

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دور عملية الاستقطاب في جذب الكفاءات العمالية

دراسة ميدانية : مؤسسة مطاحن الحضنة - RIAD Sétif.

بالمسيلة "أنموذجاً"

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

تحت اشراف الاستاذ :

- مصطفى بوجلال

اعداد الطالب :

- ميرة رابح

- السنة الجامعية 2013 - 2014

مقدمة:

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها ، وعلى الاخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد الاخرى وفي طريقة استخدامها، ومع تحول الزمن من القرن العشرين الى الحادي والعشرين، يتحول العالم في اقتصاده واعماله شكل جذري، فهو يتحول الى عالم يشبه القرية الصغيرة، تشتد فيها المنافسة ، ولا تبقى الا المؤسسات الاصلح اداريا، كما تعطي هذه الحقيقة الحافز الاكبر للاهتمام بالموارد البشرية والاسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد حتي تكون المؤسسات صالحة للمنافسة ، ومن هنا حرصت المؤسسات العامة والخاصة في مختلف الدول المعاصرة على تطوير السياسات والقوانين والقواعد المناسبة لإدارة الموارد البشرية فيها وتستهدف هذه الانظمة والقوانين بصورة اساسية استقطاب الكفاءات للعمل في المنظمات وتهيئة المناخ المناسب لها والعمل على تنميتها وحثها على الاستمرار بأداء الدور المطلوب منها على الوجه الامثل بما يؤدي في النهاية الا الارتقاء بمستوى الاداء والكفاية الانتاجية لهذه الكفاءات .

ونحن في القرن الحادي والعشرين ،وما يحمله في طياته من التطورات ،والمتغيرات المتسارعة، يظهر بشكل جلي الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ، وادارتها خاصة مع زيادة الاتجاه، نحو توسع حجم الاجهزة الادارية ،وازدیاد اعداد العاملين فيها، فلم تعد ادارة الموارد البشرية مجرد فن يعتمد على المهارات والخبرات الشخصية فحسب، بل اصبحت عنصرا جوهريا في العملية الادارية، يجمع بين العلم والفن .ولم يعد ينظر الهيا على انها مسؤولة عن اداء بعض الوظائف الرقابية التقليدية فحسب ، بل اصبح يتوقع منها القيام بدور رئيس في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات على اعلى المستويات التنظيمية . وتطور دور ادارة الموارد البشرية، واتسع مجالها اتساعا كبيرا، ولم تعد مسؤولة ادارة الموارد البشرية مقتصرة على وحدة ادارية متخصصة ، بل اصبحت مسؤولة تشارك بها جميع الوحدات الادارية ، كما اضحى من المهم ان يضطلع المديرون في كل المواقع الادارية بالمبادئ الاساسية لإدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من جوانب انسانية، فنية، وقانونية.

I - أسباب اختيار الموضوع:

- هناك العديد من الاسباب والتي جعلت الطالب يختار هذا الموضوع المتمثل في الاتي:
- مدى القناعة بالأهمية القصوى للكفاءات البشرية لأي منظمة، لاسيما النادرة منها والموهوبة، لأنها تعتبر مصدر من مصادر الاداء الفعال والابداع المتجدد والتفوق بشكل دائم.
 - التوجه الفكري المتنامي حول تسيير الموارد البشرية وجذب الكفاءات والمحافظة عليها كتوجه علمي حديث .
 - نقص الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.
 - التعرف على مدى تأثير عملية الاستقطاب في تحقيق اهداف المؤسسة وتطويرها.
 - يدخل هذا الجانب ضمن تخصص تسيير وادارة وتنمية الموارد البشرية.

II - تحديد الاشكالية

تمهيد:

إن التطورات والتحديات الاقتصادية الحديثة تفرض علينا المؤسسات تبذل جهوداً كبيرة للسعي نحو البقاء وسبب مكانة مناسبة الجانب البشري كاتالمنافسة، ولتحقيق ذلك عليها أن تتساير متطلبات العصر ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات العظيمة التي يشهدها القرن الحادي والعشرون، الذي انتقل من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد وسيلة للإنتاج جفيدة القرن العشرين، إلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع، هذا التطور النوعي في تسيير الموارد البشرية أصبح من صلب تطوير المعارف والكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تنظر إلى العنصر البشري من حيث النأهيل، ولا تأخذ بعين الاعتبار التوظيف من أجل انتقاء عاملاً منصباً شاملاً فقط، بل تهتم بقابليته للتطور في المنصب الذي يشغله قصد جعله يواكب التطورات والمستجدات، وما لا يخفى أن التغيير إن ماتصنع هو تجسد الكفاءات، ولا يمكن تحقيقاً يتغير نجاح في غيابها، حيث أن الجودة والمردودية مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالكفاءات الفردية والجماعية، وكذا المعارف والقدرات والموارد البشرية ليدل باليد العاملة والتي تتجسد في فاعل الإنتاج وتحقيق النجاح والاستقرار والتميز للمؤسسة.¹

وأن الكفاءات والخبرات المتميزة هي أساساً من أساسيات المنظمة وعندما تتركها الحرية في التفكير والابتكار والمشاركة، فينتج عنها الكثير من الفوائد لصالح كثير من الفوائد لصالح المنظمة، لذا ينبغي استقطابها وتأهيلها بطريقة مثلى، كما أن المعلومات والمعرفة أصبحت أسلحة للمنافسة في هذا العصر.

عندما تتركها الحرية في التفكير والابتكار والمشاركة، فينتج عنها الكثير من الفوائد لصالح المنظمة، لذا ينبغي استقطابها وتأهيلها بطريقة مثلى، وأن الكفاءات والخبرات المتميزة هي أساساً من أساسيات المنظمة. وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤلات التالية:

- هل لدى شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة سياسة استقطابية تعمل على جذب الكفاءات للمؤسسة؟

¹ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دارغريب ، القاهرة ط الثانية ، 1998، ص 257

وتنفر عنهما التساؤل والتالية:

1- أي من السياسات الاستقطابية التي تعتمد عليها مؤسسة مطاحن الحضنة قد صمدت هذه الكفاءات؟

2- كيف تم بناء ووضع هذه السياسة الاستقطابية في شركة مؤسسة مطاحن الحضنة؟

3- هل هذه السياسة الاستقطابية التي تضعها مؤسسة مطاحن الحضنة تتماشى مع استراتيجياتها؟

III - أهمية واهداف الدراسة.

إن المنظمات في القرن الحادي والعشرين

تعيش في جو التسارع والتطور، وهو ما كان نتيجة للعديد من التحولات والتغيرات التي فرضت

علنا المنظمة وألزمها بالاستجابة لها، والتكيف معها، وما ينبغي أن تستند عليها لتحقيق هذا الغاية، علنا اعتبار أن الموارد البشرية تتمثل في ثلاث عائل الحقيعية التي تعتمد عليها أية منظمة. وفي ظل هذا التحول تفقد برزت أساليب استراتيجية ذات اتفا عالية وقدرة عالية علنا تيعاب هذا التحديات،

(ب)

و

تطلق أهمية هذا البحث أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، كونه يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المنظمة، فمهم

المتكاملة المنظمة من تكنولوجيا، وأموال، وكانتمواردها البشرية غير

مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل فإنها حتماً ستؤول إلى الفشل والزوال.

فأي منظمة بالكفاءات لا تعدو كونها مجموعة من الأجهزة والمعدات والأبنية والأموال، لأن الأفراد هما الأصل، والكفاءة تسهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المنشودة.

تعتبر هذه الدراسة بمثابة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية استقطاب المواهب البشرية، وتحليل مدى أهمية تطويرها والمحافظة عليها وذلك في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة.

IV - تحديد مفاهيم الدراسة

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة إحدى الخطوات المنهجية في تصميم البحث، فالدقة والموضوعية من خصائص البحث العلمي الذي نميزه عن غيره من ضروب المعرفة، ومن مستلزمات

الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة لكل مفهوم ومصطلح يستخدمه الباحثون في كتاباتهم ودراساتهم¹

وتكتسي المفاهيم في العلوم الاجتماعي أهمية كبيرة وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية وإمبريقية لها اثرها المباشر على كل بحث .

¹ محمد الجوهري ، وعبد الله الخريفي، طرق البحوث الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ط1، 1997. ص 33.

فالمفاهيم تشير الى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها. كما تعتبر المفاهيم اللغة العلمية التي يتداولها المختص في فرع من فروع المعرفة ، وبحثنا هذا يتطلب التوضيح وتحديد الدلالات الاجرائية من خلال الخطاب السوسولوجي .

1- الموارد البشرية:

تحولت النظرة الى الفرد في المنظمات من كونه عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها الى ادنى حد لها، الى كونه اصل من اصول المنظمة التي يمكن الاستثمار بها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة الى الافراد الى اعتبارهم من موارد المنظمة¹ وان الموارد البشرية هي رأسمال استثماري يجب تنميته وتطويره لانه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة. وان هناك اتفاق تام على ان العنصر البشري هو الاساس في الانتاج والخدمات، وهو ضمير المؤسسة وقلبها الحساس.²

يقصد بالموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل بالمنظمة وهناك من يعرفها بانها: " عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات وسلوك الافراد بالمنظمة ، وهو بذلك لا يقصد الموارد البشرية الافراد فقط لكن ايضا قدراتهم وكيفية استغلال لهذه القدرات والمواهب وادارتها"³

التحديد الاجرائي:

الموارد البشرية تعتبر الثروة الاساسية أي الراس المال الحقيقي لكل مؤسسة انتاجية ،او خدمية، كما تضم كل الافراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، المشاركة في رسم السياسات وتخطيط ،والاشراف ، والتوجيه ،والرقابة ،ونجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسة.

➤ الكفاءة :

الكفاءة هي الحالة يكون فيها شيء مما هو بالشيء آخر وتغنيا أيضا القدرة على عمل الشيء المعهود إليه، وهيا أيضا مجموعة من المعارف، الخبرات التي يتكسبها الفرد في مجالمعين، والتي تمنح له صفة القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

وكذا الكفاءة : تتمثل في مهارات الفرد ومعارفه وسلوكياته الشخصية والمكتسبة في اطار ممارسته لوظيفة، حرفة، او مهنة ما حسب متطلبات محددة ومعترف بها في عالم الشغل.

والكفاءة الذي يقابله في اللغة الأجنبية La Compétence، فالمقصود به هو مجموع المعارف، والقدرات والمهارات المدمجة، ذات وضعية دالة، والتي تسمح بإنجاز مهمة أو مجموعة منه.

¹ (راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط1 2003 ، ص 29

² (محمد اكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر، ط 1 ، بيروت، لبنان، ص 83.

³ (حامد احمد رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة ط1 ، مصر، ص 22.

و بالرجوع إلى اللغة العربية فهي مصدر من كفاً أو كفى " كفاً، يكفاً " و "كفى ،يكفي" يقصد به الحالة التي يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر وهي القدرة على العمل وحسن تصريفه و هي القدرة على الأداء و الانجاز الكفاء القادر و القوي على العمل و حسن الأداء
 أما إجراءاتها فهي القدرة على التنسيق وتوظيف المعارف والقدرات لأدائية المكتسبة من أجل التحكم في الأوضاع المهنية والحصول على النتائج المرجوة¹.

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة، داخل إطار حقله المهني، كما تحوي أيضاً تنظيم العمل وتخطيطه، وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع النشاطات الغير عادية.

ادارة الافراد : ان ادارة الافراد تعتبر احدى الركائز الاساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الانتاج ، التسويق، التمويل...). وذلك لأهمية العنصر الانساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمؤسسة أصبحت ادارة مسؤولة عن :

- جذب واستقطاب الايدي العاملة المناسبة.
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المؤسسة.
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.
- تحفيز القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.
- تعريف ادارة الافراد:
- يعرف فرنش French ادارة الافراد بانها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة².
- كما يعرف Sikula, A. ادارة الافراد بانها استخدامك القوى العاملة داخل المؤسسة او بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة الاختيار والتعيين تقييم الاداء التدريب والتنمية التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات، الاجتماعية والصحية للعاملين واخيرا بحوث الافراد³.
- كما تعرف J. Martin ادارة الافراد بانها تلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات ، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية

¹ خالد لبصيص، التدريس العلمي و الفني الشفاف بمقاربة الكفاءات و الأهداف، بدون طبعة، دار التنوير، الجزائر، 2004.

² French, W. the personnel Management Process, Human Resources Administration, Thrd Edition, Houghton Migglin Co. Boston, 1974.p3.

³ Sikula, A. Personnel and Administration Human Ressources Management, John Wiley C. & Sons Inc, New York, 1976,p6.

- الإدارية ، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم اخير المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.¹
- من ناحية اخرى يعرف Gluck W. ادارة الافراد بانها تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها واخيرا الاستغناء عنها.²
- ويتضح من التعريفات السابقة ان ادارة الافراد تمثل احدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المؤسسة. ولكي يتحقق ذلك هناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها واهمها:
- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة ، تتبعها عدة أنشطة فرعية مثال ذلك : تحليل التنظيم، توصيف الوظائف.
- اعداد خطة القوى العاملة وتحديد الاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث النوع والعدد.
- دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة.
- البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين لأفضل الاشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة، صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة.³
- الاستقطاب :** يشير لفظ الاستقطاب الى تلك المراحل او العمليات المختلفة البحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة الي شغل الوظيفة ، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.⁴
- يعرف الاستقطاب بانه : "البحث عن الافراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الافضل منهم بعد ذلك للعمل". او هو " استمالة وجذب مجموعة كافية من الافراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار او انتقاء اصلح الافراد لملء الوظائف الشاغرة." ومن الجدير بالذكر ان وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي الى الوفاء احتياجات الوظائف من المرشحين وانما ايضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف.⁵
- المنظمة او المؤسسة:** " هي هيئة من الافراد الذين يشتغلون حسب نظام عمل وادوار سلوكية معلنة لأداء وظائف مفيدة للجمهور او القطاعات المحددة منه في موقع بيئي مناسب، والمؤسسة تنشأ في الاصل نتيجة دراسات موضوعية انسانية واقتصادية وادارية ثم تسييرها عمليا بعدئذ بمجموعة من الاحكام

¹ Martin. J. Personnel Management, Macdonald K Evans Ltd, London, 1977.P. I.

² Glueck, F. Personnel. A Diagnostic Approach, Business Publications, Inc. Dallas, Texas, 1975. P3.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية مصر 2000، ص18، 19.

⁴ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية رمل الاسكندرية ،بدون طبعة، 2007، ص223.

⁵ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ب ط 2009، اربد الاردن ص81.

واللوائح المعتمدة لتنظيم أوجه حياتها وانشطتها اليومية المختلفة". كذلك هي نظام بشري ومادي وسلوكي مركب ينشأ من توافر وتفاعل ثلاثة مكونات رئيسية هي المكونات البشرية والمكونات التنظيمية والمادية¹ **التحديد الاجرائي:** هي وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين من اجل تحقيق اهداف معينة.

V- الدراسة السابقة.

تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط 1999- 2005 مذكرة ماجستير ابو القاسم حمدي جامعة الجزائر 2003 - 2004.

فرضية تتمثل في ان عملية تنمية كفاءات الافراد تلعب دورا في دعم الميزة التنافسية.

اما النتائج فتمثلت في ان تنمية الكفاءات تمر بمراحل تحليل مشاكل الاداء والسلوك وتحديد احتياجات التنمية والتدريب وتنفيذ عملية الاختيار لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات واختيار البرنامج الاحسن للتنمية واعتماد الطريقة الملائمة للتدريب .

دراسة الطالب : **سليم العايب** ، الذي كان موضوعه هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعيةوقد طرح الطالب في اشكالية الدراسة كيف يتم هندسة تسيير الاطارات في المؤسسة الصناعية وتسيير موردها البشري في ظل التحولات والتغيرات الحديثة حيث ان تطور المؤسسة وبقائها يرتكزان على مدى قدرتها على تفعيل العمليات التسييرية المتمثلة في التوظيف ، التقييم ، التكوين ، الترقية،الخ ومن اجل تكييف واستجابة المؤسسة للمتطلبات الاقتصادية الحالية لابد من تغيير اساليب وطرق تسيير الافراد مما يحقق تحسين مستوى اداء المؤسسة.

ومنه نستخرج التساؤلات الجزئية الموالية :

- كيف يتم توظيف وانتقاء الاطارات في المؤسسة؟
- على أي اساس يتم تقييمهم في المؤسسة؟
- ما هو دور فعالية التكوين في المؤسسة؟

¹ ياسر فاروق حسين، متعة العمل معا (دروس في العمل الجماعي) ، دار النشر للجامعات القاهرة ط1، 2008 ، مصر، ص 148.

- هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟¹
 - اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة البليدة 2007 ص 10/9 غير منشورة.
 دراسة الطالب: **بن يمينة السعيد**: الذي كان موضوعه حول: فعالية تسيير الموارد البشرية
 لدالشركات الأجنبية العاملة في الجزائر واثرهعلى سلوك العامل . وقد عالج في اشكالية بحثه عن ما هي
 الاسس والإجراءات التي يتم من خلالها اختيار الافراد (التوظيف) وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم (التكوين)
 السياسة المعتمدة لتشجيعهم وتحفيزهم واثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم والقيم التي
 يحملونها ومدى اندماجهم في المؤسسة؟.

وصاغ الباحث الفروض التالية:

شدة المنافسة بين المؤسسات الوطنية والشركات الاجنبية حتم على ادارة الموارد البشرية اعتماد سياسة
 عقلانية في عملية التوظيف والتكوين ، والاجور المحفزة مما ادى الى تحسين اداء الافراد.
 استعمل الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، كما اعتمد
 على تفسيرين اساسيين في البحث هما الاستبيان والملاحظة واستعمل المقابلة والسجلات والوثائق كتقنيات
 مدعمة . وتوصلت هذه الدراسات الى مجموعة من النتائج نذكر اهمها :

ان فئة الاطارات هم اكثر ميلا الى الطرق الرسمية في الحصول على الوظائف اما فئة اعوان التنفيذ
 هم اكثر ميلا الى الطرق غير الرسمية في التوظيف.

وتدرج تحت هذه الاشكالية التساؤلات الجزئية الموالية : (الخ...2)

الطالب :ابو القاسم حمدي جامعة الجزائر 2003 - 2004 ، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم
 الميزة التنافسية للمؤسسات. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، الاغواط 1999 - 2005 مذكرة
 ماجستير ، جامعة الجزائر 2003 - 2004.

فرضية تتمثل في ان عملية تنمية كفاءات الافراد تلعب دورا في دعم الميزة التنافسية.

اما النتائج فتتمثلت في ان تنمية الكفاءات تمر بمراحل تحليل مشاكل الاداء والسلوك وتحديد

احتياجات التنمية والتدريب وتنفيذ عملية الاختيار لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات واختيار

البرنامج الاحسن للتنمية واعتماد الطريقة الملائمة للتدريب.²

أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات³ على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

(مدخل الجودة والمعرفة) .

¹سليم العايب، هندسة الاطارات بالمؤسسة الصناعية.

²السعيد بن يمينة: فعاليةتسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر واثره على سلوك العامل ،
 اطروحة لنيل شهادة دكتوراه قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية الجزائر 2007 ، ص 14/13.

³سليم العايب: هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم
 وعمل جامعة البليدة 2007 ص 10/9 غير منشورة.

أطروحة دكتوراه للباحث: سملايحيضية، من كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005. حيث ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الاستراتيجي للموارد وادارة الجودة الشاملة والتسيير الاستراتيجي للراس مال الفكري والمعرفة في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة. من خلال تطرقنا لذه الدراسات وغيرها من الابحاث بالإضافة الى مجموعة الكتب والمؤلفات، فإنه تم ملاحظة ان هناك صعوبة من جانب الحصول المادة العلمية من هذه الدراسات والتمحور حول الدول الذي تلعبه المواهب البشرية وكفاءاتها في استمرارية المنظمة ، والذي يتمثل في عملية الجذب والانتقاء والتطوير لهذه الموارد المتميزة وكان هذا نقطة الانطلاق لهذه الدراسة.

V-فروض الدراسة:

الفرضية الدراسية العاملة:

تلعب عملية الاستقطاب دورا هاما في جذب الكفاءات من خلال جملة من الاجراءات التي تتبعها المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1- السياسة الاستقطابية في مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على خطة استراتيجية تهدف

للاستجابة لمختلف الاحتياجات التنموية على مستوى المؤسسة.

2- يتم بناء السياسة الاستقطابية في مؤسسة مطاحن الحضنة استنادا الى المعطيات والبيانات

التي كشفت عنها عملية تقييم الاداء، ثم وضع المخطط المناسب لها.

3- السياسة الاستقطابية التي تعتمدها مؤسسة مطاحن الحضنة تسمح بالربط بين عملية

استقطاب الموارد البشرية وبين استراتيجيات المؤسسة.

VII-صعوبات الدراسة.

ان أي بحث علمي أكاديمي كان يتعرض الى جملة من الصعوبات سواء كان ذلك في الجانب النظري ،

مثل صعوبة الحصول على المراجع مثل الكتب والرسائل ومذكرات والاطروحات التخرج الجامعية في

الاختصاص. وبحثي هذا كباقي البحوث العلمية الاكاديمية تعرض لجملة من الصعوبات ،

نقص المراجع في مكتبة علم الاجتماع وتوفر معظمها في مكتبة كلية الاقتصاد.

وغيرها من الصعوبات الشخصية والموضوعية التي لا استطيع الادلاء بها في هذا المقام.

تمهيد:

تتميز إدارة الموارد البشرية بكونها نشاطاً مهماً منظر المساهمة في تعزيز فعالية المنظمة وتأثيراً هامياً في وظيفة إدارة الموارد البشرية من حيث أهمية الدور الأساسية التي تلعبها في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، ولقد أخذت أهمية هذا الوظيفة تزداد وتتعاظم يوماً بعد يوم.

يوماً بعد يوماً تتفوق سائر وظائف المؤسسة، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العام ليعتبر تعيين وحفظ السجلات، واستكمال الإجراءات لإجازة للعاملين، ومراقبة الدخول والخروج للعاملين فقد تحولت النشاطات الاستراتيجية لتتطور بعدد حاسية تمس صميم أهداف المؤسسة.

1. التطور التاريخي للموارد البشرية

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

أ- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

المرحلة الأولى : الثورة الصناعية .

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية ، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم ، مستخدمين في ذلك ادوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر اهمها :

- التوسع في استخدام الآلات واحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن جهة ادارة الموارد البشرية ، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها ادارة المنشآت. فبالرغم من ان الثورة الصناعية أدت الى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم السلع ورأس المال، الا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور ، فقد كان ينظر الى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد ان اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الانسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج الى مهارة.¹

المرحلة الثانية : ظهور حركة الادارة العلمية :

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية ادارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فردريك تايلور Frederick Taylor والذي لقب بأبي الإدارة. وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحر العالمية الاولى.

وقد توصل تايلور Taylor الى ما أسماه بالأسس الاربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- التطوير الحقيقي في الإدارة.
- الإختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

¹صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، بدون طبعة 2002.

➤ التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.¹

ويطلق مصطلح حركة الإدارة العلمية على تلك الحركة التي حاولت ان تطبق الاسلوب العلمي المنظم على اساليب وإجراءات الإدارة ، وقد حاول تايلور ان يحدد المبادئ العلمية التالية :

➤ تحديد مواصفات كل عمل.

➤ اختيار الانسان الانسب للعمل ، وتدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية.

➤ منح العامل حوافز مادية مناسبة.

➤ فصل الوظائف الادارية عن الوظائف غير الادارية أي الفنية.

ومن الاساليب التي طبقها انصار الحركة العلمية دراسة الزمن ودراسة الحركة ، وتنمية الاساليب والادوات، ومنح نظام التعويض... الخ.²

وقدر كرتايلور علناالتعاون بيننا الإداري والعاملين وأكد أن القياس العلمي للعمل، وتحديد أفضل الأساليب لأداء و الاختيار والتعيين للأفراد المناسبينفي الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضعاً لأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإداري والعاملين، يمكن أن يقود إلى زيادة لأجور من خلال زيادة الأرباح.³

ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية أو التaylorية Taylorism، ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية. وهذه المبادئ هي:

أولاً : ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل ، ويمكن إستخدام دراسات الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل،

وثانياً: التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الاشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل ، وسرعة العمل ونوعيته، وطريقة الأداء .مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف.

وثالثاً: يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، ارتفع أجره. إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل⁴

تميزت تلك الفترة والتي تمتد من القرن السابع والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات والدراسات، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، فقد ركز كتاب روبرت تايلور في عمله على ضرورة تبني نظرية جديدة للمجتمع، حيث كان الصالح " ROBERT " عام 1971

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص 22.

² عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2008 ، الاردن عمان .

³ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 2005 ،الاردن عمان

⁴ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، طبعة 2007. ص 96 و97.

بعنوان العالم للعاملين هدفها الأساسي إجراء تغيير داخل المصنع، وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان " ثروة الأمم " الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية. وبصفة

عامة فهذه المرحلة بكتابتها الرائدة الاقتصادية والإدارية دفعت باتجاه تطور الفكر وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية، وتزامنت هذه التطورات مع تطور اتخاصة بميدان العمل أهمها:

- التغيير في مستوى المعيشة.
 - التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
 - إدراك أرباب العمل للحاجات البشرية للعاملين.
- مما ساهم في تطور إدارة الأفراد ظهور الثورة الصناعية، حيث صاحب ظهورها:
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
 - إنشاء المصانع الكبيرة التي تستوعب الآلات الجديدة.
 - تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.
- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:**

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية. وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العامل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل ، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية ، التي كان يعتقد أنها حاولت إستغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة)¹.

