

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

ممارسات التوظيف في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية بخزينة ولاية - عين تموشنت -

تحت إشراف الاستاذ:

من إعداد الطالبتين

د. محمد بوريش

فسيو غزلان

ضلاع فتيحة

تاريخ المناقشة: 2024 / 06 / 24

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

الصفة

الرتبة

اللقب والاسم

رئيسا

أستاذة محاضره - أ -

بن قو فتيحة

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ -

محمد بوريش

مناقشا

أستاذة محاضره - ب -

قوراري اسماء

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ. (سورة

القصص - الآية 14).

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و صلى الله على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين
... و بعد

نحمد الله سبحانه و تعالى أولا وأخيرا الذي وفقنا لاتمام هذا العمل .

ثم نتقدم بالشكر والإحترام والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور " محمد بوريش "

الذي كان الأب والأخ و الذي لم يبخل علينا في تقديم يد العون بنصائحه و إرشاداته فله منا
جزيل الشكر والامتنان.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى قسم علم الاجتماع بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت . وأساتذته
على كل المساعدات المقدمة لقيام هذا البحث.

دون أن ننسى إطارات وموظفي خزانة الولاية لعين تموشنت على المساعدات

والتسهيلات المقدمة لنا خلال إنجازنا للدراسة الميدانية.

وأخيرا نتقدم بالتحية والعرفان لكل الزملاء و الزميلات على دعمهم المعنوي و العلمي خلال فترة
إعداد الموضوع.

إِهْدَاء

ها أنا ذا أعانق أعظم حلم حلمت به ..

فعلتها بعد أن كان مستحيلا على الرغم من جميع الظروف ،وأولها من قال أنني لن

أستطيع لكنني فعلتها .

أهدي بحث تخرجي

إلى نفسي القوية التي تحملت كل العثرات والصعوبات إلى من علموني ان سلاح

الدنيا هو المعرفة و العلم و إلى اللذين لم يبخلا علي بأي شيء

من سعي و ناضلا نجاحي و راحتني إلى أعز وأسمى وأغلى شخصين على

روحي "أمي و أبي".

- فسيو غزلان -

إِهْدَاء

ما سلكننا البدايات الا بتيسيره و ما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلِه

فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة

في مسيرتنا الجامعية

أهدي ثمرة نجاحي إلى :

من تتحني أمام عظمتها الهامات وفي وصفها تخجل وترتجف الكلمات "أمي"، وإلى الذي أعطاني

دافع بالاستمرار وكان

عوناً لي "أبي" .. إلى أخوتي نور المحبة في حياتي

فالحمد لله عند البدء وعند الختام الحمد لله ما انتهى درب ولا ختم جهد وما تم سعي إلا بفضلِه

الحمد لله على التمام والكمال و لذة الإنجاز ..

- ضلاع فتيحة -

مقدمة عامة

تمهيد

- الأدبيات العلمية السابقة
- الاشكالية
- الفرضيات
- المفاهيم النظرية
- المفاهيم الإجرائية
- المقاربة نظرية
- أسباب اختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة
- صعوبات الدراسة

خاتمة الفصل

المقدمة :

يعرف التوظيف العمومي على أنه: مجموعة من الوظائف التي يتم من خلالها توظيف الأشخاص للعمل في مجالات مثل التعليم، والصحة، والإدارة العامة، في القطاع العمومي . ويمتاز هذا الأخير بالاستقرار والضمانات الاجتماعية، ويهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع بشكل عام.

ولأن الإدارة جزء لا يتجزأ من التوظيف العمومي و التي تعرف على أنها: عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد والأنشطة في المؤسسات العامة، و أيضا تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث أنها تشمل مجموعة من المهارات والمبادئ التي تساعد الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ولا يتحقق هذا إلا بالتوظيف الموفق للأفراد المناسبين للعمل في المنظمة.

يضم التوظيف العديد من الخطوات، بدءاً من تحديد احتياجات المنظمة للموظفين وصولاً إلى انتهاء عملية اختيار المرشحين المناسبين. ولكن هذا يكون غير واضح لأن عملية التوظيف في الإدارة الجزائرية تمر بعدة عراقيل تؤثر سلباً في فعالية وكفاءة التوظيف؛ فقد تتدخل المحسوبية والوساطة بشكل كبير في عملية التوظيف، حيث يتم تفضيل المرشحين الذين لديهم علاقات شخصية أو سياسية مع المسؤولين على حساب الكفاءة المهنية، وكذلك نقص الشفافية حيث لا تكون معايير التقييم والاختيار واضحة للمتقدمين، مما يثير الشكوك

حول عدالة التوظيف. وكل هذا يعد من التحديات والمشاكل التي تعرقل فرص الحصول على وظيفة للأفراد الكفاء الذين يستحقونها بالفعل. ولهذا وجب تبسيط الإجراءات التنظيمية، وتطبيق معايير واضحة وموضوعية.

