناء هيكل الأجور: هناك خمس معايير أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار و تتمثل في :

- ✓ معدلات الأجور و الرواتب الموجودة على مستوى السوق .
- ✓ قدرات المؤسسة المالية ومن ثم قدرتها على الرفع من الأجور .
- ✓ الظروف المعيشية للأفراد ومستوى المعيشة .
- ✓ القدرة الشرائية للأفراد العاملين في المؤسسة .
- ✓ إمكانية قياس إنتاجية المؤسسة .

3- مبادئ بناء هيكل الأجور:

تختلف المؤسسات فيما بينها في وضع طريقة من طرق تقسيم الوظائف ولكن هدفها واحد وهو بناء هيكل للأجور والرواتب يركز على :

1-3- مبدأ العدالة :

يشير هذا المبدأ إلى أن تكون هناك عدالة في بناء هيكل الأجور والرواتب أي على أسس ثابتة ويستوجب أن تطبق هذه الأسس على جميع العاملين في المؤسسة .

2-3- مبدأ الكفاية :

حيث يعتمد على الجانب الإقتصادي في بناء نظام الأجور والرواتب ويعني أن يكون الأجر والراتب كافيا لمواجهة إلتزامات الموظف أو العامل الضرورية، ولكي يتحقق هذا المبدأ يجب الأخذ بعين الاعتبار المعايير المذكورة .

4- إعداد هيكل الأجور:

يتطلب إعداد هيكل الأجور القيام بعدة خطوات هي :

1-4- تحديد عدد درجات أو فئات الوظائف :

بعد تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة يصبح في الإمكان تحديد أجل كل وظيفة ، وفي أغلبية المؤسسات يتم تجميع الوظائف المتقاربة من حيث الأهمية أو الطبيعة في نفس الفئة ، ويتم بعد ذلك تجميع الوظائف في فئات باختلاف طريقة التقييم المتبعة .

2-4- تحديد أجور الفئات المختلفة :

بعد تحديد عدد الدرجات يخصص لكل منها معدل للأجر يتفق وقيم الوظائف في هذه الفئة نفس المعاملة من حيث الأجر .

3-4- تطبيق هيكل الأجور:

تتم مقارنة هيكل الأجور الجديد بمعدلات الأجور التي تدفع للوظائف المماثلة في الوقت الحاضر ، ويتم تعديل الفروقات في حالة ظهورها .

5- أهمية الأجور:⁽¹⁾**1-5- بالنسبة للعاملين :**

تمثل الأجور مصدرا هاما بالنسبة لمعيشة الفرد وتسد احتياجاته المختلفة التي يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته ، ويمكن للأجور أن تؤثر على المركز الاجتماعي للفرد وفي هذا ما يفسر الدلالات التي يعلقها الأفراد على الاختلافات الطفيفة في الأجر ما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الفرد عن طريق الدفع (اليومي ، الأسبوعي ، الشهري) .

2-5- بالنسبة للمؤسسة :

تمثل الأجور جزءا هاما من كلفة الإنتاج لذلك فإن لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ، فالزيادة في معدلات الأجور تنعكس في النهاية² على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار والتي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات ، أما إذ لم تنقل الزيادة في الأجور إلى المستهلك فإن التكلفة في هذه الحالة يجب أن تعوض عن طريق كفاءة إنتاجية عالية أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح .

1 - محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص502-504 .

3-5- بالنسبة للمجتمع :

تزيد الأجور في القوة الشرائية للعاملين والتي تزيد من الرخاء الإقتصادي المجمع و من جهة أخرى نجد أن زيادة الأجور قد تتسبب في ارتفاع الأسعار ، ومنه حدوث التضخم الإقتصادي ، وإذا ما أنكن تعويض الأجور عن طريق الإنتاجية العالية لا عن طريق ارتفاع الأسعار ، فإن ذلك يساهم في النمو الإقتصادي للدولة ، علاوة على ذلك يتحقق نوع من التناسق بين مستويات الأجور السائدة في المناطق المختلفة للدولة والمستوى العام للمعيشة .

ثانيا : تحديد نظام الحوافز**1- تعريف نظام الحوافز: للحوافز تعاريف كثيرة نذكر منها :**

- ✓ هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه في آن واحد وهي تحث الفرد الواحد على تصريف معين في عمله وتحديد إتجاهه وشكله وشدته ومدته (1).
- ✓ التحفيز هو كل قول أو عمل أو إسارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل و العمل على الإستمرار فيه (2).
- ✓ هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد ، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع إحتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار (3).
- ✓ إن الحفز أو التحفيز هو إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية (4).
- إذن يمكن القول أن الحوافز هي العوامل التي تؤدي (تدفع) العاملين إلى العمل بكل قواهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

1 - وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية تديرية النشر ، جامعة باتنة ، 2004 ، ص 151 .

2 - خيرى مصطفى كثانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 173 .

3- علي غربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 207 .

4 - الوليد بشار يزي د، مرجع سبق ذكره ، ص 141 .

2- أنواع الحوافز: (1)

يختلف نظام تصميم الحوافز من مؤسسة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع:

2-1- من حيث المادة:

نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

- ✓ الحوافز المادية: تشمل المزايا المادية كالسكن والنقل وتشمل الأموال.
- ✓ الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين، التطوير والترقية.

2-2- من حيث التأثير:

نجد الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

- ✓ الحوافز الإيجابية: لتشجيع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المؤسسة السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل.
- ✓ الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.

2-3- من حيث المتحصل عليها:

هذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة.

- ✓ الحوافز الفردية: موجهة لكل فرد على حدى.
- ✓ الحوافز الجماعية: موجهة لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- ✓ الحوافز على مستوى المؤسسة: وتكون موجهة إلى جميع عمال المؤسسة كالأرباح وملكية الأسهم.

1 - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

3- أهمية الحوافز: (1)

3-1- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

✓ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة :
يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

✓ تنمية روح المشاركة والتعاون :
تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات في تقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

✓ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة :
تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

3-2- أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة:

✓ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية :
الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحلية بالمؤسسة في النواحي الإقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الإستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

✓ التكامل والترابط بين نشاط التحضير وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:
ومنها تخطيط الموارد البشرية ، تحليل الوظائف و الإستقطاب والإختيار ، التعيين،التدريب،التنمية وتقييم الأداء،الأجور،المنافع،الخدمات والترقيات....، وتؤثر هذه الأنشطة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة .

1 - الوليد يزيد بشار ، مرجع سبق ذكره ، ص142-143 .

✓ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب :

تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: تقييم الأداء:

لتقييم الأداء عدة تعاريف منها :

هو القيام بوضع نظام والاستفادة من نظام المعلومات الموجود كجمع المعلومات حول مختلف الأفراد الموجودين في المؤسسة حتى يتسنى للمعنيين بالعمل الوصول إلى إعطاء حكم على طاقتهم، سواء الطاقات المحلية أو الطاقات المستقبلية التي يمكن أن يكتسبوها ويجعلوها تحت تصرف المؤسسة⁽¹⁾.

✓ يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد لكيفية أداء الوظيفة وأحياناً عمل خطة لتحسين أدائه⁽²⁾.

✓ هو عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الخاصة بهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة⁽³⁾.

مما سبق نستنتج أن: تقييم الأداء هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مستوى ونوعية أدائه .

1- طرق تقييم الأداء:⁽⁴⁾

هناك عدة طرق لتقييم الأداء منها التقليدية ومنها الحديثة.

1-1- الطرق التقليدية :

تعتمد في عملية التقييم على الحكم الشخصي على المرؤوسين ومن أهمها :

1 _ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 141.

2 _ راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ، ص 207.

3 _ عمر همشري ن الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى نعماً، 200 0، ص 302.

4 - وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 130.

✓ طريقة الترتيب البسيط:

من أقدم الطرق تعتمد ،على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل كما من الأحسن إلى الأسوأ . وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية .

✓ طريقة الترتيب المزدوجة :

تتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم،ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل،وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

✓ طريقة التدرج :

توضع حسب هذه الطريقة عدة تطبيقات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء،وتتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

✓ طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء،ويتم تقييم كل فرد حسب التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات وترفع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء .

✓ طريقة الإختيار الإجباري :

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات،يصف غالبا سلوك الفرد الإيجابي أو السلبي .

✓ طريقة المواقف الحرجة :

يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل،ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها .

✓ طريقة التقارير الكتابية :

تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر وتصف جوانب الضعف ،القوة والأداء للأفراد وتضع الإقتراحات التطويرية والتشخيصية .

2-1- الطرق الحديثة :

ظهرت هذه الطرق لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية ومن أهمها:

✓ مقاييس التدرج على الأساس السلوكي :

يرتب هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة كل سلوك من واقع العمل، ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

✓ مقاييس الملاحظات السلوكية :

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء. ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل .

✓ طريقة مراكز التقييم :

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية....، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا .

2- الهدف من تقييم الأداء (1):

يهدف تقييم الأداء للعاملين إلى التقييم والتطوير.

2-1- التقييم :

إذ يتم تقييم الأداء واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية كالترقية والنقل، منح العلاوات السنوية والتشجيعية وتساعد

1 - بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعدالة في المؤسسة، والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين.

كما يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وتعتبر التغذية العكسية للعاملين أحد الحقوق الواجب تقديمها إلى الموظف والتي من الممكن أن تساعد على معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

2-2- التطوير:

يساعد تقييم الأداء على تقييم برامج وسياسات المؤسسة والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي، ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية وهما اختيار الوظائف وتدريب الموظفين، إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين كالمقابلات والاختيارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على نجاح أعمالهم المطلوبة. أما بالنسبة عن التدريب فعن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال المالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات والقدرات عن طريق البرامج التدريبية، كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا فيها .

خاتمة الفصل :

إن الإهتمام بالموارد البشرية وإنشاء إدارة تهتم بشؤونها وتلبي إحتياجاتها يعود على المؤسسة بالفائدة. لذا نرى أن جميع المؤسسات الناجحة تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري وهذا راجع للدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير فيها. فقد تم إعطاء فكرة عن إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الإدارات في المؤسسة. إلى جانب الإدارات الأخرى من إنتاج وتسويق ومالية، والتي بدونها لا يمكن تحقيق الإنتاجية و المردودية .