المرحلة الرابع: الحرب العالمية الأولى :

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى إستخدام طرق إختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الإختبارات (ألفا Alpha وبيتا Beta) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي ، بدأ بعض المتخصصين في إدارة المورد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الإجتماعية والتدريب والامن اصناعي والرعاية الصحية.

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 24.

وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية لاجتماعية. وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو Elton Mayo وقد أفتعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وما زالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية ، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الأنتروبولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية).

وإذا نظرنا الى ادارة إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد ان هناك نمو متزايد في اهميتها لكافة المنشآت نتيجة لتغيرات الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب ان تتصدى لها ادارة الموارد البشرية، ومنها الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية Automation والاعتماد على الحاسبات الالكترونية(الكمبيوتر) في انجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية بعد أن كان الاعتماد في انجازها على الافراد.¹

ت - حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها إلى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب. ولقد استمدت أفكار لهذه المدرسة سندها من تجارب هاوثورن التي اجريت في (شيكاغو) منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن اليكترىك Hawthorne Western Electric Company و بالإتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 24- 27.

وتسعى هذه الحركة إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل ، والنضال النقابي، والصراع الصناعي، أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل، وقد اشتهر منظرو العلاقات الانسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال. فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي¹

حركة العلاقات الانسانية قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك بالهوثورن وهي دراسات ميدانية في شركة الكهرباء والغاز الغربية الامريكية .

ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم واهمية الحوافز المعنوية الى الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الانتاجية. وأشارت الى اهمية العنصر البشري في العمل، فالعامل هو انسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملته معاملة انسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي انتاجيته. لقد غيرت هذه الافكار نظرة اصحاب الاعمال الى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها اكثر عقلانية وانسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور ادارات الاستخدام ، ويجاد اناس مختصين في شؤون الموارد البشرية ، يشرفون على هذه الادارات لجعل ادائها اكثر فاعلية.²

ولادة حركة الافراد: (1950 - 1980)

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور ادارة الاستخدام في المصانع، واصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال ادارة الاعمال هو تخصص الافراد، وتغيرت تسمية ادارة الاستخدام الى تسمية جديدة هي ادارة الافراد والعلاقات الصناعية .

ومما فعل دور هذه الادارة بعد الحرب العالمية الثانية ، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف ، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات ، وتلزم اصحاب الاعمال بتقديم مزايا وظيفية اكثر لهذه الموارد . وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما. ما بين عامي 1960 - 1980.

نشطت الدراسات في مجال السلوك الانساني في العمل والدافعية الانسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير الى مدى اهمية العنصر البشري في العمل واهمية ادارة الافراد التي تعني شؤونه.

طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، طبعة 2007. ص 100

¹ و101.

² عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 2005

،الاردن عمان

II . ماهية إدارة الموارد البشرية:

لقد انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الانتاجية اساسا بغرض زيادة الانتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع او الخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الاموال، مما أدى الى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع الى إهتمام الادارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والاسراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة اصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر.

كما تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الادارات الوظيفية في المؤسسة ، واكثرها حساسية كونها تتعامل مع اهم واحرج عنصر من عناصر الانتاج ، واكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وانما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر او غير مباشر من ظهور الحاجة الى ادارة افراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير انجع الاليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة انتاجية العاملين ومن اجل الاحاطة بالمفاهيم والبادئ الاساسية لإدارة الموارد البشرية.

III . وظائف إدارة الموارد البشرية:

يعد تحديد الاعمال او المهام والواجبات التي تؤديها ادارة الموارد البشرية من بين الامور الاستراتيجية المطلوب التعرف عليها ابتداء للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الادارة. وان هذه الادارة تمارس نوعين اساسيين من الوظائف هي :

1 - الوظائف التخصصية : وتتمثل اهم هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين ، تقويم الاداء والتدريب، الاجور والحوافز ، صيانة الموارد البشرية، بناء نظام للمعلومات البشرية...وهكذا. ويختلف عدد الوظائف تبعا لفلسفة الادارة العليا، وحجم المنظمة.

2 - الوظائف الادارية : لا تقتصر وظائف ادارة الموارد البشرية على الاعمال التخصصية فقط بل تتضمن ايضا الاعمال الادارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، شأنها في ذلك شان الادارات الاخرى في المنظمة. اذ لا بد لكل ادارة او وحدة ادارية في المنظمة ان تضع الخطط التي تحقق لها الاهداف التي انشأت من اجلها، وان تضع¹

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب

العالمي للنشر والتوزيع ط2009 عمان . ص 26 و 27¹

التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها. وإن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، وإن تقوم بعملية الرقابة، لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً، ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء أو بعد التنفيذ الأعمال التي تمارسها.

ومن وجهة نظر د. حسن إبراهيم بلوط، "إن أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية فهي التالية:

* تخطيط الموارد البشرية.

* اجتذاب الموارد البشرية.

* تحفيز أداء الموارد البشرية.

* الحفاظ على الموارد البشرية.¹

IV - أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً وحيوياً في كلاً من المنظمات، ويتوقف نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تستخدمتها للحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات، فمن المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن كما على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدمها لتمهيداً للموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدمها فيما يتعلق بقوة العمل، لأننا لهدفنا التوسع في إدارة الموارد البشرية بما مؤسسة هي لأهدافها نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة وعلم مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل ليساً همياً في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى عالم دراءة الآخر ولنلتحقها، وتنقسم الأهداف إلى نوعين: أهداف التنظيمية المترابطة والتميزية أيضاً، فالهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم الذي لا يعتبر هدف جديد فهو معروف ومنذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى، وطالما أن هدف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهدافها في فريقاً لإدارة، فإننا لإنتاجية تصبح أيضاً شاغلاً رئيسياً للعاملين في حقول وظيفة الإدارة².

ويمكن تلخيصها كما يلي:

- تحقيق التعاون والفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أفضل ما يمكن لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع ومنحهم الترقيات والأجور

والتدريب والتطوير.

- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواراً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال للآلية

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور كلي، دار النهضة العربية، ط 1، 2002، بيروت لبنان، 25.

² صلاح محمد عبد الباقي مرجع سابق ص 49.

مخاطر مثل حوادث العمل والصناعية وأمراض المهنة.

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم عند اللزوم المطلوب.

- إمداد العاملين بالبيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحهم وتوصياتهم وأرائهم واقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع وعيش كل موحد.

- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

- توعية العاملين بمبدأ أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهودهم.

7. إدارة الموارد البشرية الحديثة.

هناك العديد من المداخل الحديثة والمعاصرة العالمية والمستتبطة من الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية من هذه المداخل الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ما يلي :

1) التركيز على إدارة الكوادر البشرية وإدارة الموارد البشرية من ناحية إدارية وتنقيفية متعلقة بتنمية المواهب وزيادة الخبرات ورفع الكفاءات العلمية والإدارية الخاصة والمتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.

2) التركيز على إدارة الموظفين وإدارة العاملين والافراد والإداريين كعنصر بشري هام يعد مدخلا إنسانيا وبشرياً في المنظمات والمنشآت الإدارية.

3) الاهتمام بتنمية وتلبية وتوفير حاجات ورغبات الموظفين والإداريين والعاملين كونهم عنصر بشري هام في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

4) التركيز على الجوانب الإنسانية والجوانب السلوكية والجوانب النفسية لدى الموظفين والإداريين والعاملين والافراد في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.

5) تقديم الاستشارات الوظيفية والنفسية والإدارية بما تفيد الموظفين والعاملين بهدف زيادة خبراتهم وتنمية مواهبهم الإدارية والوظيفية.

مع التركيز على الطرق والاستراتيجيات التنظيمية الإدارية في إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التركيز على تطوير الإدارات الاستراتيجية والتخطيطات المستقبلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

6) الاهتمام بتحقيق الأهداف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية مع تحقيق أهداف المنظمة مادياً وإدارياً.

- (7) الاهتمام بمدخل الإدارة المتعلقة بتنمية الأفراد وتطوير الكوادر البشرية بهدف تطوير المنظمات والمنشآت الادارية وذلك وفق خطة مرسومة اداريا تعمل على تحقيق اهداف المنظمة.¹
- (8) الاهتمام الكلي والنظرة الشمولية الكاملة والمتكاملة في تحقيق خطط وأهداف واستراتيجيات وتطبيق انظمة وقوانين المنظمات والمنشآت الادارية مع تطوير الكوادر البشرية وتنمية المواهب ورفع الكفاءات وزيادة الخبرات الادارية والعملية.
- (9) التركيز على مدخل الإدارة الفعالة في تحقيق ادارة ناجحة في ادارة الموارد البشرية.
- (10) الاهتمام بالإدارة الحديثة كمدخل استراتيجي في ادارة الموارد البشرية الحديثة.
- (11) الاهتمام بالقيادات الادارية الفعالة ضمن ادارة الموارد البشرية الحديثة.
- (12) مواجهة التحديات الادارية وحل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.
- (13) تدريب الموظفين والعاملين والاداريين على طرق واستراتيجيات مواجهة وتخطي العوائق والصعوبات والمشكلات الادارية والوظيفية.
- (14) التركيز على مدخل مساعدة الافراد والموظفين والاداريين والعاملين في المؤسسات والمنشآت الادارية والعمل على تنمية مواهبهم ورفع كفاءاتهم الوظيفية والادارية والعملية.
- (15) تقديم الاستشارات والمشورات وبذل النصائح للموظفين والافراد والعاملين والسيطرة على المشكلات الادارية المتعلقة بالموظفين والاداريين.
- (16) حل ومعالجة المشكلات الخاصة بالأفراد العاملين في ادارات الموارد البشرية.
- (17) التنبؤ بالمستقبل ، ووضع استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، ضمن خطة مستقبلية ، تواكب التطورات الحديثة في ادارة الموارد البشرية.
- (18) تنمية المواهب، والعمل على زيادة الخبرات الادارية والوظيفية لدى الموظفين ،وتقدير الجهود المبذولة الذهنية والعملية والبدنية ، من قبل الافراد والعاملين والموظفين والاداريين في ادارة الموارد البشرية الحديثة.
- (19) الاهتمام بمدخل معرفة نقاط الضعف وتشخيص المشكلات لدى الافراد والموظفين والعاملين ، والعمل على ازالة نقاط الضعف وتقوية الموظفين الاداريين ، وحل مشكلاتهم الوظيفية والمالية والادارية وتطويرهم علميا وثقافيا وعمليا.
- (20) اخيرا الاهتمام بمدخل التكيف الداخلي والخارجي مع الاوضاع والبيئات الخارجية والداخلية للمنظمات ، لإحداث وخلق جو من التوائم والانسجام بين الموظفين والاداريين ، والانظمة الداخلية والخارجية في الشركات والمنظمات الادارية.¹

¹ محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 ، 2012، ص 20.

VI - التخطيط للموارد البشرية :

في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية احدى وظائفها الأساسية، ويهدف الى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث :

- * انواع الوظائف او الاعمال المطلوبة.
- * اعداد الافراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- * الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية. وتنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بالمنشأة عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف او التخصصات المطلوبة للمنشأة واعداد الافراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف ادارات المنشأة التي يضمها الهيكل التنظيمي. ويمثل شكل رقم (1) نموذج لإحدى جداول تخطيط الموارد البشرية بإحدى المنشآت.²

الادارات الوظائف	ادارة الانتاج	ادارة التسويق	ادارة المالية	ادارة المشتريات	ادارة الافراد	اجمالي
مديرو ادارات	-	-	-	-	-	-
رؤساء اقسام	3	3	3	3	3	3
محاسب اول	-	-	-	-	-	-
محاسب ثاني	-	-	-	-	-	-
اخصائي تسويق	-	-	-	-	-	-
كاتب الة كاتب	1	1	1	1	1	1
اخصائي تدريب	-	-	-	-	-	-
عمال انتاج مهرة	7	7	7	7	7	7
اجمالي	11	11	11	11	11	11

البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.

يحتاج القائمون بإعداد خطة الموارد البشرية الى مجموعة من البيانات الأساسية ، مثل حسب مصدر الحصول عليها الى بيانات من داخل المنشأة واخرى من خارج المنشأة.

اولا : البيانات التي تجمع من داخل المنشأة :

ترتبط عملية التخطيط القوى العاملة بأوجه النشاط المختلفة في المنشأة ولا بد من التعرف على الجوانب المختلفة للمنشأة ومن الضروري الحصول على البيانات التالية:

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سابق ص 21

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع نفسه ص 123-124

أ - بيانات عن التنظيم الحالي للمنشأة والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل: من المعروف ان الهيكل التنظيمي للمنشأة يوضح مجموعة الادارات والاقسام وكذلك الوظائف التابعة لكل ادارة او قسم ، ومن المنطقي ان يتم تطوير التنظيم من فترة الى اخرى، وقد تتم عليه عدة تعديلات بإضافة او الغاء بعض وحداته التنظيمية، وعلى المسؤولين عن هذه العملية ان يتعرفوا على اية تعديلات قد تتوى الادارة ادخالها على التنظيم الحالي، لان هذه التعديلات سيترتب عليها اضافة انواع وظائف جديدة او عدد العاملين في كل نوع .

ويرى د. أحمد ماهر يتطلب من المؤسسة : " من خلال مقارنة ما هو مطلوب بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض او العجز في العمالة ، ويتم التعامل مع الفائض او العجز حسب ظروف المنظمة، وظروف عرض العمالة خارج المنظمة والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدمتها.¹

ب - بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمنشأة: وهذه البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين كالتالي:

- توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور انواعهم واعدادهم.
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة او التخصص.
- توزيع العاملين حسب الادارات والاقسام او الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها.
- توزيع العاملين حسب السن، التأهيل العلمي او العملي... الخ.

ج - بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمنشأة(الانتاج مثلا) ويشمل ذلك :

* حجم وقيمة الانتاج الحالي والماضي

* توقعات الانتاج والمستقبل.

* الطاقة الانتاجية المتاحة والمستغلة.

* معدلات الانتاج (في الساعة/في اليوم...)²

ويرى د. مصطفى تجيب شاويش : " يتعلق هذا الجزء اساسا بدراسة وتحليل ما يتوافر لدى المؤسسة من قوى عاملة وكذلك ما يتوافر في اسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في السابق يطلق عليه مخزون المهارات من حيث الكم والتخصص(النوع). كما تشمل هذه العملية ثلاثة عناصر رئيسية هي : 1- تحديد عدد العاملين حاليا في المؤسسة (حجم المخزون)

2 - تحليل طبيعة الأعمال من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.¹

¹ أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، رمل الاسكندرية بون ط، 2007 .

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 125. 126

ثانيا: البيانات اللازم الحصول عليها من خارج المنشأة.

ينبغي على القائمين بإعداد خطة القوى العاملة بالمنشأة ضرورة الاطلاع بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المنشأة وفي المجتمع الموجودة به، حيث ان المنشأة كنظام مفتوح تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بها ، وخاصة على تكوين هيكل الموارد البشرية داخل المنشأة من حيث انواعها واعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الاساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المنشأة ، ومن أمثلتها :

أ - بيانات عن سوق العمل:

يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المنشأة على احتياجاتها من القوى العاملة. وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المنشأة في الحصول على احتياجاتها من الايدي العاملة اللازمة . ومن البيانات اللازم معرفتها : التخصصات والاعداد المتاحة من الايدي العاملة، الاجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة ، العجز او الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة، والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة المتاحة ، العجز او الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة ، والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة.

ب - بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة:

ويقصد بسياسة العمالة : مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام او تشغيل الايدي العاملة، وهي تمتد لتشمل عدد ساعات العمل ، ظروف العمل ، الاجور التي تدفع للعاملين ، طرق الاختيار والتعيين وتقييم اداء العاملين، وكذلك التأمينات الاجتماعية والخدمات الاخرى.

ولكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة العمالة على مستوى المنشأة ، مثال ذلك تحديد الحد الاقصى لعدد ساعات العمل يؤثر على حجم العمالة بالزيادة او النقص.²

ج - بيانات عن سياسة التعليم والتدريب على مستوى الدولة:

ان السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمؤسسات العلمية المختلفة لها تأثير قوى على المعروض من العمالة من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص. فمن المعروف ان التخصصات التي تحتاجها الإدارات المختلفة في المنشأة ، يتم تكوين جزء منها داخل المنشأة من خلال البرامج التدريبية التي تعدها المنشأة ، اما الجزء الاخر فيتم اعداده في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة ومراكز التدريب المتخصصة.

III. وظائف إدارة الموارد البشرية:

¹ مصطفى نجيب شوايش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، 2005، عمان ، ص 138.

² صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع ص 127. 128

يعد تحديد الاعمال او المهام والواجبات التي تؤديها ادارة الموارد البشرية من بين الامور الاستراتيجية المطلوب التعرف عليها ابتداء للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الادارة. وان هذه الادارة تمارس نوعين اساسيين من الوظائف هي :

1 - الوظائف التخصصية : وتتمثل اهم هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين ، تقويم الاداء والتدريب، الاجور والحوافز ، صيانة الموارد البشرية، بناء نظام للمعلومات البشرية...وهكذا. ويختلف عدد الوظائف تبعا لفلسفة الادارة العليا، وحجم المنظمة.

2 - الوظائف الادارية : لا تقتصر وظائف ادارة الموارد البشرية على الاعمال التخصصية فقط بل تتضمن ايضا الاعمال الادارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، شأنها في ذلك شان الادارات الاخرى في المنظمة. اذ لا بد لكل ادارة او وحدة ادارية في المنظمة ان تضع الخطط التي تحقق لها الاهداف التي انشأت من اجلها، وان تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا الى تحقيق اهدافها. وان تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، وان تقوم بعملية الرقابة، لغرض التأكد من ان الاعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج والانظمة المحددة سلفا، ثم تصح¹ح الانحرافات التي تحدث اثناء او بعد التنفيذ الاعمال التي تمارسها.

¹ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق. ص 26 و 27

خلاصة الفصل:

يشكل المورد البشرية أهم عنصر في المؤسسة، باعتباره العامل الاساسي والمحرك لدواليب التسيير والتخطيط ورسم السياسات وتقويم الاداء داخل المؤسسة.

وهذا ما يتطلب من ادارة الموارد البشرية مناعادة تصميم وتوصيف الوظائف وتقويمها.

هذه الادارة تطورت عبر مراحل زمنية عبر التاريخ الانساني حتى اصبحت ادارة قائمة بذاتها تحتل الصدارة المرموقة لوضع البرامج وتقوم بعملية الاشراف والتنفيذ على أرض الواقع بكل موضوعية وشفافية.

فأصبحت تدير المورد البشري حسب التطورات الراهنة والمتزامنة في العصر الحديث باعتبار اننا الان نعيش في قرية كونية صغيرة ،بمعنى ان مؤسساتنا العامة والخاص،اصبحت مفتوحة على المحيط العالمي تتأثر بالمرجعيات العالمية مثل: أساليب الانتاج والمواصفات العالمية له وكذا التنظيم والتشريعات القانونية والفنية للعمل مراعية في ذلك للفرد العامل الجوانب الانسانية ، التي هي العامل الرئيس في خلق الولاء والانتماء للفرد داخل المؤسسة.

تمهيد:

ما اختلفت وتتنوع المنظمات فان هدفها واحد و هو تحقيق أهدافها المسطرة والتي أنشئت من أجلها ، فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة في البداية بتخطيط القوى العاملة والتي يتم من خلالها الوصف الكامل والجيد لكل الوظائف المراد شغلها و تحديد مواصفات من يشغلها ، و بمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية و هي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف و محاولة جذب واستقطاب أكفئهم للعمل بالمنظمة . وترغيبهم للبقاء بها إذ يتطلب منها دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها، كما يشير الإستقطاب RECRUITMENT إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة. ويتم ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الإستقطابية المناسبة، التي يتم خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل ، وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع. وهناك اتجاهين في هذه العملية.

الاتجاه الاول: هو ان الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من مواصفات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المحفزات والمغريات الموضوعية الصادقة لها، يشمل اهلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

اما الاتجاه الثاني : فهو ان يحدث الإستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة ، وعليه فكلما كان التوافق بين الاتجاهين عاليا زادت القناعة والرغبة ،وزاد معها عدد المستقطبين الراغبين المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة.¹

1. ماهية الاستقطاب:

ويبرز الاستقطاب واهميته في ظل الظروف التالية :

توسيع نشاط المنظمة المستقبلي، فقد يستدعي هذا التوسع حاجة المنظمة لموارد بشرية اضافية جديدة من اجل تغطيته.

استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بسبب عدم الحاجة اليها، واحلال مهارات جديدة من سوق العمل مكانها.

في حالة وجود ندرة في الموارد البشرية بوجه عام في سوق العمل او في بعض التخصصات التي تحتاجها المنظمة.

في ظل الحالات السابقة نجد بان المنظمة لا تكون بحاجة لنشاط الاستقطاب في حالة وجود فائض لديها من الموارد البشرية وتسعى الى التخلص منها، وبناء عليه يمكن الان تحديد هدف

II . أهمية الاستقطاب :

يمكن القول بأن عملية الإستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة ، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة، لذا فإنها مصدر معلوما للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد تستمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بان الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

وعلى هذا الاساس فان عملية الإستقطاب تكتسب اهميتها في المنظمة اذ ان ادائها الناجح يمكن ان يسهم في تحقيق الاهداف الآتية 2

1 - توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وباقل تكلفة ممكنة مما يعنى تحديد

مجموعات عمل او الافراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

2 - الإسهام في زيادة فاعلية عملية الإختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الإختيار النهائي من

بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

¹ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط اولى . 205، الادن عمان. ص273.

²A and sprobbins, « human resources manangement, 5 ed 1996. P.440Cenzo, D

- 3 - الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، وكسب رأي ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء ثم توظيفهم ام لا ، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الايجابية امامهم، والاستفادة من راي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة او موظفين واعدين قيد الطلب.
 - 4 - جذب اكبر قدر ممكن من المرشحين الكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الاعمال التي يمكن ان تسند اليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
 - 5 - تقليل جهود ونفقات الانشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.
 - 6 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والاخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف. ومنه ابراز وتسويق دور المنظمة الإستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن ان توفرها للمتواجدين في السوق ، اضافة الى الكشف عن الميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المنظمات.
- يتبين لنا مما سبق بان اهداف الإستقطاب تصب في خدمة مصالح المنظمة ، الا ان نجاح الإستقطاب مرهون ايضا بفهم وادراك وقبول المرشحين بتلك الأهداف، ولهذا بالتالي معناه أن الوجه الآخر للاستقطاب هو المرشح أي طالب العمل، الذي اما ان يقبل بشروط العارض صاحب العمل أو يرفض عرضه.¹

كما يرى عادل حرحوش صالح وتبرز اهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية :

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة امام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل اصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والافضل من بين المتقدمين.
- ومن خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين بانها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ان نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.²

III. أهداف الاستقطاب.

لكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة، لابد من توافر مجموعة كبيرة من المرشحين او المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، لاختيار الافضل من بينهم، غير ان ذلك لا يعد امرا ميسورا، في سوق العمل،

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر

² عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث عمان ، ط الثالثة،

وعليه فان عملية الاستقطاب تهدف الى ايصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة الى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة).

من اجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف، اذ انه كلما ازداد عدد المتقدمين، توافرت فرص اكبر لاختيار الموظفين الاكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات ملء الوظيفة او الوظائف المطلوب اشغالها، هذا من جهة، كما ان ادارة الموارد البشرية تسعى من الجهة الاخرى الى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياساتها وانشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها للحيلولة دون تقديم من لا تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بهدف تليل تكاليف عملية الاختيار. أي ان اهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين(البدائل) لاختيار الافضل، وتخفيض تكاليف الاختيار الى ادنى قدر ممكن.¹

وكما يرى الدكتور عمر وصفي عقيلي : "يمكن الان تحديد هدف وظيفة الاستقطاب بما يلي : جذب وترغيب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل باقل تكلفة ممكن ، وفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم نشاها المستقبلية، بحيث تمكن الوفرة المستقطبة من انتقاء افضل المستقطبين. ولا سيقنصر الاستقطاب على الموارد البشرية الخارجية، انما يشمل الموارد البشرية التي تعمل حاليا لدى المنظمة، فالتحفيز لا يشمل الجديد منها فحسب بل يشمل القديم والجديد، وذلك من اجل المحافظة عليها وعدم تسربها للمنظمات اخرى".²

وكما يرى الاستاذين عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم كما تهدف وظيفة الاستقطاب الى تحقيق ما يلي : حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة) وتخطيط الموارد البشرية(حيث تحدد الاعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين).

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف باقل تكلفة ممكنة.
- الاسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الافراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- الاسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة، وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.³

¹ نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن عمان ص150.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 274.

³ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ص 83.

IV. استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية.

من المتعارف عليه بان هناك استراتيجيات تستخدم في مجال استقطاب الموارد البشرية، بما يتماشى مع توجه الاعتماد على مصدر المورد البشرية الخارجي والداخلية ، سنعمد فيما يلي الى شرحهما :

أنواع الاستراتيجيات وانعكاساتها على الموارد البشرية

يرى تيشي، فومبرونوديفانا Tichy, Fombrun, and Devanna ان التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية الحاصلة ، ادت الى اعتماد مزيد من المؤسسات على الاستعانة بمواردها البشرية ، لمواجهة هذه التغيرات ومساعدتها في تحقيق اهدافها. اذ ان الاهداف قد تتحقق اذا وضعت لها الاجراءات والاساليب العملية وحددت لها الأجهزة القادرة على ضبطها ومباشرة تنفيذها . وهذا بالتأكيد لا يمكن ان يتم الا من خلال تبني الاستراتيجيات الكفيلة بتسهيل مهام ونشاطات الموارد البشرية. من هنا فان عدد كبير من الباحثين (الذين درسوا مؤسسات عاملة في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية) امثال دافيس Davis وولكر Walker ومايلوكامرون Miles & Snow ومايل وسنو Baird & Meshoulam وبيرد ومشولم وغيرهم الكثير، قد عمد الى تطوير النظريات او الموديلات المختلفة بهدف ربط التطبيقات العملية لنشاطات الموارد البشرية.