فتحسين هذه الجوانب يمكن أن يساهم في تحقيق توظيف الأكثر فعالية وكفاءة، مما يعزز الأداء العام للإدارة الجزائرية.

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى هذه الظاهرة، وإلى أهم دوافع انتشارها.

الدراسات العلمية السابقة:

لا يستغني الباحث في إنجازهِ لموضوعه عن الدراسات السابقة، وذلك لأنه يستمد منها أهم العناصر ويتعرف من خلالها على البوادر الأولى لموضوع البحث فهي بمثابة تدعيم و زيادة الرصيد المعرفي.

تعد الدراسات السابقة بمثابة القاعدة الأساسية للبحث التي يجب المرور بها من أجل تزويد و صقل المعارف حول الموضوع المراد دراسته. و من خلال الدراسات السابقة تتكون لدى الباحث بفضل القراءات الأولية نظرة، وهذا ما قد يؤدي بتوجه الباحث إلى نقد و تقييم الدراسة، كما أنه قد يمكن للباحث انطلاقاً من النقاط التي توقف عندها الباحثين الذين تطرقوا للموضوع مسبقاً أن تتبلور لديه أفكاراً و تصورات جديدة.

وأما دراستنا الموالية فقد قامت على أربع دراسات هي كالتالي :

الدراسة الأولى :

"السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدماتية الأمان الاجتماعي"؛
 مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية العدد " 16 من إعداد " جعيج عتيقة " السنة
 2016 عالجت الباحثة في هذه الدراسة الإشكالية التالية: ماهي السلوكيات المنتجة من طرف
 العاملين التي تؤدي إلى إعاقة التسيير العقلاني ؟ و ماهي آليات التحكم في هذا السلوك
 لجعله أكثر تكيف مع التسيير العقلاني بالمؤسسة؟ حيث تكونت الفرضيات التالية: تعد
 المحسوبة من بين السلوكيات عاملين التي تعيق التسيير العقلاني المؤسسة، ومن بين
 المظاهر التسيير التي ينتهجها العمال داخل المؤسسة والتي تؤدي إلى إعاقة التسيير
 العقلاني لمجموعة من السلوكيات السلبية. كما أنه كلما توافقت قسم العامل مع القسم
 التنظيمي كلما كان العامل أكثر تكيف مع التسيير العقلاني للمؤسسة. وقد تناولت الباحثة
 هذه الإشكالية من خلال المفاهيم النظرية " : السلوك التنظيمي، "الفعل الاجتماعي ،
 التسيير العقلاني".

وقام باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة. أما بالنسبة للأدوات جمع البيانات
 المستخدمة: الاستمارة و تمثلت عينة البحثية ب 413 فرد ولخصت الدراسة إلى النتائج
 الآتية: أكدت الفرضية الأولى أن السلوك التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الإدارة الرشيدة

للمؤسسة؛ بمعنى أنه كلما كانت هناك علاقة المحسوية بوضع المؤسسة كلما تغير التسيير العقلاني للمنظمة. أما الفرضية الثانية فقد أكدت على أن التسيير يعيق إلى حد كبير عملية الإدارة العقلانية للمؤسسة، أما الفرضية الثالثة تمثلت في أن إعطاء العامل الحرية و تجنب التميز و الهيمنة و قبول جميع آراء الموظفين و تؤدي الاقتراحات إلى السيطرة على السلوكيات السلبية التي تعيق العملية العقلانية. وبالتالي كلما كانت القيم التنظيمية أكثر إتساقا كلما كان أداء المنظمة أفضل.

