

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة

The role of Human Resources Management In Achieving Harmony Between Employee Qualifications and Position

د. لعربي أحمد

جامعة أحمـد دراية أدرار (الجزائر)، ahmed99k@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/09/11 تاريخ القبول: 2022 /12/08 تاريخ النشر: 2022 /12/30

ملخص:

ليس هناك من شك في أن الإشكالية الكبرى التي تواجه منظمات اليوم ناتجة عن زيادة التكنولوجيا وارتفاع حجم العمالة بصفة عامة والتزام الحكومات بمعالجة مشكلة البطالة وتحقيق التوظيف الكامل ومواجهة الصراعات التي تواجه الأفراد داخل العمل والناجمة عن الضغوطات العمل. وهذا ما أدى إلى توجيه مزيد من الاهتمام والعناية بتوجيه العنصر البشري نحو اختيار الوظائف الملائمة وتمكين المنظمة من تدبير وتدريب المهارات التي تحتاج إليها حتى يمكن تحقيق أقصى استفادة من الجهود المبذولة من جانب العنصر البشري والإنجاز الفعال للأهداف المنشودة من قبل المنظمة في أن واحد. فإشكالية الدراسة تتمحور حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة من خلال عملية التوظيفية

كلمات مفتاحية: موظف؛ وظيفة؛ موارد بشرية؛ ادارة؛ منظمة.

Abstract:

There is no doubt that the major problem facing organizations today is the result of increased technology and high levels of employment in general and the commitment of governments to address the problem of unemployment and achieve full employment and confront the conflicts facing individuals within the workplace and the result of work stress. This has led to directing more attention and care By directing the human component towards choosing the appropriate jobs and enabling the organization to provide and train the skills that it needs so that the maximum benefit can be made from the efforts made by the human component and the effective achievement of the goals pursued by the organization at the same time. The problem of the study revolves around the role of human resources management in achieving harmony between the qualifications of the employee and the job through the recruitment process.

Keywords: employee; job; human resources; administration; organization.

مقدمة:

تعتبر المنظمة النواة الأساسية في نشاط المجتمع حيث يعرفها بارسونز أنها "نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق هدف معين" (بلقاسم سلاطية، اسماعيل قيرة، 2008، صفحة 9)، كما أنها تعرف "بأنها نسق اجتماعي يتكون من أفراد في تفاعل مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق قواعد وقيم ومعايير ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محددة (بلقاسم سلاطية، اسماعيل قيرة، 2008، صفحة 9).

أولاً: الإطار المنهجي:

إن الجودة والرقى في المجتمع يرتكزان على ثقافة التخلق والإخلاص، و لاسيما عند شريحة العمال التي تكون خير قدوة. لذلك يعد هذا الأخير المثل الأعلى لهذا السلوك المرجعي، وهذه متطلبات غالباً ما تكون مجهولة إلى حد بعيد، كما أن الوضعية الاجتماعية والمادية والصعوبات المهنية له تنعكس على سلوك بعضهم.

فإشكالية الدراسة تتمثل في دراسة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق مبدأ الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال معرفة الوظائف الإدارية والمخصصة لإدارة الموارد البشرية ودرجة تأثيرها على العمال.

ومنه طرحنا التساؤل التالي:

ثانياً: فرضية الدراسة

في العملية التوظيفية يلتزم القائمون على إدارة الموارد البشرية في عمليتي الاختيار والتعيين على مبدأ تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

✓ التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

✓ تحديد دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة ودرجة تأثيرها.

✓ تحديد أهم الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتحكمة في البيئة الأخلاقية للمنظمة والتي تعد الركيزة التي بها يتشكل البناء التنظيمي للمنظمة.

رابعاً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة

إن مفردات الواقع الاجتماعي ليست دائماً بارزة أو واضحة، ولعلها من أهم الخاصيات التي تتميز بها العلوم الإنسانية وبخاصة علم الاجتماع . عدم الوضوح هذا في المفاهيم، راجع إلى عدة اعتبارات من أهمها اختلاف الراصدين لها، واختلاف الراصدين لها.