اما الاستراتيجيات التي يمكن ان تستفيد منها ادارة المورد البشرية ، فيمكن تقسيمها الى ثلاثة انواع رئيسية هي التالية :

1 - الاستراتيجيات الكبرى

2 - الاستراتيجيات التأقليمية

3 - الاستراتيجيات المنافسة

1 . الاستراتيجيات الكبرى

ان الاستراتيجيات العامة التي تنتجها القمة الادارية ، والتي تشكل اطارا لنشاط المؤسسة المركزي وعملياتها المتعددة، تدعي بالاستراتيجية الكبرى . اذ ان هذه الاخيرة ما هي تعبير عن الخطة العامة التي يجب ان تشمل عند تنفيذها نشاطات المبيعات والارباح للمؤسسة ككل. وتدعي هذه الاستراتيجية بالكبرى كونها تحدد للمؤسسة الية تنفيذ الخطة الكبرى ، بحث تعطي جميع وحدات واقسام واسواق المؤسسة الأهمية والموارد التي تستحق من قبل الادارة العليا وتعمل جميعها على تنفيذ وتحقيق الاهداف الطويلة الامد.

2 - الاستراتيجيات التأقليمية: والتي تطبق على الوحدات داخل المؤسسة. فالأقسام وخطوط الانتاج العاملة اشكل بحد ذاتها وحدات المؤسسة ، وتحتاج الى استراتيجيات لكي تحدد وتوجه نشاطاتها واعمالها. فالمؤسسة التي تصنع عددا من المنتجات غير المتجانسة عليها ان تهيء لكل خط انتاجي من خطوطها وحدة تعنى به. من هنا فان الاستراتيجيات التأقليمية تهدف بالواقع الى تقريب المؤسسة من محيطاتها،

وذلك من خلال تقديم التوجيهات والتعليمات الضرورية التي تخص عمل الوحدات الانتاجية. والهدف من هذه الاستراتيجيات حماية الوحدات وخاصة جوهرها التقني من الاخطار المحدقة بها. بعد دراسة ميل وسنو Miles & Snow لمؤسسة تعمل في قطاعات صناعية مختلفة (منشورات ، الكترونيات، اطعمة مصنعة) اشار الى وجود اربعة مسلمات استراتيجية يمكن ان تعتمدها المؤسسات وتعتمد عليها بهدف التفاعل والتأقلم مع محيطاتها وهي التالية:

1. الاستراتيجية الدفاع
2. الاستراتيجية الاندفاع
3. الاستراتيجية التحليل
4. الاستراتيجية الارتكاس

استراتيجية التشخيص :

توضع استراتيجية التشخيص (Diagnostic strategy) وتعمل في ضوء التكيف مع الظروف المحيطة والمؤثرة في استراتيجية المنظمة، حيث تتصف هذه الظروف بالتأثير المديد في نشاطها، مما يجعل استقطاب الموارد البشرية يضع خطته لتوفير احتياجات المنظمة من هذه الموارد، بما يتماشى ويتكيف مع هذا التأثير الطويل الاجل. اذا فاستراتيجية التشخيص هي استجابة تحليلية للتغيرات البيئية ذات التأثير البعيد المدى في نشاط المنظمة ، وهيكلها التنظيمي، أدائها الكلي من جهة، وحاجتها من الموارد البشرية على مدى طويل من الزمن من جهة ثانية،¹

وهذا الوضع الاستراتيجي يدفع ادارة الموارد البشرية الى الاعتماد على المصدر الخارجي(سوق العمل) لتوفير حاجة المنظمة من هذه الموارد. والسبب في ذلك هو ما يتصف به هذا المصدر من مرونة في عملية التوفير وتنوع الكفاءات البشرية فيه، مما يمكن ادارة الموارد البشرية من تلبية هذه الحاجة الطويلة الأجل بفاعلية.

يفهم من ذلك ان هذه الاستراتيجية لا تعتمد على المصدر الداخلي للموارد البشرية ، لقناعتها بانه لا يمكنها في غالب الاحيان من التلبية السريعة والوفيرة والمتنوعة لحاجة المنظمة من الموارد البشرية على المدى الطويل بشكل سريع ومرن، بشكل يتناسب مع التغيرات البيئية وعلى راسها التطور التكنولوجي الذي كان وما زال يحدث تأثيرات في هيكلية الموارد البشرية في المنظمات، وذلك من حيث حجمها، ونوعياتها، وتخصصاتها ومستوى مهاراتها وخبراتها المطلوبة في الاستراتيجية الرشيدة.

¹حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية ، من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان ، ط الاولى،

تعتمد الاستراتيجية الرشيدة RationalizedStrategy في تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على المصدر الداخلي، أي على قوة العمل المتاحة التي تعمل حالياً في المنظمة، دون اللجوء الى تعيين موارد بشرية من خارج المنظمة أي من المصدر الخارجي. وتقوم هذه الاستراتيجية على الافتراضات التالية :

- وجود وفرة وتنوع في المهارات البشرية الموجودة حالياً في المنظمة بحيث يمكنها من الاعتماد عليها في تلبية حاجاتها في المستقبل المتوسط الاجل.
- وجود قدرة لدى المنظمة على اعادة تشكيل مهاراتها البشرية وتكييف تشغيلها واستخدامها من جديد، بشكل يلبي التغيرات التي تحدث في حجم اعمالها ونشاطاتها واساليب الانتاج والعمل، والتكنولوجيا فيها.
- وجود تنوع في المهارات البشرية التي تمتلكها المنظمة بحيث يمكنها ذلك من تلبية احتياجات العمل المتغيرة بسرعة ومرونة.
- توفر المرونة في تصميم العمل بشكل يتيح امكانية تبادل الاعمال بين الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة.
- امتلاك العنصر البشري فيها لأكثر من مهارة، بحيث يمكنه ذلك من ممارسة عدة اعمال او مهام في مكان العمل.¹

V. مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية.

مصادر البحث و الاستقطاب للموارد البشرية.

يعد نشاط الاستقطاب احدى وظائف ادارة الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في اداء المنظمة وتحقيق اهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء افضلها وتعيينه في المنظمة ، سيؤثر ايجابا في مقدرتها على الاداء في المدى القصير والبعيد، وسنتطرق الى تعريف الاستقطاب من حيث الاهداف والاهمية والمتغيرات²

التعريف الثاني: يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة فالاستقطاب لابد ان يهتم بعملية البحث جذب المرشحين الكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب اذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها.³ ومن الجدير بذكر ان وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي الى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين وانما ايضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق ص 287.

²JAMES A. BREAUH, RECRUITMENT. SCIENCE AND PRACTICE PWS-KENT,BOSTON, 1992

³ راوية محمد حسن مرجع سابق ص 103.

وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم.

1.7. مصادر الاستقطاب الداخلية.

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط والمواصفات اللازم توفرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنشأة.

ويقتضي البحث عن الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة ، دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة. ولاشك أن جميع المصادر، قد لا يفيد لمعظم المنشآت استخدامها، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الإقتصادية بصفة عامة.

مصادر الحصول على الأيدي العاملة: هناك مصدران رئيسان للإستقطاب يمكن للمنظمة أو مؤسسات الخدمة المدنية الإعتماد على أي منهما أو كليهما معا للحصول على القوى العاملة (الموظفين) لشغل الوظائف الشاغرة. وهذا المصدران هما ¹ :

- مصادر داخلية (من داخل المؤسسة).
- مصادر خارجية (من خارج المؤسسة).

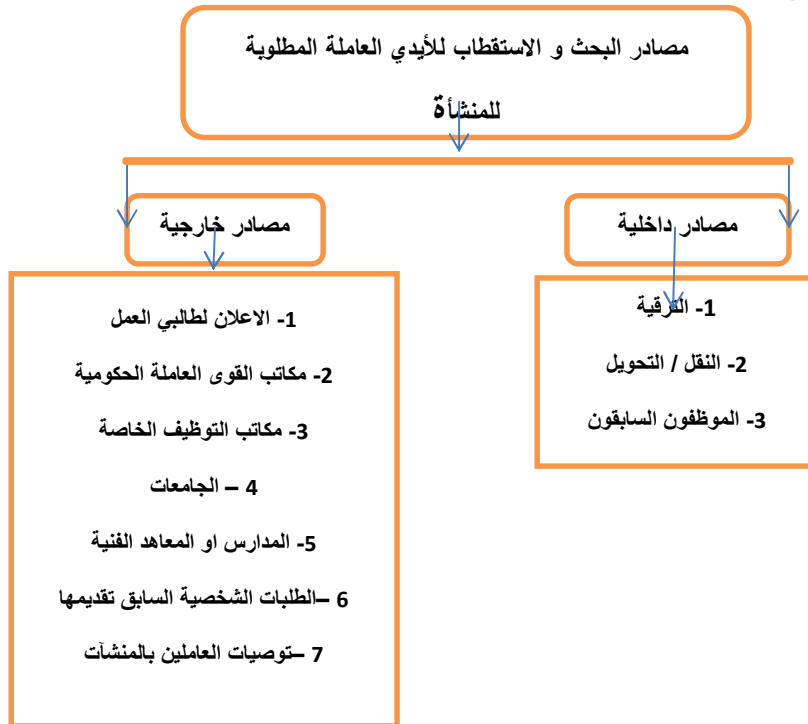
¹ نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد ،الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن عمان

الشكل (02) يبين دورة ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب.¹

المديرون التنفيذيون	ادارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - مساعدة ادارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب - العمل كأخصائين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر، واستخدام اساليب الاستقطاب - العمل كأخصائين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. - متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.

• المصدر : احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، رمل السكندرية، ط 2007، ص 224.

ويوضح الشكل التالي المصادر الشائعة الإستخدام :
مصادر البحث و الاستقطاب للموارد البشرية.
الشكل رقم 03 يوضح مصادر البحث والاستقطاب.



*المصدر صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية مصر الطبعة 2002، ص 152.

¹ احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ، مرجع نفسه ص 224.

1.V المصادر الداخلية: Internal Source

يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من اهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. وهذا يعني انه اذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة ، فانه يجب الاعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها ان يتقدم لها.¹

كما تعد المصادر الداخلية للعماله مصدرا أساسيا للاستقطاب لمعظم الوظائف كما يحقق الاستقطاب الداخلي العديد من المزايا، منها إتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المنظمة للتقدم والترقية. ويكون له تأثير ايجابي على معنويات الموظفين وأدائهم، وتعميق ولائهم، ودفعهم إلى تطوير مهاراتهم. إلى جانب توفير الوقت والجهد والمال المبذول في الإستقطاب من المصادر الخارجية، وما يتطلبه ذلك من جهود للاختيار وتجربتهم وتوجيههم وتدريبهم. فضلا عن أن الموظفين الحاليين يكونون ملمين ببيئة المنظمة، وسياساتها، وأساليب العمل فيها، وكيفية التعامل معها.

ولكن ، على الجانب الآخر ، فإن الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف قد لا تكون متوافرة داخليا بالمستوى المطلوب. وحتى لو كان المؤهلون متوافرين داخليا، فقد تكون هناك كفاءات أفضل متوافرة خارجيا ويمكن للمنظمة الإستفادة منها. علاوة على أن الإقصار على الإعتماد على المصادر الداخلية يؤدي إلى الإستمرارية، والركود، وعدم التجديد في الممارساتالإدارية، ويحرم المنظمة من الإستفادة من الخبرات الخارجية ، وتزويدها بدماء وخبرات جديدة.²

كما يرى البعض ان عملية الاستقطاب الداخلية لها فوائد يحققها من الداخل وهي:

- 1 - يعزز الروح المعنوية للعاملين.
 - 2 - يعمل على تشجيع وتحفيز الافراد الطموحين.
 - 3 - تخفيض تكاليف الاستقطاب والتعيين.
 - 4- إتاحة المعلومات الكاملة عن المرشح للترقية، وبذلك يزيد من احتمالية الاختيار الجيد لشغل الوظائف الشاغرة.
 - 5- معرفة العاملين الذين يقع عليهم الاختيار للترقية بظروف العمل والمنظمة وسياساتها واهدافها .
 - 6- يؤدي معرفة العاملين لبعضهم ، الى تنمية العلاقات بينهم.³
- ومن الانتقادات التي وجهت لهذا الاسلوب منها :

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ص 202 ، الاسكندرية.

² مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية ،مكتبة العبيكان الطبعة الثانية 204 ، ص 468

³ نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد ،الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص 156.

- 1- قد يؤدي هذا النوع من الإستقطاب الى الإختلال الوظيفي بسبب إختيار عاملين من الداخل قد تقل مؤهلاتهم عن آخرين يمكن الحصول عليهم من خارج المنظمة.
- 2- انخفاض معنويات العاملين الذين لم يقع عليهم الإختيار للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة.
- 3- حرمان المنظمة من الدماء الجديدة التي قد تحمل معلومات وأفكار وأساليب أو طرائق عمل جديدة.¹

كذلك فإن من المصادر الداخلية:

ويقصد بها الإعتماد على الموارد البشرية داخل المنظمة للإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب العاملين فيها للتقدم لتلك الشواغر، أي أن المنظمة تعتمد في الاساس عند ملء الوظائف الشاغرة على العاملين بها الذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة وتستخدم في هذا النوع من المصادر طريقتان هما :

أ - **الترقية من الداخل** : ونعنى بها ترقية أحد العاملين الى الوظيفة الشاغرة، والتي تعلق عادة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وفي حالة عدم استطاعة ترقية فرد ملائم لتلك الوظيفة عندئذ قد ينقل فرد من وظيفة الى اخرى.

ب - **الاعلان والتنافس** : في حالة استخدام اسلوب الترقية لملء الوظائف الشاغرة عندئذ يمكن الاعتماد على الاعلان داخليا، عن طريق لوحة الاعلانات ، بوجود وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف ، واعطاء الفرصة لكل من يعتقد انه مؤهل ان يتقدم بطلب مع توضيح المعايير والاسس التي سوف تعتمد في عملية الاختيار يجب في هذه الحالة اعلام العاملين بالفرد او الافراد الذين تم اختيارهم مما يساعد على ان يسود الشعور بالعدالة والموضوعية في الاختيار بين العاملين.²

ويتطلب الإعتماد على المصادر الداخلية وجود نظام معلومات دقيق عن الموارد البشرية ، لحرص الكفاءات الموجودة داخل المنظمة كما ونوعا للاستفادة منها مستقبلا، وكلما دعت الحاجة.

ومن مزايا استخدام المصادر الداخلية في الاستقطاب والاعلان ما يلي :

- 1- توفير اسباب الترقية والترفيح واستقرار العاملين في المنظمة .
- 2- تحقيق اخلاص وولاء العاملين للمنظمة ومساهماتهم في تحقيق اهدافها.
- 3- ازالة ما قد يشيع في نفوس العاملين من عدم الرضا عن الوظيفة الحالية ، ورفع الروح المعنوية لديهم.
- 4- تخفيض التكاليف المالية المترتبة على اجراءات جذب موارد بشرية من خارج المنظمة.
- 5- المحافظة على سرية العمل داخل المنظمة.

¹ نجم عبدالله العزاوي وعباس حسين جواد ، مرجع سابق ص 157.

²David cherrington. Personnel Management (Brown Company Publisher, Iawa 1983)PP179-

6- توفير فرص التدريب لبعض العاملين ، مما يرفع كفاءة واداء العاملين فاعليته.

محاذير استخدام المصادر الداخلية في الإستقطاب والإعلان.

1- حجب الافكار والاساليب الجديدة التي يمكن ان تحصل عليها المنظمة لو انها عينت افرادا

من الخارج لملء الوظائف الشاغرة.

2- اصابة الروح المعنوية بالانتكاسة نتيجة لما قد يترتب عن سوء اختيار افراد في عملية ترقيةهم

الى منصب شاغر .

قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم.¹

والواقع انه يجب على المنظمة ان تحدد فلسفتها وسياستها الخاصة بالبحث عن وترغيب الاشخاص

المؤهلين ومدى اعتمادها على المصادر الداخلية او الخارجية في جذب افضل العناصر ، ويكاد

الباحثون يجمعون على ان السياسة المفضلة هي البحث اولا داخل المنظمة عن تلك العناصر وفي

حالة عجز هذا المصدر فانه يستحسن البحث عن المصادر الخارجية .

2.V - المصادر الخارجية:

قد تلجأ المنظمة الى ملء الوظائف الشاغرة من خلال المصادر الخارجية.

واهم المصادر الخارجية ما يلي :

1 - الطلبات الشخصية.

2 - الاعلان من خلال وسائل الاعلام والاعلان المختلفة.

3 - الجامعات والكليات والمعاهد المختلفة.

4 - مكاتب التوظيف او وكالات الاستخدام.

5 - نقابات العمال والمؤسسات المهنية.

7 - توصيات العاملين في المنظمة.²

وكما يرى الاستاذ مصطفى محمود أبوبكر، انه من بين المصادر الخارجية العامة المستخدمة في

الحصول على الافراد ما يلي:

1 - الاعلان :

ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين ، الأول يمكن نشر الاعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة

مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة الادارة تقرأ بصفة أساسية عن طريق المتخصصين

والممارسين للإدارة ، والمجلات الطبية العلمية تقرأ عن طريق المهتمين بالأمر التي تعالجها هذه

¹ عبد الوهاب عبد الواسع، علم ادارة الافراد، دار تهامة للنشر الرياض 1981 ص 152 - 153.

² عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر

ط اولى 2008 الاردن عمان. ص 218.

المجلات سواء الاطباء او الصيادلة... الخ. اما الاسلوب الثاني فعن طريق احتواء الاعلان على معلومات كثيرة عن المنظمة ، ومواصفات شاغلي الوظيفة التي يمكن ان تفيد في عملية التصفية الذاتية.¹ وكما يرى الدكتور مازن فارس رشيد في الاعلانات : بانها تعد بأنواعها المختلفة من اكثر الوسائل المستخدمة لاستقطاب الافراد من خارج المنظمة؛ لأنها تتيح الوصول الى قطاع واسع من افراد المجتمع. ومن الضروري تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان بعناية. ولتحديد الوسيلة المناسبة ينبغي في المقام الاول تحديد الهدف من الاعلان، ونوعية المهارات المطلوبة، وبالتالي مضمون الرسالة الاعلامية، وكيفية تقديمها. وينبغي ان يتضمن الاعلان الجيد معلومات عن المرشح المطلوب (الخصائص الشخصية، سنوات الخبرة ونوعها، والخصائص المحبذ توافرها فيها) ومعلومات عن اجراءات التقديم (طريقة التقديم، ومواعيد التقديم، والاوراق المطلوب تقديمها، والهواتف، ووسائل الاتصال الاخرى، التي يمكن الاتصال بها للاستفسار عن الوظائف والحصول على معلومات بشأنها) . وهناك وسائل متعددة للإعلانات ، من اهمها : الصحف، والمجلات المتخصصة، والاذاعة والتلفزيون.

1. **الاعلان في الصحف** : مازالت الصحف من اكثر الوسائل استخداما للاستقطاب ، وتعد من

انسب الوسائل للوصول الى قطاع عريض من الافراد، خاصة اذا كانت هناك حاجة سريعة الى شغل الوظائف ؛ لأنه يمكن نشر الاعلان فيها بسرعة خلال فترة قصيرة، فضلا عن انها مصدر معتاد للبحث عن الاعمال. وتختلف الصحف فهناك الصحف المحلية ، والصحف الوطنية التي تصل الى عدد اكبر من الافراد . الا ان الاعلانات في الصحف ، الى جانب تكلفتها ، لا تكون موجهة الى فئة معينة بذاتها ، الامر الذي قد يترتب عليه توليد عدد كبير من المتقدمين بالرغم من ان نوعيتهم لا تكون دائما الافضل.

2. **المجلات المتخصصة**: تعد المجلات المتخصصة طريقة جيدة للوصول الى نوع معين من

الافراد الذين يتمتعون بمهارات معينة. الى جانب انها تتيح للمنظمات الوصول الى افراد في مناطق جغرافية متعددة.

3. **الاذاعة والتلفزيون** : يعد الاعلان في الاذاعة والتلفزيون اكثر تكلفة من الاعلان في الصحف

والمجلات ، الا انه اثبتت فاعليته في بعض الحالات، لاسيما عندما تكون الحاجة الى الوظائف عاجلة.²

¹مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ،رمل الاسكندرية، ط 2006 ، 212ص

²مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية الاسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية لسعودية، مكتبة العبيكان، الرياض ط2004 ص 473.

الا ان هذه الوسيلة بمفردها قد لا تكون كافية، لأنها لا تقدم معلومات كاملة عن الوظائف، لذا فإنها في العادة تصاحب بالإعلان في الصحف والمجلات لتقديم معلومات متكاملة عن الوظائف المطلوب شغلها.

أشكال الاعلانات ومضمونها:

بعد تحديد الوسيلة المناسبة للإعلان، يكون من اللازم اعداد الاعلان بالشكل والمضمون المناسب. فمضمون الاعلانا المصمم تصميما سليما يسهم في نقل المعلومات عن طبيعة العمل ،ونوع المهارات والمتطلبات اللازمة لشغل الوظائف ، ويؤثر على الصورة التي يرسمها الأفراد عن الوظيفة والمنظمة . ومن ثم فانه يثير اهتمام ذوي المؤهلات، والاهتمامات المناسبة ويشجعهم على التقدم للعمل في الوظائف المععلن عنها. وفي الوقت عينه، يقنع غير المؤهلين بعدم التقدم للعمل في تلك الوظائف. وينبغي ان تعطي الاعلانات صورة جلية، ومتكاملة، ودقيقة عن الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها. فليس من الكافي القول ان هناك حاجة الى مهندس جيد، بل يجب تحديد من هو المهندس الجيد . كذلك يجذب قدر الامكان التعبير عن متطلبات العمل على شكل توقع للأداء يمكن قياسه، بما يساعد في وضع معايير موضوعية لقياس خبرات الشخص وإمكاناته. علاوة على ذلك، ينبغي مراعاة اسلوب الاعلانات، لتكون معدة بلغة واضحة وسليمة ومبسطة، بحيث تسهم في جذب اكبر عدد ممكن من الافراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

ويتوجب ان تكون محتويات الاعلان قائمة على اوصاف الوظائف ومواصفاتها، بحيث تتضمن المتطلبات الخاصة للوظيفة ، بالإضافة الى المتطلبات والشروط القانونية لشغلها.

ومن اهم المعلومات التي تتضمنها الاعلانات ، ما يلي :

1. اسم الوظيفة ، وتصنيفها
2. الموقع الجغرافي والتنظيمي للوظيفة
3. راتب الوظيفة ومزاياها
4. وصف واجبات الوظيفة ومسؤولياتها
5. الحد الادنى من المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة
6. فرص الترقية والتقدم الوظيفي
7. متطلبات التوظيف، مثل: السيرة الذاتية، والمراجع، والسجلات القانونية المطلوب من المرشح تقديمها.
8. اجراءات التقديم ، بما في ذلك مواعيد تقديم الطلبات، والمواعيد النهائية لقبولها، ومواعيد الامتحانات او المقابلات الشخصية.¹

4 - المدارس والجامعات : تعتبر المدارس والمعاهد الفنية والمتخصصة، وكذلك الجامعات من

¹ مازن فارس ، مرجع سابق ص 474

المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية ، فقد تلجأ بعض الشركات الى اقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

5 - الخدمة العسكرية : تلجأ بعض الشركات الى تعيين المجددين بالخدمة العسكرية، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة ، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة الى سائقين.¹

كماتعد المدارس، والمعاهد المهنية والمتخصصة، والجامعات، وسيلة ممتازة للاستقطاب لشغل الوظائف بالمستجدين للالتحاق بالوظائف عند مستوى الدخول. غير ان الذين يتم استقطابهم من المؤسسات التعليمية يفتقرون في الغالب الى الخبرة العملية. لذا فانه يتم استقطابهم في العادة لشغل الوظائف عند مستوى الدخول. ويقضي الاستقطاب عن طريق المؤسسات التعليمية اتصالا مستمرا بالمسؤولين فيها، واعداد برامج للطلاب لزيارة المنظمة، بالإضافة الى امكانية شغل الطلاب للوظائف عن طريق التفرغ الجزئي.

6 - مكاتب التوظيف : تعد مكاتب التوظيف العامة والخاصة مفيدة عند الحاجة الى شغل الوظائف بصورة عاجلة، سواء بشكل مؤقت ام دائم. وفي كثير من الحالات تتولى هذه المكاتب اجراءات تصفية المرشحين. بيد ان استخدام هذه الوسيلة لا يوفر في العادة موظفين متميزين، خصوص في المناصب العليا، الا اذا كانت هذه المكاتب متخصصة في الاستقطاب لمثل هذا النوع من الوظائف. ففي بعض الاحيان تكون مكاتب التوظيف الخاصة متخصصة في استقطاب انواع معينة من المهارات. ويتيح هذا التركيز تلبية احتياجات المنظمات ومقتضيات سوق العمل بطريقة مناسبة. ومثال ذلك مكاتب البحث عن الموظفين لشغل وظائف الادارة العليا، التي تكون متخصصة في شغل وظائف الادارة العليا ، والمكاتب المتخصصة في شغل الوظائف المؤقتة، والمكاتب المتخصصة في توظيف العمال. ومكاتب التوظيف الخاصة تكون في العادة مكلفة، بينما تكون مكاتب التوظيف العامة مجانية، حيث انها في العادة تهدف الى مساعدة العاطلين عن العمل في ايجاد العمل المناسب.²

7- المؤسسات العمالية والمهنية.