وهكذا لخصت نتائج الدراسة أن تصرفات العامل لا تحدث من فراغ حيث تكون ناتجة عن عقلانية الاستراتيجيات التي تحظى بمستوى عال من الوعي، أما بالنسبة للتهرب من المسؤولية والتسيب عن مسعى المؤسسة مما يؤدي إلى إعاقة سير المؤسسة و المحسوية هي الأخرى من بين العناصر الأساسية التي تؤدي إلى سلوكيات السلبية بمعنى سلوكيات معاكسة السلوك التنظيمي المؤسسة و ينجر عنه غياب العدالة بين العاملين ، أما بالنسبة إلى عدم تناسق قيم العامل و قيم المؤسسة ينتج عنه عدم شعور بالانتماء للمؤسسة. ولعل من بين الأساسيات التي تؤدي إلى ظهور العقلانية في المؤسسة هي خلق المسؤولين سلطة خفية لتحقيق أهداف شخصية أو مصلحة معينة .

نقد وتقييم

إن دراسة السلوك التنظيمي و تأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدماتية للضمان الاجتماعي كانت إلى حد كبير صادقة في النتائج، حيث أنها لخصت جل ما يعيشه المجتمع الجزائري من خفيات المؤسسات، وذلك لأن معظم المؤسسات الجزائرية تعيش بما يعرف بالمحسوبية و القرابة و التي من خلالها تفقد المؤسسة جزءا كبيرا من مكانتها. وهذا ما يؤدي لدرجة كبيرة الى ما يعرف بالفساد الإداري واللا أخلاقية.

الدراسة الثانية :

"إتجاهات خريجي الجامعات نحو معايير التوظيف بالمؤسسات الجزائرية " ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل من إعداد الباحثة بوسقيعة سميرة، سنة 2015-2016؛ عالجت الباحثة في هذه الدراسة الإشكالية : ماهي إتجاهات خريجي الجامعات نحو معايير التوظيف بالمؤسسة الجزائرية؟، دراسة كانت موجهة لموظفي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية لجامعة تاسوست

بجبل حيث أن الباحثة قد انطلقت في دراستها من فرضيات :

-تختلف إتجاهات خريجي الجامعات نحو معايير التوظيف بالمؤسسة جزائرية، كما تعتمد المؤسسة الجزائرية في التوظيف على معايير الكفاءة، وتوظيف المؤسسة الجزائرية على أساس الأقدمية وذلك حسب آراء خريجي الجامعات.

_توظيف المؤسسة الجزائرية يتم على أساس المحسوبية حسب آراء خريجي الجامعات.

أما المنهج الذي تم الإعتماد عليه هو المنهج الوصفي التحليلي، و الأدوات المستعملة قد إعتمدت الباحثة على أداة المقابلة والاستمارة والسجلات و الوثائق. أما بالنسبة للعينة

فقد ركزت الباحثة على 49 موظف من سلك الإدارة.

وبالنسبة للنتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة، يمكننا القول أن الفرضية الأولى تحققت من خلال ما تم رصده من طرف العينة المدروسة ، حيث وجد أن المؤسسة الجزائرية تعتمد على معيار الكفاءة حسب آراء خريجي الجامعات وبالتالي جاءت لتؤكد صدق الفرضية العامة. أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد تحققت بنسبة كبيرة و هذا راجع إلى ما تم إستخلاصه من الأرقام و النسب المئوية دالة على تجسيد المؤسسات الجزائرية للتوظيف على أساس الأقدمية ،أما بالنسبة للفرضية الثالثة ،عكست الواقع حيث أكدت أن المؤسسات الجزائرية يكون التوظيف على أساس المحسوية هذا ما أكدته النسب المئوية المتحصل عليها.

نقد وتقييم

بالرغم ما تم ذكره في النتائج أعلاه، و ما توصلت إليه الباحثة من حقائق التي كانت تمس واقع المؤسسات الجزائرية؛ إلى انها لم تفصل بما فيه الكفاية كفاية في نقطة التوظيف الذي يتم في أغلب المؤسسات بطريقة لا رسمية و مخالفة ولا تتماشى مع القوانين والمراسيم التي تدخل في إطار التوظيف و التي تسيطر عليها بجدارة المصالح الشخصية و الجانب المادي.