إن إدارة الموارد البشرية لها دور مؤثر في نمو واستمرار المؤسسة لأنها تهتم بأندر الموارد التي تتحكم في التشغيل والإنتاج... الخ .

كما استخلصنا في هذا الفصل أهم التغيرات التاريخية والمراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية إلى أن أصبحت ما هي عليه اليوم، إدارة استراتيجية ضرورية و مسؤولة عن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

الفصل الثاني

دراسة تحليلية لسياسة

و طرق التوظيف في

المؤسسة

مقدمة الفصل :

تعتبر سياسة التوظيف من بين السياسات التي أولتها المؤسسة اهتماما كبيرا نظرا لأهمية العنصر البشري و دوره في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. غير أن طبيعة هذه السياسة تختلف من نظام إلى آخر و ذلك حسب خصوصيات كل نظام.

كما أن لسياسة التوظيف أثر على حياة المادية و إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية للموظفين و حتى أسرهم. إذن إن سياسة التوظيف لا تؤثر على أهداف المؤسسة فقط , بل تمتد لتؤثر على عائلة العامل و مجتمعه الذي يعتبر العامل و أسرته جزءا منه و سنتناول في هذا الفصل : تعريف، التوظيف، أهميته ، أهدافه و خطوات و مصادر جلب القوى العاملة .

المبحث الأول : مفهوم التوظيف و خطواته

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة و على هذا الأساس يتطلب من المؤسسة إتباع سياسة تعتمد عليها قبل إجراء عملية التوظيف ، وهذه السياسة تختلف حسب نشاط المؤسسة ، و سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف التوظيف ، مراحل و سياسة التوظيف . مراحل في الدول الرأسمالية الإشتراكية .

المطلب الأول : تعريف التوظيف**تعريف 01:**

يعرف التوظيف بأنه النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، و ترغب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة ، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة و تعيينهم. و ذلك بفرض تحقيق الأهداف الموضوعية .⁽¹⁾

تعريف 02 :

التوظيف يعني البحث عن الأفراد الصالحين لملأ الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم وجذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك.⁽²⁾

تعريف 03 :

هو العملية الإدارية المستمر التي تقتضي من المؤسسة أن تجدد من احتياجاتها البشرية الراجعة ، و القدرة على العمل و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها في العمل داخل المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة لإدماجهم فيها ثم إعداد هؤلاء العمال للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و حثهم ترغيبهم في الإستمرار و البقاء لضمان التعاون و روح الجماعة.⁽³⁾

مما سبق نستنتج أن التوظيف هو عملية استقطاب العناصر التي تتميز بكفاءة العالية و ترغيبها في الإنضمام للعمل بالمؤسسة .

1 - ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص141 .

2 - فلة بوشافع ، مرجع سبق ذكره ، ص23 .

3 - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، جامعة المتوقية ، ص65 .

المطلب الثاني : خطوات و إجراءات عملية التوظيف⁽¹⁾**1- خطوات عملية التوظيف :**

تتلخص عملية التوظيف في النقاط التالية :

- ✓ تقدير احتياجات المؤسسة من العاملين من حيث العدد و المؤهلات
- ✓ مراجعة موازنة الوظائف المخصصة للتأكد من توفير الإمكانيات المالية للتوظيف .

- ✓ الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المناسبة .
- ✓ استلام طلبات العمل و مراجعتها و تصنيفها و تقييمها.
- ✓ إجراء الإختبارات و المقابلات الشخصية .
- ✓ إتخاذ قرار التعيين .

- ✓ تولي الموظف للمنصب أو الوظيفة التي تقدم له.
- ✓ التغييرات الوظيفية المختلفة كالترقية و النقلالخ.
- ✓ إنهاء الخدمة ، التقاعد ، ترك الوظيفةالخ.

2- إجراءات عملية التوظيف :**1-2- الإعلان عن الوظيفة :**

يتم الإعلان عن الوظيفة بواسطة وسائل الإعلام المختلفة مثل الصحف والإذاعة ، و التلفزيون . و يحتوي الإعلان عادة على اسم الوظيفة و موصفاتنا شروطها و مزاياها المختلفة .

2-2- استقبال طالبي العمل :

يتم في هذا الإجراء إستقبال طالبي العمل و تزويدهم بمعلومات تفصيلية عن طبيعة العمل و عن الوظيفة الشاغرة المعلن عنها .

2-3- ملئ طلب الاستخدام :

بعد إقناع طلب العمل بالعمل في المؤسسة يقوم بتعبئة طلب الاستخدام الذي يتضمن معلومات ذاتية عن مقدم الطلب ، و عن مؤهلات و خبراته و أنشطته المهنية السابقة . و بيانات خاصة بأسماء الأشخاص الذي يمكن الرجوع إليهم لتزكية و التأكد من صحة البيانات الواردة في طلب الإستخدام.

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

4-2- عقد اختبارات العمل :

يدعى الأفراد الذي قبلت طلباتهم مبدئياً للجلوس إلى مجموعة من الإختبارات الموضوعية التي قد تشمل على إختبارات تحريرية لموضوع العمل ، و أيضا إختبارات نفسية تشمل الذكاء و السلوك و التصرف ، للحكم على شخصيات الأفراد المتقدمين للعمل .

5-2- إجراء المقابلات الشخصية :

بعد اجتياز الإختبارات الموضوعية يخضع كل من الناجحين لمقابلة شخصية. تهدف هذه المقابلة إلى الحصول على معلومات واقعية و فعلية دقيقة و تفصيلية عن طالب العمل ، لتكوين صورة كاملة عنه ، و بالتالي التأكد من صحة البيانات و المعلومات الواردة في طلب الإستخدام ، و تقييم قابليته للعمل ، و استعداداته له و تفصيلاته فيه و قدرته على الإنجاز .

6-2- التصفية النهائية و الترشيح :

يتم في هذه المرحلة التحري الدقيق عن الأشخاص الناجحين في المقابلة الشخصية و ذلك بالرجوع إلى مسؤوليهم و أصدقائهم السابقين في العمل ، و من ثم استبعاد ذوي الخبرات السلبية منهم . و تجري عملية المفاضلة بين الناجحين على أساس استعدادهم و قدراتهم و خبراتهم ، و تعد القائمة النهائية بأسماء الأشخاص الذي يصلحون لكل وظيفة على حدى ، مرتبة تنازليا حسب درجة مناسبتهم للوظيفة المقصودة .

7-2- الكشف الطبي :

يمر الأفراد المرشحين للوظيفة بكشف طبي ، يهدف إلى التأكد من خلوهم من الأمراض الصدرية أو المعدية أو الخطرة التي قد تؤثر عليهم شخصيا و على زملائهم في العمل ، بعد اجتياز المترشحين للكشف الطبي ، يتم إعداد توصية خاصة بتعيينهم .

8-2- التعيين و تحديد الراتب و الإمتيازات الأخرى :

بعد اجتياز الفحص الطبي يصدر قرار من إدارة المؤسسة بتعيين الأفراد الذين تم التوصية بهم ، و يشمل قرار التعيين على إسم الموظف ، إسم

وظيفته، درجته ، و القسم الذي عين فيه ، و راتبه الأساسي... إلخ ، وشروط التعيين، بعد ذلك يتم تقديم الأفراد إلى محيط عملهم الجديد.

المطلب الثالث: سياسة التوظيف في الدول الرأسمالية الاشتراكية (1)

تختلف سياسة التوظيف من نظام إلى آخر، و ذلك حسب خصوصيات كل منها لهذا سنتطرق إلى سياسة التوظيف في الدول الاشتراكية و الرأس مالية .

أولا : سياسة التوظيف في الدول الاشتراكية

تمتاز الدول الاشتراكية و النامية منها على وجه الخصوص بتخطيط عام لسياسة توظيف عامة ، تلتزم بها المؤسسات في القطاع الحكومي و القطاع العام تاركة حرية مشروطة للقطاع الخاص . و الهدف من وضع هذه السياسة هو تحقيق الرفاهية للمجتمع كامل ، و لهذا نجد الكثير من الدول تلتزم بإيجاد عمل لكل قادر و راغب و مستعد للعمل تطبيقا للمبادئ العامة لسياسة التوظيف ، بل إن بعض الدول مثل اليابان تلتزم مؤسساتها بتطبيق مبدأ عقد العمل مدى الحياة ، و هذا تطبيقا للمبدأ الذي يرمي إلى ضمان عمل دائم و دخل دائم لكل قادر و راغب و مستعد للعمل .

ثانيا : سياسة التوظيف في الدول الرأسمالية

في الدول الرأسمالية نجد أن حدود و ضوابط سياسة التوظيف على مستوى المؤسسات في القطاع الخاص يتم تعميمها أو رسمها في دائرة السياسة العامة للدول ، و إن كان ذلك يتم بتغيير التزام لبعض جوانبها.

ونجد مثلا على ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية ، حسب التقرير السنوي الذي تصدره لجنة خاصة يشكلها رئيس الولايات المتحدة الأمريكية و يعتبر هذا التقرير ملخص للخطوط العريضة لسياسة الدولة اتجاه القوى العاملة.

وأهم هذه الخطوط ضرورة المساواة في العرض عند التوظيف ، مضاعفة فرص الإختيار بين الوظائف ، لإستخدام الأمتل للقوى العاملة ، زيادة الأمن الإقتصادي ، لخفض نسب البطالة بين العاملين ، تنمية و تشجيع و توسيع و زيادة فرص التعليم و التدريب .

كما أن الحكومات في الدول الرأسمالية رأّت ضرورة التدخل في إصدار القرارات الخاصة بالقوى العاملة . و أصبح هذا التدخل يتمثل في قوانين تصدرها الدولة من شأنها أن

1 - حميدة بعزیز ، سياسة التوظيف في المؤسسة ، مذكرة ليسانس ، معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال ، جامعة بومرداس، 1999/1998 ، ص 11 .

تقيد الإدارة في إصدار قراراتها المتعلقة بالعمالين ، و نجد مثالا لهذه القيود في الولايات المتحدة الأمريكية :

- ✓ قانون التأمينات الإجتماعية الصادر في سنة 1935 و الذي يضع قيود و التزامات المالية على المؤسسات في القطاع الخاص و على الأخص في دائرة العاطلين عن العمل .
- ✓ قانون المستويات العادلة للعمالة في سنة 1938 و الذي يحدد الحد الأدنى للأجور و الحد الأدنى و الأقصى لساعات العمل و تنظيمها لبعض الفئات .
- ✓ قانون الحقوق المدنية الصادرة سنة 1964 ، و الذي يضمن التفرقة بين الموظفين بسبب الجنس أو اللون أو الأصل أو الدين .
- ✓ قيود خاصة بالأبحاث و تنمية قدرات القوى العاملة في المؤسسات و على الأخص العمال الغير المهرة أو أولئك الذين ينسب لهم مهنة معينة .

