

واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية

أ. عيشاوي هجيرة

د. عيشاوي وهيبة

جامعة بومرداس

جامعة البليدة 2

الملخص:

إن نجاح أي مؤسسة إقتصادية و تحقيق أهدافها لا يتطلب توفير الإمكانيات المادية فحسب، بل يقتضي كذلك إختيار أسلوب تسييري فعال و توفير موارد بشرية نوعية.

بعد تحديد المؤسسة لحاجاتها تشرع في عملية التوظيف، التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة، يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، و يعد أول مرحلة من مراحل المسار المهني، بحيث أن التحكم في العملية التسييرية تبدأ من التخطيط و التحكم في التوظيف الذي يتركز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، و الذين لديهم دافعية و رغبة في العمل و هذا يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ و الخلل التوظيفي و الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التسيير، المؤسسة، التوظيف، الموارد البشرية

Résumé :

la réussite d'une entreprise économique ne dépend pas uniquement de ses moyens matériels mais aussi de choisir la ressource humaine de la bonne qualité. Après la détermination réelle des besoins de l'entreprise, cette dernière va entamer la fonction du recrutement qui est considérée comme une importante mission de l'entreprise.

Et la bonne gestion des différentes fonctions de l'entreprise va contribuer au bon choix des ressources humaines qui peuvent aider l'entreprise à mieux fonctionner et va lui assurer son développement et sa continuité dans son domaine d'activité.

Les mots clés : la gestion, l'entreprise, le recrutement, les ressources humaines.

مقدمة:

تنشأ المؤسسات للقيام بنشاطات معينة لتحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية و غيرها، و تختلف هذه المؤسسات في درجة تحديدها و توضيحها لأهدافها سواء كانت عامة، رئيسية أو فرعية كما تختلف في مساعيها أو مناهجها لتحقيقها، و بالتالي في أدائها بتحقيق هذه الأهداف، و بقدر ما تكون هذه الأهداف معقولة و واضحة عل مستوى مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، بقدر ما تكون عمليات التخطيط،

التنظيم، التنسيق و التوجيه فعالة، و بالتالي تعمل على إشباع حاجات الأفراد و المسيرين و المنظمة نفسها.

و باعتبار الموارد البشرية هي إحدى المكونات الرئيسية للمؤسسة، إضافة إلى المال، المواد، التحضيرات و الهياكل التي تطبق عليها وظائف الإدارة، فإن الأسلوب الذي يسير هذه الموارد سيحدد مستويات الأداء و بالتالي مدى تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن الإدارة هي حلقة وصل بين تحديد الأهداف و مدى تحقيقها، أي إذا وضعت الإدارة آليات تنظيمية تسمح بمشاركة المنفذين مع المخططين في تحديد الأهداف و المعايير الواجب إنجازها، و تصاغ بطريقة عقلانية و واقعية فقد تؤدي إلى الوصول إلى ما خطط له بكل كفاءة و بالتالي يتحقق رضا كل الأطراف المرؤوسين، الرؤساء و الزبائن، أي أن كل وظائف تسيير الموارد البشرية تتطلب تخطيط و توجيه لتسييرها بفعالية و منها عملية التوظيف التي تعتبر من المهام و الوظائف المهمة و الحساسة في المؤسسة، كونها تعمل على اختيار و توظيف مختلف الفئات السوسيو مهنية و التي تعتبر عمود أي مؤسسة، و الذي تعمل جميع المؤسسات على توفير الآليات الفعالة لاختيار أنسب و أحسب و أكفأ مورد بشري قادر على تقديم الإضافة للمؤسسة.

أولا- ماهية التسيير و خصائصه:

إن موضوع التسيير يشكل موضوعا هاما لكل الباحثين و العلماء، فكل منهم أخذ زاوية معينة من التسيير و طرحها على أرض الواقع، معبرا عن أفكاره المرتبطة به، كما عرف مجال التسيير دفعة قوية إلى الأمام بحيث أصبح يشتمل جميع النشاطات الإنسانية التي تسعى على رغبة الفرد و المجتمع، و التي تحتاج في إدارة موارده اليومية سواء في الأسرة و العمل و كذلك حاجات المؤسسة على اختلاف أنواعها إليه.