الدراسة الثالثة :

" واقع سياسة التوظيف في مؤسسات الاتصالات الجزائرية " مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية" من إعداد الباحثة" لامية محمد شريف "لسنة 2018-2017 عالجت الباحثة في هذه الدراسة الإشكالية التالية : "ما واقع سياسة التوظيف في الجزائر ؟ "واعتمدت الفرضيات التالية :

_هناك معايير ذاتية. فكل المحسوبة و البيروقراطية تحول دون نجاح سياسة التوظيف في الجزائر، وتعتبر الكفاءة شرط أساسي في عملية التوظيف، كما وتختار المؤسسة من سيشغل منصب شاغر من بين العمال المتعاقدين لديها لتستفيد منها وهل هناك علاقة بين المؤهل العلمي و الاستقطاب. ناقشت الباحثة هذه الإشكالية من خلال مفاهيم النظرية " الإدارة الموارد البشرية ، مفهوم الإدارة ، التوظيف ، و استخدام المنهج "الوصفي التحليلي . "أما عن وسائل جمع المعطيات تمثلت في" الملاحظة ، الاستبيان " و أجريت الدراسة في " مؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي " ، حيث قامت الباحثة بإختار عينة مكونة 120 عاملا.

و كانت النتائج كمايلي : من خلال ما تم طرحه في الفرضيات و التي على ضوءه تم تحقيق الفرضية العامة للدراسة. إذا تبين وجود علاقة واضحة بين التوظيف و ادارة الموارد

البشرية داخل المؤسسة؛ و هذا يرجع إلى ما تناولته الباحثة من خلال آراء المستجوبين. كما اعتمدت الباحثة الفرضية الأولى: التي تحققت بسبب غياب الرقابة في التوظيف مما أدى إلى ظهور البيروقراطية و المحسوبية و بالتالي توظيف العمال في مكان غير مناسب. أما بالنسبة الفرضية الثانية :يمكننا الاستنتاج من خلال التحليل السابق أن المؤسسة تختار في بعض الأحيان الخبرة و الكفاءة في المؤسسة. أما الفرضية الثالثة :و التي تنص على أن المؤسسة تفضل الاستقطاب الداخلي للموظفين الداخليين والمقاولين للاستفادة من خبراتهم .

نقد وتقييم

لقد حدث تضارب بين الفرضيات التي قدمتها الباحثة والنتائج مع واقع الحياة والبيئة المهنية. لكن هذا لا يعني أنها لم تفصل بما فيه الكفاية لثغرة المحسوبية والوساطة. و هي من الأمور الأساسية التي ترفع من كفاءة المؤسسة إلى أعلى المستويات والعكس صحيح وهذا ما كان و يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار عندما يتعلق الأمر باستقطاب العنصر البشري. من عمال و موظفين، وغيرهم و خاصة التنفيذيين في المؤسسة للحد من ظاهرة الفساد.

الدراسة الرابعة :

"سياسة التوظيف للإطارات الشابة بين مفهوم و ممارسة " مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد "الثامن " ، العدد " 02 " لكل من " سعيد عزة وسام " و " عيساوي وهيبه "، سنة " 2021 " عالجت الباحثتان في هذه الدراسة الإشكالية التالية :

ما هي العوامل التي تلعب دورا في توظيف الإطارات كمورد بشري فعال في المؤسسة البنكية؟ و اعتمدت الفرضيات التالية :

تتدخل المصالح الشخصية لتكون عوامل مؤثرة في عدم التكيف بين الكفاءة والمناصب، وتساهم الإجراءات التنظيمية و ترتيب الوظائف لتكون عوامل مؤثرة في عدم وجود التكيف بين المناصب و الكفاءة. وقد ناقشت الباحثتان هذه المشكلة من خلال مفاهيم نظرية :

"التوظيف ، الإطارات " و استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

أما فيما يتعلق بوسائل جمع البيانات فقد تم استخدام تقنية الاستبيان في الدراسة خاصة " إطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية "، وقد إختارت الباحثتان "عينة القصدية". أما بالنسبة للنتائج التي وردت في دراسة التوظيف على مستوى المؤسسة المصرفية ،حيث تبين لنا على ضوء الشواهد أن غالبية الإطارات أعلنوا عن وجود الوساطة و المحسوبية التي تلعب دورا مؤثرا في سياسة التسيير

والتوظيف. إذا لا يمكن إنكار أن العلاقات الاجتماعية هي رأس مال المؤسسة ويعتبر الهرم التنظيمي للمؤسسة كأداة يعتمد عليها لتوظيف الكوادر إذ يواجهون مشاكل عديدة بين الفئات المهنية ؛ مما يقلل من دورهم في ممارسة السلطة ؛ أي مما يدفعهم إلى الاصطدام باللامبالاة ، و بالتالي إن المشكل الأول و الأخير في المؤسسة يرجع الطبيعة الاستقلالية و اختيار بيئة الاطارات و ذلك بالرغم من الإجراءات القانونية قانونية (عقد قانوني) لحل الأزمات التنظيمية. لكن الهيكل التنظيمي يفرض مسائل اللارسمية داخل المؤسسة.