المبحث الثاني: أهداف التوظيف و العوامل المؤثرة فيه و تكليفه

إن عملية التوظيف في مؤسسة تتم وفق مراحل و خطوات ، كما أنها تتأثر بعدة عوامل داخلية و خارجية ، و تنتج عن سياسة التوظيف مجموعة من التكاليف المختلفة ، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل التوظيف ، العوامل المؤثرة فيه و التكاليف الناتجة عنه .

المطلب الأول. أهداف و أهمية سياسة التوظيف⁽¹⁾

1- أهداف سياسة التوظيف :

لسياسة التوظيف عدة أهداف نذكر منها:

- ✓ محاولة استخدام أعلى المهارات و المقدرة أو الإستعداد للقوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة .
- ✓ تأكد ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين .
- ✓ الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد .
- ✓ تشجيع مبدأ اشتراك العاملين في عملية إصدار القرارات و على الأخص قرارات شؤون القوى العاملة .
- ✓ الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد للتحقيق أهداف المؤسسة .

1 - حميدة بعزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 7-8

- ✓ الإحتفاظ على سياسة التوظيف تتماشى مع نص و روح و هدف السياسة العاملة للدولة .
- ✓ الإعتراف بذاتية الفرد و تشجيعه في تحقيق أهداف المؤسسة أو ربط الأهداف الشخصية بأهداف المؤسسة .

2- أهمية التوظيف :

- تتمثل أهمية التوظيف فيما يلي :
- ✓ الإستخدام الأمثل للمصادر و الخبرات المتاحة لدى الأفراد من طرف المؤسسة للوصول إلى أكبر إنتاجية و أكثر فعالية .
- ✓ توفير مستوى عالي من الأمان الإقتصادي للفرد العامل .
- ✓ ضمان و توفير الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين .
- ✓ الإعتراف بذاتية الفرد لتشجيعه في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها .
- ✓ توفير كامل الإحتياجات المختلفة من المواد البشرية للمؤسسة .
- ✓ العمل على القضاء على نسبة البطالة في المجتمع .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف⁽¹⁾

هناك عدة عوامل داخلية و خارجية تؤثر على تكوين و تنفيذ سياسة توظيف.

1- العوامل الداخلية :

تتمثل العوامل الداخلية في.

1-1- سياسة المؤسسة :

إن سياسة المؤسسة هي التي تعطي معلومات أولية حول الأهداف و الإمكانيات الإقتصادية لذا فهي تحدد مسبقا ما يجب عمله و بأي الطرق و الوسائل فهي بذلك قاعدة لأي عمل في المؤسسة و بوضوحها تتضح العناصر الرئيسية التي تشكل سياسة التوظيف في المؤسسة . لا سيم فيما يخص سياسة الترقية الداخلية و سياسة الأجور. كما أن نجاح أي سياسة في المؤسسة تتطلب دعما من الإدارة العليا .

2-1- تخطيط القوى العاملة :

يعتبر تخطيط القوى العاملة من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف . وذلك من خلال جرد المؤهلات و اختيار قنوات الترقية بتحديد الوظائف التي ستملأ من

1 - نفس المرجع السابق ، ص 13-14-15 .

الداخل و الوظائف التي ستملاً من الخارج. وهي التي تستطيع أن تعطي معلومات دقيقة و في وقتها المناسب لإحتياجاتها من القوى العاملة .

3-1- شروط المحيط الداخلي :

يفرض المحيط الداخلي للمؤسسة العديد من القيود أمام انجاز و تنفيذ سياسة التوظيف، و هذا من خلال رفض العمال القدماء لأي تغيير تنظيمي يحدث في الهيكل الوظيفي أو تغيير الأسلوب و طريقة الإنتاج انطلاقاً من عدم تعاونهم مع الموظفين الجدد . و أيضاً في كثرة الغيابات و الشكاوي و التأخرات و الإجازات التي تشير إلى عدم رضاهم عن الوضع و الظروف الجديدة . و نجد كذلك قلة الإمكانيات المادية و الكفاءات الخاصة بالمؤسسة التي تشرف على عملية تدريب الموظفين الجدد.

2- العوامل الخارجية :

تتمثل العوامل الخارجية التي تتأثر بها سياسة التوظيف فيما يلي :

1-2- التقدم التكنولوجي :

يشكل التقدم أو التطور التكنولوجي العديد من الصعوبات و التعقيدات في الحصول على الفرد المؤهل لهذه التكنولوجيا . و لهذا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار هذا التطور أو التقدم عن التخطيط لسياسة التوظيف . فإدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل . و بالتالي في نوع المهام و بذلك الوظيفة ككل داخل المؤسسة . فاستخدام آلات و مواد جديدة و بروز أساليب و طرق حديثة يحدث بضرورة تغيير في نوعية و مهام الوظائف، فتختفي بعض المهام و تحل مكانها مهام أخرى ، و تكون المؤسسة بطبيعة الحال بحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية تتماشى و متطلبات التكنولوجيا الحديثة .

2-2- الوضع الإقتصادي :

يؤثر الوضع الإقتصادي في سياسة التوظيف بشكل مباشر، حيث أن توسع السوق يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة و إنتاجها . الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من العمال ذوي التخصصات و المؤهلات المختلفة . و هذا ما يغير توسع سياسة المؤسسة لمجال التوظيف في حالة المنافسة الكبرى بالرغم من أنها يمكن أن تواجه صعوبة في الحصول على القوى العاملة المرغوب فيها . أما في حالة الكساد الإقتصادي فطلب على السلع و الخدمات ينقص و بالتالي نقص الأرباح، الأمر الذي يجبر المؤسسة في كثير من الحالات على تسريح عدد كبير من العمال ، و قد تكون مجبر على البحث عنهم مرة أخرى بتكاليف كبيرة .

2-3- التشريعات القانونية :

إن تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي يأخذ مكانا مهما في تحديد التشريعات القانونية و الإجراءات و الشروط الكيفية التي يتم بها توظيف اليد العاملة ، حيث أصبحت هذه الأخيرة تفرض قوانين و شروط متعلقة بالسن و الجنس و الجنسية ، كما تفرض كذلك حد أدنى للأجور و ظروف العمل المناسبة داخل المؤسسة . و هذا ما يفرض قيودا على المؤسسة في مختلف سياساتها الداخلية .

2-4- اللغة :

إن اللغة في المجتمعات المختلفة أصبحت وظيفة انتقائية ، حيث الذي يتقن لغة معينة يعتبر مرفوضا في سيرورة و تطوير المؤسسات العامة منها الخدمية ، أما في الدول المتقدمة أصبحت اللغة أداة من الأدوات الإقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي و الإتصالي . و بالتالي روح التفاهم و العمل .

من كل هذا لا يجب أن تكونه لغة العامل محددة و عائقا في التوظيف على حساب المعرفة التقنية و الكفاءة و الجدارة و القيم الأخلاقية .

المطلب الثالث: التكاليف الناجمة عن سياسة التوظيف⁽¹⁾

من خلال القيام بالنشاطات المختلفة داخل المؤسسة فإنه ينتج عنها مجموع من التكاليف ، و من بينها تكليف سياسة التوظيف و تنقسم إلى تكاليف الحصول على الأفراد و تكاليف إحلال الموظفين

✓ مفهوم تكاليف سياسة التوظيف :

هي عبارة عن كافة المصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية التفكير في شغل المناصب الشاغرة إلى غاية تعيين الفرد فيها ، بالإضافة إلى ذلك هناك تكاليف أخرى تسمى بتكاليف إحلال الموظفين و بالتالي فإن:

تكاليف التوظيف = تكلف الحصول على الأفراد + تكلفة إحلال الموظفين

1 - نفس المرجع السابق ، ص 44-45 .

أولا : تكاليف الحصول على الأفراد

إن تنفيذ برنامج التوظيف في مؤسسة يجعلها تتحمل حتما تكاليف متعددة و متنوعة ، و تتمثل في تكاليف الترغيب و الإختبار إضافة إلى التدريب و التأهيل و التوجيه .

تكاليف الحصول على الأفراد هي مجمل التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل الحصول على الأفراد المؤهلين و قادرين على العمل ، و تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية . و تتمثل تكاليف الحصول على الأفراد في تكاليف الإستقطاب و تكاليف الإختبار .

1- تكاليف الإستقطاب:

تتمثل تكاليف جلب الأفراد إلى المؤسسة لتلبية حاجاتها من القوى العاملة و تشمل ما يلي :

- ✓ تكلفة الإعلانات.
- ✓ تكاليف التنقلات.
- ✓ المصاريف الإدارية المتعلقة بعملية التوظيف.

2- تكاليف الإختبار :

تتحمل المؤسسة هذه التكاليف من أجل تحديد العامل الذي ستمنحه الوظيفة و تشمل هذه المرحلة على كافة التكاليف ، من تكاليف الإختبارات و المراسلات و تزداد هذه التكاليف إذا استعانت المؤسسة بمكاتب خاصة و أخصائيين للقيام بعملية الإختبار و المقابلة .

ثانيا : تكاليف إحلال الموظفين

تنقسم هذه التكاليف بدورها إلى قسمين هما تكلفة تسريح العمال أو ترك العمل و تكلفة الفرص الضائعة .

1- تكلفة تسريح العمال أو ترك العمل :

كل مؤسسة معرضة لشغور موظفيها في أي مستوى تنظيمي و في أي وقت لذلك فإن الإدارة إذا رغبت في تسيير شؤون موظفيها و استبعاد فقدانها لكفاءات خاصة أن تصل لفهم أكثر لمواردها البشرية . لأن هذا سيكلفها الكثير من التكاليف الإنتاجية المفقودة .

ف تكاليف إحلال الموارد البشرية هي المبلغ المالي الذي تتحمله المؤسسة اثر استبدالها لمواردها البشرية الموظفة فعلا. و تتمثل تكلفة إحلال العمل في :

1-1- تكاليف نقص أداء الوظائف الأخرى :

إن كان لهذه الوظائف الشاغرة علاقة و أثر على الوظائف الأخرى . فان القائمين بهذه الوظائف قد يتأثرون بذلك و يقل معدل أدائهم نتيجة لذلك ، و قد تتعطل هذه الوظائف كليا إذا كانت في نفس خط الإنتاج .