هذا الاتجاه في صياغة المفاهيم هو الكفيل بإنتاج خطاب سوسيولوجي حقيقي لأنه يحدث التراكمية الفعلية التي تراعي الخصوصية المجتمعية والخاصة في المجتمعات العربية أو على وجه التحديد في المجتمع الجزائري . ولذلك فإننا سنحاول قدر المستطاع تجسيد هذا المبدأ من خلال دراستنا وذلك بالاعتماد على تعاريف إجرائية كما تعبر عنها الوضعية. الاجتماعية الممثلة لإطار الدراسة مع الإشارة إلى المفهوم المتناول في التراث العلمي والنظري، وستتناول في إطار هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم والمستقاة أساساً من سؤال الانطلاقة والفرضيات، بالإضافة إلى تحديد مصطلحات تناولها على طول الدراسة . وتتمثل المفاهيم الإجرائية الأساسية في : إدارة الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، التوظيف، الاختيار والتعيين والتي تمثل جملة المتغيرات التي يبنى على أساسها التحليل المفاهيمي من أجل إيجاد المؤشرات لقياس هذا الموضوع على أرض الواقع، أي في الإطار الميداني للدراسة.

4-1- مفهوم الموارد البشرية

لقد اتسع مفهوم الموارد البشرية خصوصاً في بداية الخمسينات بعد التأكد من أهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج، على غرار ما كان ينظر إليه في السابق، و لتمييز العنصر البشري بالحركة والتغيير، و أصبح لا بد من تحديد مفهوم الموارد البشرية.

حيث يعرفها "حسن إبراهيم بلوط" علي أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الثاني (حسن إبراهيم بلوط، 2002، صفحة 16). من خلال هذا التعريف يمكن أن نخلص إن مفهوم الموارد البشرية يشير إلى مجموعة أفراد لهم هدف وضمن نسق تنظيمي معين.

وهذا ما يقودنا الى التعريف الاجرائي لمفهوم الموارد البشرية: أنها ذلك العنصر البشري الذي يساهم في تخطيط ورسم سياسات وأهداف المنظمة في إنجاز العمال وذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته وخبراته حيث نعتبر الموارد البشرية هي العنصر المحرك لأي عملية إدارية.

4-2- تسيير الموارد البشرية

التسيير كما يعرفه "محمد رفيق الطيب" بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التنظيم والتوجيه والرقابة، وفيه يتم تحديد الهدف وتنسيق دور الأشخاص لبلوغها، فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتصل إلى الرقابة ، وهذه العملية الأخيرة تكشف بدورها عن وجود انحرافات يتطلب تصحيحها الإجراء تعديلات جذرية أو جزئية على السياسة المتبعة، (محمد رفيق الطيب، 1995، صفحة 5) فالتسيير حسب هذا التعريف يكمن في عملية حركية مقصودة، تركز على العقلانية، بحيث تتم في عملية متكاملة إذ من خلالها التنسيق بين الموارد المتاحة. على إدارة الأفراد (جورج وهلسي، ترجمة أحمد زكي محمد، 1985، صفحة 11.12)، فعملية تسيير الموارد البشرية هي خلق المهارة والدقة والذكاء والحماس والشمول لدي الموارد البشرية، بقصد أن يؤدوا أعمالهم الموكلة إليهم على أحسن وجه. (جورج وهلسي، ترجمة أحمد زكي محمد، 1985، صفحة 17).

4-3- عملية التوظيف

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، يتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها. ويشير التوظيف إلى مجموع العمليات التي ينتج عنها توفير اليد العاملة ذات مؤهلات المناسبة... للوصول إلى الأهداف المنشودة (محفوظ أحمد جودة، 2010، صفحة 121). ومصطلح التوظيف هو مصطلح عام يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف.