1- مفهوم التسيير: التسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، و بالاختصار هو: تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. و التسيير يعتبر علما لأنه يعبر عن تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة. و هو فن حيث أن إعطاء التسيير صفة الفن يجب أن لا يفسر على أنه تفريغ لصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية، و لأنه يعني تطعيم لأسلوب العلمي مع حكمة المسير و آرائه و لتقديراته المستمدة من خبراته و تجاربه و احتكاكاته بواقع البيئة، أما التطعيم مع الأزمة و الأهواء الشخصية فكفيل بالفعل بأن يجرب. (زايد منير عبودي، 2006، ص 30) أكثر التقنيات تقدما و من محتواها العلمي بعد أن فصل التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا الخصوص أهمها: تراكم المعارف و الخبرات حول العملية التسييرية، نمو و تطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة و التطبيق في المجال المناسب، تحمل المسير للمسؤولية الاجتماعية، سواء في مجال المحافظة على البيئة الطبيعية أوتد ريب اليد العاملة أو نوعية المستهلك و الزبون أو رفع مستوى معيشة المواطن . ولهذا فإن التسيير يجب أن يربط بين وظيفتين أساسيتين هما: التحكم فيه كعلم ليكون تسيير موضوعي دقيق و كذلك كفن ليكون التعامل إنساني بعيد

عن التعسف و المصلحة وهذا من أجل النهوض بالمؤسسة و ضمان بقائها و استمراريته (عامر عوض، 2007، ص 5).

كما أن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفاء، و الذي بدوره يحتاج إلى أدوات تساعد في العملية التسييرية، واتخاذ القرار الهادف في المؤسسة، و بذلك ضمان البقاء و النجاح للمؤسسة. (محمد رفيق الطيب، 2006، ص 27-30)

أ- تطور مفهوم التسيير في المؤسسة:

رافق تطور النشاط الاقتصادي والصناعي إبان الثورة الصناعية في أوروبا، تقدما تكنولوجيا و اجتماعيا وثقافيا انعكس على تطور المؤسسة في جميع النواحي، فمن المشروعات صغيرة الحجم و بسيطة إلى مشروعات ازدادت حجما، وعددا و تعقيدا، ومن المشروعات التي لم تكن بحاجة إلى مبادئ إدارية معقدة، وتكتفي بإدارة صاحبة الملكية إلى مؤسسات برزت فيها مشاكل التنظيم و الكفاءة والفعالية والتي أدت في مرحلة لاحقة إلى ملكية المؤسسة و إدارتها، وظهور طبقة المديرين (المسيرين) المأجورين، وقفزت الإدارة من شكلها البسيط إلى المعقد وازداد ضغط مشاكل التخطيط والتنسيق والرقابة الإدارية ومن ثم بدأت أهمية الإدارة كعلم وليس كموهبة وفن فقط.

2- أساليب التسيير:

إن أهم العناصر الأساسية المكونة للمحيط المباشر للعمل و الأساسية أيضا هي طبيعة أسلوب التسيير و يستلزم التسيير سلطة رسمية للمسير لإنجاز عمله و حسب طبيعة عمل المسير تكون السلطة على الأفراد الذين ينجزون الأعمال تحت إشرافه أو على الأموال و الوسائل التقنية... كما يمكن أن تكون السلطة على الأفراد و الموارد الأخرى. ومن أهم الاتجاهات و النظريات التي تعرض أساليب التسيير:

أ- **نظرية شخصية الرائد (المسير):** تعتبر هذه النظرية أن تصرف المسير مرتبط بشخصيته واعتباراته ويمكن توضيح ذلك باعتماد اتجاهين هما : (محمد رفيق محمد، مرجع سابق، ص 30)

*** النظرية المركزة على العمل :** ويحرص المسير حسب هذا الاتجاه على احترام مواعيد العمل، يقوم بين الأفراد لمراقبة عمليات التنفيذ و يحرص على المحافظة على القواعد و القوانين، و يرتبط تصرف المسير حسب هذه النظرية بالعمل و الإنتاج، و المسير هنا يمكن أن يكون فعالا جدا من ناحية النتائج حيث يساهم في رفع مستوى الإنتاج و تحقيق الربح و الفعالية...، ومن هنا نرى أن هذا الاتجاه يركز على أهمية المراقبة و المتابعة.