تساهم بدورها في العملية الاستقطابية عن طريق تأدية خدمات لأصحاب وارياب العمل والافراد الساعين للحصول على العمل. اذ ترشح هذه المؤسسة من يصلح من الافراد لشغل وظائف معينة شاغرة. فالنقابات العمالية مثلا تعتبر مصدرا رئيسيا في تزويد سوق العمل بأنواع معينة من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها او بين العمال وارياب العمل.³

¹ احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، رمل السكندرية، ط 2007، ص 230.

² مازن فارس ، مرجع سابق ص 474

³ حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ص 174

اما المؤسسات المهنية فتمارس النشاط الاستقطابي عن طريق فتح مراكز توظيف خدماتية منتشرة في اماكن عدة وعن طريق عقد العديد من الاجتماعات المهنية واقامة المؤتمرات الهادفة جميعها الى الجمع والربط بين المصالح المشتركة لطالبي الوظائف وعارضيه¹.

8 - **الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة** : يميل بعض أصحاب الأعمال الى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم، أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض الى الأخذ بأراء أساتذة الجامعات بإعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم، وإذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها².

9 - **مكاتب التوظيف الخاصة** : ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول ، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة. وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير من توفير وقت ادارة الافراد في المؤسسة اذا أدت واجبها بشكل جيد³.

10 - **مهرجانات ومعارض الاعمال**: تنظم هذه المهرجانات والمعارض من قبل جهة معينة مثل الجامعات، لتقديم معلومات بطريقة شخصية عن الوظائف في المنظمات لأكثر عدد من الافراد. حيث يتم تخصيص موقع معين لكل منظمة مشاركة في المهرجان ، ويكون لها ممثلون يتولون توزيع المعلومات عن المنظمة، ومناقشة الفرص الوظيفية مع الباحثين عن العمل، والاجابة عن أية استفسارات لديهم، او لجمع السير الذاتية منهم لدراسة مدى امكانية توظيفهم في المنظمة. وفي بعض الاحيان تكون هذه المعرض مخصصة لمهن معينة، مثل مهرجان اعمال المهندسين، او المحاسبين، او مبرمجي الحاسب الالى. ونتيح هذه الوسيلة جوا مناسباً يستطيع فيه المرشحون مقابلة مندوبي المنظمات و الحصول على المعلومات المناسبة عنها، ويتيح للجانبين معرفة جوانب معينة عن الجانب الاخر⁴.

11 - **الباحثون عن عمل** : هنا يتم الاعتماد على الاشخاص الذين يأتون الى المنظمة بأنفسهم بحثا عن عمل. وتعد هذه الوسيلة اقتصادية وفاعلة، وعلى الاخص في الوظائف التي تتطلب قليلا من المهارات.

12 - **الاستقطاب عن بعد** : (TELERECRUITING) يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فرق من المكتشفين وإرسالها الى اماكن جغرافية متعددة للبحث عن المواهب والعمل على جذبها للعمل في المنظمة.

¹ حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ص 174،

² احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية، ص 231- 232

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الاسكندرية ط 2000. ص132

⁴ مازن فارس، مرجع سابق ص 474

13 - المنظمات الأخرى : تتطلب بعض الوظائف مهارات، وخبرات، وسمات خاصة تتوفر لدى أفراد يعملون في المنظمات الأخرى، وهنا تعمل المنظمة على استقطاب الأفراد الذين يعملون لدى المنظمات الأخرى.)

14 - الجمعيات المهنية: هناك العديد من الجمعيات المهنية التي تضم أفراداً ينتمون إلى مهن معينة، مثل : جمعية الإدارة، وجمعية الاقتصاد، وجمعية الحاسب الآلي. وتعد هذه الجمعيات مصدراً مهماً لجذب أنواع معينة من العمالة. حيث تقوم هذه الجمعيات بإصدار نشرات ومجلات دورية. بالإضافة إلى أنها تنظم عدداً من المؤتمرات والندوات الدورية، التي تعد مصدراً جيداً للاستقطاب. فضلاً عن ذلك يمكن لهذه الجمعيات اقتراح أسماء معينة للمنظمات لشغل الوظائف لديها.¹

VI . - أساليب الإستقطاب.

يستخدم نشاط الإستقطاب في المنظمات عادة أساليب إستقطابية متعددة متعارف عليها، وهي ذات إنتشار واسع، وننترق فيما يلي إلى ذكر أهمها :

1 - أساليب الإستقطاب الخارجي :

1.1 - الاعلان الاستقطابي :

يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة اما عن طريق طبع كراس صغير، او اعداد مادة اعلانية يتضمنان معلومات مختصرة واسباسية تتعلق بالمنظمة وبالوظائف الشاغرة لديها، والميزات التي تقدمها للعاملين فيها (المعلومات التفصيلية تعطى عند زيادة الراغبين في العمل للمنشأة)، وبخصوص الاعلان فيمكن ان يتم بواسطة التلفزيون، او الراديو ، او المجلات او الصحف ، اما الكراس فيمكن توزيعه على طلاب الكليات والمعاهد والمدارس اما عن طريق الاتصال المباشر بهم ، او بطلب من ادارة المعهد والمدارس الكلية وتوزيعه على طلابها، او الاتصال بمكاتب العمل، والنقابات المهنية وتزويدها بهذا الكراس لتوزعه على الراغبين في العمل.

ومن الاهمية ان يتم تصميم الاعلان والكراس بشكل جيد وان يتضمننا معلومات اساسية هي ما يلي :

- اسم المنظمة وعنوانها
- وصف عام للمنظمة وطبيعة العمل فيها
- اسماء الوظائف الشاغرة
- تعريف بالوظائف الشاغرة واعطاء لمحة موجزة عن مهامها ومسؤولياتها
- مواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...الخ)
- كيفية التقدم لطلب العمل في المنظمة
- موعد تقديم طلبات الوطف
- موعد الاختبارات

¹ مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية الاسس النظرية والتطبيقات العملية ، مرجع سابق ص 477.

▪ راتب او اجر الوظائف المعلن عنها¹

المزايا الاضافية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها.

وشكل عام يتطلب الاعلان الاستقطابي في أي وسيلة اعلانية كانت مهارة جيدة ، ولهذا السبب تلجأ المنظمات الى الطلب من شركات الاعلان تصميم وتنفيذ اعلانات مدروسة وجيدة ، بدلا من ان تقوم بنفسها بهذا العمل وتصرف المال والوقت في سبيل ذلك. وفي هذا المقام نجد من الامة بمكان ان نتعرض بالشرح بشيء من الايجاز لاهم وسائل الاعلان المعروفة، التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب، والتي هي ما يلي:

2.1 - الراديو والتلفزيون : هما من اكثر وسائل الاتصال شيوعا واكثرها انتشارا في دول العالم. فاعلانا لإستقطاب عن طريق الراديو والتلفزيون بكل خاص، تضمن المنظمة وصوله لأعداد كبيرة جدا من افراد القوى العاملة الراغبة في العمل. الا انه من ناحية اخرى يعتبر الاعلان فيهما ذو تكلفة مرتفعة جدا ، فالدقيقة الاعلانية في التلفزيون تكلف المنظمة تكلفة ليست بالقليلة، لذلك تلجأ المنظمات للإعلان في الراديو والتلفزيون خاصة، عندما تيسر من الوصول الى بعض النوعيات من القوى العاملة التي يوجد نقص فيها في سوق العمل.

3.1 - الصحف : تعتبر الصحف من اكثر وسائل الإستقطاب الخارجي التقليدية استخداما، فهي وسيلة سريعة لإيصال اعلان المنظمة الإستقطابي لعدد كبير من الموارد البشرية الذين تحتاجهم، وفي الوقت نفسه تعد وسيلة ذات تكلفة منخفضة نسبيا.

وتتميز الصحف بانها وسيلة استقطاب واسعة الانتشار، وتصلح لاستقطاب انواع متعددة من القوى البشرية سواء بالنسبة للعمال المهرة، او العمال غير المهرة، وحتى بالنسبة للوظائف الادارية العليا، ووظائف البحث العلمي...الخ.

4.1 - المجالات التجارية: تتميز هذه الوسيلة بانها تمكن المنظمات من توجيه جهودها الإستقطابية نحو فئة معينة من الموارد البشرية التي تحتاجها، وبالتالي تكون وسيلة الاتصال في هذه الحالة اكثر تحديدا عما هو عليه الحال في الصحف. وبشكل عام تعتبر المجالات التجارية وسيلة راقية للإستقطاب ، وتناسب ترغيب الافراد من ذوي التأهيل العلمي والخبرة العالية، حيث يمكن الورق الجيد المستخدم في طباعتها ، من تنفيذ اعلانات جذابة. وبالرغم من مزايا هذه الوسيلة، الا انه يؤخذ عليها بانها وسيلة بطيئة نوعا ما في عملية الاتصال.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، طبعة اولى 2005 ، الاردن عمان

5.1 - الزيارات الميدانية:

يقصد بها قيام لجنة بإجراء زيارات ميدانية لأفراد القوى العاملة المتوقعة في مصادرها المتواجد فيها. وتكون هذه الزيارات في الغالب للكليات، والمعاهد المتوسطة، والمدارس المهنية، حيث يتم خلالها مقابلة¹ طلبتها عموماً، وطلبة السنة الأخيرة ما قب التخرج بشكل خاص، وذلك بإعطائهم نظرة حقيقية واقعية عن العمل في المنظمة بشكل عام والوظائف الشاغرة لديها بشكل خاص، والقيم التي تؤمن بها والسائدة فيها، والتي على أساسها تتعامل مع افراد القوى العاملة لديها، اصف الى ذلك تعمد لجنة المقابلة الى شرح المزايا الممنوحة للعاملين، والتعويضات التي تدفع لهم.

6.1 - الاستقطاب التعارفي: بموجب هذا الاسلوب يتم توظيف طلبة الجامعة المتميزين لدى المنظمة قبل تخرجهم منها ولفترات زمنية في عطلات الصيف، وذلك بشكل مؤقت وبراتب محدد. فخلال فترة العمل المؤقتة في المنظمة، يكون الطالب المرشح للتوظيف قد تعرف على طبيعة العمل فيها، ومارس الحياة العملية، واستفاد ماليا خلال عطلات الصيف. بالمقابل تتمكن المنظمة من التعرف على امكانات الطالب، ومدى اهليته للعمل لديها بشكل دائم. اذا يمكن القول بان الإستقطاب التعارفي يساعد الطرفين الطالب والمنظمة على اتخاذ قرار موضوعي حول عملية التعيين المستقبلية سواء من قبل الطالب او المنظمة.

مصفوفة المصادر الخارجية واساليب استقطابها :

ويصطلح عليها بـ: METHODS AND SOURCES MATRIX OF H.R. RECRUITMENT: تلجأ المنظمات الكبيرة وخاصة التي لها فروع في منطقتين جغرافية متعددة وتحتاج الى موارد بشرية كثيرة ومتنوعة باستمرار لتغطية نشاطاتها الواسعة، الى استخدام هذه المصفوفة كأداة مساعدة للنشاط الاستقطابي فيها، من اجل اختيار المصدر والاسلوب المناسب لاستقطاب حاجتها من الموارد البشرية. والمصفوفة هذه هي عبارة عن جدول يوضح مصادر الموارد البشرية المحتملة واساليب الاستقطاب التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب منها، حيث يكون بإمكان المنظمة تحديد واختيار المصدر المناسب ووسيلة الإستقطاب الملائمة له، وفق الظروف والمعطيات المحيطة بعملية الإستقطاب بشكل خاص والمنظمة بشكل عام. هذا من جهة، ومن جهة ثانية وفق نوعية الموارد البشرية التي سيجري استقطابها والتي تحتاجها المنظمة. وفيما يلي نعرض نموذجاً عن هذه المصفوفة:²

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 297

² المرجع نفسه، ص 298.

شكل رقم (4) مصفوفة المصادر الخارجية واساليب استقطابها.

اساليب استقطاب						
طاب						
الاتصال الشخصي	اعلان في المجالات العلمية	اعلانا الأنت رنت	الزيارات الميدانية والمقابلات	الاعلان بالراديو	الاعلان بالتلفزيون	مصادر الموارد البشرية
*		*	*		*	الجامعات
*				*		المعاهد المتوسطة
	*		*	*		المدارس المهنية
		*			*	اسواق العمل الخارجية
	*			*		الباحثون عن فرص للعمل
*			*			الاستقطاب التعارفي

• المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، مرجع سابق ص 299.

2.VI - أساليب الإستقطاب الداخلي:

نعرض فيما يلي اساليب الاستقطاب التي تستخدم في حالة اعتماد المنظمة على تلبية حاجتها من الموارد البشرية من المصدر الداخلي ، وهو الكفاءات البشرية التي تعمل لديها حاليا.

1 - الاعلان الداخلي :

ويصطلح عليه بـ JOB POSTING ، وهو اعلان داخلي يعمم على جميع العاملين في المنظمة، سواء في لوحات الاعلان ، او عن طريق منشور يوزع على العاملين ، او مجلة المنظمة في حالة وجودها...الخ، حيث يوضح الاعلان حاجة المنظمة لموارد بشرية لشغل وظائف خالية لديها، ومشيرا الى مسميات هذه الوظائف والمزايا المعطاة لها، ومستواها الاداري، ومتطلبات التقدم اليه...الخ. اذا يمكن القول ان الاعلان الداخلي، هو عبارة عن دعوة عامة ومفتوحة لكافة العاملين في المنظمة، للتقدم وطلب التوظيف عن رغبة من اجل شغل الوظائف الخالية لديها والمعلن عنها.

ويتميز هذا الاسلوب ، بانه يحقق المساواة بين كافة العاملين في المنظمة، حيث يعطي فرصة للجميع للتقدم للوظائف الخالية. اذ الى ذلك انه يوفر الفرصة امام العاملين لاختيار الوظائف او الاعمال التي تناسبهم اكثر. وتوضع الاعلانات عادة في اماكن بارزة داخل ابنية المنظمات، وخاصة المرافق العامة كالكتفيرييا، ليكون متاحا لجميع العاملين في المنظمة الاطلاع عليه.

2 . التوصيات الاشرافية :

يطلق على هذا الاسلوب مصطلح SUPERVISORY RECOMMENDATIONS وبموجبه يطلب من المشرفين والرؤساء المباشرين ان يبحثوا عن افراد من مرؤوسيههم تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة للتعين في الوظائف الخالية، وترشيحهم وحثهم على التقدم وطلب التوظف فيها، فالمشرفون والرؤساء يكون لديهم في العادة معلومات وافية جيدة عن الموارد البشرية التي تعمل تحت اشرافهم، ويكون بإمكانهم تحديد الافضل والاصح منها.¹

VII. مداخل ونظريات الاستقطاب.

1. مداخل عمليات الاستقطاب.

يعتبر الاستقطاب من الانشطة الرئيسية لمدير الموارد البشرية الذي يعتبر المسؤول عن توفير العمالة التي تحقق احتياجات المؤسسة لان الاختيار الجيد يؤدي الى اختيار الافراد الذين لديهم دافعية للعمل وبالتالي راضون مما يخفض نسب التغيب وكذا معدل دوران العمل والحوادث والمنازعات.

لقد ساهمت عد علوم اجتماعية متمثلة في علم الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع في محاولة تفهم طبيعة عملية الجذب او الاستقطاب والاختيار للعامل الجديد غير انه يعاب على كل مدخل من مداخلهم الثلاثة منفردا لانه يوضع زاوية محددة فقط للجذب والاختيار.

1. المدخل الاقتصادي:

الاستقطاب عن سوق العمل (خارج المؤسسة) يمثل عملية مستمرة من جانب المؤسسات حتى في ظل معدل دوران عمل ثابت وغير متغير وطبقا للنظرية الاقتصادية، فان سوق العمل يدار بواسطة قوانين العرض والطلب لهذا فان الافراد تتحرك بين الوظائف الى داخلها او خارجها - طبقا - للتغيرات النسبية في مستوى الاجور. باعتبار انه اذا كانت هناك زيادة في الطلب في الوقت الذي يقل فيه العرض فان الاجور سوف تكون مرتفعة والعكس صحيح. ولكي تتمكن المؤسسة من العمل على استقطاب الافراد المحتملين - من الناحية النظرية - يجب عليها تقديم اجورا منافسة لما هو سائد في سوق العمل، ففوة الاستقطاب للإعلان عن الوظيفة سوف ترتفع عندما يشتمل هذا الاعلان على معدل الاجور او المرتبات. طالما ان المنافسة الكاملة غير موجودة في اسواق العمل ومن ثم تعتبر تصميم الاعلان والاختيار الوسيلة الاعلامية من اهم المراحل التي تحتوي عليها عملية جذب او استقطاب الافراد والذي يؤديها الى تحقيق الفعالية²

¹ نفس المرجع ، ص 299 - 300.

² مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، مطبعة التعليم المفتوح، جامعة القاهرة 1980، ص291.

2. المدخل النفسي:

ان مهمة مدير الأفراد لا تتوقف على البحث عن عدد معين مطلوب توفير، بل الحقيقة انها تتطلب دراسة لنوعية الافراد، وليس فقط الاكتفاء بالحصول على الاعداد المطلوبة لذلك عليه القيام بتحليل العمل لمعرفة الحقائق الاساسية عن الوظيفة ثم اعداد بطاقة وصف الوظيفة ومن ثم تحديد متطلبات مشغل الوظيفة الوجب توافرها في المرشحين للعمل ، لان هناك افتراض سيكولوجي يشير الى ان المواصفات الشخصية للأفراد في المجتمع موزعة توزيعا معتدلا طبقا لمنحنى التوزيع المعتدل. فالنظرية السيكلوجية توفر لنا تنبؤا مفيدا في عملية الاستقطاب والاختيار فالشخص الذي ينطبق عليه المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة سوف يكون مستوى ادائه افضل. للتذكير فان الافتراضات التي قام عليها هذا المدخل لازالت محدودة باعتباره يتجاهل الاختلافات الاجتماعية بين الافراد وان امكانية الاعتماد على طرق الاختيار التي تقدمها تتوقف على كثير من العوامل التي قد تؤثر في درجة دقتها.

3. المدخل السوسولوجي :

يوضح هذا المدخل اهمية الاختلافات في القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تتعلق بالمجموعات او الطبقات المختلفة من افراد المجتمع ، فالمجموعات المختلفة من الممكن ان يكون لهم اتجاهات وقيم متعارضة تجاه العمل مثل الادارة والنقابات. فالأفراد الذين يحتلون الطبقات الاجتماعية العليا في المجتمع والافراد الذين يعملون في مناطق حضارية يكون لهم اتجاهات ومعتقدات فردية اكثر من ان تكون جماعية وكذلك من وجهة نظرهم الى الترقية تكون مختلفة.

ان اختيار وسيلة الاعلانية التي تكون مفضلة على مستوى اجتماعي معين يساعد المؤسسة في التوصل الى الافراد المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة ومن خلال المداخل الثلاثة تم توضيح كيفية التوصل الى اختيار وجذب الفرد الامثل لشغل الوظيفة الشاغرة غير اننا نؤكد على ان هذه المداخل محدودة وتحتاج الى مدخل متكامل يجمع بين مداخلها المختلفة¹

تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة، وكما ان هم عارض الوظيفة استقطاب المرشحين الكفاء والفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة فان هم طالب الوظيفة بالمقابل قدراته وكفاءته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلا مهنيا واعداء.

ويتم البحث عن الموارد البشرية، بعد تحديد الاحتياجات اليها ، من حيث الاعداد او من حيث النوعية، ومن ثم اختيار الافراد الكفاء الذين بمقدورهم تمكين المنظمة من الاستمرار والنجاح في اعمالها ونشاطاتها المختلفة. فما هو الاستقطاب؟

¹ نفس المرجع، ص 292.

اولا مفهوم الاستقطاب: بما ان الحاجة الى استقطاب (Recruitment) الموارد البشرية دائما مستمرة، فان تلبية تلك الحاجات باقل تكلفة ممكنة امر مرغوب، والمقصود بالاستقطاب اكتشاف الافراد او القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية او المتوقعة او المستحدثة، ومنه تشير عملية الاستقطاب الى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب¹.

وعليه يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على انه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الافراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة او المتوقعة. ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من اشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الانتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس ايضا في البحث عن وجذب واستقطاب الافراد الاكفاء. اضافة الى ان المنظمة وادارة الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبلا.

ثانيا: نظريات الاستقطاب.

هناك ثلاثة نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل، وهذه النظريات هي:²

1/ **نظرية العنصر الموضوعي**: ووفقا لهذه النظرية فان الباحث عن عمل يوازن بين اختياره للعمل في مؤسسة او اخرى بين ظروف العمل المادية من رواتب وتأمينات وفرص التقدم والظروف الاجتماعية... الخ.

2/ **نظرية الاتصال الحرج**: ووفقا لهذه النظرية فانه ليس لدى الباحث عن العمل في واقع الامر فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا لضيق الوقت المتاح لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين العمل، لذلك فانهم يقيمون ويقررون العمل في المؤسسة دون اخرى وفقا لانطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين ومن تلك الانطباعات سلوك الشخص المقابل واجراءات المقابلة وما يلاحظون من تسهيلات وما الى ذلك من مظاهر سريعة.

3/ **نظرية العنصر الشخصي**: تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن عمل حول عمله من جهة معينة على امور غير موضوعية، وهي حصيلة تفاعل فكر الباحث عن عمل من جهة العمل، وصفاته الذاتية، وبالتالي لا يقرر الامر على اسس موضوعية، ومهما كان تفسير قرار الباحث

¹ زكي محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت، ذات سلاسل، ص 140.

2) O. Behling, G. Laboritz and M'gainer, « College Recruiting A Theoretical Base », PersibbekHiyrbak. N°41. 1958, pp.13-19.

عن العمل ، فان هناك عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن عمل على الاختيار الموضوعي للعاملين ومن هذه العوامل¹ .

- العوامل السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن العمل.
- طبيعة الوظيفة المعن عنها ومدى جاذبيتها.
- سياسات المؤسسة في مجال شؤون العاملين ، ومن ذلك ما يتيح من فرص للعاملين للترقية في الوظائف.
- ضغوط نقابات العمال ومدى تدخلها كجهة لا بد للجهة طالبة العمل من الاتصال بها.
- السياسات الحكومية ومدى تأكيدها على تساوي الفرص امام الباحثين عن العمل.²

VII.الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب.

زاد الإعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عمليات الإستقطاب، وغدت شبكة الإنترنت أداة اقتصادية، وسهلة، وسريعة، لاستقطاب المهارات المختلفة. فقد خلقت الانترنت سوق عالمية للعمالة يسهل الوصول اليه، ومن خلالها لم تعد هناك حدود جغرافية، وبات من السهل على المنظمات الاتصال السريع بعدد ضخم من المرشحين الذين يملكون اعلى المهارات والمعارف والقدرات في مناطق جغرافية واسعة. وبشكل عام، فان التطورات التكنولوجية في مجال الانترنت سهلت من عمل المستقطبين. وبات بإمكان المنظمات استخدام العديد من برامج الحاسب الآلي الزهيدة الثمن المتاحة في هذا المجال، التي تمكن المستقطبين من تخطيط استراتيجيات الاستقطاب³ طويلة المدى ، وادارة عملية الاستقطاب بإمكانات متكاملة، وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة، والإعلان عن الوظائف، وتلقي طلبات التوظيف، وانشاء قاعدة معلومات شاملة للموارد البشرية تتضمن الموظفين الحاليين والمرشحين للعمل.

ونتيجة للتوسع البالغ في استخدام الأنترنت وتنامي استخدامها في مجال الاستقطاب تغيرت الجهود التقليدية للاستقطاب الى حد كبير، وأصبح استخدام الاستقطاب الالكتروني (cybercruiting) .

فوفقا لمسح أجرته الجمعية الامريكية لإدارة سنة1998 تبين ان استخدام الاستقطاب عن طريق الانترنت زاد بنسبة 353 % في سنة (1997 - 1998).

وكشفت دراسة اخرى عن ان حوالي 70 % من متخصصي ادارة الموارد البشرية المشاركين في الدراسة يستخدمون الانترنت لجهود الاستقطاب، وأن 81% منهم لديهم صفحات الكترونية في الانترنت، وان 73 % منهم يستخدمون المواقع للإعلان عن الوظائف.

¹Stephen. P. Robbins, 3Personnel : The Management of Human Resources3, Engle Wood Cliffs, Nes Jersey : Printice Hall, Inc, 1978, PP. 78-79.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 الجزائر .

³، مرجع سابق ص 477.مازن فارس رشيد

ومن المتوقع ان يزيد استخدام خدمات الاستقطاب الإلكتروني في المستقبل بشكل كبير، ليس فقط لان المنظمات تجدها اقل تكلفة، ولكن لأنها اثبتت انها وسيلة سهلة وفاعلة في البحث عن الافراد المؤهلين واستقطابهم.