4-4- عملية الاختيار والتعيين

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها (محفوظ أحمد جودة، 2010، صفحة 135) وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار (طلب التوظيف، المقابلة، الاختبارات، الفحوصات الطبية)

أما التعيين فهو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لعملية التي يتم بمقتضاها توجيه المورد البشري الجديد إلى وظيفته، حيث تناسب مؤهلاته مع مواصفات الوظيفة الشاغرة.. ويتم تعريفه بمسؤولياته ومهامه، أنظمة العمل وغيرها وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها (محفوظ أحمد جودة، 2010، صفحة 150)

خامسا: الإطار النظري للدراسة

5-1- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

تعتبر إدارة الموارد البشرية متخصصة في شؤون العاملين بالمنظمة، وبالتالي تقدم المساعدات للإدارات والأجهزة الأخرى في هذا المجال، إلا أن هذا لا يلغي دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها و التأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المنظمة، وتتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها وخططها وسياساتها بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المنظمة، وفي هذا المجال يجب تحديد العلاقة بين كل من الطرفين داخل المنظمة منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهم. وهناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المنظمة لتنظيم هذه العلاقة، ولعل أهمها التمييز بين الأنشطة والأعمال في المنظمة على النحو التالي:

أ- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة، ويجب أن تعطى لها كافة الصلاحيات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، ولا يجب أن يتدخل مديرو الإدارات الأخرى بالمنظمة في هذه الأعمال، ومن أمثلتها حفظ سجلات العاملين، الإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.

ب- أعمال مشتركة، ويكون لمدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدد في أدائها من خلال التعاون بينهم، ومن بين الأعمال المشتركة وظيفة الاختيار والتعيين، التي عادة ما تتم على مراحل مختلفة بعضها يتم في إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر في الإدارات الأخرى والبعض يتم بالاشتراك بين الطرفين في شكل لجان أو اجتماعات عمل مشتركة وكذلك الحال بالنسبة لوظائف الأجور، العلاوات والتدريب.

ت- أعمال يلتزم مديرو الإدارات المختلفة بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من تأدية دورها في التخطيط والرقابة باعتبارها المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين بالمنظمة ككل، وأيضا عن سلامة تطبيق هذه السياسات، كان يلتزم المديرين بتقديم بيانات وإحصاءات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم (بيانات الحضور والغيابات، معدل الدوران، مدى حاجة العاملين للتدريب، رضاهم عن العمل... الخ). (محفوظ أحمد جودة، 2010، صفحة 80)

-2- أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل المؤسسات، ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على طبيعة العملية التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها، فالأهداف تقدم غايات فهي تؤثر في فاعلية الموارد البشرية و يجب أن تكون مهيأة، لمساعدة المسيرين في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة والأهداف معا. ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

أ- أهداف تنظيمية

هذه الأهداف تتعلق بالخصوص في قيام إدارة المورد البشرية بالوظائف الخاصة بها .

ب- أهداف اجتماعية

هذه الأهداف ترمي إلى تشغيل القوى العاملة حسب قدراتهم في ظروف حسنة، و طبقا لتشريعات العمل، بما يضمن للمؤسسة التطور والنمو ويضمن للأفراد إشباع رغباتهم و حاجاتهم، (علي محمد رابعة، 2003، صفحة 24) فهم يمثلون عنصرا مهما من العملية الإنتاجية، بالتالي أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات إدارة الموارد البشرية.

ت- أهداف استراتيجية

تقوم المنظمة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي بتحديد ما ستقدمه في الأسواق، يحتم عليها مستوى عال من الجودة و الخدمة، و تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها، والذي يستمد منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية و التي هي: (احمد سيد مصطفى، 2008، صفحة 48).

5-3- وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة.

من خلال عرضنا لمسار تطور إدارة الموارد البشرية ولعواملها وطبيعتها ووظائفها ... لاحظنا أن هناك بعض الوظائف الرئيسية، تقوم بها أي إدارة، والمتمثلة في: التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة، وهي ما يعبر عنها بالوظائف الإدارية، وبالموازاة مع هذه الوظائف هناك وظائف متخصصة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تنقسم بدورها إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة، سنحاول توضيحها من خلال هذا العنصر.