*** الاتجاه المركز على العامل :** يحاول المسير حسب هذه النظرية شرح القرارات، إشراك العاملين و المجموعات في عملية اتخاذ القرار، الاستماع إلى مشاكل العمال، مما يؤدي إلى إرضائهم و رفع مستوى أدائهم، ويعتبر أسلوب التسيير الفعال هو الأسلوب الذي يأخذ بعين الاعتبار الجانبين معا، العمل و العامل و يهتم بنفس الدرجة بالموارد البشرية و بالنتائج .

ب- **نظرية الوضعية التي يوجد بها المسير**: تركز هذه النظرية على تأثير الوضعية و الظروف التي يعمل بها المسير مثل: حجم وأسلوب التنظيم و طبيعة وطريقة ارتباط المسير بعماله على فعالية أسلوب التسيير. فالمسير الذي يهتم بالعمل ممكن أن يكون فعال في بعض الحالات و الذي يركز على العمال يكون فعال في ظروف أخرى. وحسب "فرايدلر" تربط فعالية المسير بأسلوب تسييره و الوضعية التي هو فيها. (كمال بربر، 1997، ص 27) يؤكد "هوشاي بلونشار" على نظرية الوضعية ويربط أن أسلوب التسيير ينضج العمال، والذي يتحدد في إطار العمل بأربع عناصر تتمثل في: القدرة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق، إدارة و الكفاءة في أخذ المسؤوليات، التعليم والخبرة، النضج الشخصي والسيكولوجي (الثقة بالنفس). (وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص ص 49- 50)

ج- **نظرية المسير المدرب**: لم يعد المسير وحده نافع، فالمسير يجب أن يهتم كذلك بالفرد لأنه الوحيد الذي يستطيع تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة. وتظهر فعالية المسير عند اهتمامه بالموارد البشرية عبر طريقة استقباله للعمال، الاستماع إلى مشاكلهم، معاملته لهم وطريقة تفاوضه ومناقشته مع العملاء.

ثانيا- التوظيف :

يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، و يعد أول مرحلة من مراحل المسار المهني، كما أن التوظيف يركز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، و الذين لديهم دافعية و رغبة في العمل و هذا يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ و الخلل التوظيفي.

1- مفهوم التوظيف:

بعد تحديد المؤسسة لحاجاتها من الأفراد تشرع في عملية التوظيف، التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة، حيث تعمل على وضع الأفراد المناسبين في مناصب العمل المطلوبة (Jardillier, 1974, la gestion prévisionnelle du personnel, p.u.f, paris), و "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث و اختيار الأفراد، والتوظيف هو "عملية تبدأ من تحليل الوظائف و المناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب و اختيار العناصر المتميزة و استقطابها بالمنظمة (كمال بربر، 2008، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت)" كما يعتبر مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية، وتبدأ بمجرد استلام طلبات التوظيف للمرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، و" تتضمن مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بالاختيار للمتقدمين للتوظيف (منصور أحمد منصور، 1975، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات الجامعية، القاهرة)

4- خطوات و إجراءات التوظيف:

أ- **طلب التوظيف**: "يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عنه (الشخص)، وعادة ما يوفر هذا المصدر معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص و خبراته العملية و معلومات شخصية.

ب- **المقابلة المبدئية** : لا تأخذ شكل المقابلات بالمفهوم الواسع لها، إنما هي مقابلات تستغرق وقتاً محدوداً جداً، و تكون بغرض تقديم طلب استفسارات عن المؤسسة أو الوظيفة المعلن عنها، و تحقق هذه المقابلة الانطباعات حول المظهر، المستوى الثقافي، السرعة في التخاطب للمرشح...كما تعتبر مرحلة متقدمة في تصفية المترشحين غير المناسبين للوظيفة.

ج- **اختبارات العمل** : "تعتبر الاختبارات من الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات في المفاضلة بين المتقدمين الذين استوفوا شروط الالتحاق بالوظائف" و قد أثارت اختبارات العمل جدلاً كبيراً حول أمور أساسية .