وبالإضافة الى مزايا الانترنت في الوصول الى قطاع عريض من الافراد بتكلفة قليلة، فإنها تتميز بانها تمكن الراغبين من ارسال طلبات التوظيف والسير الذاتية من خلالها. حيث يمكن الان للراغب في العمل تعبئة طلب توظيف وارساله مباشرة الى ادارة الموارد البشرية عبر البريد الإلكتروني. ولكن من جهة اخرى ، فان المزايا التي يحققها الاستقطاب الإلكتروني في تسهيل الوصول الى اعداد كبيرة من الناس وتسهيل استقبال طلبات التوظيف قد تتسبب في بعض المشكلات لإدارة الموارد البشرية. فسهولة التقديم تغري اعدادا كبيرة بالتقدم بطلباتهم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فيها، الامر الذي يعني تسلم طلبات كثيرة من مناطق جغرافية بعيدة لأناس من الجلي انهم غير مؤهلين. ويكون من المحتم مراجعة هذه الطلبات، وفرزها وتصفيتها ، الأمر الذي يشكل عبئا اضافيا على ادارة الموارد البشرية¹

- وكما يرى عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ : بان الاستقطاب الإلكتروني،

تزايد خلال الأعوام السابقة الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت ويعود ذلك إلى تدني تكلفة مقارنة بالوسائل الأخرى التقليدية هذا بجانب اطلاع عدد أكثر من الأشخاص على تلك الإعلانات عن الشواغر وفي أوقات مختلفة على مدار اليوم ، كما يمكن للأفراد الاطلاع على كافة المعلومات التفصيلية ، التي قد لا تنتشر في وسائل الإعلان التقليدية بسبب تكلفتها ، ومن هذه المعلومات م يتعلق بالشركة من حيث طبيعة أعمالها ، إستراتيجيتها ، وخدماتها، أسواقها ، ...الح هذا إلى جانب المعلومات الخاصة بالوظيفة من حيث مواصفاتها ومتطلباتها والمزايا الوظيفية والرواتب، وذلك لفترات زمنية طويلة وليس لعدة أيام كما هو الحال في الصحف مثلا.

- ويتيح هذا الوضع للفرد المتقدم لشغل الوظيفة بان يكون على علم مسبق بكافة التفاصيل ، وبالتالي يقرر التقدم أو عدم التقدم مما يوفر الوقت والجهد على الشركة ، وفي الغالب لا يتقدم للعمل في الشركة الا من يعتقد ان شروط الوظيفة تنطبق عليه ويستطيع ان يكون عضوا فاعلا في الشركة، ومن مزايا الاستقطاب الإلكتروني انه يمكن الشركة من استقطاب أفراد من أفضل العناصر هذا إلى جانب أن الشخص الذي يتقدم يستطيع أن يقوم بتعبئة طلب الوظيفة على الانترنت ، ويرسل كافة أوراقه ومستنداته بالبريد الإلكتروني الأمر الذي يخفض من التكلفة ، ويزيد من فاعلية عملية الاستقطاب والاختيار².

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سابق ، ص 477 - 478.

² ع الباري ابراهيم درة زهير نعيم الصباغ، الموارد البشرية في القرن 21 منحى نظمي ،دار وائل للنشر، ط اولى 2008 الاردن.

ويرى مازن فارس رشيد ان التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات سهلت من التعامل مع هذه الطلبات.

إذ توجد حاليا برامج للحاسب الآلي مصممة خصيصا لإدارة طلبات التوظيف والسير الذاتية. ويمكن لهذه البرامج مسح الطلبات والسير الذاتية بأجهزة المسح الآلي وتخزينها في الحاسب الآلي في قاعدة للمعلومات. وعندما تكون هناك وظيفة شاغرة يمكن البحث في قاعدة المعلومات لتحديد المرشحين المؤهلين، ووضع قائمة بأسماء المرشحين تتواءم مع الوظائف المناسبة.¹ وهناك وسيلتان للاستقطاب الإلكتروني.

الوسيلة الأولى: تتعاقد المنظمة مع خدمة استقطاب متخصصة، وتشبه هذه الخدمات الاعلان عن الوظائف في الصحف، ولكن تكلفتها تكون اقل بكثير. وتؤدي هذه الخدمات عددا من التسهيلات للمنظمات وللباحثين عن الاعمال. فبعض مكاتب الاستقطاب الإلكتروني متخصصة في انشاء قواعد معلومات في مواقع على الانترنت يمكن للمنظمات والباحثين عن الاعمال البحث فيها.

كذلك هناك بعض الخدمات التي تساعد المرشحين في تخطيط مستقبلهم المهني، وتقدم لهم الاستراتيجيات المناسبة للبحث عن العمل، وهناك خدمات اخرى تركز على نشر السير الذاتية.

وفي الوسيلة الثانية: تتولى المنظمة نفسها انشاء صفحات الكترونية خاصة بها على الانترنت لتعلن عن وظائفها وقد نجحت بعض المنظمات في انشاء وابتكار صفحات خلاقة لجذب الباحثين عن العمل . فعلى سبيل المثال ، فان احدى المنظمات تمكن الباحثين عن العمل من الاتصال بالموظفين الحاليين فيها ، وذلك من خلال الاشتراك في برنامج يسمى "اتخذ صديقا لك في المنظمة" ويتيح البرنامج للباحث عن العمل فرصة الارتباط بموظف في المنظمة في المجال نفسه لمعرفة المنظمة والعمل فيها بشكل عميق.

وإذا ما قررت المنظمة إنشاء صفحة إلكترونية للاستقطاب في الأنترنت فهناك عدد من النقاط يجذب مراعاتها، حتى تحقق هذه الصفحات الهدف المنشود منها ، ومن أهمها ما يلي:

- تبسيط تشغيل الموقع الإلكتروني.
- تضمين اسم المنظمة في العنوان الإلكتروني الذي يستخدم للوصول إليها.
- تسهيل الانتقال بين الموصلات (links) تتضمنها الصفحة، بحيث يمكن الانتقال بينها والعودة الى الموقع الاصلي بسهولة.
- تنظيم البحث في الصفحة وفقا لفئة العمل، والموقع الجغرافي للعمل.
- تضمين نماذج الكترونية للباحثين عن العمل لاستخدامها للتقديم.
- يجذب عمل الصفحات لتكون تفاعلية.²

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سابق ، ص 478

² مرجع سابق ، ص 479.

بالإضافة الى الويلتين السابقتين ، هناك كذلك من وسائل الاستقطاب الالكتروني التي بدأت في الانتشار عبر الانترنت ما يسمى مجموعات الاخبار (Newsgroups) وتتكون كل مجموعة من هذه المجموعات في العادة من افراد لهم اهتمامات مشتركة ، ويتبادلون المعلومات ذات العلاقة باهتماماتهم عبر الانترنت. وتتنوع مجموعات الاخبار بشكل كبير لا حد له. وهكذا نجد ان هناك مجموعات للمهتمين بالأمور القانونية، او التصوير، او الشؤون العامة، او الشؤون الاقتصادية، بل هناك مجموعات الاخبار المخصصة للبحث عن الوظائف. ويمكن للمنظمات استخدام مواقع هذه المجموعات لاستقطاب فئات محددة من الافراد.

بالإضافة الى الوسائل السابقة للإعلان عن الوظائف على شبكة الانترنت، فان بعض وسائل الاستقطاب التقليدية اصبحت تستفيد من امكانات الانترنت في هذا المجال. فمعظم الصحف صارت تقدم نسخا منشورة على الانترنت بالإضافة الى النسخ المطبوعة منها. وكثيرا ما تتضمن هذه الصحف الالكترونية صفحات للإعلانات عن الوظائف الشاغرة. وقد ادى ذلك الى تحقيق العديد من المزايا للمنظمات، فصفحات الاعلانات للصحف يمكن البحث فيها الكترونيا، كما انها مستمرة للعرض لمدة طويلة. الامر الذي يعني توسيع النطاق الجغرافي لاستقطاب الافراد المؤهلين، وذلك من خلال تسهيل الوصول الى اولئك الذين لا يقرؤون الصحف المطبوعة، ويوجدون في مناطق اوسع من تلك التي تغطيها الصحيفة المطبوعة في العادة.

ومن الوسائل الحديثة والمتطورة في مجال الاستقطاب الالكتروني استخدام برامج الحاسب الآلي التي يطلق عليها الوكلاء الأذكيا للباحثين في الشبكة العنكبوتية (smart agents searching the web)

ولا تستخدم هذه التكنولوجيا الا في عدد محدود من المنظمات وتتطلب خبراء في تكنولوجيا المعلومات. وتتولى هذه البرامج البحث بصورة اتوماتيكية عن السير الذاتية ذات النوعية العالية، وترتبها في قواعد للمعلومات. كذلك هناك بعض البرامج التي يمكنها الحصول على عناوين البريد الالكتروني للباحثين عن العامل وابلاغ الواعدين منهم بالفرض الوظيفية المتاحة في المنظمة.¹

الخلاصة:

خلاصته ، ان استقطاب الكفاءة المتمكنة من الموارد البشرية من شأنها ان تساهم في رفع الكافية الانتاجية للمنظمة، باعتبارها راس مال فكري ، يطور ويبدع وينمي القدرات الموجودة داخل المؤسسة. لهذا كان ولا تزال عملية الاستقطاب الكفاءات العمالية من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية. وذلك ان جذب الكفاءات الداخلية والخارجية للمؤسسة من شأنه ان يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها ورفع التحدي امام المؤسسات المنافسة الخارجية ويضمن لها البقاء والاستمرارية كل هذا يحقق رفاهية الفرد داخل المؤسسة .

¹ مرجع سابق، ص 480-481.

تمهيد:

الجانب الميداني مهم في الدراسات السوسولوجيا وذلك للتأكد من نسبة صحة الفرضيات او عدمها، مستخدما في ذلك الادوات المنهجية ، مثل اخذ العينة من مجتمع الدراسة، او المسح الشامل ، وايضا للوقوف او اكتشاف او الملاحظات ما لم يكن يعرف عن بعض الاشياء الاخرى. ومن خلال هذا الفصل نتطرق الى التعريف بميدان الدراسة ، كما نتناول المنهج المستخدم، والمسح الشامل، و ادوات جمع البيانات.

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف.

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق ، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف ، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ : 2.525.000.000 دج ، تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها : (سطيف ، المسيلة ، برج بوعرييج ، بجاية ، بسكرة ، ورقلة) .

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض بسطيف أرباحا معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51 % خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت بـ : 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995 . كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1997/1993 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات .

يمكننا توضيح الزيادة في رأس المال خلال ثلاث سنوات كما هو موضح في الجدول التالي :

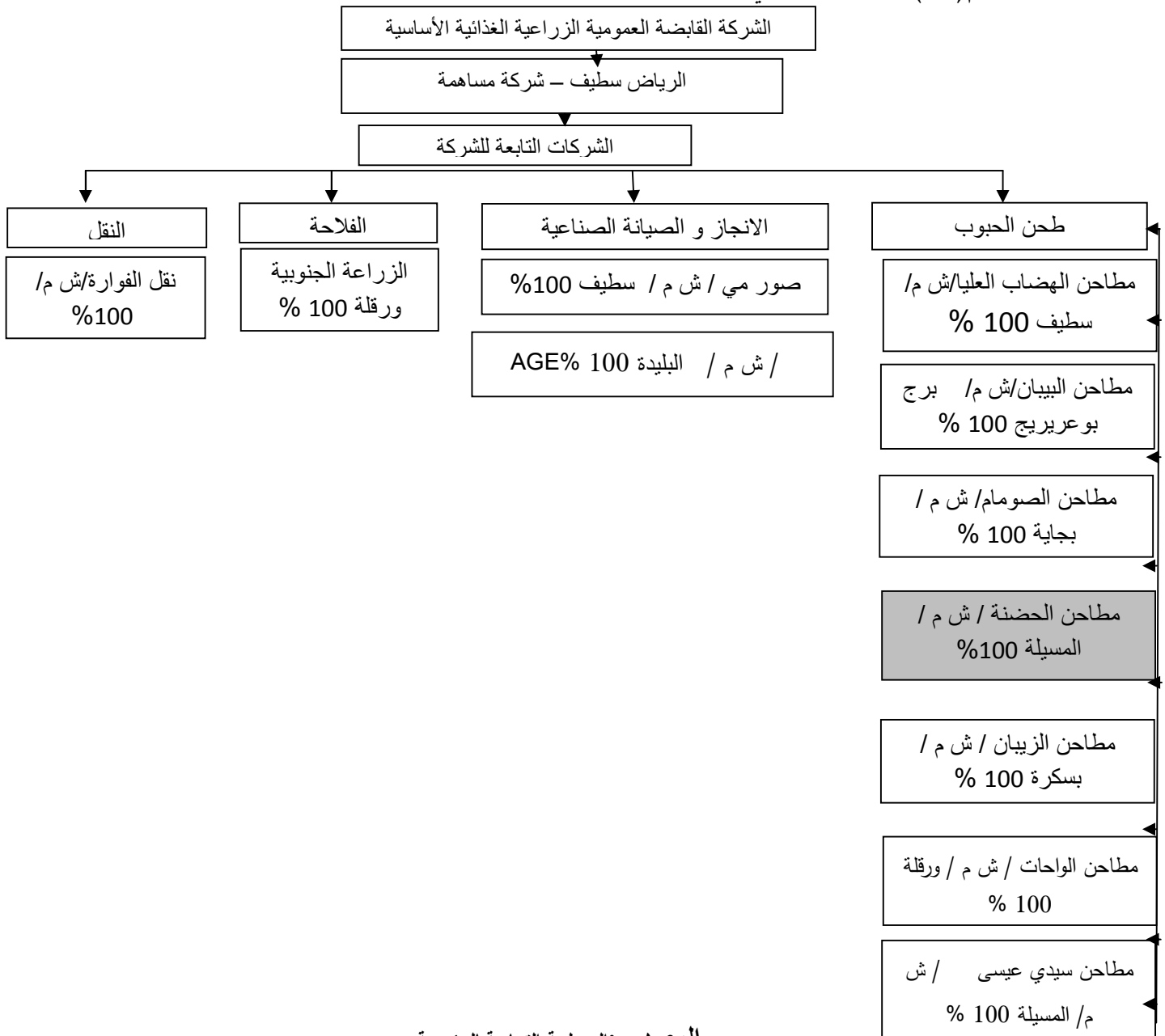
الجدول رقم (2) تطور رأس المال

مبلغ تحولات رأس المال						
إصدارات أسهم نقدية	إدماج الاحتياطات	حصص عينية	المبالغ المثالية لرأس المال	عدد أسهم الشركة		
					اسمية	علاوة الإصدار
1995	-	-		8500		
1996	-	3.150.000.000		8500		
1997	-		4.000.000.000	4000.000		

ملاحظة : إن الزيادة في رأس المال في سنة 1997 يطابق إصدار 3.150.000 سهم بقيمة ألف دينار للسهم . إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي :

- 1 - مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش : 628.000.000 دج
- 2 - مطاحن البيبان / ش م / برج بوعرييج : 627.000.000 دج
- 3 - مطاحن الحضنة / ش م / المسيلة : 479.000.000 دج

- 4 - مطاحن الهضاب العليا / ش م / سطيف : 265.000.000 دج
 5 - مطاحن الواحات / ش م / تقرت : 261.000.000 دج
 6 - مطاحن الزيبان / ش م / القنطرة : 235.000.000 دج
 7 - مطاحن سيدي عيسى / ش م / : 81.000.000 دج
 8 - نقل الفوارة / ش م / : 42.000.000 دج
 9 - الفلاحة الجنوبية : 4.000.000 دج
 10 - صور مي / ش م / سطيف : 3.500.000 دج
 ملاحظة : يقدر رأس مال رياض سطيف الحالي 5.000.000.000 دج
شكل رقم (05) الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "



المصدر : المصلحة التجارية بالمؤسسة

بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

1 - نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة :

الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة . أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 2005/04/30 .

2 - المقر الاجتماعي :

طريق برج بوعريريج

ص.ب.رقم 111 المسيلة

الهاتف 035.55.16.86

السجل التجاري 98. ب 56.20.30

3 - الممتلكات :

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين و مطحنة واحدة علماً أن :

-مطحنة السميد و الدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000

قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين)

تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج

تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981

-ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار

لين)

تكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت ب : 242.202.253.51 دج

-مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية Golfleto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً و قدرة تكلفة

المشروع 563.986.101.84 دج و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

4 - قدرة الطحن:

القمح الصلب : 5.500 Qx / J Blé dur

القمح اللين : 1.500 Qx / J Blé tendre

القدرة الإنتاجية : السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %)

الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب 72 %)

جدول رقم (1) يبين قدرة تخزين المادة الأولية

Blé Dur	62.500 Qx	القمح الصلب
Blé tendre	62.500 Qx	القمح اللين
Total	125.000 Qx	المجموع

جدول رقم (2) يبين قدرة نقل المادة الأولية

Nombre d'unités	12 unités	عدد الشحنات
Charge utile	193 tonnes	الحمولة الإجمالية

5 مهام مصالح المؤسسة

1.5- رئيس المدير العام : مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .

يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .

-التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

-يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة .

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

-قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية :

قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة :

2.5- الأمانة العامة : تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .

3.5- مسؤول ضمان النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

4.5- المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .

5.5 - المستشار القانوني : يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتقادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .

6.5 - مكتب مساعد الأمن و الوقاية : و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق ، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي :

1 - مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي :

1- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج .

2- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

2/1 - مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى

خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و

عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذهما محددة علمياً و

تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

- مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000

قنطار خلال 24 ساعة .

- مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فريضة على

الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين

خلال 24 ساعة .

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع :

- فرع محاسبة المواد .

- فرع الطحن و الإنتاج .

- فرع الشحن و التوظيف .

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن

تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24

ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح .

3/1 - مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج و

تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع الإلكترونيات والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات .

- فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات .

4/1 - مصلحة تسيير المخزونان: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل

حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية ، و تتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في :

- فرع استقبال و تخزين الحبوب .

- فرع تسيير مخزونات الأكياس .

- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات .

2 - **مديرية التسويق** : وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - **مديرية الإدارة و المالية** : و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي :

1/ - مصلحة المحاسبة و المالية : تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع المالية و الصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبة المبيعات .

- فرع المحاسبات .

2/3 - مصلحة الموارد البشرية : لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة ، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين .

- فرع الخدمات الاجتماعية .

3/3 - مصلحة الوسائل العامة : و من مهامها :

- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة .

- المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي : و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته .

6 - أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية .

- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .

- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .

- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .

- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .

- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .

- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه .
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية .
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال ...
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها .

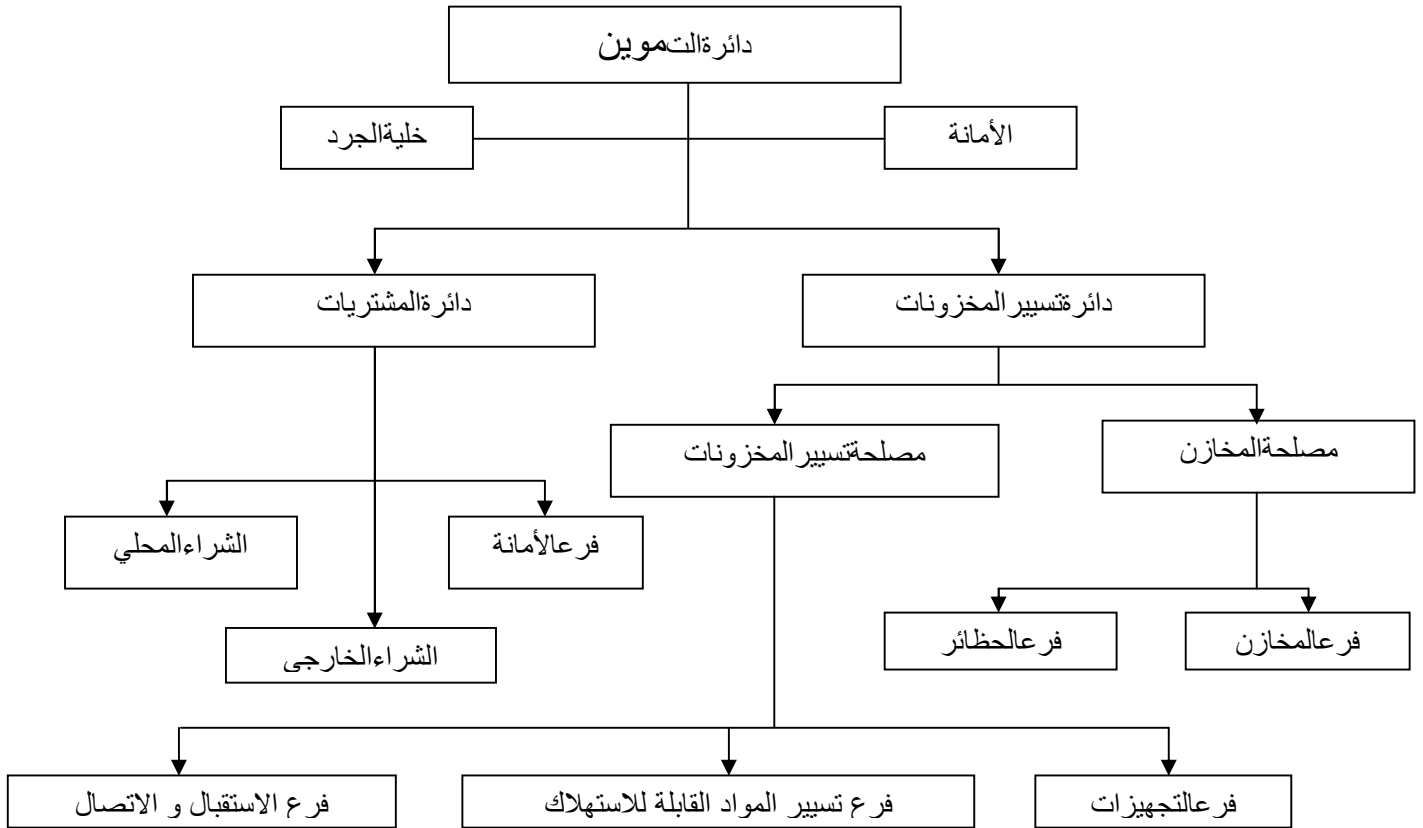
تطبيق وظائف التسيير في مصلحة المخزونات

بعدما تعرفنا على المؤسسة سوف نحاول في هذا المبحث أن نعرف مصلحة تسيير المخزونات و كيف تقوم بأعمالها وما هي أهم المراحل التي تتبعها لتزويد المؤسسة بالمخزون و كيف تقوم بالتخطيط والتنظيم للمخزون و كيفية توجيه مسؤولي و عمال المخازن و كيف تتم الرقابة على المخزون .