نقد وتقييم

اقتصرت نتائج الدراسة إلى حد ما على فكرة المحسوبية والوساطة؛ و هي من الجوانب السلبية و التي انتشرت أيضا في الوطن العربي حيث أثرت على جوانب الحياة مثل العمل والتعليم و الخدمات العامة، وساهمت هذه الظاهرة في عرقلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و مما أدت أيضا إلى منع المنافسة العادلة ، ضياع الفرص على الأشخاص اكثر كفاءة ، انتشار الفساد ، هو انعدام وجود ثقافة مكافأة الكفاءة.

الإشكالية :

إن التغيرات المستمرة التي طالت العالم في مختلف المجالات بما فيها التنظيمات التي ارتبط مستوى تطورها بالتوجه أساسا نحو التركيز على أهمية الموارد البشرية التي تعد هدفا أساسيا لها، بحيث أصبحت أغلبها ؛ أي التنظيمات تسعى نحو تحديد و اختيار العنصر البشري المناسب لها انطلاقا من إحدى العمليات الحساسة والهامة وهي التوظيف الذي تسعى من خلاله توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات.

فكان الاهتمام بموضوع التوظيف من قبل الباحثين من أجل معرفة مختلف الأنماط والمعايير التي يقوم عليها، إضافة إلى الجوانب المرتبطة به والمتحركة فيه، على اعتبار أنه عملية غير واضحة وغير ثابتة، لذا أصبح من الضروري الالتفات إليه ووضع محل الدراسات لأن التوظيف القائم على أسس وقواعد منظمة وواضحة ورسمية كليل بأن يجمع أفرادا ذو خصائص متميزة .

ونجاح هذه العملية يعتمد اعتمادا كبيرا على القائمين عليها ومدى محاولتهم للسير وفق قاعدة صحيحة ومنظمة بما يتماشى ومتطلبات المنظمة، وهذا ما بينته معظم الدراسات رغم اختلافها في طرحها لكن تتلاقى في كونها أن التوظيف هو المفهوم المحوري لها.

وعليه يمكننا اعتبار أن التوظيف لقي اقبالا كبيرا من قبل الباحثين و المهتمين بهذا الشأن نتيجة ما يفرضه الواقع المعاش في ميدان الشغل، وما يستدعيه لتوفير مناصب عملية، ومنه ساهم كل ذلك بظهور تغيرات عميقة في الجزائر وساعد في تحديد تمثلات اجتماعية تختلف باختلاف الأفراد حول عملية التوظيف و بالتالي فالإدارة الجزائرية هي أيضا لا تخرج عن نطاق هذا الطرح فيما يتعلق بالخلفيات السوسيوثقافية و مالها من تأثير على سلسلة العلاقات داخل التنظيم وكذا السلوك التنظيمي التي تدرج ضمنه مجموعة من الممارسات خاصة في مسألة توظيف الفاعلين في المؤسسة.

و ما ينتج عنه من تهميش للكفاءات نتيجة للعلاقات الغير الرسمية التي تنشأ بين أفراد المجتمع، وهذا راجع الى الأصل الريفي الذي يعتمد على العصبية. و من ذلك سنحاول فهم ممارسات التوظيف من خلال الواقع الذي يعيشه الافراد بخصوصيتهم السوسيوثقافية ، بحيث إعتدنا على نظرية الممارسة لبير بورديو بسبب قدرتها التفسيرية المتنوعة و الملائمة لكشف طبيعة ممارسات الفاعلين المختلفة بشكل تلقائي و لا ارادي في اطار بنية محددة .

و بناء على ما تم طرحه سابقا. و نحن كوننا ندرس القضايا التي منشأها الاساسي هو المجتمع سنحاول فهم ممارسات التوظيف داخل إدارة الخزينة العمومية الولائية بعين تموشنت

و بالتالي نطرح الإشكال الآتي: هل تخضع الإدارة الجزائرية لطابع العلاقات الشخصية في

مسألة التوظيف؟ و هل تخضع الإدارة الجزائرية لمعايير التوظيف الرسمية والموضوعية؟

و الذي تتفرع عنه مجموعة من الاسئلة الفرعية :

التساؤل الفرعي الأول:

هل تعتمد أنماط التوظيف على معيار الكفاءة؟

التساؤل الفرعي الثاني :

هل توجه الثقافة المجتمعية ممارسات التوظيف في الإدارة الجزائرية؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

تؤثر القيم السوسيوثقافية على ممارسات التوظيف في الإدارة الجزائرية والتي تطبعها في الغالب المرجعية الثقافية التقليدية .