1-2- تكاليف نقص الكفاية قبل ترك الوظيفة :

يلجأ الموظف في الفترة التي تسبق انفصاله عن العمل إلى التخلي عن استعمال قدراته وكفاءته الإنتاجية ، و محاولة التهرب و التأخر عن العمل ، نتيجة إحساسه بعدم استقراره في الوظيفة و تركه للعمل قبل أيام قلائل .

1-3- التكاليف المدفوع نتيجة ترك العمل :

بعد مغادرة العامل للوظيفة تتحمل المؤسسة أجرا إضافيا يدفع للعامل كتعويض للفترة التي يحتمل أن يكون فيها يبحث عن عمل, هذا الأجر يقرره القانون في المؤسسات الجزائرية.

2- تكلفة الفرص الضائعة :

إن تكاليف الفرص الضائعة جزء لا يتجزأ من تكاليف المؤسسة التي تتحملها في سبيل الخروج موظف من المؤسسة ، إذ يحدث و أن يكون تسرب موظف له أثر تنظيمي سلبي جزاء جعل المؤسسات تأجل أو تلغي مشروعات يحتمل أن تكون مفيدة . أي أن المؤسسة تضحي بإيراد في سبيل الحصول على مورد معين .

فمن خلال ما سبق نستنتج أنه لا بد على المؤسسة أن تحقق توازن بين تكاليف سياسة التوظيف و العوائد المنتظرة منها.

المبحث الثالث : مصادر التوظيف طرقه و مشاكله

يعتبر البحث عن مصادر القوى العاملة من العمليات الإدارية الهامة و الحيوية في إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن تحدد المؤسسة احتياجاتها من اليد العاملة لابد أن تبحث عن من يشغل الوظائف الشاغرة ، و هذا يقتضي التعرض لمصادر هذه القوى ، لذا سنتناول في هذا المبحث مصادر و طرق التوظيف و المشاكل التي تواجهه .

المطلب الأول : مصادر التوظيف⁽¹⁾

يتفق أغلب الباحثين و الإختصاصيين على أن المصادر التي يتم من خلالها تزويد المؤسسة بالقوى العاملة تنقسم إلى قسمين هما : مصادر داخلية و مصادر خارجية .

1- المصادر الداخلية :

يمكن أن يتم تغذية الوظائف الشاغرة من المصادر الداخلية من خلال

ما يلي :

1-1- النقل بين الوظائف المختلفة :

يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمؤسسة من خلال تغيير الموضع الوظيفي من مكان لآخر و يساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة و الأهلية للعمل المتاح و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوفر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لشغل هذه الوظيفة .

2-1- الترقية :

يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية عليا تنطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي و الدرجة المالية و الإمتيازات الوظيفية الأخرى ، و يعد الترفيع أو «الترقية» بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها مقابل الولاء و الإنتماء و البنل و العطاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية و الخدمية و غالبا ما تتفاوت المؤسسة في الأنظمة للترقي لديها .

3-1- الترقية بالأقدمية :

و تقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة و بعد انقضاء مدة زمنية محددة يتم ترقيته إلى درجة وظيفة أعلى في السلم الوظيفي و المالي و الأدنى في المؤسسة ذاته ، و هذا الأسلوب يتبع استخدامه في المؤسسات العامة و المؤسسات العسكرية على وجه الخصوص .

1 - حمود خضير كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص96-97-98 .

4-1- الترقية بالإختبار:

يقوم هذا الأسلوب من الترقية بالإختبار وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني, إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات و الكفاءات العالية و سبل التحفيز و الإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره و بغض النظر عن المدة التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين . تتسم المصادر الداخلية بالعديد من المزايا و هي :

- ✓ الإستفادة من المستودع المهاري المتاح لدى المؤسسة من خلال استثمار كفاءاتها البشرية لتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية .
- ✓ خلق العلاقات و الروابط العضوية للمؤسسة بالأفراد العاملين لديها من خلال إتاحة الفرص الواسعة للترقية للمراكز الإدارية و الفنية العليا .
- ✓ تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الإستقطاب و التعيين باستخدام المصادر الخارجية .
- ✓ توفير درجة عالية لدى الأفراد العاملين من الرضى الوظيفي مما يعمق لديهم روح الولاء و الإنتماء .

و بالرغم من المزايا المتعددة الناتجة عن هذه المصادر إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للعديد من الإنتقادات و العيوب المتمثلة فيما يلي :

- ✓ حرمان المؤسسة من النقدية بالدماء الجديدة و الطاقات الشبابية ذات الخبر المتراكمة من أعمال ذات طبيعة متماثلة في الأداء .
- ✓ زيادة التكاليف التدريبية الناجمة عن توفير الفرص تدريب هؤلاء الأفراد الذين يتم نقلهم لوظائف جديدة .
- ✓ النقص الكبير في المصادر الداخلية للمؤسسة بسبب التقاعد أو الفصل أو ترك الوظيفة... الخ . مما يجعل هذا الأسلوب لا يغطي الحاجات الحقيقية للمؤسسة على المدى البعيد سيما المؤسسات التي تهتم بالتوسيع و التطوير المستمر .

2- المصادر الخارجية :

نأخذ المصادر الخارجية سبلا مختلفة للحصول على الموارد البشرية و هي :

1-2- الإعلانات :

يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة لإستقطاب العاملين للمؤسسة. و لغرض تحقيق الإعلانات لسبيل النجاح الهادف في استقطاب

ذوي الكفاءات و القدرات العالية لابد أن يوضح الإعلان نوع العمل و طبيعته و الشروط الواجب توفرها لدى المتقدمين لطلب الوظيفة . و أي كانت الوسيلة المعتمدة

لابد من توفير الشروط المناسبة في الإعلان كي تستطيع المؤسسة الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة و منها :

✓ أن يتم الإعلان في وسائل شائعة الإنتشار بين جمهور بحيث يمكن وصولها إلى جميع الشرائح الإجتماعية ذات الكفاية بذلك .

✓ أن يتم توضيح تاريخ تقديم الطلبات و الإنتهاء من قبولها و نوع العمل و المؤسسة و إطار أعمالها و نشاطاتها المختلفة و غيرها منم البيانات المختلفة.

2-2- توصية العاملين الحاليين :

تعتبر التوصيات التي يقوم بتقديمها العاملين الحاليين في المؤسسة من أفضل الوسائل المستخدمة في الإستقطاب و الحصول على الموارد البشرية ، إذا أن العديد من الباحثين و الأخصائيين أشار والى أن هذا المصدر يعتبر من المصادر المهمة و المفضلة لدى العديد من المؤسسات لاسيما إذا كانت التوصية يقوم بتقديمها العاملين ذوي الكفاءات و المؤهلات العالية أو ممن يتسمون بالولاء و الإلتزام إلى المؤسسة و يتصفون بالصدق و النزاهة في تقييم ممن يتم التوصية بهم .

2-3- وكالات الإستخدام :

✓ الوكالات العامة «الحكومية» :

وهذه المؤسسات تقوم بتكونها الدولة حيث أنها تحتفظ بسجلات و بيانات و أسماء الأفراد الراغبين بالعمل ، و مثل هذه المؤسسات غالبا تنتشر في الدول الرأسمالية لتساهم في تقليل البطالة، كما أنها تأثر في العديد من البلدان الإشتراكية و النامية لتساهم في تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث الفرص و الطلب السائد في الأسواق .

✓ الوكالات الخاصة :

إن هذه المؤسسات لا تختلف عن بقيتها إذا أنها تتواجد في العديد من البلدان و تقوم بتقديم الخدمات لذوي المؤهلات و الكفاءات العليا لفرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها في مجال العمل ، و لذا فإن هذه المؤسسات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب و تشغيل العاملين . ونظرا لأن

هذه الوكالات مؤسسات ربحية فهي تقوم باستفتاء أجورها من قبل الأفراد العاملين أو من أصحاب الأعمال أو مناصفة .

✓ الوكالات الإستشارية :

إن الوكالات الإستشارية عبارة عن مؤسسات متخصصة في مجال توفير الموارد البشرية خصوصا في المجالات الفنية الدقيقة و كذلك ترشح العاملين في المجالات التي يتم فيها تقديم الاستشارات و لذا فإن هذه الوكالات تملك قاعدة بيانات عن الأفراد أو العاملين ذوي المهارات الفنية النادرة أو التخصصات النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية و الخدمية بصورة عامة .

2-4- المدارس و المعاهد المهنية و الجامعية :

إن المدارس المهنية أو المعاهد أو الجامعات كمؤسسات أكاديمية و علمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد ، إذ أن بعض هذه المؤسسات من ضمن الخدمات التي تقدمها توفير فرص العمل أو المساهمة في البحث عنها . كما أن هذه المؤسسات المتعاملة معها بهذه المعلومات بنية الحصول على ذو المهارات المطلوبة من قبلهم .

إن اعتماد التوظيف من خلال المصادر الخارجية يتسم بالعديد من قواعد و هي :

✓ يتم تزويد المؤسسة بأفكار جديدة تشكل رقما حيويا للاستفادة من الخبر و الكفاءات من خارج المؤسسة .

✓ إن الحصول على الكفاءات م مؤهلات من مصادر خارجية يقلل على المؤسسة تكاليف التدريب و التأهيل للعاملين لديها .

✓ تحقق ضمان تقدم و استقرار المؤسسة و استمراريتها من خلال توفير رؤى جديدة لدى العاملين لديها .

إلا أن المصادر الخارجية رغم المزايا التي تتسم بها فإنها تحمل بعض العيوب و هي:

✓ غالبا ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم و الترقية في العمل .

✓ زيادة التكاليف الناجمة من عمليات الاستقطاب و الاختبار و التعيين .

✓ غالبا ما تواجه المؤسسة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المؤسسة و ذلك يخلق أجواء التكيف أو التأقلم و الانسجام في العمل الجديد .