نظرة عن تسيير المخزونات بداخل مخازن المؤسسة

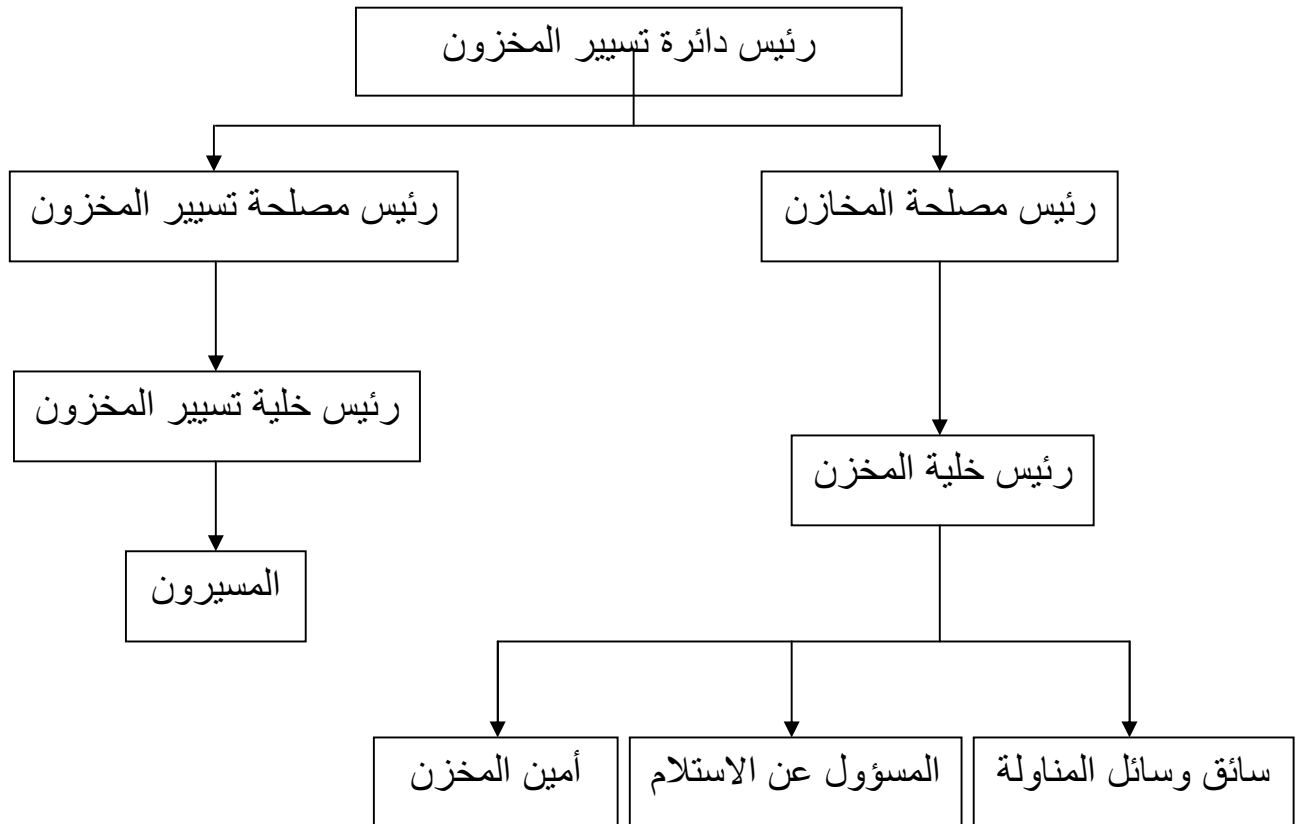
إن إدارة تسيير المخزون هي دائرة ذات اتصال مباشر بالمخزون في المؤسسة، و هي دائرة تابعة لمديرية التموين و لها علاقة مباشرة و متكاملة مع دائرة المشتريات و يمكن عرض الهيكل التنظيمي التالي :

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لدائرة التموين



المصدر: مصلحة تسيير المخزونات

- وبشكل عام فإن إدارة تسيير المخزونات هي المسؤولة عن جميع العمليات التي تتم من أجل الحصول على المادة الأولية و قطع الغيار ، حيث تقوم بتسيير أربعة مخازن أساسية و التي تتمثل فيما يلي :
- المخزن الأول : يحتوي على المادة الأولية تتمثل في القمح اللين و الصلب .
 - المخزن الثاني : و هو مخزون الأكياس .
 - المخزن الثالث : هو مخزن لقطع الغيار و التجهيزات المكتبية .
 - المخزن الرابع : يقوم بتخزين المنتج النهائي .
- وتقوم بتوفير الظروف الملائمة للمادة الأولية و قطع الغيار للحفاظ عليها و صرفها بشكل منتظم وفق إجراءات معينة و تتلخص أهم مهامها في :
- تحديد الكميات اللازمة من المواد الأولية أو قطع الغيار .
 - استلام المواد و هناك إجراءات متبعة للقيام بذلك .
 - التخزين و جميع الإجراءات المتعلقة بهاته العملية .
 - صرف المواد : و هناك خطوات يجب إتباعها من أجل ذلك .
- ولكي نستطيع معرفة أهم الوظائف في هذه الدائرة سوف نعرض هيكلها التنظيمي البشري و هو كالآتي :
- الشكل رقم (07) أهم الوظائف في دائرة تسيير المخزونات



- و لكل مسؤول مجموعة من المهام تحل محل بطاقة المنصب و سوف نوردتها فيما يلي :
- **رئيس دائرة تسيير المخزون :** وهو المسؤول عن متابعة سير العمليات المخزنية و تطبيق جميع الإجراءات اللازمة لتسيير المخزون .
 - **رئيس مصلحة المخزون :** المسؤول عن سير العمليات المخزنية مع السهر على تنفيذ الإجراءات اللازمة لعمل جميع الخلايا التابعة ، كما أنه المسؤول عن حل أي نزاع أو أي مشكل يشب المصلحة ، و يقوم بتحديد الأخطاء و من المسؤول عنها بالتنبؤ للأخطاء الممكنة و نوعها ، كما يمثل همزة الوصل بين المصلحة و مختلف المصالح و الدوائر في المؤسسة .
 - **رئيس المخازن :** المسؤول على تنظيم و ملاحظة التوزيع المادي للمواد المخزنة سواء مواد أولية أو قطع غيار ، يسهر على تعيين النقص و على تطبيق الإجراءات اللازمة للصرف ، مع مراقبة وصلات الخروج و الدخول ، كما يقوم بإعادة طلب التموين ، كما يقوم بعمليات الجرد المفاجئ و المستمر و يعمل على سلامة المخزن من أي مخاطر .
 - **سائق وسائل المناولة :** يقوم بعمليات الشحن و التفريغ و إدخال المواد للمخازن و إخراجها .
 - **المسؤول عن الاستلام :** يقوم باستقبال جميع المواد عند وصولها للمؤسسة خارج المخازن بحيث يطابق رفقته مسير من المكتب التقني ما تم استلامه بما هو مطلوب ثم يقوم بتحرير وصل استلام في حالة التطابق أو الرفض في حالة الاختلاف ، كما يقوم بالإشراف على نقل المواد للمخازن و ترتيبها و تسجيلها و يرسل طلبات الشراء و يتابع دخول و خروج المواد و يشارك في عملية الجرد .
 - **أمين المخزون :** و هو المسؤول عن إدارة المخزون التابع له و سير المواد التي بداخله سواء مواد أولية أو قطع الغيار و يقوم باستقبال المواد و إدخالها إلى المخزون و إعداد بطاقات مخزنية لها و ترتيبها و صرفها مع إعداد وصلات الخروج ، كما يتابع مستويات المخزون و ضمان سلامته و سلامة العمال .
 - **رئيس مصلحة تسيير المخزون :** من الوظائف الأساسية الموكلة إليه ما يلي : يقوم بالتسيير المحاسبي للمخزون خلال تعديد المستويات الاقتصادية له من حد أعلى و حد أدنى و نقطة إعادة الطلب و له اتصالات مباشرة مع المديرية التقنية لتحديد مواصفات قطع الغيار الجديدة من ناحية التسيير ، كما له اتصالات مع إدارة المشتريات لإعداد طلب إعادة تموين و متابعته ، يعمل على سير المعلومات و يقوم بالرقابة على جميع العمليات التي تتم داخل المصلحة و يسهر على تنفيذ جميع الإجراءات اللازمة .

تخطيط و تنظيم المخزونات بوحدة " مطاحن الحضنة "

-**التخطيط :** هناك عدة اعتبارات أخذت في عملية التخطيط المخزني بوحدة مطاحن الحضنة من بينها :

1- موقع المخازن : إن تحديد موقع المخازن و تصميمها يرتبط بتخطيط الوحدة فالمخزن يعتبر جزءا مكملا لهذا التخطيط ، فهناك عدة عوامل أثرت على اختيار موقع وحدة مطاحن الحضنة ليتناسب مع موقع مخازنها و ذلك بعد دراسة و تخطيط من طرف مكتب الدراسات و صاحب المشروع أهمها :

1/1 - القرب من مصادر الطاقة : تمتلك ولاية المسيلة منابع طاغوية هائلة خاصة الكهرباء ، أكبرها في منطقة نراع الحاجة الذي لا يبعد كثيرا عن موقع الوحدة .

2/1 - القرب من المواد الأولية : كانت ولاية المسيلة من أكبر الولايات إنتاجاً للقمح مما مكنها من احتضان وحدة للطحن .

3/1 - توفر المياه : تتوفر ولاية المسيلة على مصادر مياه كثيرة متمثلة في مياه السدود و المياه الجوفية

4/1 - شبكة النقل : تتوفر ولاية المسيلة على شبكة طرق هائلة تربطها مع مجموعة كبيرة من الولايات تسهل عملية تمويل المؤسسة بالمادة الأولية و عملية تسويق المنتجات و عملية انتقال المسؤولين بين وحدات الرياض و أهم هذه الطرق طريق يربطها مع البرج ، سطيف ، قسنطينة بسكرة ، بوسعادة ، الجلفة ، بركة ، باتنة وطريق يربطها مع البويرة و الجزائر

5/1 - القرب من الأسواق : موقع الوحدة يمكنها من تغطية أسواق الوسط و أسواق الغرب و تغطية السوق المحلية للولاية التي تعتبر ذات كثافة معتبرة .

2- العوامل المؤثرة في اختيار موقع المخازن داخل الوحدة :

تتمثل العوامل المؤثرة في اختيار موقع المخازن داخل وحدة مطاحن الحضنة في :

- القرب من وحدات التشغيل وذلك لتسهيل العمل و اختصار المسافة و الوقت .
- بالنسبة لمخزن المادة الأولية " القمح " قربه من وحدات الإنتاج .
- بالنسبة لمخزن قطع الغيار قربه من مصلحة الصيانة و كذلك وحدة الإنتاج .
- مواد التعبئة و التغليف أنشئ لها مخزن فرعي منفصل عن قطع الغيار و قريب من الوحدة الإنتاجية .

و يمكن أن نوضح موقع المخازن داخل وحدة مطاحن الحضنة في المخطط التالي :

* أما بالنسبة لخصائص الأصناف المخزونة : فإن القمح هو المادة الأساسية لوحدة مطاحن الحضنة ، لهذا فقد أوليت له أهمية كبيرة ، فقد وضع في خلايا للحفظ بمعايير و مقاييس عالمية لضمان سلامته من حيث التهوية ، التحريك و البعد عن الرطوبة ، أما التنظيف فتقوم به آلات خاصة بنزع الشوائب الداخلية على مادة القمح .

وقد خصصت له مساحة 11 خلية ، حيث أن كل خلية تخزن بمقدار 9500 ق و 6 خلايا صغيرة كل خلية منها تخزن 2400 ق و هي كذلك موضوعة و مدروسة من طرف مكتب الدراسات و صاحب المشروع هذا فيما يخص مخزن المادة الأولية و الأساسية (القمح اللين والصلب ، سميد ..) .

*بالنسبة لباقي المخازن : مخزن الأكياس ، مخزن قطع الغيار و التجهيزات المكتبية و مخزن المنتج النهائي ، فقد صممت بشكل يضمن كل متطلبات الأمان للعمال و المواد المخزنة داخل المخزن و ذلك من خلال التصميم الداخلي ، حيث تستخدم مساحته و الفراغات المختلفة بشكل أمثل وذلك لسهولة تحرك العمال و سهولة تحرك أجهزة المناولة اليدوية أو الآلية مع توفير طرق الأمان لمنع حوادث العمل أثناء المناولة و وجود أماكن لحفظ المواد و حمايتها من التلف و السرقة وللسهولة التامة عند إجراء عمليات الجرد بترتيب المواد و ذلك بترميز معين و التوصيف التام لكل مادة .

3- مراحل التخطيط المخزني : سنتناول في هذه المراحل كيف تتم عملية التخطيط للمادة الأولية الأ و هي " القمح " و المتمثلة في :

المساحة المخصصة و كذلك طاقة الإنتاج الاستيعابية لوحدي الإنتاج حيث أن القدرة الإنتاجية لوحدة **قولفيطو 5500 قنطار "قمح صلب" و 1500 قنطار "قمح لين" بالنسبة لبيلا**ر .

بعد تحديد الكمية التي سيتم شراؤها ، تقوم المصالح المختصة بتوصيف المادة المطلوبة "القمح" وهذا بالتدقيق في تحديد مواصفاتها لكي تتمكن من التزام المورد بتلك المواصفات و الشروط المطلوبة حيث تتم هذه العملية بمعايير و مقاييس مدروسة و هذا للحصول على منتج ذا مقاييس عالمية تتمثل في :

- بالنسبة لحبة القمح الصلب تكون ذات لون أصفر بلوري (كرستالي) حيث تتكون هذه الأخيرة من 95 % من جزيئات السميد و 5 % من الغلاف الخارجي (نخالة) .

- بالنسبة لحبة القمح اللين تكون ذات لون أحمر أجوري و تتكون من 81 % حبيبات فرينة و 5 % غلاف خارجي (نخالة) و 14 % جنين (germe) الذي له أهمية في صناعة المنتجات الغذائية للأطفال .

و بتحديد الكمية المطلوبة تقوم الوحدة باختيار المورد المناسب لها ، باعتبار أن القمح مادة استهلاكية أساسية و بسبب ندرة هذه المادة في الجزائر ، نجد وحدة مطاحن الحضنة كغيرها من وحدات الرياض مضطرة للاستيراد عن طريق إبرام عقد بينها و بين الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) و الذي بدوره يقوم باستيراد القمح من أسواق عالمية (سويسرا ، كندا فرنسا) وهذا بعد تخطيط مسبق من حيث دراسة تفصيلية عن المورد و كذا سمعته في الأسواق العالمية ومن ناحية السعر و الوقت المناسبين .

يستورد (OAIC) هذه المادة في موسم حصادها أي من عام إلى عام و بالضبط من جوان إلى جوان لإيجاد مادة "القمح" في سعرها المناسب و في جودتها العالمية .

بعد أن حددت وحدة مطاحن الحضنة احتياجاتها من المادة و قامت (OAIC) بتوفير هذه المادة بالمواصفات المطلوبة ، يقوم المعير لوحدة مطاحن الحضنة بالذهاب إلى (OAIC) وهذا لمعاينة و معايرة القمح لمعرفة فيما إذا كان حقا مطابقا للشروط المطلوبة و ذلك قبل دخوله إلى المؤسسة تقاديا لجميع التكاليف التي يمكن أن تتجم عن إحضار القمح للمؤسسة .

وبعد معاينته يتم جلبه إلى المؤسسة عبر شاحنات مخصصة لهذه الأخيرة و عند وصولها تمر بعدة مراحل أهمها :

- مرور الشاحنات على الميزان و هذا للتأكد من الكمية المجهولة .
- توجه الشاحنات لتفريغ الحمولة في المخازن بعد التطابق .
- وصول الفاتورة : حيث تسلم إلى مصلحة التموين و تقوم هذه الأخيرة بتحرير نسختين نسخة إلى مصلحة تسيير المخزونات و التي تقوم بتسجيلها ثم إرفاقها بوصل استلام و إعادتها إلى مصلحة التموين تقوم هذه الأخيرة بإرسال الفاتورة مع وصل الاستلام و طلب بالتسديد إلى مصلحة الإدارة و المالية و تقوم بالدفع عن طريق تحرير شيك أو على الحساب أو نقدا إذا كان المبلغ المدفوع صغير . الفاتورة في الملحق رقم(5)

بعد تخزين هذه المادة يتم تداولها بالكيفية التالية :

- **مرحلة التموين الداخلي :** و هي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن وحدات الإنتاج و تكون هذه العملية مستمرة و لا تتوقف إلا في بعض الحالات منها تعطل آلات الطحن ، أو التقليل من الإنتاج أو نقص في عملية التموين و يتم ذلك عن طريق ناقل آلي أفقي بين صوامع التخزين و الوحدات الإنتاجية .

2- مرحلة التنظيف الأولي : بعد تموين مخازن وحدات الإنتاج تأتي عملية التنظيف الأولي ، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية هذا القمح من الزوائد و الشوائب الكبيرة حيث توجد آلات خاصة بتنقية هذا الأخير من مادة الحديد ، و أخرى تقوم بتصفية الحجارة و خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الأوساخ والشوائب.

3- مرحلة التنظيف النهائي : تنتقل كميات القمح بواسطة مصنفات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية بحبيبات القمح و كذلك وجود ميل يحدد للسطح الذي فوقه كميات القمح ، و خلاصة هذه العملية تتمثل في تدرج حبيبات القمح إلى الأسفل حيث تتجمع في مجاري التخزين ، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي و التي تشبه حبيبات القمح تتدرج إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ .

4- إضافة كمية من الماء : تكون كميات القمح الصافية المخزنة ذات درجات رطوبة مختلفة ، ومسؤول الإنتاج يقوم بإضافة كميات من الماء من أجل أن تصل درجة من 15 إلى 15.5 % و هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد ، و كذلك مساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي ينتج عنه بقايا الطحن ، و هناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة و أخرى لمراقبة درجة الرطوبة .

5- إعطاء وقت الراحة : من أجل امتصاص كميات القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك و كذلك من أجل رفع درجة الرطوبة إلى المستوى المرغوب .

ف نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات ، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات و كذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10 % .

6- عملية الطحن : تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا للمتطلبات التقنية الموضوعية من طرف مصلحة الإنتاج وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح وفصل الغلاف الخارجي عن اللب .

7- عملية الغرلة : تتبع كل عملية طحن مباشرة عملية غرلة ، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات ، و تنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً ، إما مادة جاهزة قابلة للتصنيف ، وتشكل عمليتي الطحن و الغرلة حلقة مغلقة ، أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة .

8- تجميع الأصناف و تخزينها : ينتج عن عملية الغرلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج ، حيث سيسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى خلايا التخزين للمواد الجاهزة .

9- عملية التوظيف و التخزين : بعد عملية التخزين في خلايا التخزين للمادة الجاهزة تأتي عملية التوظيف ، حيث يقوم العامل المكلف بتحضير الأكياس ، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ و الضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائياً مع الوزن المحدد ، و من ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة بالمنتج و من ثم إخراج المنتج من وحدات الإنتاج إلى مخزن المنتج النهائي بناقلات ، و منها يصبح المنتج قابلاً للتسويق .

- **التنظيم :** تأتي بعد عملية التخطيط للمخزون عملية تنظيمه ولكن قبل ذلك يجب أن تقوم المؤسسة بتنظيم المخازن حسب الأصناف التي ستخزنها ونجد وحدة مطاحن الحضنة تنظم وتقسّم مخازنها إلى أربعة مخازن هي:

1- مخزن المادة الأولية (القمح بنوعيه).

2- مخزن الأكياس.

3- مخزن قطع الغيار والتجهيزات المكتبية.

4- مخزن المنتج النهائي.

أما التصنيفات التي تعتمدها وحدة مطاحن الحضنة فهي كالتالي:

1- التصنيف على أساس نوع المخزون: يعد تقسيم المخزون على أساس نوعية المواد المخزنة من أكثر الطرق شيوعاً في الحياة العملية وطبقاً لهذا الأسلوب غالباً ما يتم تقسيم المخزونات إلى الأصناف التالية:

1/1- المواد الخام: تقوم بتحويل المادة الخام "القمح" من خلال بعض العمليات الصناعية إلى سلع قابلة للاستهلاك المباشر (سميد، فرينة، نخالة...)

2/1- مواد الإصلاح والصيانة: تتضمن أنواع المعدات والأدوات اليدوية والميكانيكية التي تحتاج إليها الوحدة لإجراء عملية الإصلاح والصيانة ويشمل أيضا ما يعرف بالمواد المساعدة ومواد التشغيل ومن أمثلتها:

(الوقود ، الزيت ، الشحومات ، الأدوات الكتابية والمكتبية ودواليب حفظ المستندات وغيرها).

3/1- مواد التغليف والتعبئة: تتمثل في الأكياس، الخيوط، الغراء والملحقات.

4/1- المنتجات النهائية أو تامة الصنع: وهي السلع الجاهزة أو المعدة للبيع (سميد، فرينة)

2- **التصنيف حسب أهمية الصنف:** حيث تصنف المواد طبقا لأهميتها إلى ثلاث مجموعات:

1/2- مجموعة المواد الأساسية الرئيسية في العملية الإنتاجية "القمح".

2/2- مجموعة المواد المتوسطة الأهمية كالأكياس ، الخيوط والتجهيزات المكتبية.

3/2- مجموعة المواد قليلة الأهمية مثل مواد التنظيف.

3- **التصنيف حسب دوران المواد المخزنة:** وتصنف المواد طبقا لمعدل سرعة دورانها أو معدل حركتها بمعنى كم تشتري المواد في السنة وتخزن ثم تصرف للاستخدام، عدد المرات هذه تسمى بمعدل دوران المخزون ولذا فان حركة المواد يمكن أن تكون كالآتي:

1- مخزن المنتج النهائي.

أما التصنيفات التي تعتمدها وحدة مطاحن الحضنة فهي كالتالي:

1- **التصنيف على أساس نوع المخزون:** يعد تقسيم المخزون على أساس نوعية المواد المخزنة من أكثر

الطرق شيوعا في الحياة العملية وطبقا لهذا الأسلوب غالبا ما يتم تقسيم المخزونات إلى الأصناف التالية:

1/1- المواد الخام: تقوم بتحويل المادة الخام "القمح" من خلال بعض العمليات الصناعية إلى سلع قابلة للاستهلاك المباشر (سميد، فرينة، نخالة...)

2/1- مواد الإصلاح والصيانة: تتضمن أنواع المعدات والأدوات اليدوية والميكانيكية التي تحتاج إليها الوحدة لإجراء عملية الإصلاح والصيانة ويشمل أيضا ما يعرف بالمواد المساعدة ومواد التشغيل ومن أمثلتها:

(الوقود ، الزيت ، الشحومات ، الأدوات الكتابية والمكتبية ودواليب حفظ المستندات وغيرها).

3/1- مواد التغليف والتعبئة: تتمثل في الأكياس، الخيوط، الغراء والملحقات.

4/1- المنتجات النهائية أو تامة الصنع: وهي السلع الجاهزة أو المعدة للبيع (سميد، فرينة) .

2- **التصنيف حسب أهمية الصنف:** حيث تصنف المواد طبقا لأهميتها إلى ثلاث مجموعات:

1/2- مجموعة المواد الأساسية الرئيسية في العملية الإنتاجية "القمح".

2/2- مجموعة المواد المتوسطة الأهمية كالأكياس ، الخيوط والتجهيزات المكتبية.

3/2- مجموعة المواد قليلة الأهمية مثل مواد التنظيف.

3- التصنيف حسب دوران المواد المخزنة: وتصنف المواد طبقا لمعدل سرعة دورانها أو معدل حركتها بمعنى كم تشتري المواد في السنة وتخزن ثم تصرف للاستخدام، عدد المرات هذه تسمى بمعدل دوران المخزون ولذا فان حركة المواد يمكن أن تكون كالاتي:

- مجموعة مواد سريعة الحركة (قمح- سميد) بأنواعه .
- مجموعة مواد عادية الحركة (الأكياس والخيوط) مواد التغليف .
- مجموعة مواد بطيئة الحركة (قطع الغيار والتجهيزات المكتبية) .
- مجموعة مواد راكدة الحركة (قطع غيار غير مستعملة: الخردة) .

4- التوصيف والترميز:

1/4- التوصيف: تقوم وحدة مطاحن الحضنة باستعمال بطاقة تعريف للمواد الموجودة داخل المخزن وذلك بتدوين المواصفات الخاصة بكل مادة مخزنة على تلك البطاقة ، من نوع ، وحدة قياس، حجم وغيرها من المواصفات، توضيح أكثر سيكون في الملحق رقم (6).

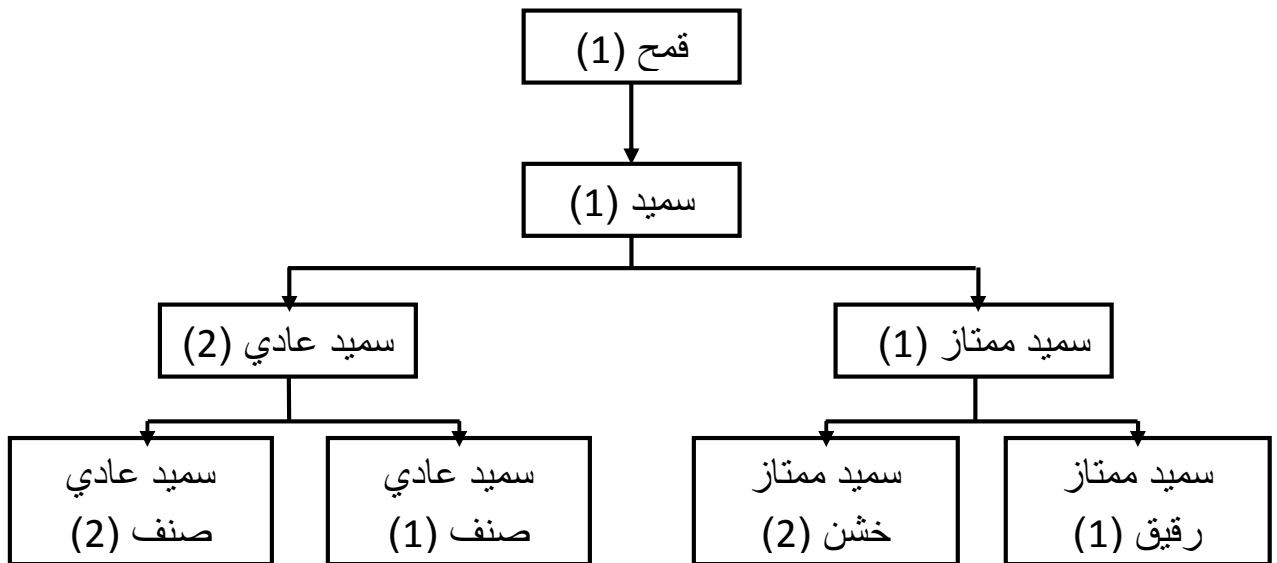
2/4- الترميز: تستعمل وحدة مطاحن الحضنة عدة ترميز من بينها:

-الترميز في خلايا التخزين: يكون ترميز رقمي وحرفي (مختلط) مثل (BT 902) وهو رمز القمح اللين.

- الترميز للمنتوج الأساسي: يرمز للسميد الممتاز 25 كغ بالرمز (111110) فريئة ممتازة 05 كغ بالرمز (121140).

وسنحاول توضيح ذلك في المخطط الآتي:

الشكل رقم (08) يوضح كيفية الترميز بالوحدة



سنحاول إسقاط رمز السميد الممتاز 25 كغ على هذا المخطط :

- قمح ← يرمز له بالرقم (1)
- سميد ← يرمز له بالرقم (1)
- سميد ممتاز ← يرمز له بالرقم (1)
- سميد ممتاز رقيق ← يرمز له بالرقم (1)

المصدر : فرع تسيير المخزونات

بالنسبة للوزن فلكل وزن رمز خاص به ، حيث وضع للوزن 25 كغ الرمز "10" و بها نتحصل على الرمز الرقمي للسميد الممتاز الرقيق 25 كغ (111110) وهكذا بالنسبة لبقية المنتجات وهذا مع وضع رمز خاص لكل وزن مثال على ذلك :

الوزن	الرمز
25 كغ	10 ←
20 كغ	20 ←
10 كغ	30 ←
05 كغ	40 ←
01 كغ	50 ←

المطلب الثالث : التوجيه و الرقابة على المخزونات بالوحدة

- 5- التوجيه : تلي عمليتي التخطيط و التنظيم للمخزون عملية توجيه عمال المخازن و التي تكون من طرف المسيرين ، وقد تم توزيع المهام بين مختلف فروع المخازن لتسهيل العملية كالآتي :
 - 1- رئيس مصلحة تسيير المخزونات : و هو المسؤول عن كافة الفروع التابعة لمصلحة المخازن حيث يقوم بمراقبة سيرورة العمل داخل هذه الفروع ، وكذا تسجيل جميع المدخلات والمخرجات .
 - 2- رئيس فرع المواد المستخرجة : يقوم بمتابعة حركة المخزونات (المنتوج الأساسي) وذلك عن طريق تسجيل الإدخالات و الإخراجات .
 - 3- رئيس فرع مخزن قطع الغيار : يقوم بتسجيل حركة دخول وخروج قطع الغيار ومراقبتها.
 - 4- رئيس فرع مخزن الأكياس: يقوم باستلام الأكياس والخيوط والبطاقات المشتراة كما يقوم بتصنيفها وترتيبها ومراقبتها.