أ: الوظائف الإدارية

1- التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة اللا مستقرة التي تخلفها المنافسة من اجل الحصول على مختلف الموارد (ايهاب صبيح رزيق، 2001، صفحة 11).
فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، وكيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بحيث تكون فاعلة في العملية الإنتاجية مع شرط تقليل تكاليف الاستثمار فيها، ويتضمن التخطيط ثلاثة مستويات (على مستوى المؤسسة، على مستوى القطاع، على مستوى القومي)، وبالمثل تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط، عن طريق تحديد الأهداف، ووضع المعايير وصياغة الخطط، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل (جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة، 2003، صفحة 39).

2- التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة لعملية التخطيطية، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ (سهيلة محمد عباس، 1999، صفحة 116) ، فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير. (علي الشريف، 2000، صفحة 255).
وبهذا فإنها مرت بعدة خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات

التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

3- التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها. تتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإضافة إلى توجيه يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم الثاني (صبحي العتيبي، بدون سند، صفحة 45).

4- الرقابة

تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة بغية التأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف، وتكوين الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا. (علي الشريف، 2000، الصفحات 367-369) هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما إدارة الموارد البشرية، فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها (جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة، 2003، صفحة 34)

ب: الوظائف المتخصصة:

إن من أهم الوظائف والعمليات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية هي عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب، ولهذا يتطلب من المؤسسات بغية أن يكون فيها قيم أخلاقية على

درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم ومتابعة حقيقية لأوجه نشاط التزام العاملين بها.

1_ عملية التوظيف

ان أول خطوة في عملية التوظيف تنطلق من التساؤل التالي : هل هناك فعلا حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق لا متناهي بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف... حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والتنوعية من الموارد البشرية

2- مصادر التوظيف

بعد عملية تحديد مواصفات الوظيفة وشاغلها، لا بد من التمهيد والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على العنصر البشري المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين .

ويمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف اليد العاملة، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

3_ عملية الاختيار والتعيين: وتتمثل في:

- معايير الاختيار والتعيين

تشير إلى تلك الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة استنادا لنتائج توصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، ومن هذه المعايير مثلا: التعليم، الخبرة، الصفات الشخصية، القدرات الجسمية... الخ. وغالبا ما يؤدي الاختيار والتعيين الذي يتم على أسس علمية بدلا من الأسس الشخصية . الثاني (بوشريبة محمد، 2002، صفحة 63).

_مراحل الاختيار والتعيين

في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية، لا توجد مراحل موحدة ومتسلسلة يمكن أن تتبعها كل المنظمات إذ أن غالبية هذه الأخيرة تستعمل أكثر من وسيلة وتخطو خطوات متباينة بغية الحصول على معلومات كافية عن المترشحين، فخطوات عملية الاختيار تأتي متسلسلة وخاضعة لحملة من الاعتبارات، بمعنى أن كل مرحلة من مراحل الاختيار والتعيين هي فضاء لاتخاذ قرار إما بالتوقف واستبعاد بعض المترشحين، أو بالاستمرار في عملية تقييم المترشحين الذين يجتازون هذه المرحلة بنجاح . كما تهدف كل مرحلة في عملية الاختيار إلى زيادة معرفة المنظمة بالمترشح من

حيث تاريخه وخبراته السابقة وقدراته ودوافعه... الخ، بالقدر الذي يسمح لمتخذي القرار بتوسيع نطاق معلوماتهم عن المترشح قبل اتخاذ قرار الاختيار النهائي، ويمكن أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين فيما يلي:

- مرحلة دراسة طلبات العمل المجمعة من عملية الاستقطاب.
- مرحلة إجراء اختبارات التوظيف.
- مرحلة إجراء المقابلات المتعمقة مع الدوائر.
- مرحلة اختيار الموظف الأفضل.
- مرحلة الفحص الطبي.
- مرحلة البدء بإجراءات التعيين.