المطلب الثاني: طرق التوظيف : (1)

تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على طريقتان هما طريقة التوظيف الداخلي و طريقة التوظيف الخارجي :

1- طريقة التوظيف الداخلي

تعتبر طريقة التوظيف الداخلي بمثابة إتاحة الفرصة أمام جميع أفراد المؤسسة من الترقى إلى المستويات العليا مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التميز أو المفاضلة بين الجميع في تطبيق هذه القاعدة . و من أهم مزايا هذه الطريقة ما يلي :

- ✓ إزدياد الشعور لدى أفراد المؤسسة بالأمان على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة وارتفاع روحهم المعنوية .
- ✓ الإستغلال الأمثل للكفاءات و الطاقات داخل المؤسسة .
- ✓ إستمرار عملية التكيف مع بيئة التنظيم و ذلك لإلمام الأفراد بظروف المؤسسة .
- ✓ القدرة على تأمين التعاون الإختياري و التنسيق مع كافة أفراد المؤسسة .
- ✓ تحسن سمعة المؤسسة لدى الآخرين مما يسمح بجذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي .
- ✓ يسمح التوظيف الداخلي للمؤسسة من إمتصاص مقاومة التغيير في سياسة الإختيار و الترقية .

2- طريقة التوظيف الخارجي :

تعتمد المؤسسة على طريقة التوظيف الخارجي عند إقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم و ذلك عن طريق جلب كفاءات جديدة بإمكانها توفير قوة دفع جديدة للمؤسسة ، و بالتالي تدعيم مكانتها التنافسية في السوق ، و الحاصل أن المؤسسات الكبيرة خاصة منها العاملة بالصناعات المتطورة تفضل طريقة التوظيف الخارجي

1 - علي غربي ، مرجع سبق ذكره ، ص88-89 .

لأنها تخلق مناخا تنافسيا قويا من أجل جذب الأفراد المتميزين الذين يستطيعون تأمين قوة الدفع المميزة و المطلوبة ، و التي تبدو المؤسسة في أمس الحاجة إليها .
و بالرغم من مزايا هذه الطريقة إلا انه قد تنتج عنها مجموعة من المشاكل و من أبرزها ما يلي :

✓ تدني معنويات أفراد المؤسسة لمعارضتهم لهذه السياسة ، و عدم إقتناعهم بجدواها .

✓ تسود في مؤسسات الدول النامية النظرة المريبة للفرد الجديد الآتي من خارج المؤسسة و إعتباره دخيلا و غريبا ينبغي عزله .

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

المطلب الثالث : المشاكل التي تواجه عملية التوظيف¹

إن عملية التوظيف في المؤسسة تواجهها عدة مشاكل نذكرها في ما يلي :

- ✓ عدم القدرة على التماشي مع الأجور السائدة و المرتفعة بإستمرار .
 - ✓ عدم إمكانية تبني نظاما للترقي فبعض الوظائف المقدمة ليس لها مستقبل وظيفي .
 - ✓ القصور في الوقت و المصادر التي تساعد على التوظيف .
 - ✓ توجه الكثير من المترشحين للعمل أكثر في المؤسسات الكبيرة لما لديها من ميزات خاصة .
 - ✓ ظهور المؤسسة كنادي خاص بالأعضاء و بصفة خاصة في المؤسسات التي تعمل فيها أفراد الأسرة الواحدة .
- بالإضافة إلى هذا فإن التوظيف مكلف جدا و تتضمن تكاليف التوظيف ما يلي :

- ✓ تكاليف الإعداد و تنفيذ الإعلان .
- ✓ تكاليف الأدوات المكتبية و البريد و الطباعة .
- ✓ تكاليف التدريب للحرفيين و المتدربين .
- ✓ وقت المسؤولين المقضي في عملية المقابلة .
- ✓ الأداء الأدنى المقدم من طرف العامل الجديد خلال فترة التجربة .
- ✓ المرتب أو الأجر المدفوع للعامل ذو المستوى المتدني عندما يساء إختياره .

1 - كارل لانز ، الدليل العلمي في التوظيف ، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، ص

و لهذا فإنه من الضروري أن تبنى عملية التوظيف على تخطيط فعال لضمان تجنب كل المشاكل التي تتجز على الإختيار الخاطئ للموظف .

خاتمة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع يمس مباشرة الواقع العملي للمؤسسة و يدخل ضمن نقاط قوة أو ضعف المؤسسة ألا وهو موضوع سياسة التوظيف في المؤسسة ، فسياسة التوظيف تهدف إلى تغطية متطلبات المؤسسة من اليد العاملة .

فمن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل لاحظنا أن سياسة التوظيف المتبعة في النظام الإشتراكي تختلف عن السياسة المتبعة في النظام الرأسمالي ، و ذلك نتيجة الدور الذي تلعبه الدولة في النظامين و كذا لإختلاف أهداف المؤسسات في النظامين ، كما تمكنا من التعرف على الطرق و المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في جلب الأيدي العاملة سواء داخلية أو خارجية ، بالإضافة إلى أهدافها و المشاكل الواقعة أمامها .

و لكي تكون سياسة التوظيف ناجعة لابد من أن تبني على مجموعة من الإجراءات بدءا من تخطيط القوى العاملة ثم الإختيار الأمثل للكفاءات و الخبرات ثم تعيينها في مناصبها المحددة ، بالإضافة إلى مراعاة التكاليف التي تتطلبها عملية التوظيف ، أي جعل هذه التكاليف تتماشى مع إمكانيات المؤسسة ، كذلك التخطيط لتخطي العقبات الواقعة أمام هذه الوظيفة .

الفصل الثالث

سياسة التوظيف في وحدة

تعاونية الحبوب و الخضر

الجافة بالبويرة

مقدمة الفصل :

بعد دراستنا للجانب النظري الخاص بموضوع تسيير الموارد البشرية و طرق التوظيف في المؤسسة ، سنحاول إسقاط هذه الدراسة على أحد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التابعة للقطاع العام ألا وهي تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة ، وسنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية و مهام وأهداف هذه المؤسسة ، و التطرق إلى مهام ومسؤوليات مصلحة الموارد البشرية في هذه المؤسسة ، وكذلك التعرف على سياسة التوظيف و الطرق و الإجراءات المتبعة في هذه الوظيفة .

المبحث الأول : عموميات حول تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

سنتطرق في هذا البحث إلى عموميات حول تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، من خلال تقديم للمحة التاريخية و البطاقة الفنية و علاقاتها التجارية بالإضافة إلى دورها و أبعادها الإستراتيجية .

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن التعاونية⁽¹⁾

هي إحدى التعاونيات بالجزائر تأسست على يد المعمرين الفرنسيين تحت إسم تعاونية الحبوب لمنطقة البويرة ، و في 10/07/1964 تمت إعادة هيكلتها بمرسوم وزاري رقم 104/09 برأس مال قدره : 130.000 دج تحت إسم تعاونية الحبوب والخضر الجافة (C.C.L.S) وهي تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب مقره الرئيسي بالجزائر العاصمة بالتحديد في شارع فرحات بوسعد الجزائر العاصمة .

تعريف التعاونية :

تعاونية الحبوب والخضر الجافة هي مؤسسة عمومية تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب ، و مهمتها تنحصر في تخزين وتسويق الحبوب و الخضر الجافة ، و بغرض إثراء تشكيلة التخزين والتشويق ألحق بها وحدتان لمباشرة هذا النشاط وهما وحدتا : عين بسام وسور الغزلان .

المطلب الثاني : البطاقة الفنية للتعاونية**1- تقديم التعاونية :****1-1- العنوان : تعاونية الحبوب والخضر الجافة .**

ساحة المحطة . البويرة . 10000 .

1-2- الموقع الجغرافي :

تقع تعاونية الحبوب و الخضر الجافة شمال غرب الولاية يحدها شمالا محطة المسافرين وغربا محطة السكك الحديدية ومن الجنوب ثانوية هواري بومدين ومخزن سوناطراك ، ومن الشرق الطريق العام المؤدي إلى وسط المدينة و الجزائرية للمياه .

1 - معلومات مستمدة من نائب مدير الإدارة .

3-1- المساحة الكلية :

تتربع تعاونية الحبوب والخضر الجافة على حوالي 2500م².

4-1- نشاط التعاونية :

يتمثل نشاطها في تخزين وتسويق الحبوب والخضر الجافة .

5-1- نوع المخزون :

تعتمد تعاونية الحبوب والخضر الجافة على نوعين من المخزون وهما :

✓ الحبوب : القمح بنوعيه الصلب واللين ، الشعير ، الخرطال .

✓ البقول الجافة : العدس ، الحمص ، اللوبيا ، الجلبانة ، الفول ...

2- إمكانيات التعاونية :**1-2- الإمكانيات البشرية :**

تتوفر المؤسسة على : إمكانيات بشرية هامة يبلغ عدد المستخدمين بها 177 مستخدم موزعين حسب الجدول التالي :

جدول رقم 1 : يبين عدد المستخدمين وتوزيعهم حسب مهامهم بالتعاونية :

العدد	العمال
15	الإداريون
35	عمال المخازن
42	مصلحة الإستثمار
06	الصيانة
05	مصلحة دعم الإنتاج
17	المتعاقدون
57	الأمن
177	المجموع

المصدر : مديرية الإدارة .

2-2- الإمكانات التخزينية : (1)

تبلغ قدرة التخزين الإجمالية بالتعاونية حوالي 1.080.000 قنطار سنويا موزعة على النحو التالي :

فيما يخص الحبوب والبذور قدرة التخزين تبلغ 230.000 قنطار سنويا .

✓ بالنسبة للبذور تصل إلى 48.000 قنطار سنويا .

✓ بالنسبة للحبو تصل إلى 182.000 قنطار سنويا .

كما تشير الأرقام التالية لإحصائيات سنة 2011

1- معلومات مستمدة من مصلحة الإستثمار .

2-3- الإنتاج المحلي :

وصل مجموع الإنتاج المحلي هذه السنة إلى حوالي 669.405.4 قنطار

موزع على النحو التالي :

✓ القمح اللين : 58.673.20 قنطار .

✓ القمح الصلب : 267.792.5 قنطار .

✓ الشعير : 128.279.70 قنطار .

✓ الخرطال : 2146.60 قنطار .

المستورد منه :

✓ القمح اللين : 1064219.90 قنطار

المطلب الثالث : العلاقات التجارية للتعاونية**1- مصادر المخزونات :⁽¹⁾**

تقوم التعاونية بشراء الحبوب من الفلاحين وذلك في موسم الحصاد والدرس بكميات متغيرة من موسم لآخر حسب الإنتاج المحلي . وكون التعاونية تتحصر مهامها في التخزين والتسويق تلجأ عند نفاذ المخزون بطلباتها إلى الديوان الجزائري المهني للحبوب **OACC** .