د- **المقابلة الشاملة**: تعد من أكثر الأساليب استخداماً، و تعتبر إحدى الإجراءات التي تصمم بهدف التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة ما، و ذلك بالاستناد إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يبدئها من خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه خلال المقابلة.

و- **التحري عن المتقدم للوظيفة**: جميع المعلومات التي يقدمها الفرد سواء في طلب التوظيف أو المقابلة تتطلب التأكد من صدقها من مصادر المعلومات المتوفرة.

هـ- **الترشيح للتعين**: على ضوء النتائج التي أسفرت عنها مختلف الأدوات المستخدمة في تقييم المتقدمين، تتولى إدارة الموارد البشرية فرز المتقدمين وإعداد جداول بأسماء المرشحين الذين تم اختيارهم للتعين في المؤسسة، فالترشيح للتعين يعني أولاً الموافقة المبدئية من قبل إدارة الموارد البشرية على الذين تم اختيارهم لمباشرة العمل، و ثانياً التمهيد لعرض ملفات

التعيين النهائية على الإدارة لاستصدار قرارات التعيين مشروطة باجتيازهم للفحوصات الطبية المعتمدة من قبل المؤسسة .

ع- **الفحص الطبي**: يعتبر وسيلة لتقييم الحالة الصحية و الحكم على سلامة المرشحين، و هذا للوقوف على مدى تناسب متطلبات الوظيفة مع الظروف الصحية للمرشح .

ر- **إتخاذ قرار التعين**: بعد تقديم الترشيحات تصدر المؤسسات القرارات النهائية للتعين، و هنا تبدأ مرحلة جديدة للموارد البشرية بمؤسساتها، حيث بداية تتولى إدارة الموارد البشرية تقديمهم لمدراءهم تعريفهم بمهامهم و واجباتهم.

ز- **مرحلة التنوير و التنسيب إلى الوظيفة**: عند تعيين الفرد في المؤسسة، و تعريفه بمهامه فانه ينسب إلى وظيفته، " و بعض المنظمات لا تكتفي بذلك، بل تقوم بعملية تهيئة و تنوير للموظفين الجدد لتعريفهم على المنظمة، و غالباً ما تمتلك المنظمات الكبيرة برنامجاً للتنوير يتضمن استخدام عدداً من الوسائل

5- طرق التوظيف:

هناك نوعان من الطرق تتمثل في التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه) و التوظيف الحديث أو الاستقطاب.

- التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه):

- مصادره :

*الترقية الاختيارية الداخلية: بمعنى ترقية موظف من هيئة إلى أخرى أعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار مدة خدمته و كفاءته في أداء عمله.

- الاستقطاب (الطرق الحديثة) :

- مفهوم الاستقطاب و مصادره :

يعرفه سلطان محمد سعيد بأنه " البحث و الكشف عن المترشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية و المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على وصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضون وظائف" (سلطان محمد أنور سعيد، 2008، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية)

- التحويل: و هو نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم إلى آخر بغرض سد المناصب الشاغرة في الداخل، أي وضع الفرد في المكان الذي تكون حاجة أكبر إليه فيه، كما تساعد على تحقيق توازن في الموارد البشرية على أقسام و فروع المؤسسة (سلطان محمد أنور سعيد، 2008، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية)

- الموظفون السابقون: أي توظيف موظفين سبق لهم العمل في المنظمة من داخلها خاصة الراغبين في العودة للعمل،"و تزيد هذه الطريقة الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة، و ترفع من درجة الرضا لدى العاملين (حسن إبراهيم بلوط، 2002، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية)

- الجامعات، المعاهد و المدارس: أي الاتصال المباشر" بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج طلبة بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسات" (Peretti(j.m), 2003,ressources humaines et gestion du personnel,éditionvuibert,paris) خاصة في حالة نقص سوق العمل و ندرة التخصصات.