سادسا: الإطار الميداني للدراسة

- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في مدينة أدرار، حيث شملت 40 عاملا وموظفا، في مؤسسات تعمل في الولاية اما بصفة مقاوله بناء منشأة بترولية او مرافق عامة.

- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، والواقع إن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات. الثاني (سيد علي شتا، 1997، صفحة 256).

فاختيار هذه الأدوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي، وإنما يأتي بمراعاة نقاط من أهمها:

- ميدان أو مجال تخصص الباحث.
- نوعية مجتمع الدراسة.
- الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع.
- موضوع البحث وطبيعته.

وعليه فالأدوات التي تم الاستعانة بها في بحثنا هذا هي الاستمارة وكذا الوثائق والإحصاءات، بحيث تم الاعتماد على الأولى (الاستمارة) كأداة أساسية لجمع البيانات، أما الملاحظة البسيطة وكذا الوثائق والإحصائيات فكانت أداءه مساعدة.

الجدول رقم (01): يوضح جنس المبحوثين

الجنس	التكرار	النسبة
انثى	13	32.5%
ذكر	27	67.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحث، 2021.

من الجدول رقم (1) نلاحظ بأن النسبة المرتفعة هي فئة الذكور والتي تقدر بنسبة 67.5% في حين أن فئة الإناث والتي تقدر بـ 32.5%.

وإذا أردنا التعرف عن اسباب هذه المعطيات فيمكن ان نرجعه لمجموع من العوامل وهي:

1- إن العامل الأول يرجع الى طبيعة المؤسسات التي هي مجال دراستنا والتي تتميز بالنشاط الميداني التطبيقي أكثر منه فيما يتعلق بالنشاط الإداري وخاصة بعض المناصب الحساسة مثل البناء وتركيب والنقل والتوزيع، حيث نجد هذه التخصصات تقبل عليها فئة الذكور أكثر من الاناث وهذا راجع الى طبيعة العمل .

2- إما العامل الثاني فيتمثل في نسبة الإناث والتي تقدر بـ 32.5% بنسبة ي منخفضة في عينة دراستنا وهذا راجع إلى إقبال شريحة الإناث على النشاط الإداري بحكم أنها متزوجة أو ربة بيت، كما أن بعض العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع الجزائري تجعلها ترفض الترشح للعمل في هذه المؤسسات.

الجدول رقم (02): يوضح سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	السن
/	/	[25-21]
%12.5	5	[30-26]
%30	12	[35-31]
%12.5	5	[40-36]
%37.5	15	[45-41]
%7.5	3	45 فما فوق
%100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان، 2021.

من البيانات الموضحة في الجدول رقم (2) يتجلى لنا بأن الفئة الخامسة والمتعلقة ب[45-41] هي التي أخذت أعلى نسبة وقدرت ب 37.5%، وتليها الفئة الثالثة المتعلقة ب[35-31] وقدرت نسبتها ب 30% في حين أن نسبة 12.5% هي نسبة متساوية لكل من الفئة الثالثة والرابعة في حين أن آخر نسبة هي 7.5% للفئة 45 فما فوق، نستنتج من خلال هذا الجدول بأن الفئة المسيطرة داخل هذه المنظمات هي الفئة الأكثر خبرة وهو ما يعني بأنّ الفترة التي تمّ توظيفهم فيها تغيرت بالنسبة للوقت الحالي المحفوف بالمستجدات والتغيرات التكنولوجية والإدارية، وهذا ما يفسر أغلبية المبحوثين يفوق سنهم 31 سنة، كما أن مؤسسات معروفة بأنها قليلة التوظيف مما يؤكد على ارتفاع نسبة الفئة المتعلقة [45-41].

الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين وعلاقته بالاستقرار

المجموع	الاستقرار			المستوى التعليمي
	مطلق	متزوج	اعزب	
/	/	/	/	ابتدائي
/	/	/	/	متوسط
2.5%	/	/	1	متوسط
1	/	/	8.33%	ثانوي
30%	/	7	5	ثانوي
12	/	25.9%	41.6%	جامعي
67.5%	01	20	6	جامعي
27	100%	74%	50%	المجموع
100%	01	27	12	المجموع
40	2.5%	67.5%	30%	

المصدر: من اعداد الباحث، 2021.

إن المتفحص للجدول رقم (3) يتضح له بأن الفئة الرابعة والتي ترتبط بأفراد العينة ذات المستوى الجامعي انفردت بأعلى نسبة وذلك ب 67.5%، منها 74% متزوج و 50% عزاب وفي حين تأتي الفئة الثالثة الخاصة بالمستوى الثانوي والتي قدرت بنسبة 30%، منها 41.6% عزاب و 25.9% متزوج أما أدنى نسبة فتحصل عليها المستوى المتوسطي وقدرت ب 2.5%، وانعدام في المؤسسات المستوى الابتدائي حيث نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن كل أفراد العينة قد التحقوا بالمدارس سواء المتوسط أو الثانوي أو الجامعي، وهذا راجع إلى شروط قبول العامل ضمن المؤسسات الذي يتطلب مستوى يؤهله للتوظيف في حين نجد أن أعلى نسبة والتي انفرد بها المستوى الجامعي وتفسير ذلك أن أغلب المناصب التي تقترحها المؤسسات تتطلب شهادات جامعية مثل التقني والمهندس التي تدخل ضمن التخصص بالعمل في حين نجد أن المستوى المتوسط والثانوي مطلوب ومقبول. كما نجد ان لرتبة الوظيفية تأثير على استقرار العامل اجتماعيا كونها تساهم في تحقيق احتياجاته في الانتماء وبالتالي الانسجام بين البيئة العمل والبيئة الخارجية.

الجدول رقم (04): يوضح الخبرة الوظيفية ومددة الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	الخيارات		
	تنفيذ	تحكم	إطار
02	/	/	02
5%	/	/	1%
22	03	08	11
55%	60%	53%	55%
01	/	01	/
2,5%	/	0.66%	/
07	02	05	/
17,5%	40%	33%	/
04	/	01	03
10%	/	0.66%	15%
04	/	/	04
10%	/	/	20%
40	05	15	20
100%	12.5%	37.5%	50%

المصدر: من اعداد الباحث، 2021.

إن المتفحص لنسب الجدول رقم (04) والتي تمثل الخبرة الوظيفية للمبحوثين يتضح لنا ان فئة الاطارات والتي تقدر نسبتها بـ 50% منها 55% تقع بمدة الخدمة بين [5 - 10] هي أعلى نسبة وتليها مباشرة فئة التحكم نسبة 37.5% والمثلة للأفراد الذين انحصرت مدة خدمتهم ما بين [5-25] والملاحظ إن نسب هذا الجدول جاءت مترجمة لبيانات الجدول السابقة حيث لاحظنا فيه ان النسبة التي حققت أعلى درجة كانت في الفئة الخامسة والتي تمثل الأفراد الذين يفوقون سنهم 35 سنة مما كان لزاما على مسيري هذه المؤسسة بأن يقدموهم للتدريب لكونه نشى مهم لهم خاصة في ظل التحولات التكنولوجية وتليها نسبة 10% لكل من الفئتين [26-30] وكذلك الفئة [31 فما فوق] أما أدنى نسبة فهي 5 المتعلقة بالأفراد الذين تتراوح مدة

خدمتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تحافظ على عمالها في حي أنها لا تقوم باقتراح مناصب شغل جديدة .

الجدول رقم (05): يوضح علاقة علمية التوظيف بانسجام العامل مع بيئة العمل.