الفرضية الأولى :

تخضع أنماط التوظيف في الإدارة الجزائرية شكلا إلى المعايير القانونية و تبتعد في ممارساته عن متطلبات العقلنة .

الفرضية الثانية :

تطغى الممارسات ذات الطابع اللاعقلاني في مسألة التوظيف ويهيمن المنطق الاجتماعي على حساب المنطق التنظيمي.

المفاهيم النظرية :

الممارسة :

هي عمل غائي مستمر من نوعية محددة (ماكس ، سنة 2011، صفحة 91)

الممارسة في معجم " لاروس lrousse " الفرنسي : فهي طريقة تحقيق شيء ما و أدائه
(2014 ، bohutmadrassia.blogspot.com)

التوظيف :

لغة : إسم فعال ووظف، توظيفا، ويراد به الاستخدام أو تشغيل شيء أو الإنسان قصد

الإنشاء القيمة الجديدة منه ، و هنا توظيف الأموال للحصول على الأرباح

والفوائد منها. والعمال و الموظفون قصد إنتاج السلع والخدمات (سميرة، سنة 2016، صفحة
25).

اصطلاحا: العملية الإدارية التي تقتضي من المؤسسة عن ترغيب الموارد البشرية المؤهلة و

الكفاءة للعمل بالمؤسسة ، ثم اختيار منها ذو المؤهلات و الكفاءة الأحسن والأفضل

للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة (وهيبة، سنة 2021، صفحة 279)

الإدارة :

العملية التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها وتوجيهها و التنسيق بينهما لضمان تأديتهم العمل بالكفاية القصوى و الرضاء التام مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع (بدوي، 2009، صفحة 9)

المفاهيم الإجرائية :

الممارسة:

لفظ يدل على كثرة المداومة على شيء معين بشكل متكرر وروتيني وكثرة الاشتغال وهي الطريقة للعمل. و تدل كذلك على النشاط المستمر التي توضح من خلاله المبادئ المعينة، وتعرف أيضا على أنها المجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات لتحقيق الهدف المعين. ويمكن أن تكون الممارسات الاجتماعية الرسمية أو غير الرسمية و يمكن أن تكون الإيجابية أو السلبية .

التوظيف:

هي عبارة عن عملية جذب و استقطاب الكفاءات المطلوبة للمنصب الشاغر ويتم ذلك وفق المراحل المعينة كالإعلان عن المنصب لإجراء المقابلات وتوفير المترشح على

الشهادات والكفاءات المطلوبة لكي لا يكون نوع من الإهمال. و بالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أجل السعي وراء تحقيق أهداف المؤسسة.

الإدارة:

تعد من بين العمليات الجوهرية التي لا تستغني عنها أي مؤسسة أو منظمة كانت ، كونها تسعى إلى تحقيق الأهداف بعناية ودقة من خلال تنظيم و توجيه الموارد البشرية.

المقاربة النظرية :

عند بورديو يركز على علاقة الفاعل بالبناء الاجتماعي، وهي العلاقة التي تنتهي بأن يقوم الفاعلون بإعادة إنتاج هذا البناء، ولا يستبعد بورديو قدرة الفاعلين على تحويل وتغيير البناء، ولكن يستلزم ذلك توافر شروط بنيوية، في ضوء ذلك يعنى بورديو بالممارسة ذلك الفعل الاجتماعي الذي يقوم فيه الفاعلون بالمشاركة في إنتاج البناء الاجتماعي، وليس مجرد أداء أدوار بداخله

حيث يرى بورديو أنه ليس سوى تعارض زائف، يساهم في تعميم الحقيقة الإنسانية للممارسة البشرية. ويتحدد إنتاج الممارسات عند بورديو على الوضع الذي يحتله الفاعل في الفضاء الاجتماعي و يؤكد بورديو على أن كل ممارسات الفاعلين تحددتها مصالحهم و منفعتهم و بذلك ينفي وجود أفعال مجانية أو بلى غرض ، وأيضا على المجال الذي تتم فيه هذه