ثالثا- الدراسة الميدانية:

الإشكالية: التطورات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف نواحيه، يفرض على المؤسسات الجزائرية مواكبته و ذلك بإدخال تغييرات و تعديلات في أنماط و أشكال تسييرها وتنظيمها خاصة و انه حاليا البقاء للأفضل والأقوى، فالمؤسسات اليوم ليست بحاجة إلى يد عاملة قادرة على القيام بالمهام المرتبطة بمنصب عملها فقط، بل هي أكثر من ذلك بحاجة إلى طاقة أو موارد بشرية قادرة على التكيف مع المحيط الشامل للمؤسسة، . و مما سبق نطرح التساؤل التالي:- هل هناك سياسة عقلانية في تسيير المؤسسة؟ إلى أي مدى وصلت المؤسسة في التطابق بين كفاءات إطاراتها و متطلبات مناصبها ؟

الفرضية:اعتماد أسلوب عقلا في التسيير يمكن المؤسسة من توظيف أحسن الكفاءات و الاستفادة منها.

المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة :

- المنهج الوصفي التحليلي : يعتمد على وصف الظاهرة وتقرير خصائص المشكلة، دراسة ظروفها وتفسير الأسباب وتحليل نتائجها من أجل الوصول إلى حقائق كمية محددة بعد التحليل و القياس.

- التقنيات المستخدمة في الدراسة :

- الدراسة الاستطلاعية :تعتبر أول ما يقوم به الباحث في ميدان البحث بجمع معلوماته، قمنا بإجراء عدة زيارات في الميدان من أجل الحصول على معلومات أكثر حول الظاهرة .

- الاستمارة (الاستبيان): وقد مثلت الاستمارة أهم أداة لجمع البيانات في دراستنا الميدانية بالمؤسسة كونها احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة وتمت الإجابة عليها من قبل كافة المبحوثين من إطارات عليا إطارات متوسطة ومهندسين فقد قمنا و قد احتوت الاستمارة على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة

العينة: تم استخدام العينة الطبقية و التي بلغ عددها 103 إطارا في مختلف الفئات السوسيو مهنية .

تحليل النتائج:

أغلبية الموظفين ذو مستوى جامعي و متزوجين، كما أن هناك تقارب في السن حيث أغلبهم شباب ما بين 23-35 سنة و هناك لجنس الذكر، و الإطارات موزعة إلى 25 إطار سامي و33 إطار متوسط و 45 مهندس . و قد قمنا بعدة جداول ارتباطية بين عدة متغيرات مستقلة و تابعة لتحليل و كشف العلاقات المختلفة بغرض التوصل إلى إجابات حول تساؤلاتنا.

الاستنتاج:ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج منها :

تنوع معايير الانتقاء للتوظيف في المؤسسة، حيث أن معيار المسابقة قد طغى على المعايير الأخرى و قد مس خاصة الإطارات من جميع الأصناف خاصة الموظفة حديثا، و هذا راجع لكم الهائل من الإطارات التي ترشحت لمختلف المناصب، أما معيار المسابقة و الشهادة فقد مس خاصة الفترة المتوسطة بعد الاستقلال، أما معيار دراسة الملف فقد مس خاصة الإطارات التي تمتلك خبرة

أما فيما يخص الاختبارات التي خضع لها الإطار عند التوظيف فهي متنوعة وهي مرتبة حسب أهميتها كالتالي : مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية، و هذا ما يبين حرص المؤسسة على انتقاء و توظيف الأحسن و الأكفأ، وسهرها على تتبع كل صغيرة و كبيرة فيما يخص موظفيها خاصة ذوي المسؤوليات العليا، إضافة إلى اختبار روائز الذكاء و الشخصية، و الغرض منه هو معرفة مدى تحمل شاغل الوظيفة في منصب عمله بمختلف المهام التي يحملها مثلا كحل مشاكل العمل، اتخاذ القرار المناسب و كيفية تطبيقه....إضافة إلى الاختبارات الشفهية التي تبين مدى تأهيل الفرد (الإطار) و مدى إدراكه لمتطلبات منصبه، كما وجدنا الاختبارات الكتابية و التي تقف على مدى إدراك الإطار لمنصبه و المهام التي تنتظره .