تمت بشفافية	نعم	لا	المجموع
نعم	30	06	36
	%100	%60	%90
لا	/	04	04
	/	%40	%10
المجموع	30	10	40
	%75	%25	%100

المصدر: من اعداد الباحث، 2021.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية الباحثين أكدوا على أنها تمت بشفافية وهو مؤشر على كفاءة العامل حيث قدرت هذه النسبة بـ 75%، وهذا دليل على أن المؤسسات تهتم بتنمية أفرادها وبالتالي الرفع من كفاءتهم الإنتاجية وهذه غاية كل مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق الريح بدرجة أولى وهذا ما تبين لنا من خلال زيارتنا لبعض للمؤسسات والأجوبة التي أدلى بتا الباحثين عن طريق المقابلة في حين تأتي أدنى نسبة والتي قدرت بـ 25% بالنسبة للمبجوثين الذين أكدوا على أن الشفافية لا تعتبر مؤشرا حقيقياً على كفاءة العامل وإنما هناك عوامل أخرى تساعد على ذلك.

الجدول رقم (06): يوضح احتياجات العامل للمشرف أثناء العمل

المجموع	احيانا	لا	نعم	احتياجات العامل للمشرف
20%	/	/	8	نعم
08	/	/	100%	
32.5%	/	13	/	لا
13	/	100%	/	
47.5%	19	/	/	أحيانا
19	100%	/	/	
100%	19	13	08	المجموع
40	47.5%	32.5%	20%	

المصدر: من اعداد الباحث، 2021.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) بأن النسبة 47.5% الذين أجابوا بأحياناً ثم تليه نسبة الذين أجابوا بلا حيث قدرت ب 32.5% في حين نجد أن الذين أجابوا بأن احتياجاتهم للمشرف هي نفسها قدرت ب 20% وهذا يتناقض مع إجابة رئيسة المصلحة لتسيير الموارد البشرية.

خاتمة :

"في العملية الإدارية يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على التعامل بكل شفافية وحيادية وعدالة مع الموظفين داخل المنظمة"، ولاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق من يحرص القائمون على إدارة الموارد البشرية على التعامل بكل شفافية وحيادية وعدالة مع الموظفين داخل المنظمة... وهكذا بالنسبة لمدى حرص الأخصائي إدارة الموارد البشرية من خلال العملية الاتصالية إلى تقديم الاستشارات والمعلومات لأقسام الإدارية الأخرى بكل شفافية وحيادية مما يشجع العمل الجماعي تظهر البيانات المتوصل إليها أن أغلبية الباحثين يؤكدون على حرص القائمون على العملية الاتصالية في حل مشاكل العمل.

قائمة المصادر والمراجع

- احمد سيد مصطفى. (2008). *ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين*. القاهرة، مصر: دار الكتب.
- ايهاب صبيح رزق. (2001). *الادارة الاسس والوظائف، سلسلة الادارة في اسبوع*. القاهرة، مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة. (2008). *التنظيم الحديث للمؤسسة (المجلد I)*. القاهرة، مصر: دار الفجر.
- بوشريية محمد. (2002). *نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية*. قسنطينة، الجزائر.
- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة. (2003). *ادارة الموارد البشرية*. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المراجع.
- جورج وهلسي، ترجمة أحمد زكي محمد. (1985). *ادارة الناس فن (المجلد II)*. القاهرة، مصر: دار المعارف.
- حسن ابراهيم بلوط. (2002). *ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (المجلد I)*. بيروت: دار النهضة العربية.
- سهيلة محمد عباس. (1999). *ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي (المجلد I)*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سيد علي شتا. (1997). *المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية*. مصر: مكتبة الاشعة الفنية.
- صبيحي العتيبي. (بدون سند). *تطور الفكر والانشطة الادارية*.
- علي الشريف. (2000). *الادارة المعاصرة*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- علي محمد رابعة. (2003). *ادارة الموارد البشرية"تخصص نظم المعلومات الادارية" (المجلد I)*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر.



محفوظ أحمد جودة. (2010). *ادارة الموارد البشرية (المجلد I)*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد رفيق الطيب. (1995). *مدخل للتسيير والتنظيم والمنشأة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.