الممارسات يعتبر بورديو أن كل طاقة تستخدم كأداة في عملية التنافس الاجتماعي تعد رأس مال. ولذلك فمهومه رأس مال يتسع ليشمل كل أنواع الممتلكات التي يستخدمها الفاعلون في ممارساتهم و يميز بورديو بين أشكال متعدد من رأس مال و هناك أيضا نوع آخر من رأس مال الاجتماعي و يقصد به الصلات و العلاقات الإجتماعية للفاعلين (الفتاح،

(2010)

أسباب اختيار الموضوع:

لا ينشأ أي موضوع بحث من الوحي الخيال، إنما يكون عن طريق الملاحظة العلمية للظاهرة جراء تفاعلها وانتشارها. وهذا ما ينمي في الباحث الشعور بالفضول للبحث والتحري وبالتالي كان اختيار بحثنا نتيجة لمجموعة من الأسباب الذاتية و الموضوعية وأهمها:.

الأسباب الذاتية:

- انجذابنا لموضوع الدراسة.
- علاقة الموضوع بتخصص (عمل وتنظيم)
- الفضول حول الممارسات التي تتم في إطار التوظيف.

الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على مدى تأثير هذه الممارسات على التوظيف في المؤسسات الجزائرية.

- إعطاء هذا الموضوع قيمة علمية أكبر.

- محاولة رصد درجة المساواة حول الإستقطاب وعملية التوظيف.

- محاولة معرفة مدى تأثير استقطاب ممارسات التوظيف .

_ أثر توظيف الأفراد الغير مناسبين .

أهداف الدراسة:

لكل باحث أهداف و أساسيات تجعله مهتما ومنحازا إلى موضوع ما بغية دراسته من

أجل الإلمام بروح المعرفة البحثية التي محركها الأساسي هو الفضول السيسولوجي. وبهذا

فقد تمثلت أهداف دراستنا فيما يلي:

- جمع أكبر مقدار من المعلومات.

_ اعطاء الدراسة الطابع العلمي البحت.

- معرفة واقع التوظيف في المؤسسات .

رصد وجهات النظر حول الممارسات الكامنة في المؤسسات الجزائرية حيال التوظيف.

-توضيح دور وأثر ممارسات التوظيف في الإنتاجية.

أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة محاولة فهم لإشكال القائم حول السلوكيات و الممارسات التي تتبناها المؤسسات حيال التوظيف، و ما مدى فعاليتها على مبدأ المصادقية في المؤسسات الجزائرية، وتتجلى أهمية دراستنا في كونها تعالج الأفعال التي تنشأ من قبل العاملين في المؤسسة، ومحاولة دراسة الظاهرة من الجانب العلمي السوسيولوجي لتقادي تلك السلوكيات و تطبيق السياسة القانونية التي تفرض واقعا مختلفا يتبنى مبدأ الاستحقاق في توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.

منهج الدراسة :

لا يختلف إثنان حول أن جل الدراسات بإختلاف أنواعها وإختلاف أشكالها و ميادين تطبيقها تحتاج إلى ما يسمى المنهج والذي يعرف على أنه الطريقة أو الأسلوب العلمي الذي يعتمده الباحث في الوصول إلى المعلومات الدقيقة التي تصور وتساهم في تحليل الظاهرة . و قد وقع إختيارنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الانسب لموضوع دراستنا،

كما انه يعتمد على دراسة ظاهرة حقيقية موجودة، مع اهتمامنا بتقديم وصف دقيق لها، والتعبير عنها كميًا.

صعوبات الدراسة:

- ❖ حساسية الموضوع المدروس .
- ❖ صعوبة جمع المعلومات نتيجة التحفظ الذي واجهناه من قبل الباحثين.
- ❖ قلة التقدير والاحترام الذي واجهناه من قبل موظفي الإدارة.
- ❖ قلة المراجع والمصادر الخاصة بالموضوع.
- ❖ عسر إيجاد مجتمع دراسة في المراحل الأولى من البحث .

الجانب النظري

الفصل الأول : مداخل نظرية في

التوظيف

تمهيد

نظرية الإدارة العلمية

نظرية التكوين الإداري

نظرية البيروقراطية

نظرية العلاقات الانسانية

نظرية الحاجات " ماسلو "

خاتمة الفصل

تمهيد :