أما فيما يخص كيفية التعيين في المنصب فنجد أن هذا الأخير قد خضع لعدة عوامل فهناك من كان تعيينه في منصبه على أساس الشهادة التي يحملها إضافة للاختبار المهني، أي هنا التخصص مطلوب و

الذي يضمن التوافق بين متطلبات المنصب و المؤهلات و المعارف التي يحملها شاغل الوظيفة، كما نجد أن بعض الإطارات باختلاف أصنافها قد عينت في منصب عملها على أساس الكفاءة و الاختبار المهني ومنها خاصة فئة المهندسين، و هذا راجع لطبيعة المنصب الذي يتطلب معارف نظرية و تقنية التي ترفع و تزيد من التحكم في المنصب و تساعد على مواجهة كل العراقيل التي تعترض العمل خاصة الميداني منه، أما فيما يخص الإطارات التي تم تعيينها في مناصبها على أساس الشهادة و الكفاءة معا، فقد خصت الإطارات العليا، و التي تعتبر فئة مسيرة في المؤسسة، فبالنظر لطبيعة مهامها و أنشطتها الإستراتيجية في المؤسسة هي التي تفرض الشهادة و الكفاءة للتعيين في المنصب .

أما فيما يخص موقف الإطارات من عملية التوظيف، فنجد أن أغلبية الإطارات أقرت بموضوعة عملية التوظيف في المؤسسة، و هذا راجع لتطبيق المؤسسة سياسة خاصة و عقلانية في التوظيف، بداية بحصر الاحتياجات الحقيقية للتوظيف، تقييم و تحليل الوظائف أي تحديد التخصص المطلوب، مواصفات الوظيفة، مواصفات شاغلها، مع وضع التأهيل المناسب لكل وظيفة، فالمؤسسة بشهادة إدارتها قد تحكممت في مختلف المراحل و الظروف التي تصاحب عملية التوظيف .

الخاتمة:

تعد الموارد البشرية من بين أهم موارد المؤسسة، و قد ظهر ذلك في الماضي و تبلور حاليا حيث أن الاهتمام بهذا المورد تجلى في جميع الميادين و أصبح يعد من أهم مشاغل المسؤولين، المديرين و القائمين على رأس المؤسسة، لأنهم أدركوا حقيقة أن نجاح المؤسسة يتوقف على هذا العنصر و المورد الثمين أي المورد البشري، فأحسن استثمار يعود إيجابا على المؤسسة هو الاستثمار في هذا المورد الحساس، و الذي يبدأ بحسن انتقاؤه و اختياره الاهتمام بإدماجه و تكييفه مع متطلبات العمل، و تحفيزه معنويا و ماديا لضمان السير الحسن للمهام الموكلة له و لا يكون ذلك إلا باتباع أسلوب تسيير فعال يخدم أهداف المؤسسة و أفرادها معا ويطورهما أحسن مستقبلا.

المراجع:

- 1- محمد سعيد فهمي، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000)، ص.133
- 2- حمام محمد زهير، محاضرات في علوم التنظيم و التسيير، (الجزائر: دار أسامة للنشر، ط2005، 1)، ص.51-52
- 3- نفس المرجع، ص.52
- 4- عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: مكتب دار الثقافة، 1991)، ص.50
- 5- إبراهيم عبد الهادي و محمود المليحي، الإدارة و مفاهيمها أنواعها و عملياتها، (الجزائر: دار المعرفة الجامعية، 2005)، ص.274
- 6- عمر وصفي، المنظمة و نظرية التنظيم، (عمان: دار الزهران للطباعة، 1994)، ص.119

7-Weiss(i), pratique de la formation personnel, (paris, 2^{ème} édition, 1989), p88.

8-Jardillier(p), la gestion prévisionnelle du personnel, paris : p.u.f, 2^{ème} édition, 1974), p34.

- 9-كمال بربر، إدارة الموارد البشرية إتجاهات و ممارسات، (بيروت: دار المنهل اللبناني للنشر، ط1، 2008)، ص.132
- 10- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، (القاهرة: وكالة المطبوعات الجامعية، 1975)، ص.162
- 11-محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، ج 2، 2006)، ص. 27-30
- 12- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، (قلمة، مديرية النشر الجامعية، بدون سنة) ص31
- 13-سلطان محمد أنور سعيد، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي، 2008)، ص.117
- 14-محمد عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: الدار الجامعية، 1999)، ص.127
- 15-Peretti(j.m), ressources humaines et gestion du personnel, (paris :édition vuibert, 2^{ème} édition, 2003), p98.
- 16-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999)، ص.103.