2- مستويات التسويق :⁽²⁾

التعاونية لا تسوق مخزوناتها مباشرة بل حسب مخطط الديوان الجزائري المهني للحبوب الذي يضبطه لتفادي نقص التوزيع أو التموين على المستوى المحلي و الوطني . و من زبائنها على المستوى المحلي :

✓ المطاحن العمومية .

1 - معلومات مستمدة من مصاحبة الشراء .

2 - معلومات مستمدة من مصاحبة البيع .

✓ المطاحن الخاصة .

✓ الفلاحين في موسم الحرث والبذر .

المطلب الرابع : دور التعاونية وأبعادها الإستراتيجية

1- دور التعاونية : (1)

إن التعاونية تلعب دورا هاما في تنشيط و تنمية الإقتصاد المحلي و تمويل النشاطات ،
ومن أهم الأدوار التي تقوم بها التعاونية تتمثل في النقاط التالية :

✓ شراء المحصول الزراعي المحلي من الفلاحين .

✓ تهيئة البذور و تسويقها للفلاحين .

✓ تخزين البذور و الحبوب المحلية و المستوردة .

✓ تسويق الحبوب للمطاحن العمومية و الخاصة .

✓ تسويق المبيدات و الأسمدة للفلاحين .

2- الأبعاد الإستراتيجية للتعاونية : (2)

✓ بذل كل الجهود لإعادة الإعتبار للإنتاج المحلي و ذلك بتوفير كل إحتياجات الفلاحين من
البذور .

✓ تعزيز مكانتها في السوق الوطنية من خلال التوزيع مع موازاة التطور التكنولوجي العالمي
في ميدان الإنتاج الزراعي .

✓ توفير إحتياجات المطاحن العمومية و الخاصة من الحبوب لتجنب النقص في التموين.

المبحث الثاني : أهم المديرية الإدارية للتعاونية و الهيكل التنظيمي لها

لمزاولة نشاطها قامت هذه التعاونية بتنظيم مختلف إدارتها و تصنيف كل واحدة حسب نوعية
نشاطها و مهامها وفقا لهيكل تنظيمي منسق طبقا لدورها و أهدافها الإستراتيجية .

المطلب الأول : نائب مدير الإدارة

1 - معلومات مستمدة من مديرية الإدارة .

2 - معلومات مستمدة من مديرية الإدارة .

تتفرع إلى ثلاثة مصالح هي :

- مصلحة المستخدمين .
 - الإمكانيات العامة .
 - مصلحة الشؤون القانونية .
- ومن مهامها ما يلي :
- المستخدمين على مستوى الصندوق الوطني للتأمين الإجتماعي .
 - التصريح بالحوادث المهنية .
 - تقديم المنحة العائلية .
 - تقديم رواتب المستخدمين والمنح السنوية .
 - تمويل مستحقات الوحدة من قطاع غيار و آلات و معدات .
 - تهتم بالمنازعات و المتابعات القضائية .

المطلب الثاني : نائب المديرية العامة

يتولى نائب المديرية العامة المهام التالية :

- دفع مبالغ الشراء و عمليات البيع .
- إعداد تكاليف العاملين .

ويستعمل في تنفيذ مهامه الوثائق التالية :

- شيك بنك

- أمر بالدفع .

ولا يتم دفع عمليات الشراء إلا إذا توفرت عملية الشراء على ملف ممضي من طرف المدير و رئيس المحاسبين .

و هذه المصلحة تتفرع إلى :

- مصلحة المحاسبة العامة .

- مصلحة محاسبة الموارد .
- مصلحة الشراء .
- مصلحة البيع .

المطلب الثالث : نائب مديرية البذور و دعم الإنتاج و مصلحة الإستغلال

1- نائب مديرية البذور و دعم الإنتاج : (1)

هذه الأخيرة تنفرع إلى ثلاثة مصالح هي :

- مصلحة النوعية .
- مصلحة البذور .
- مصلحة الخدمات الفلاحية .

و من مهامها :

- فرز و تصفية المحصول الداخل في موسم الحصاد و الدرس .
- تصنيف المواد حسب نوعها منها الخاصة للإستهلاك ومنها الخاصة للبذر لتغطية احتياجات الفلاحين للموسم القادم (الحرث و البذر) .
- متابعة هذه البذور و السهر على سلامتها بالتداوي و المراقبة التقنية .
- تعبئة البذور حسب نوعها ، رقمها ، رمزها و الجيل الذي تنتمي إليه .
- متابعة البذور ميدانيا باختيار التربة التي تناسبها للزرع إلى غاية حصادها .
- تقديم خدمات موسمية للفلاحين الذين تنقصهم الإمكانيات ، نخص بالذكر المتعاملين المباشرين مع التعاونية و التي تتمثل في الحرث ، الزرع ، التداوي بالمبيدات في موسم الحرث و الزرع و خدمات في موسم الحصاد و الدرس و ذلك بأسعار معقولة و مناسبة .

مصلحة الإستغلال: (2)

1 - معلومات مستمدة من مديرية البذور و دعم الإنتاج .

2- معلومات مستمدة من الإستغلال .

هي مصلحة تتكفل و تهتم بالمخازن و وحدات التخزين التابعة للتعاونية ، من حيث التخزين و الصيانة و هذا بدأ من يوم استلام (دخول) المواد إلى غاية اتخاذ قرار تسويقها و تسليمها للزبائن . و لا تتوقف هذه المصلحة عند هذا الحد ، بل هي المسؤولة المباشرة عن مراقبة المخزونات لتفادي تعرضها للتلف باستثناء البذور . و بهذه المصلحة فرعان هما :

- فرع المخازن .

- فرع الصيانة .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للتعاونية

إن ركيزة نجاح أي مؤسسة تكمن في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها و يحقق أهدافها ، بحيث إذا سجل ضعف في المؤسسة فهذا راجع إلى اختلال في مصلحة من المصالح المكونة للهيكل التنظيمي لها .

ومن خلال إلقاء نظرة علة على الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة نجد أنها تتكون من عدة مصالح وهي كالاتي :

- مصلحة الأمن الداخلي .

- مصلحة الإستغلال .

- مصلحة المحاسبة العامة .

- مصلحة النوعية .

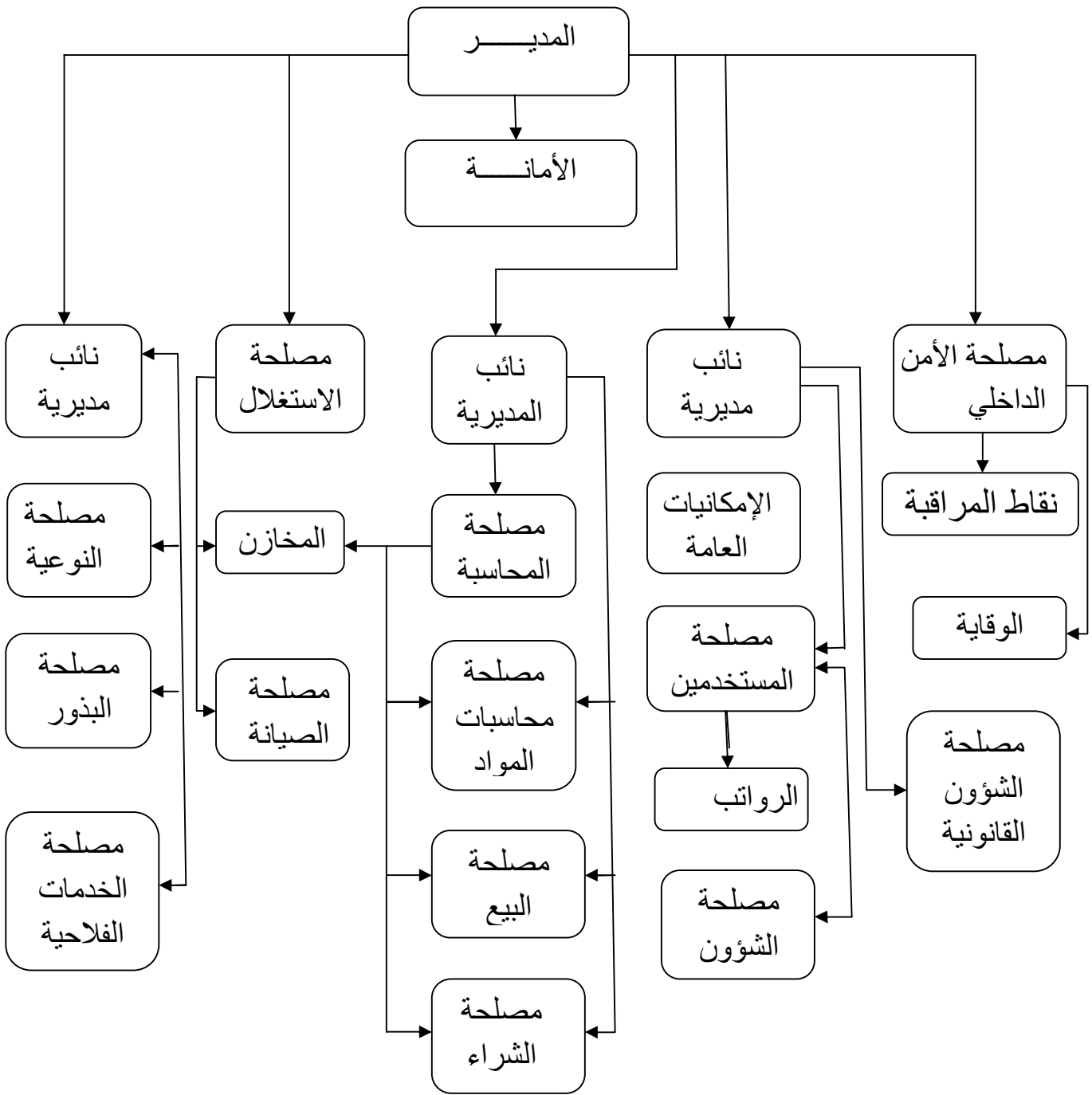
- مصلحة المستخدمين .

- مصلحة الصيانة .

- مصلحة الشؤون القانونية .

كما هو موضح في الشكل الموالي المبين للهيكل التنظيمي للتعاونية .

الشكل رقم 3 : الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة



المصدر : مستمد من نائب مديريّة الإدارة .