1- رئيس فرع مخزن استقبال المادة الأولية: يقوم بمتابعة حركة القمح (دخول/خروج) .

وتتم عملية التوجيه بوحدة مطاحن الحضنة بتوفير عدد مناسب من العمال داخل المخازن وذلك بناء على حجم المخزن نفسه وما يتضمنه من أصناف مخزنة ، وتقوم الوحدة بتوفير كافة

- ظروف العمل المناسبة والأمانة داخل المخازن وذلك لتوفير الأمن والسلامة لعمالها وكذا حماية الأصناف المخزنة داخل المخزن ومن بينها :
- وضع كافة الاحتياطات في بناء المصنع لضمان حسن التهوية العامة داخل المخازن.
 - توعية العمال بالأخطار التي يتضمنها العمل داخل المخازن وبيان أحسن الطرق للوقاية وأهمية الفحوص الطبية.
 - وضع علامات إرشادية ولوحات توضح حركة العمل بالمخازن.
 - توفير الملابس اللازمة والخاصة بالعمل.
 - تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات إطفاء الحريق والتعرف على الإسعافات الأولية والتدريب عليها كذلك.
 - وضع علامة "ممنوع التدخين" في جميع مساحات المخازن.
 - توفير كافة الوسائل الخاصة بمكافحة الحريق وتوزيعها على جميع مساحات المخزن.
 - صيانة وسائل المناولة والمحافظة عليها.
 - وجود مداخل وممرات خالية من أي عوائق داخل المخازن.
- الرقابة:** بعد قيام وحدة مطاحن الحضنة بالتخطيط والتنظيم للمخزون وتوجيه مسؤولي وعمال المخازن فمنطقيا لا بد من وجود نظام متكامل وصحيح لمراقبة هاته العمليات.
- وتقوم الوحدة بهذه المراقبة في ظل استخدام أجهزة الإعلام الآلي وذلك بتدوين المدخلات ملحق رقم (3) وكذا المخرجات ملحق رقم (4) من جميع الأصناف المخزنة (قمح ، سميد ، فرينة...).
- وتسجل حركة دخول و خروج هذه الأخيرة في مستند يومي ملحق رقم (7) وكذا شهري ملحق رقم (8).
- عملية الرقابة هذه تعتبر بسيطة بالنسبة للوحدة حيث هناك أداة أخرى للرقابة فعالة تتمثل في الجرد الذي يساعدها على الكشف عن العديد من المشكلات المستودعية مثل ركود الأصناف وتكدسها وتلفها وكذلك كشف الفروقات في الأرصدة وستتناول فيما يلي أنواع الجرد في وحدة مطاحن الحضنة.
- 1- الجرد المستمر (شهري): ويتم على المادة الخام (القمح) و المنتج النهائي فقط .
- حيث تقوم مصلحة المستخدمين بتعيين رئيس اللجنة وعضوين للإشراف على عملية الجرد الفعلي ثم يتم تحرير محضر جرد ملحق رقم (9) والذي يتم مقارنته مع الجرد الدفترى الذي أعدته مصلحة المحاسبة ملحق رقم (8) وسنحاول إظهار فروقات الجرد في الجدول التالي رقم (5)

نوع المادة	الجرد الدفترى	الجرد الفعلي	فروق الجرد
سميد ممتاز 10 كغ	121.00	121.00	0 قنطار
سميد ممتاز 25 كغ	1378.50	1378.50	0 قنطار
سميد عادي 25 كغ	2389.75	2389.75	0 قنطار

المصدر : مصلحة المحاسبة والمالية

- الجرد الدوري (سنوي) : تقوم به الوحدة سنويا على جميع الأصناف المخزنة من (قمح ، سميد ، قطع غيار... الخ) وتتم وفق الخطوات التالية :

1- تحديد تاريخ بداية الجرد ونهايته حيث يبدأ في شهر ديسمبر ويستغرق حوالي أسبوع إلى 10 أيام. وتسجل حركة دخول و خروج هذه الأخيرة في مستند يومي ملحق رقم (7) وكذا شهري ملحق رقم(8). عملية الرقابة هذه تعتبر بسيطة بالنسبة للوحدة حيث هناك أداة أخرى للرقابة فعالة تتمثل في الجرد الذي يساعدها على الكشف عن العديد من المشكلات المستودعية مثل ركود الأصناف وتكدسها وتلفها وكذلك كشف الفروقات في الأرصدة وسنتناول فيما يلي أنواع الجرد في وحدة مطاحن الحضنة.

1- الجرد المستمر (شهري): ويتم على المادة الخام (القمح) و المنتج النهائي فقط .

حيث تقوم مصلحة المستخدمين بتعيين رئيس اللجنة وعضوين للإشراف على عملية الجرد الفعلي ثم يتم تحرير محضر جرد ملحق رقم(9) والذي يتم مقارنته مع الجرد الدفترى الذي أعدته مصلحة المحاسبة ملحق رقم(8) وسنحاول إظهار فروقات الجرد في الجدول التالي رقم(5)

نوع المادة	الجرد الدفترى	الجرد الفعلي	فروق الجرد
سميد ممتاز 10كغ	121.00	121.00	0 قنطار
سميد ممتاز 25 كغ	1378.50	1378.50	0 قنطار
سميد عادي 25 كغ	2389.75	2389.75	0 قنطار

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

- الجرد الدوري (سنوي) : تقوم به الوحدة سنويا على جميع الأصناف المخزنة من (قمح ، سميد ، قطع غيار... الخ) وتتم وفق الخطوات التالية :

1- تحديد تاريخ بداية الجرد ونهايته حيث يبدأ في شهر ديسمبر ويستغرق حوالي أسبوع إلى 10 أيام.
2- تقوم مصلحة المستخدمين بتشكيل لجان من غير العاملين في المخازن بقرار من أعلى سلطة في الوحدة، حيث تتكون اللجان من أعضاء ذوي خبرات ومهارات وتنقسم هذه اللجان إلى ثلاث مجموعات مجموعة (أ) ، ومجموعة (ب) ، ومجموعة (ج).
3- تجهيز المخازن بغرض الجرد بحيث يتم توفير سلاسل وغيرها من الأدوات المساعدة.
4- إيقاف عملية الاستلام والصرف إلا في الحالات الضرورية وتحت إشراف لجنة الجرد لهذا فان أمين المخزن يقوم بإشعار الأقسام بموعد الجرد لكي تبادر بطلب احتياجاتها الفعلية قبل حلول موعد الجرد بفترة مناسبة.

5- تقوم المجموعة (أ) بعملية جرد جميع الموجودات في المخازن وتدوينها في بطاقة خاصة ثم يأتي دور المجموعة (ب) التي تقوم بنفس عمل المجموعة (أ) وفي حالة وجود فروقات يأتي دور المجموعة (ج) للقيام بنفس العملية والتأكد من الجرد .

وبناء على المعطيات في دفاتر الجرد يتم اتخاذ الإجراءات التالية:

- متابعة حركة كل صنف لاكتشاف الأصناف الراكدة أو بطيئة الحركة وتحديد كيفية التصرف فيها.
 - يتم اتخاذ إجراءات الشراء أو عدمه (شهريا بالنسبة للقمح و السميد).
 - الحرص على نظافة المخازن وترتيب أصنافه وسهولة مناولتها.
 - الكشف عن صلاحية المنتوجات من مراقبة تاريخ انتهاء الصلاحية.
 - الشعور بالمسؤولية واجتتاب التلاعب بالموجودات أو محاولة الغش والسرقة.
- ثانيا اجراءات الدراسة.

1. مجتمع الدراسة: تتطلب دراسة ظاهرة او مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ القرار او حكم مناسب لها.
- والذي يقصد به جميع العناصر او المفردات التي يدرسها الباحث من خلال اسلوب المسح الشامل . وتماشيا مع مقتضيات الدراسة والذي يهدف الى استكشاف دور عملية الاستقطاب في المنظمة وجذب الكفاءات في المؤسسة حيث نجد الاطارات به بلغ 43 اطارا.
2. منهج الدراسة : للقيام باي بحث علمي لابد من الاعتماد على منهج معين، فالمنهج " هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه".¹
3. وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث ، ولما كان الهدف من موضوع دراستنا الكشف على دور علمية الاستقطاب فان انسب منهج يمكن تناول الدراسة من خلاله هو المنهج الوصفي
4. التقنيات المستعملة: استثمرنا في هذه الدراسة تقنية مباشرة للتقص العلمي هي: " عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الاسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة"². وقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة.

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البح العلمي في العلوم الاج، دار هومة الجزائر ط1 2002، ص 117
موريس انجرس، منهجيو البحث العلمي في العلوم الاج ترجمة بوزيد صحراوي واخرون دار القصة ط1 الجزائر 2004،

تمهيد :

بعدها تناولنا الخلفية النظرية لموضوع دور عملية الاستقطاب في جذب الكفاءات العمالية، سنحاول ان نعرض في هذا الفصل مجموع النتائج التي اسفرت عليها الدراسة ، وذلك بعد جمع البيانات وتميزها وفريغها وتبويبها في الجداول الاحصائية البسيطة والمركبة، ما قد يسمح باستخلاص بعض الدلالات السوسولوجية ذات الصلة بإشكالية البحث وهو ما نوجزه فيما يلي:

أولا عرض وتحليل البيانات:

بعدها تناولنا الخلفية النظرية لموضوع دور عملية الاستقطاب في جذب الكفاءات العمالية . سنتطرق في هذا الفصل لمجموع النتائج التي اسفرت عليها الدراسة وذلك بعد جمع البيانات وتميزها وتفريغها وتبويبها في الجداول الاحصائية البسيطة والمركبة التي يمكن ان نعرض من خلالها واقع عملية الاستقطاب بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة . كميدان للدراسة وهذا العرض يكون من خلال قراءة احصائية مع تحليل سوسيولوجي لبيانات الجداول الاحصائية ما قد يسمح باستخلاص بعض الدلالات السوسيولوجية ذات الصلة بأشكالية البحث وهو ما نوجزه فيما يلي :

جدول رقم (3): يمثل عامل الجنس بالمؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة%
ذكر	34	79.1 %
أنثى	9	20.9 %
المجموع	43	100 %

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان نسبة المبحوثين والذين يشكلون الاغلبية هم من فئة الذكور وهذا ما يتناسب ما طبيعة العمل.

في حين نجد نسبة الاناث تمثل 20.9 % من مجتمع الدراسة.

نستنتج من كل هذا ان نسبة الرجال اعلى بكثير من فئة النساء ، كون طبيعة العمل في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تتطلب هذه الفئة في مجتمع الانتاج الصناعي . وان طبيعة المرأة غالبا ما تختار العمل والتوظيف في مؤسسات التعليم او المستشفيات. يبدأ ان في المرحلة الاخير بدأت المرأة تكتسح جميع الميادين للعماله.

جدول رقم (4): يمثل المستوى المهني بالمؤسسة.

الفئات	التكرار	النسبة %
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	1	2.3%
جامعي	25	58.1%
تكوين مهني	17	39.5%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول المبين اعلاه ، يتضح ان المجتمع المبحوث يتشكل من اغلبية الاطارات من خريجي الجامعات بنسبة 58.1% ، يقابله 39.5% من ذوي التكوين المهني. الاستنتاج : نستنتج من هذا ان مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تنفذ المخططات التنموية التي تسطرها ادارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات من ذوو الاختصاص والمستوى العلمي العالي . اذف الى ذلك هذا ما يتناسب لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة الجزائرية سواء كانت عامة او خاصة من اجل مواكبة التطورات الخاصة على المحيط الخارجي والدولي. جدول رقم (5): يمثل الحالة العائلية.

الفئات	التكرار	النسبة %
اعزب	0	37.2%
متزوج	0	62.8%
مطلق	16	0%
ارمل	27	0%
المجموع	100	100%

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان مجتمع الدراسة يتكون من اطارات مستقرة من الناحية الاجتماعية حيث بلغ بها عدد المتزوجين بنسبة 62.8% وهذا يؤدي باستقرار الكفاءات داخل المنظمة مما يحصنها من التسرب لكفاءاتها الى الخارج حيث يمثل عامل الزواج استقرار الفرد المتكون داخل ربوع الوطن وعدم الهجرة الى الخارج.

نستنتج ان نسبة 62.8 % من المتزوجين يشكلون القاعدة المتينة لمؤسسة مطاحن الحضنة كونهم مستقرين اجتماعيا مما يحثهم هذا العامل المهم للإبداع والتطوير وسائل الانتاج، ومواكبة الوسائل التقنية الحديثة التي ترفع من مستوى القدرة الانتاجية وتسويقها في احسن الظروف وفي الوقت المحدد لها مع المحافظة عليها من جميع الاخطار التي تهددها.

جدول رقم (6): الجنس وعلاقته بمستوى التعليم

المستوى التعليم	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		تكوين مهني		المجموع	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
الجنس												
ذكر	0	0	0	0	2.3	1	44	19	32	14	79.1	34
أنثى	0	0	0	0	0	0	14	6	7	3		9
المجموع	0	0	0	0	2.3	1	58	25	39.5	17	100	43

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح ان اغلب افراد مجتمع الدراسة يتشكلون بنسبة 58.1 % من خريجي الجامعات لكلا الجنسين تقابلها نسبة 39.5 % من الذين تلقوا تكوينا مهنيا في حين نجد نسبة 2.3% من المستوى التعليمي الثانوي.

نستنتج ان اغلب الاطارات بمؤسسة رياض الحضنة اعلى نسبة تتكون من خريجي الجامعات وهذا يتمشى مع السياسة الاستقطابية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، كونها تسعى لتنمية قدراتها الانتاجية وفق مخططاتها الاستراتيجية ، لجذب الكفاءات المتخرجة من الجامعات وذات تخصص متميز في جميع التخصصات . وان المؤسسة تركز على فئة خريجي الجامعات ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات.

جدول رقم (7): الجنس وعلاقته بالحالة العائلية

المجموع		ارمل		مطلق		متزوج		اعزب		الحالة العائلية الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%79.1	34	%0	0	%0	0	%51.2	22	27.9%	12	ذكر
%20.9	9	%0	0	%0	0	%11.6	5	%9.3	4	أنثى
%100	43	%0	0	%0	0	%62.8	27	%37.2	16	المجموع

يتضح من الجدول المبين اعلاه ان نسبة العزاب الذكور الذين صرحوا بنعم بلغت 27.9% يقابلها نسبة العازبات اللواتي صرحن بنسبة 9.3% في حين الذين صرحوا ب لا من الذكور المتزوجين 51.2% يقابلها المتزوجات ب 11.6% والمجموع من الذكور 79.1% تقالها 20.9% من الاناث. نستنتج من هذا ان نسبة الذكور المتزوجين هي الاكثر استقطابا لمؤسسة رياض الحضنة بالمسيلة وذلك يرجع الى ان هذه الفئة مستقرة عائليا وليست لديها انشغالات اخرى سوى التفرغ والانهماك في دواليب الانتاج بالمؤسسة من اجل رفع من مستوى الجودة والانتاجية للمؤسسة.

جدول رقم (8): يمثل الجنس وعلاقته بالمشاكل الموجودة.

المجموع		لا		نعم		المشاكل الموجودة الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	34	52.9%	18	47.1%	16	ذكر
100%	9	22.2%	2	77.8%	7	أنثى
100%	43	46.5%	20	53.5%	23	المجموع

تحليل الجدول بما يلي: يتبين من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام يميل الى الاجابة بنعم بنسبة 53.5% من مجتمع الدراسة، والذين صرحوا بوجود فعلا مشاكل داخل المؤسسة ، مقابل نسبة 46.5 % حرصوا بعدم وجود مشاكل داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج من خلال التحليل الاحصائي ان هناك مشاكل بين بين اطرار المؤسسة وادارة الموارد البشرية منها ما هو متعلق بالجانب الاداري ومنها ما هو متعلق بقلة المكافئات وهذا ما اكدته المقابلات التي اجريناها مع بعض افراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم (9): يمثل الجنس وعلاقته بطبيعة العلاقة بالإدارة.

المجموع		حسنة		عادية		سيئة		طبيعة العلاقة بالإدارة الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	43	11.8%	4	55.9%	19	32.4%	11	ذكر
100%	9	11.1%	1	55.6%	5	33.3%	3	أنثى
100%	43	11.6%	5	55.8%	24	32.6%	14	المجموع

من خلال هذا الجدول المبين اعلاه ، يتضح ان نسبة مجتمع الدراسة الذين صرحوا بان العلاقة عادية مع الادارة سواء كانوا اناثا ام ذكورا وهي اعلا نسبة بلغت بـ 55.8 % . تليها في المرتبة الثانية بـ 32.6 سيئة والمرتبة الاخير بحسنة بنسبة 11.6% .

ومنه نستنتج ان مؤسسة رياض الحضنة بالمسيلة لا تستعمل اسلوب التفرة بين اطرارها ، فهي دائما تسعى الى معاملتهم على قدم المساوات من اجل النهوض بهذا القطاع الحساس للأفضل وتحقيق اعلى كفاية انتاجية تعود بالربح الوفير على المؤسسة وكذا على باقي عمالها وموظفيها ومستخدميها.

جدول رقم (10): الجنس وعلاقته بوجود انسجام بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى

المجموع		لا		نعم		وجود انسجام بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى	الجنس
%	ت	%	ت	%	ت		
%100	34	%50	17	%50	17		ذكر
%100	9	%22.2	2	%77.8	7		أنثى
%100	43	%44.2	19	%55.8	24		المجموع

من خلال التحليل الاحصائي نجد ان اعلى نسبة صرحت بنعم ومن الجنسين بـ 55.8% تقابلها ايضا من الجنسين بـ لا 44.2% . مما يدل على انه وجود انسجام بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى في حين نجد النسبة التي صرحت بـ لا 44.2%.

ومنه نستنتج ان هناك انسجام بين ادارة الموارد البشرية مع الادارات الاخرى وعلين ان مؤسسة رياض الحضنة لها تواصل مع الادارات الاخرى وفقا ما يتماشى مع سياستها الداخلية المتبعة من اجل رفع من كفاءة طاقتها الانتاجية.

جدول رقم (11):الجنس وعلاقته بعملية الاختيار

المجموع		حسنة		عادية		سيئة		عملية الاختيار	الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%100	34	%73.5	25	%8.8	3	%17.6	6		ذكر
%100	9	%66.7	6	%22.2	2	%11.1	1		أنثى
%100	43	%72.1	31	%11.6	5	%16.3	7		المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان اعلى نسبة سجلت بـ 72% الذين صرحوا فيما يخص عملية الاختيار كانت حسنة تليها في المرتبة الثانية بنسبة 16.3% بان عملية الاختيار كانت سيئة بعده نسبة 11.6% كانت عادية من كلا الجنسين.

نستنتج من كل هذا ان عملية الاختيار كانت حسنة بحيث ادلى مجتمع الدراسة من الذكور والاناث بنسبة 72% وهذا ما يدل على ان مؤسسة مطاحن الحضنة تتماشى مع سياستها الاستقطابية الرشيدة بحيث تتبع خطوات الاستقطاب على اسس متينة بعيدة عن المحسوبة.

جدول رقم (12): المستوى التعليمي وعلاقته بعوامل نجاح الإدارة.

المجموع		الشهادة التي يحصل عليها المستخدمون		بيئة العمل التي يعمل فيها المستخدمين		الخصائص الشخصية للمستخدمين		العوامل التي تجعل الإدارة ناجحة المستوى التعليمي	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0
%100	1	%0	0	100	1	%		%0	0
%100	25	%12	3	%52	13	%36	9	%	
%100	17	29.4	5	58.8	10	%11.8	2	%	
%100	43	18.6	8	55.8	24	%25.6	11	%	

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ما يلي: حيث صرح مجتمع الدراسة بأعلى نسبة والتي تتمثل في 55.8% ترجع الى بيئة العمل التي يعمل بها المستخدمين بما يلي يتضح جليا بان المستوى التعليمي تليها المستوى الجامعي نسبة 36% ثم التكوين المهني بنسبة 11.8% الاستنتاج: نستنتج ان بيئة العمل لها علاقة وطيدة بنجاح الإدارة ، تليها المستوى التعليمي له علاقة ايضا بنجاح الإدارة في تحقيق اهدافها التي من اجلها اسست ، نلاحظ من خلال الاحصائيات انه كلمت بيئة العمل جيدة وايضا المستوى التعليمي عال بالنسبة للإطارات المستقطبة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كلما كان توافق في تحقيق العلاقة التي تربط بين مصلحة المؤسسة والاطارات.

جدول رقم (13): المستوى التعليمي وعلاقته بكفاية اساليب الاستقطاب لجذ المورد البشري

المجموع		لا		نعم		أساليب الاستقطاب كافية لجذب المورد المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	
%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي
%0	0	%0	0	%0	0	متوسط
%100	1	%100	1	%0	0	ثانوي
%100	25	%72	18	%28	7	جامعي
%100	17	%35.3	6	%64.7	11	تكوين مهني
%100	43	%58.1	25	%41.9	18	المجموع

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام سجل نسبة 58.1% لصف لا ، حيث مثلت اكبر نسبة ممن نفوا علاقته بالمستوى التعليمي بكفاية اساليب الاستقطاب بنسبة 100% ذوي مستوى ثانوي تليها نسبة 72% ذوي مستوى جامعي ، اما اخر نسبة فتحتفي بها اصحاب التكوين المهني حيث تدرت بـ 35.3% . اما المستوى المتوسط انعدمت .

في المقابل نجد نسبة 64.7% ممن اكدوا بوجود علاقة بين المستوى التعليمي وكفاية اساليب الاستقطاب لجذب المورد البشري، مثلها اصحاب التكوين المهني، تليها فئة الجامعيين حيث مثلت بنسبة 28% اما المستويات الاخرى فانعدمت النسبة.

ومنه نستنتج ان اغلبية مجتمع البحث ، بان المستوى التعليمي لسست له علاقة بالأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية استقطاب المورد البشري.

جدول رقم (14): المستوى التعليمي وعلاقته بالاستعانة بالتكنولوجيا في عملية الاستقطاب.

المجموع		لا		نعم		المستوى التعليمي
ت	%	ت	%	ت	%	
0	%0	0	%0	0	%0	ابتدائي
0	%0	0	%0	0	%0	متوسط
1	%100	1	%100	0	%0	ثانوي
25	%100	5	%20	20	%80	جامعي
17	%100	5	%29.4	12	%70.6	تكوين مهني
43	%100	11	%25.6	32	%74.4	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول اعلاه، بان الاتجاه العام يميل الى الاجابة بنعم بنسبة 74.4% من الباحثين الذين صرحوا بانهم يستعينون بالتكنولوجيا في عملية الاستقطاب، مقابل 25.6% من الذين صرحوا بعدم الاستعانة بالتكنولوجيا في عملية الاستقطاب. وفي المقابل مثلت نسبة 100% الذين اكدوا بعدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي والتكنولوجي الحديث في عملية الاستقطاب، اصحاب المستوى الثانوي، تليها نسبة 29.4% اصحاب التكوين المهني وبعدها فئة الجامعيين بنسبة 20% . ومنه نستنتج ومن خلال البيانات الاحصائية ان هناك علاقة بين المستوى التعليمي والتكنولوجي الحديثة في عملية الاستقطاب لأنه كلما كانت هناك وسائل حديثة مثل التكنولوجيا الاعلام والاتصال كان هناك دخول موارد بشرية المؤسسة بأمس الحاجة اليها لاستقطابها من خارج المؤسسة .وكذا ترقية الاطارات من داخل المؤسسة في اطار تنمية الكفاءات من الداخل .وان المؤسسة تستعين بالوسائل التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في الاعلام عن طريق الانترنت والمجلات والصحف وشبكات التواصل الاجتماعي .

جدول رقم (15): المستوى التعليمي وعلاقته بصعوبة الاتصال مع ادارة الموارد البشرية

المجموع		لا		نعم		صعوبة الاتصال مع إدارة الموارد البشرية المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	
%0	0	%0	0	%0	0	ابتدائي
%0	0	%0	0	%0	0	متوسط
%100	1	%100	1	%0	0	ثانوي
%100	1	%100	1	%0	0	جامعي
%100	17	%76.5	13	%23.5	4	تكوين مهني
%100	43	%76.7	33	%23.3	10	المجموع

من خلال الجدول اعلان يتبين لنا ان الاتجاه العام سجل نسبة 76.7% الذين صرحوا ب لا أي بانه لا توجد صعوبة في الاتصال مع الادارة مثلتها اكبر نسبة لذوي المستوى الجامعي والثانوي حيث قدرت ب 100% تليها نسبة 76.5% لأصحاب التكوين المهني .في المقابل نجد نسبة 23.5% ممن صرحوا بان هناك صعوبة في عملية الاتصال بإدارة الموارد البشرية مثلها اصحاب التكوين المهني.

ومنه أغلبية افراد مجتمع الدراسة اكدوا انه لا توجد صعوبة في الاتصال بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وان اصحاب المستوى التعليمي الجامعي والثانوي لا يواجهون أي مشكل من عملية الاتصال بالإدارة وهذا دليل على ان المؤسسة تقدر كفاءتها وتتميتها والاهتمام بها والحفاظ عليها داخل المؤسسة من خلال المعاملات والاتصال الصاعد والنازل.