المبحث الثالث : دراسة مصلحة الموارد البشرية في التعاونية⁽¹⁾

تعتبر مصلحة الموارد البشرية من أهم المصالح في التعاونية و ذلك للدور الفعال الذي تلعبه في المؤسسة من خلال المسؤوليات الموكلة إليها و المهام التي تقوم بها ، لذلك سنبين في هذا المبحث فروع هذه المصلحة و المهام التي تقوم بها .

المطلب الأول : فروع مصلحة الموارد البشرية في التعاونية

تتكون مصلحة الموارد البشرية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة من الفروع التالية :

1- رئيس المصلحة :

تتمثل مهام رئيس مصلحة الموارد البشرية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة في تنفيذ القرارات الصادرة من طرف الإدارة العامة ، و كذلك إعداد القرارات الخاصة بالعمال مثل : قرارات الترقية ، قرارات التوظيف ، حساب الأجور ... الخ ، بالإضافة إلى استقبال العمال و الاستماع إلى شكاويهم و استلام طلبات العمل و دراستها .

2- مسير مكلف بالضمان الاجتماعي :

تتمثل مهامه في المتابعة و التدقيق في الملفات الطبية للعمال و إرسالها أو تسليمها لمركز الضمان الاجتماعي .

3- مسير إداري :

تتمثل مهامه في تنفيذ الأوامر الصادرة من طرف رئيس المصلحة ككتابة القرارات ، متابعة سجل التأخر و الغيابات ... إلخ.

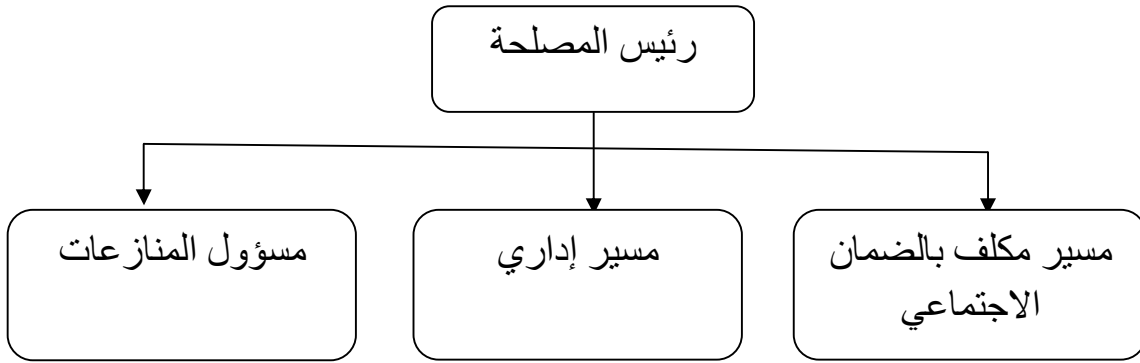
4- مسؤول المنازعات :

تتمثل مهامه في تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية و السهر على تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة لصالح المؤسسة .

ويمكن توضيح فروع الموارد البشرية في المخطط الموالي :

الشكل رقم 4 : الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

1 - معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية .



المصدر : من إعداد الطالب .

المطلب الثاني : مهام مصلحة الموارد البشرية

لمصلحة الموارد البشرية في تعاونية الحبوب والخضر الجافة عدة مهام نذكر منها

ما يلي :

1- تسيير الموارد البشرية حسب القوانين المعمول بها في عالم الشغل وذلك بـ :

✓ تطبيق القانون العام .

✓ تطبيق الإتفاقية الجماعية .

✓ تطبيق واحترام القانون الداخلي للمؤسسة .

2- تكوين ملف إداري للموظف .

3- إلحاق الموظف بمكان عمله .

4- إعداد العطل السنوية .

5- إعداد هيكل الأجور .

6- إستعمال وحساب الساعات الإضافية .

7- إعداد جميع المنح حسب المناصب .

8- تطبيق كل القرارات الواردة من الإدارة العامة .

9- إستلام الطلبات الخاصة بالعمل .

المطلب الثالث : الوثائق الصادرة والواردة لمصلحة الموارد البشرية

1- الوثائق الصادرة من مصلحة الموارد البشرية :

تصدر مصلحة الموارد البشرية في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة مجموعة من

الوثائق نذكرها فيما يلي :

✓ إستدعاء للموظف .

✓ إمضاء عقد العمل في حالة القبول .

✓ نسخة من عقد التكوين .

✓ الوثائق والقرارات المصادق عليها .

✓ إستدعاء من أجل الفترة التجريبية الخاصة بالترقية .

✓ نسخة من كشف الأجور .

✓ قرار العقوبة .

✓ شهادة العمل .

✓ قرار التوظيف .

✓ طلبات من أجل الإمضاء .

✓ اقتراحات الترقية لبعض الموظفين من أجل المصادقة عليها .

✓ القرارات والوثائق اللازمة لحساب الأجر .

✓ قرارات العطل .

✓ وثائق أو قرارات الدخول والخروج .

✓ كل الوثائق من أجل المصادقة عليها .

2- الوثائق والواردة لمصلحة الموارد البشرية :

توجد مجموعة من الوثائق الواردة لمصلحة الموارد البشرية في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة نذكرها فيما يلي :

✓ الوثائق اللازمة للتوظيف مع طلب التوظيف .

✓ طلب التكوين .

✓ الطلبات المتعلقة بالحياة العملية مثل : طلب العطلة ، طلب التحول ... إلخ .

✓ الوثائق المصادق عليها من الإدارة العامة .

✓ الوثائق المتعلقة بوضعية الموظفين .

الطلب الرابع : دراسة سياسة التحفيز ، التكوين وتقييم الأداء في المؤسسة

1- سياسة لتحفيز :

تقدم المؤسسة للعاملين الحافز التالية :

1-1- حوافز فردية :

تقوم بتقديم هذه الحوافز للفرد بعد تقييم أدائه فكلما كان أداءه أكبر ارتفعت قيمة الحوافز .

1-2- حوافز جماعية :

تقوم بتقديم هذه الحوافز بشكل جماعي أي بعد التقييم للأداء الجماعي .

2- سياسة التكوين :

تقوم المؤسسة بإجراء عملية التكوين للمال أو للأفراد الذين يشغلون مختلف المناصب خاصة الحساسة منها مثل منصب المحاسبة .

3- تقييم الأداء :

يتم أداء العمال في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة وفق الجدول التالي :

جدول رقم 2 : تقييم الأداء في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

التقييم	إهمال	رديء	مضي	حسن	جيد	الصفات المقياس
X	0	1	2	2,5	3	العمل المنجز
X	0	1	2	2,5	3	نوعية العمل
X	0	1	1,25	1,5	2	الاجتهاد
X	0	1	1,25	1,5	2	الحضور
المجموع						

المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة .

من الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العمال من خلال أربعة مقاييس وهي : العمل المنجز ، نوعية العمل ن الاجتهاد ن الحضور . ثم تقوم بإعطاء كل مقياس صفة من الصفات التالية : جيد ن حسن ، مرضي ، رديء ، إهمال . حيث كل صفة من هذه الصفات لها نقطة معينة خاصة بكل مقياس ، ثم تقوم المؤسسة بجمع النقاط المعطاة لكل مقياس لتتوصل على المجموع الذي تقيم على أساسه أداء العامل .

المبحث الرابع : دراسة سياسة التوظيف في التعاونية

من خلال المناقشة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة وطرح بعض التساؤلات حول سياسة التوظيف في المؤسسة ، توصلنا لمعرفة أن هذه المؤسسة تعتمد وهي بصدد تنفيذ خطتها في سياسة التوظيف على مصدرين أساسيين لأجل الحصول على اليد العاملة المطلوبة ، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى هذين المصدرين وكذلك الإجراءات المتبعة في اختيار الأفراد .

المطلب الأول : مصادر التوظيف في المؤسسة

تتمثل مصادر جلب اليد العاملة في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة في مصدرين أساسيين هما : المصادر الداخلية و المصادر الخارجية .

1- المصادر الداخلية : و تتمثل فيما يلي :**1-1- الترقية :**

عندما تلاحظ المؤسسة أن إمكانيات الفرد و كفاءته أصبحت لا تتطابق مع منصبه ، أي أن العامل زادت قدراته حيث تمكنه هذه القدرات من شغل منصب أعلى من منصبه تقوم المؤسسة بترقيته وتعيينه في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية ، وتعتمد المؤسسة في عملية الترقية على العوامل التالية :

✓ الترقية بالأقدمية وتكون الأولوية للعاملين القداماء .

✓ الترقية بالكفاءة حيث تكون الأولوية للموظف الذي يتميز بالكفاءة لشغل هذا المنصب .

✓ حرية الإدارة (قرارات الإدارة العامة الصادرة عن الرقية) .

✓ المسابقة : حيث تتم الترقية بإجراء مسابقة .

2-1- الترفيع :

إذا لاحظت المؤسسة أن أداء العامل يتدهور و يتناقص من فترة لأخرى و أنه لا يقوم بعمله على أكمل وجه ، فإنها تقوم بتنزيله عن رتبته أي تحويله إلى منصب أقل رتبة من منصبه الحالي و ذلك لتحذيره ، ويعتبر هذا الإجراء بمثابة تحذير للعاملين الآخرين .

3-1- النقل والتحويل :

يتم ذلك في حالة وجود فرق في عدد العمال في فروع و أقسام المؤسسة فيتم نقل أو تحويل بعض العمال من فرع لآخر أو من قسم لآخر لكن دون الزيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة .

2- المصادر الخارجية :

تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية عندما تحتاج إلى كفاءات من الخارج لشغل مناصب تتطلب مهارات و كفاءات غير متوفرة داخل المؤسسة وتتمثل هذه المصادر فيما يلي :

1-2- مكاتب العمل الحكومية :

تقوم تعاونية الحبوب و الخضر الجافة باستقطاب اليد العاملة من خارج المؤسسة عن طريق مكاتب العمل الحكومية ، حيث تقوم المؤسسة بطلب العمال من هذه المكاتب عندما تكون مناصب عمل شاغرة .

2-2- الطلبات الشخصية :

حيث أن المؤسسة تتلقى العديد من طلبات العمل من أفراد خارج المؤسسة ، فنقوم بدراسة هذه الطلبات ثم نتصل بالأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل المناصب الشاغرة .

2-3- الترشيحات من قبل موظفي المؤسسة :

حيث أنه في بعض الأحيان يزكي العاملون بالمؤسسة بعض أصدقائهم أو أقاربهم للعمل بالمؤسسة ، أي أن المؤسسة تقوم بتوظيف بعض العمال عن طريق التوصية .

المطلب الثاني : إجراءات اختيار الموظفين في المؤسسة

قبل أن تقوم المؤسسة باختيار الموظفين تقوم بالإجراءات التالية :

1- استقبال الطلبات :

تقوم المؤسسة باستقبال طلبات العمل المقدمة من طرف الأفراد المترشحين ، كما يقوم الفرد المترشح بملأ استمارة الترشح التي تحتوي على عدة بيانات من بينها المستوى الدراسي ، الخبرات السابقة ... إلخ .

2- فرز الطلبات (الاستمارات) :

تقوم المؤسسة بفرز الإستمارات المملوءة من طرف المترشحين ، حيث تقبل الإستمارات التي تتوفر على الشروط اللازمة لشغل المناصب الشاغرة ، كما انها

تقوم برفض المترشحين الذين لا تتوفر فيهم الشروط ، ثم تقوم باستدعاء المترشحين المقبولين لإجراء الإختبار .

3- الإختبار :

بعد فرز الإستمارات يتم استدعاء المترشحين لإجراء الإختبار ويكون ذلك عن طريق المناقشة من طرف لجنة مختصة ، وتتم عملية الإختبار وفق مرحلتين هما :

1-1- إختبار الذكاء :

الهدف منه هو معرفة درجة ذكاء المترشحين و طريقة تفكيرهم ومدى قوة ذاكرتهم و قدرتهم على الملاحظة .

2-1- إختبار الأداء :

الهدف من هذا الإختبار هو معرفة المؤسسة لما يستطيع المترشح القيام به من أعمال و معرفة مدى قدرة و كفاءته في أداء عمل معين .

4- الفحص الطبي :

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة باستدعاء المترشحين المقبولين في مرحلة الإختبار وذلك لإجراء الفحص الطبي ، وبعد الفحص الطبي يتم قبول المترشحين السالمين طبيا لإجراء فترة التجربة .

5- فترة التجربة :

تسمح فترة التجربة للمؤسسة معرفة مدى نجاح العامل في أداء مهامه ، وبعد انتهاء فترة التجربة تقوم المؤسسة باتخاذ القرار في مواصلة الترشح لعمله أو إيقافه، فإذا تم قبول المترشح يتم توقيع عقد العمل .

6- عقد العمل :

بعد قبول المترشح في فترة التجربة يتم إمضاء عقد العمل و إتمام الإجراءات الإدارية و يختم العقد من طرف مدير المؤسسة .

7- الشروع في العمل :

بعد إتمام كل الإجراءات و إمضاء عقد العمل يشرع العامل في عمله ، وبالتالي تكون المؤسسة قد حققت أهدافها من حيث جلب و إختبار اليد العاملة .

المطلب الثالث : أهمية التوظيف في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

لعملية التوظيف أهمية كبيرة في تعاونية الحبوب و الخضر الجافة وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي

:

- ✓ تحقيق أعلى درجة من الإشباع لحاجيات الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- ✓ الإستفادة من الكفاءات العالية و الخبرات المهنية المقدمة من طرف العمال والإستغلال الأمثل لها في صالح المؤسسة .
- ✓ القضاء على نسبة معينة من البطالة .
- ✓ تشجيع العمال للزيادة من البحث في المجال المهني و الإعتراف بقدراتهم المهنية والفكرية .
- ✓ تحقيق الإشباع للمؤسسة من الموارد البشرية .

خاتمة الفصل :

من خلال المدة التي قضيناها في إدارة المؤسسة تمكنا من التعرف على عالم آخر ألا وهو عالم الشغل والتطبيق ، واستطعنا أخذ ولو فكرة بسيطة عن هذه المؤسسة و نشاطها والأهداف التي تواجهت من أجلها .

و من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن أن نقول أن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في هذه المؤسسة ، و ذلك من خلال المهام و المسؤوليات الموكلة إليها ، كما تمكنا من التعرف على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في جلب اليد العاملة سواء داخلية كانت أو خارجية ، و كذا الإجراءات المتبعة لاختيار أحسن و أفضل الكفاءات .

و في الأخير يمكن القول أن العنصر البشري يلعب دورا فعالا في هذه المؤسسة ، بل وفي كل المؤسسات .

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

شهدت السنوات الأخيرة تطورات و تحديات هائلة كان لها انعكاسات إيجابية ع لى إدارة الموارد البشرية ، فبدأ هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل المهتمين بإدارة الموارد البشرية ، فقد أدركت المؤسسات أن الإهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة و تحقيق التميز ، لأن هذا العنصر يعتبر من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة ، و تشكل قدرات العنصر البشري العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات .

إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إستراتيجية في المؤسسة ،فهي تأخذ بعين الإعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فنقوم بالتخطيط أي وضع خطة جيدة تجمع أهداف المؤسسة و أهداف الفرد في نفس الوقت ، كما تعمل على إستمرار و تحسين الموارد البشرية بطريقة فعالة ، و ذلك بإعداد سياسة توظيف فعالة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب و تحفيز و خلق دوافع العمل و تقييم أداء الأفراد و تحقيق الإنسجام بين العاملين .

نتائج البحث :

إن دراسة هذا البحث في مختلف جوانبه سمحت لنا بالخروج بالنتائج التالية :

- 1- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين أداء المؤسسة و ذلك من خلال أنشطتها المتكاملة و المرتبطة و التي تهدف إلى ترشيد إستغلال الموارد البشرية المتاحة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء و سلوك الأفراد ، وبالتالي فإن إستهداف التأثير على هذه الوظائف و المتمثلة في تخطيط القوي العاملة، التحفيز ، التدريب ، تقييم الأداء يؤدي إلى تفعيل أداء المؤسسة ككل .
- 2- إن وجود نظام حوافز فعال يسمح بتقوية شعور العامل بالإنتماء إلى المؤسسة ، الشيء الذي يجعل مصالحه تدوب في المصالح العامة للمؤسسة .
- 3- تقييم أداء العاملين له أهمية كبيرة في تفعيل الموارد البشرية و تحسين أدائهم .
- 4- سياسة تسيير الموارد البشرية ترتبط إرتباطا وثيقا و تعتمد إعتقادا كليا على التوظيف لأنه العملية الأولى التي بموجبها تحصل المؤسسة على اليد العاملة لتقوم بتسييرها لاحقا .
- 5- تعتبر سياسة التوظيف من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية فهي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف المسطرة .

6- سياسة التوظيف تعتمد على مجموعة من المراحل كلها تهدف أساسا إلى وضع العامل المناسب في المكان المناسب .

7- نجاح سياسة التوظيف مرتبط بالإختيار الأمثل للموارد البشرية .

8- إن نجاح تعاونية الحبوب و البقول الجافة ناتج عن إعتماها على سياسة توظيف فعالة و إدارة مواردها البشرية بكفاءة عالية .

التوصيات :

بناء على ما تقدم من نتائج فيما يتعلق بالموضوع نحاول تقديم بعض التوصيات نذكرها فيما يلي :

1- يجب أن تهتم المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لأنها الركيزة الأساسية في المؤسسة .

2- يجب أن تتبع المؤسسة سياسة توظيف فعالة و تهتم بالعنصر البشري لأنه العنصر الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة .

3- لنجاح سياسة التوظيف يجب على المؤسسة أن تحسن الإختيار من الموارد البشرية ذات الكفاءة .

4- أن تعرف المؤسسة أن سياسة التوظيف لا تنتهي بنهاية خطة التوظيف و الحصول على الأفراد لتلبية حاجات ظرفية ، وإنما هي سياسة مستمرة و متجددة بصفة دورية تبعا للإحتياجات .

5- أن تنظر المؤسسة إلى الأفراد على أنهم إستثمار طويل الأجل وتعمل على تطوير مهاراتهم و زيادة معلوماتهم .

6- على تعاونية الحبوب و البقول الجافة أن تقوم بعملية تقييم و الأداء و التدريب لعمالها لأنها يساعدان على تنمية العاملين و القيام بالواجبات و المهام المستقبلية .

آفاق البحث :

في ختام البحث نقترح عليكم مجموعة من البحوث لمزيد من الإثراء تصب في نفس الموضوع :

- ✓ إدارة الموارد البشرية و دورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة .
- ✓ أهمية الإستثمار في رأس المال البشري .
- ✓ تقييم أداء الموارد البشرية و دورها في تحسين إنتاجية المؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب بالعربية :

- ✓ الوليد يزيد بشار ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 .
- ✓ بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات الموارد البشرية ، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 .
- ✓ حمود خضير كاظم ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- ✓ خيرى مصطفى كتانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- ✓ راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .
- ✓ راوية محمد حسن ، إدارة الموارد لبشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999 .
- ✓ ربحي مصطفى عليان ، أسس الغدرة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- ✓ علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- ✓ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، جامعة المتوقية
- ✓ عمر همشري ، الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات ، مؤسسة الروى ، الأردن ، 2000 .
- ✓ كارل لانز ، الدليل العلمي في التوظيف ، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الثانية .
- ✓ محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2007 .

✓ محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ،
2009 .

✓ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، مان، الطبعة
الأولى ، 1988 .

✓ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة
، الجزائر ، 2004 .

✓ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، جامعة قلمة ،
الجزائر، 2004 .

الكتب بالفرنسية :

- J . N Peretti : gestion des ressources humaines , 8^{eme} édition ,
Vuibert , Paris , 1999 .

-LAKHDAR SEKIOU , et autre , gestion des ressources humaines ,
2^{eme} édition , 2001 .

المذكرات :

✓ بلخيري سهام ، أهمية الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة
ليسانس ، فرع غدارة الأعمال ، المركز الجامعي أكلي محند أولحاج ، البويرة ،
2010/2009 .

✓ بشار منيرة ، أهمية تفعيل الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة ، مذكرة ليسانس في
العلوم الإقتصادية ، المركز الجامعي أكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2010/2009 .

✓ حميدة بعزیز ، سياسة التوظيف في المؤسسة ، مذكرة ليسانس ، معهد العلوم
الإقتصادية و علوم التسيير ، فرع إدارة اعمال ، جامعة بومرداس ، 1999/1998 .

✓ بوشاف فلة ، أهمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادات الدراسات التطبيقية ، فرع
تقنيات بنكية ، جامعة التكوين المتواصل ، البويرة ، 2002 .