جدول رقم (16): تلبية الادارة لطلبات العامل وطبيعة العلاقة بإدارة الموارد البشرية

المجموع		سيئة		عادية		حسنة		طبيعة العلاقة بإدارة الموارد البشرية الإدارة تلبية طلبات العامل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	20	%10	2	%50	10	%40	8	نعم
%100	18	%11.1	2	%61.1	11	%27.8	5	لا
%100	5	%20	1	%60	3	%20	1	احيانا
%100	43	%11.6	5	%55.8	24	%32.6	14	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان الاتجاه العام مثل نسبة 55.8% من صرحوا بان العلاقة عادية بينهم والادارة، في تلبية طلباتهم تليها نسبة 32.6% من اكدوا ان العلاقة حسنة بينهم وبين الادارة تليها نسبة 11.6% من اكدوا ان العلاقة سيئة بين الادارة وبين العامل في تلبية رغباته. ومنه نستنتج ان العلاقة عادية بين الادارة الموارد البشرية وبين العامل في تلبية رغباته داخل المؤسسة. وهذا كي تضمن الادارة ولاء العامل وانتمائه للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. جدول رقم (17): تلبية الادارة لطلبات العامل وتوقعات العامل من الادارة.

المجموع		أشياء أخرى		زيادة الأجر		الترقية		التوقع من إدارة الموارد البشرية الإدارة تلبية طلبات العامل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	20	30%	6	40%	8	30%	6	نعم
100%	18	5.6%	1	66.7%	12	27.8%	5	لا
100%	5	20%	1	20%	1	60%	3	أحيانا
100%	43	18.6%	8	48.8%	21	32.6%	14	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ان الاتجاه العام مثل نسبة 48.8% من اكدوا ان توقعات العامل من الادارة عن زيادة الاجر تليها نسبة 32.6% ممن كدوا ان الترقية هي ما يتوقعه العامل في المقابل نجد نسبة 18.6% من صرحوا بأشياء اخرى.

نستنتج من خلال البيانات السابقة الذكر ان ادارة المؤسسة تلبية احتياجات العامل ولكن تدريجيا حيث تبدأ بالأجر لأنه يعتبر حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت وتعتبر تقدير جهد العامل داخل المؤسسة وبعدها تأتي المكافآت الاخرى كالترقية ومنه نقول ان مؤسسة مطاحن الحضنة تلبية الحاجيات الضرورية لإطاراتها من اجل الرفع من كفاءاتهم والرفع الروح المعنوية لديهم من اجل تحقيق اهداف الفرد والمؤسسة معا.

جدول رقم (18): طبيعة العلاقة بين العامل والإدارة والتوقعات من إدارة الموارد البشرية

المجموع		أشياء أخرى		زيادة الأجر		الترقية		التوقع من إدارة الموارد البشرية طبيعة العلاقة بين العامل والإدارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	14	%28.6	4	%28.6	4	%42.9	6	حسنة
%100	24	%12.5	3	%58.3	14	%29.2	7	عادية
%100	5	%20	1	%60	3	%20	1	سيئة
%100	43	%18.6	8	%48.8	21	%32.6	14	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ان الاتجاه العامل مثل نسبة 48.8% من اكدوا ان توقعات العامل من الادارة عن زيادة الاجر تليها نسبة 32.6% ممن اكدوا ان الترقية هي ما يتوقعه العامل في المقابل نجد نسبة 18.6% من صرحوا بأشياء اخرى.

ومنه نستنتج، ان ادارة المؤسسة تلي احتياجات العامل ولكن تدريجيا حيث تبدأ بالأجر الذي يعتبر حافز مادي لأنه يعتبر مقابل الجهد العامل داخل المؤسسة، ثم بعدها تأتي المكافآت الاخرى كالترقية. ومنه نقول ان مؤسسة مطاحن الحضنة تلي الحاجيات الضرورية لإطاراتها من اجل الرفع من كفاءاتهم والرفع من الروح المعنوية لديهم من اجل رفاهية الفرد واهداف المؤسسة.

جدول رقم (19): التوافق بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى والعوامل التي تجعل الادارة ناجحة.

المجموع		الشهادة التي يحصل عليها المستخدمون		بيئة العمل التي يعمل فيها المستخدمين		الخصائص الشخصية للمستخدمين		العوامل التي تجعل الإدارة ناجحة وجود التوافق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	24	%15.8	3	%63.2	12	%29.2	7	نعم
%100	19	%15.8	3	%63.2	12	%21.1	4	لا
%100	43	%18.6	8	%55.8	24	%25.6	11	المجموع

يتبين من خلال الجدول المبين اعلاه ، ان اكبر نسبة ادلى بها مجتمع الدراسة تتمثل في 55.8% تتمثل في بيئة العمل التي يعمل فيها المستخدمين، ثم تليها الشهادة المتحصل عليها بنسبة 18.6%، وفي

المرتبة الاخيرة هي ترجع الى الخصائص الشخصية للمستخدمين، اما نسبة التوافق بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى الذي صرحوا بنعم بلغت النسبة 24% تليها نسبة 19% الذين صرحوا ب لا. نستنتج انه من خلال النسبة الكبية التي صرح بها مجتمع الدراسة ان بيئة العمل تلعب دورا مهما في جعل الادارة ناجحة، اما التوافق بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى نجد اعلى لنسبة هي 24% من الذين ادلوا بوجود توافق بين الادارات الاخرى وبينها مما يعنى وجود تكامل وتعاون فيما بينهم الذي يحقق الازدهار للمؤسسة بفضل التنسيق والاتصال الدائم.

جدول رقم (20): وجود توافق بين ادارة الموارد البشرية والإدارات الاخرى وعلاقتها بوجود خطوات لاستقطاب الكفاءات.

المجموع		لا		نعم		وجود خطوات لاستقطابالكفاءات وجود توافق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	24	50%	12	50%	12	نعم
100%	19	31.6%	6	68.4%	13	لا
100%	43	41.9%	18	58.1%	25	المجموع

يتبين من خلال الجدول اعلاه ، ان اعلى نسبة صرح بها المبحوثين تمثلت في 58.1% بتواجد توافق بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى .اما فيما يتعلق بالخطوات المتبعة لاستقطاب الكفاءات. نجد اعلى نسبة صرح بها مجتمع الدراسة وهي 24%.

ومنه نستنتج ان مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تتبع خطوات لاستقطاب الكفاءات وهذا لجذبها داخل المؤسسة من اجل رفع التحدي في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات الحالية.

جدول رقم (21): وجود تنوع في مصادر الاستقطاب و المصادر الاكثر استخداما في هذه العملية

المجموع		لا		نعم		المصادر الأكثر استخداما في الاستقطاب وجود تنوع في مصادر الاستقطاب
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	34	44.1%	15	55.9%	19	نعم
100%	9	33.3%	3	66.7%	6	لا
100%	43	41.9%	18	58.1%	25	المجموع

يتضح من الجدول المبين اعلاه ان الذين صرحوا بنعم فيما يخص تنوع في المصادر ، من مجتمع الدراسة بلغ اعلى نسبة ب 58.1% ، تقابها نسبة 41.9% الذي صرحوا ب لا. وفي المقابل الذين صرحوا بالمصادر اكثر استخداما من مجتمع الدراسة بلغ نسبة 41.9%.

ومنه نستنتج بان هناك تنوع في مصادر الاستقطاب بمعنى ان هناك استقطاب داخلي من اجل دخول كفاءات جديدة للمؤسسة ومن اجل زيادة المعارف والمهارات للإطارات التي تدرت على وسائل تقنية حديثة، هذا من جهة ومن جهة ثانية فيتم الاستقطاب الداخلي الذي يكون عادة عن طريق الترقية للأفراد المؤهلين من المستويات الدنيا، لرفع من معنويات الفرد وفتح امامه افاق جديدة.

جدول رقم (22): تنوع مصادر الاستقطاب وعلاقته بالوسائل التكنولوجية الحديث.

المجموع		لا		نعم		الاستعانة بالوسائل التكنولوجية في الاستقطاب
%	ت	%	ت	%	ت	
وجود تنوع في مصادر الاستقطاب						
100%	32	43.8%	14	56.3%	18	نعم
100%	11	63.6%	7	36.4%	4	لا
100%	43	48.8%	21	51.2%	22	المجموع

يتضح من الجدول اعلاه ان جماعة الدراسة صرحت فيما يخص الاستعانة بالوسائل التكنولوجية في الاستقطاب ب نسبة 51.2% تقابلها في الطرف الاخر 48.8% . اما فيما يخص التنوع في مصادر الاستقطاب تكلمنا عنه في لجدول السابق، ومنه نستنتج

ان مؤسسة مطاحن الحضنة تستعين بالتكنولوجيا الحديثة في عملية الاستقطاب سواء من داخل المؤسسة او من خارجها وذلك من اجل ضبط وشفافية عملية الاستقطاب وايضا تسهيل في عملية التوظيف داخل المؤسسة.

جدول رقم (23): تنوع مصادر الاستقطاب وعلاقته بالضغوطات في توظيف الافراد.

المجموع		لا		نعم		وجود ضغوطات في توظيف الأفراد
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	22	%31.8	7	%68.2	15	نعم
%100	21	%57.1	12	%42.9	9	لا
%100	43	%44.2	19	%55.8	24	المجموع

يتضح من الجدول المبين اعلاه ، ان نسبة الذين صرحوا بنعم من مجتمع الدراسة بلغت %55.8 اي وجود ضغوطات، تقابها نسبة الذين صرحوا ب لا %44.2 أي لا توجد ضغوطات، اما فيما يخص بتنوع مصادر الاستقطاب فنجد الذين صرحوا بنعم بنسبة %22 تقابلها عدم وجود تنوع مصادر الاستقطاب ب %21.

ومنه نستنتج انه توجد تنوع في مصادر الاستقطاب الداخلي والخارجي مما يولد ضغوطات على ادارة الموارد البشرية وعلى عملية التوظيف والمواءمة بينهما .

جدول رقم (24): ضغوطات التوظيف وعلاقتها بالشفافية في اختار الكفاءات.

المجموع		لا		نعم		وجود شفافية في اختار الكفاءات
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	24	%66.7	16	%33.3	8	نعم
%100	19	%68.4	13	%31.6	6	لا
%100	43	%67.4	29	%32.6	14	المجموع

يتضح من الجدول المبين اعلاه، ان نسبة الذين ادلوا ب لا فيما يتعلق بوجود شفافية في اختار الكفاءات اذ بلغت النسبة ب %67.4 أي عدم وجود شفافية. والذين ادلوا ب نعم أي بوجود شفافية بنسبة %32.6. اما فيما يخص الضغوطات في التوظيف الذين صرحوا بوجود بنسبة %24 والذين نفوا وجود الضغوطات بنسبة %19.

ومنه نستنتج، انه لا توجد شفافية في اختيار الكفاءات داخل مؤسسة مطاحن الحضنة والاسباب عديدة ، اما فيما يخص بالضغوطات فهي موجودة وممارسة عليهم، وهذا راجع الى النسبة المذكورة وحتى القائمين في ادارة الموارد البشرية عليهم ضغوطات خارجية لتوظيف الافراد .

جدول رقم (25): اسس التوظيف وطبيعة العلاقة بإدارة الموارد البشرية.

المجموع		كتابية شفاهية		كتابية		شفاهية		طبيعة العلاقة بإدارة الموارد البشرية يتم التوظيف على أساس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%0	7	%100	7	%0	7	%0	3	على أساس مسابقة
%0	0	%0	0	%0	6	%0	4	توظيف مباشر
%0	0	%0	0	%0	10	%0	7	علاقات شخصية
%100	1	%0	0	%100	1	%0	0	طرق أخرى
%100	43	%11.6	7	%55.8	24	%32.6	14	المجموع

يتضح من الجدول المبين اعلاه، ان نسبة الذين صرحوا من مجتمع الدراسة على اساس عملية التوظيف اذ بلغت النسبة بـ 55.8% والذين صرحوا بـ كتابية شفاهية بلغت النسبة بـ 11.6%. ومنه نستنتج ان عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن الحضنة تجري على اساس علمية وان مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على الامتحانات الكتابية في عملية التوظيف من اجل ان تكون هناك عملية انتقاء واختيار الكفاءات حتى تتجنب العناصر الغير مؤهلة .

جدول رقم (26): اسس التوظيف وعلاقته بعملية اختيار الاطار المناسب في المكان المناسب.

المجموع		لا		نعم		اختيار الإطار المناسب في المكان المناسب يتم التوظيف على أساس
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	7	%57.1	4	%42.9	3	على أساس مسابقة
%100	5	%20	1	%80	4	توظيف مباشر
%0	0	%0	0	%0	0	علاقات شخصية
%100	31	%54.8	17	%45.2	14	طرق أخرى
%100	43	%51.2	22	%48.8	21	المجموع

يتضح من الجدول المبين اعلاه، ان نسبة الذين صرحوا انه لا يوجد اختيار الاطار المناسب في المكان المناسب من مجتمع الدراسة بلغت 51.2% تقابلها نسبة الذين صرحوا بوجود الاختيار الاطار المناسب في المكان المناسب بـ 48.8% من مجتمع الدراسة. ومنه نستنتج ان مؤسسة مطاحن الحضنة تستخدم الطرق العلمية في عملية الاختيار داخل المؤسسة وذلك من اجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

اتضح لنا من خلال الدراسة في جانبيها النظري والميداني ان المؤسسة تتبع سياسة الاستقطابية لجذب الكفاءة الطموحة ولقد تأكدت هذه التبعية من خلال المعايير التالية:

المستوى التعليمي: تم الاخذ به في المؤسسة ، لان الامر يتعلق بالإطارات ، تبعا لطبيعة المنصب الذي يتولاه الاطار يفرض عليه ان يكون ذو مستوى تعليمي عال لكي يخول له اتخاذ القرارات والمساهمة في تنمية وتطوير الكفاءات.

معايير التوظيف تتبع المؤسسة اثناء عملية الاستقطاب المبنية على اساس موضوعي في التوظيف مع اتباع اساليب علمية كالمسابقات والاختبارات المكتوبة والشفاهية لتوفر عنصر الخبرة والكفاءة لدى المستقطب لشغل الوظيفة .

كما يتضح ان للمنظمة توظيف عقلاني اساسه علمي يدفع باتجاه الرجل المناسب في المكان المناسب والتي تتلاءم مع قدراته مما يجعل الاطار متمسكا بوظيفته ومستقرا فيهامع الاحساس بالرضا الوظيفي .

التخصص: هذا المعيار تأكد ان له اثرا بالغا في نجاح المؤسسة حيث تملك طاقات بشرية متخصصة نتيجة احترام التخصص في التعيين ومبدأ التوازن بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخبرات الاطار .

ان كل هذه المعايير في الاستقطاب اعتبرناها مؤشرات للمتغير المستقل بينت النتائج الميدانية انها تؤدي الى زيادة وتنمية وتطوير الكفاءة بالمؤسسة

1- ملخص الفرضية الثانية

ان تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها حول هذه الفرضية والتي اثبتت بناء السياسة الاستقطابية في مؤسسة مطاحن الحضنة استنادا الى المعطيات والبيانات التي كشفت عنها عملية تقييم الاداء ثم وضع المخطط المناسب لها، أي تحليل العمليات لتحديد المناسب الواجب توفرها بدقة مما يؤثر ايجابا على زيادة تطوير الكفاءات وتحسين الاداء وبالتالي تحقق التميز في المورد البشري.

بالاضافة الى ذلك فان العملية الاستقطابية في مطاحن الحضنة هي عملية مخططة لها بشكل علمي ، مما احدث تغييرا على عدة مستويات منها علاقات العمل التي تتميز بتعدد الهياكل المماثلة للموارد على مستوى المؤسسة .

كما ان عملية تقييم الاداء للإطارات هي التي تزود ادارة الموارد البشرية بالبيانات والمعطيات اللازمة لوضع اية خطة مناسبة لاستقطاب وجذب العمالة من داخل وخارج المؤسسة تبعا للتقنيات الحديثة .

ومنه نخلص ان الفرضية الثانية، يمكن ان نرجح تحققها بشكل كبير، والتي تشير الى مساهمة العملية المتمثلة في السياسة الاستقطابية في مؤسسة مطاحن الحضنة على اساس العملية التقييمية للأداء ، مما ينعكس على تحقيق اهداف المؤسسة التنافسية وبهذا نستنتج ان بناء سياسة استقطابية استنادا الى معطيات وبيانات كشفت عنها عملية تقييم الاداء تساهم في تنمية وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة.

ملخص الفرضية الثالثة:

من خلال ما سبق عرضه في تحليل نتائج الفرضية الثالثة ، نلاحظ ان السياسة الاستقطابية التي تعتمدها مؤسسة مطحن الحضنة تسمح بالربط بيه عملية الاستقطاب للمورد البشرية وبين الاستراتيجيات المؤسسة على معايير علمية لعملية سياسية استقطابية .

وقد تأكد ان الاستراتيجية المبنية على اسس علمية ان على انبريقية وذات ربط بين الاستراتيجية والعملية الاستقطابية التي تستند الى التخطيط الاستراتيجي في كل عملية،

وبهذا نخلص الى ان السياسة الاستقطابية مبروطة في اطار تكاملي بينها وبين الاستراتيجية. فكلما كانت الخطوات متبعة للاستراتيجية الموضوعة سلفا تأتي العملية الاستقطابية سليمة داخل المؤسسة مما ينعكس ايجابا على المؤسسة بتحقيق اهدافها وكذا تحقيق الفرد داخل المؤسسة الرفاهية وتجعله دائما في تنمية وتطور في مستقبله المهني.

2- الاستنتاجات :

لقد اسفرت الدراسة الميدانية على النتائج التالية:

ان للإدارة الموارد البشرية دورا في استقطاب وجذب الكفاءات وتنمية وتطويرها، وذلك من خلال عدة عمليات السياسة الاستقطابية التي تنبثق من خلال استراتيجية مبنية على اسس سليمة مثل تقييم الاداء الذي تكشف عنه البيانات والمعطيات. هذا الاخير له اهمية قصوى في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية وتطوير اداء العاملين من خلال التقويم يعزز رسالة المنظمة ونوعية القوى العاملة ، وان جذب الاطار المناسب له تأثير فعال على حسن تنظيم المؤسسة والرفع من انتاجيتها ومردوديتها نظرا لطبيعة المؤسسة ، تتمثل هذه المعايير في المستوى التعليمي العالي واحترام التخصص في التعيين بما يتناسب ومؤهلات شغل الوظيفة وهذا يؤدي الى استقرار الوظيفي مما يجعل الاطار قادرا على الالمام بمهام التسيير وبذلك تتطور الكفاءة من خلال المرد البشري.

وكذا تتأثر العملية الاستقطابية بمدى اتباع المؤسسة اسلوب الجذب بين الاستقطاب الداخلي والخارجي كون كل منهما يكمل الاخر ، لان الاستقطاب الداخلي يحقق اتاحة الفرصة للموظفين الحاليين في المؤسسة للتقدم والترقية ،وان الاستقطاب الخارجي يحقق كفاءة افضل متوافرة خارجيا تزود المؤسسة بدماء وخبرات جديدة مما يضيف على المؤسسة طابع التجديد في الممارسات الادارية.

مما يتولد عنه انصهارا في المعرفة والمعلومات الخاصة بتطوير وتنمية دواليب الانتاج داخل المؤسسة.

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق اليه من الجانب النظري والميداني ، ان لإدارة الموارد البشرية دور اساسي و مهم في تنمية الكفاءات وتطويرها واعادة هندستها وفقا وما يتماشى مع السياسة المنتهجة للمؤسسة، لكون هذه الاخيرة هي التي تقوم بإعداد الخطط الاستراتيجية لاستقطاب الكفاءات وجذبها والمحافظة عليها.

فإدارة الموارد البشرية الحديثة هي العمود الفقري للمؤسسات الحديثة الخاصة منها والعامه ، خاصة ونحن نعيش في القرن الحادي والعشرين، وما شهدته من تغيرات في الوسائل التقنية، والمعلوماتية، والمعرفية

حيث ان العنصر البشري عنصر ثمين ولا يمكن لأي مؤسسة او منظمة مهما اوتيت من امكانات مادية وتكنولوجية ان تضمن لنفسها البقاء في ظل المنافسة الشرسة التي نشهدها الحالية بدون راس مال بشري

يرجع اليه في كل الملمات ، وعليه بات من الضروري الاستثمار في راس المال البشري لأنه مورد ثمين وذلك عن طريق استقطابه للمؤسسة وترقيته وتنميته وفقا وما يتماشى وإنسانيته بعيدا عن جعله مجرد آلة منتجة ، كبقية الاجهزة والمعدات ، كيف لا وهو المكرم من قبل المولى سبحانه وتعالى. اخيرا فان الطريق الوحيد للانتفاع بالطاقات والكفاءات البشرية ، هي عن طريق الاقناع والجذب وحسن الاختيار، على اساس سياسة رشيدة ، تقدر العنصر البشري وإنسانيته كل هذا يصب في تحقيق اهداف ورسالة المؤسسة الطموحة.

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا باللغة العربية:

أ - الكتب :

- 1- احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، رمل الاسكندرية 2007.
- 2- زكري محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت ذات السلاسل بدون طبعة
- 3- حامد احمد رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة مصر بط
- 4- حسن ابراهيم بلوط ،ادارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت لبنان ط1، 2002
- 5- طلعت ابراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ط2007.
- 6- مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية، الاسس والنظريات والتطبيقات العلمية ، مكتبة العبيكان ط2 2004.
- 7- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ترجمة يوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة، ط1 2004، الجزائر .
- 8- مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية رمل الاسكندرية ط 2006.
- 9- مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية ، مطبعةالتعليم المفتوح ، جامعة القاهرة1980
- 10 - محمد اكرم العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للنشر، بيروت لبنان بدون طبعة.
- 11 - محمد الجواهري وعبدالله الخريفي ، طرق البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1997.
- 12- محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2012 ط1
- 13 - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن عمان 2010.
- 14- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، بدون طبعة .الجزائر
- 15- عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية، مدخل الاستراتيجي، عالم الكتب الحديثة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع بدون طبعة 2009 عمان.
- 16- عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 2008
- 17 - عبد الوهاب عبد الواسع ، علم ادارة الافراد، دار تهامة للنشر الرياض 1981، بدون طبعة

- 18- علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة1998، بدون طبعة.
- 19 - عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، جامعة حلب، ط1 ، 2005.
- 20 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ط1 2000.
- 21 - صلاح الدين عبد الباقي، الاجتهادات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية ، بدون طبعة 2002.
- 22 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر بدون طبعة 2003.
- 23 - رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحوث العلمية في العلوم الاجتماعية، دار هومة الجزائر ، ط1 ، 2002.
- 24 . خالد لبصيص ، التدريس العلمي والفني الشفاف بمقاربة الكفاءات والاهداف ، دار التنوير بدون طبعة 2004، الجزائر.

ب - المذكرات والأطروحات.

- بن يمينة السعيد : فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الاجنبية العاملة في الجزائر واثرها على سلوك العامل، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، اشراف خليفة بوزيرة، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- سليم العايب: هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة البلدية 2007 ص 10/9 غير منشورة.

المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- A and sprobbins, « humanresources management, 5ed. 1996. P440 cenzo d.
- 2- David cherrington, Personnel Management Brown CopanyPuBlisherlaw 1983 pp179. 1980.
- 3- James A. BREAUUGH,Retruitment Science and practice Pws-Kent Boston 1992.
- 4- O ; Behlign, G. Laboritz and M. gainer « CollegeRecruiting A Theotical Base ». Persibbek. Hiyrbak. N° 41, 1958. Pp.13.19

5 – Stephen. P. Pobbins, Personnel ; The management of humanResourcesEngleWoadcliffs, Nes Jersey : Printice Hall, inc 1978
PP.78–79.

الخلاصة.

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الادارية ، العامة والخاصة احدى الركائز الاساسية في العملية الادارية ، وفاعلية هذه الاجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد الى حد كبير على مواردها البشرية وما يتمتع به افرادها من مهارات وقدرات وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات. فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات والسياسات والخطط، وهم الذين يضعون البرامج ويقومون بتنفيذها، ان نجاح المنظمات او اخفاقها في تحقيق غايتها الاساسية يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لهذه القوى.

ونحن في القرن الحادي والعشرين يظهر بشكل جلي الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وادارتها، واصبحت عنصرا جوهريا في كل العمليات الادارية، كما تطور دور ادارة الموارد البشرية ، واتسع مجالها اتساعا كبيرا ، واصبح من المهم ان تسيير هذه الموارد البشرية بما تتضمنه من جوانب انسانية وفنية وقانونية.

وكذا تطورت وظائف الادارة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات في كل العمليات الادارية ومنها عملية الاستقطاب وجذب الكفاءات العمالية والمحافظة عليها داخل المؤسسة عن طريق الترقية والتحفيز والتقدير لما تقوم به من ابتكارات ومجهودات وتنبؤات واعدة.

Résumé :

La gestion des ressources humaines dans les organismes administratifs, publics et privés, l'un des principaux piliers du processus administratif, et l'efficacité de ces dispositifs dans la réalisation de sa mission dépend en grande partie de ses ressources humaines et apprécié par ses membres et les capacités de leurs énergies et leurs motivations et aspirations. Comprendre qui peignent des stratégies, des politiques, des plans et qui a mis leurs programmes et leur mise en œuvre, le succès ou l'échec des organisations dans la réalisation de l'objectif de la base dépend principalement de la qualité .de sa main-d'œuvre et l'utilisation efficace de ces pouvoirs

Nous sommes dans le siècle athée vingt montre clairement l'intérêt croissant pour les ressources humaines et la gestion, et est devenu un élément essentiel dans tous les processus administratifs, et l'évolution du rôle de la gestion des ressources humaines, et a élargi son champ d'application s'est considérablement élargi, et maintenant il est important de procéder à ces ressources humaines, y compris les dispositions sur les aspects du droit .humanitaire et technique et juridique

Fonctions ainsi que évolué et l'administration grâce à l'utilisation de la technologie de l'information dans tous les processus administratifs, y compris le processus de polarisation et d'attirer la main-d'œuvre qualifiée et maintenu dans l'établissement par la mise à niveau et la motivation et de reconnaissance pour ses efforts et les innovations et les prévisions prometteuses