إن النظريات في ممارسة التوظيف هي مجموعة من النماذج والمفاهيم التي تهدف إلى فهم وتحليل وتوجيه عمليات اختيار واستقطاب الموظفين في المؤسسات والمنظمات. تتنوع هذه النظريات في الأساليب والمفاهيم التي تقدمها، مثل نظريات الإدارة العلمية التي تركز على تحليل العمليات وتحديد المهام والنظريات السلوكية التي تؤكد على الجوانب النفسية والاجتماعية للعمل والنظريات الحديثة مثل نظرية الحاجات التي تعتمد على فهم متطلبات وتطلعات الموظفين، تهدف هذه النظريات إلى تطوير استراتيجيات فعالة لاختيار وتوظيف الموظفين المناسبين وتحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

في فصلنا هذا، سنعتمد على النظريات الكلاسيكية والحديثة التي أسهمت في تطوير وتحسين عمليات التوظيف. سنستعرض الفكر الرئيسي والمبادئ الأساسية لكل نظرية، و كيفية استخدام و معالجة طرق و أساليب التوظيف .

نظرية الإدارة العلمية :

يعود الفضل في نشوء هذا الاتجاه النظري في دراسة التنظيم إلى الأعمال المبتكرة " لفريدريك تايلور " التي أصبحت تعرف بحركة الإدارة العلمية بالنسبة إلى الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها (منالي محمد ، صفحة 234)

-المفاهيم الأساسية :

➤ تقسيم العمل :

ويقصد به تحديد طبيعة العمل الذي يقوم به كل فرد حسب مؤهلاته ، وفق نظام العمل بالسلسلة .

➤ الحركة و الزمن :

تحديد الطرق التي يتم بها العمل من خلال و تضييع الوقت .

➤ المصلحة المشتركة :

بمعنى أن السعي لزيادة الإنتاج و تحقيق النجاعة ليس هدف المنظمة وحدها و إنما يخص حتى العامل. وبالتالي ضرورة التعاون لتحقيق ذلك. (د.ناقة أحمد، 2022، صفحة 21).

من أهم مبادئ الإدارة العلمية لديه نجد التالي :

1- التقسيم الأفقي للعمل : يقصد به تجزئة العمل و تخصيص المهام و دراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل .

2-التقسيم العمودي للعمل: يهدف إلى التميز بين المصمم و منفذ العمل بمعنى التعريف بين الياقات البيضاء. حيث يعتقد تايلور ان هذا المبدأ يسمح بوضوح الرجل المناسب في المكان المناسب .

3- ربط نظام الأجور بالمرودية : الذي يؤدي إلى دفع العمال لبذل جهد أكبر في العمل باعتبار أنهم عقلانيون .

4- نظام الرقابة في العمل : تكون الرقابة داخل المصنع رجلا لرجل (عماري و خلدون ، سنة 2019، صفحة 17) وهذا ما يدفعنا بقول أن نظرية الإدارة العلمية تعد من بين النظريات البارزة في مجال التنظيم والعمل كونها اهتمت بالتنظيم في العمل .

نظرية التكوين الإداري :

حاول فايول إيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم و توجه العمل الإداري داخل المنظمة أيا كانت طبيعتها، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوما واحدا يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات" (منالي ، صفحة 235).

و عموما اتجه فايول انصب حول دراسة و تحليل العمليات الإدارية و كيفية إيجاد مبادئ و قواعد لتكون ركائز لجميع المؤسسات ومن أبرز الإسهامات التي تنتمي إلى أفكار فايول، أنه سعى لتحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات و المؤسسات الصناعية ، و يمكن تصنيفها إلى ست مجموعات رئيسية و هي :

الأعمال الفنية ، الأعمال التجارية ، الأعمال المالية ، أعمال الأمن أو الضمان، أعمال المحاسبة ، الأعمال الإدارية .(بلعربي حنان ، 2017-2016، صفحة 67)

ومن خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر؛ استطاع فايول أن يضع أربعة عشر مبدأ يمكن من خلاله الاطلاع على أنشطة الإدارة في :

1- تقسيم العمل : يقلص فجوة الانتباه أو الجهد بالنسبة لأي شخص أو مجموعة ، ويطور الممارسة الألفة.

2-الصلاحية : الحق في إعطاء الأوامر ، وينبغي ألا ينظر إليها دون الإشارة الى المسؤولية.

3- الانضباط : المعالم الخارجية للاحترام بما يتوافق مع الاتفاقيات الرسمية و غير الرسمية بين الشركة و مستخدميها .(د.ناقة أحمد، 2022، صفحة 11) .

4-وحدة الأمر: و هذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الاوامر و التوجيهات و يرفع إليه التقارير .

5- وحدة الاتجاه: ذلك أن كل مجموعة من النشاط متحدة الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة و خطة واحدة ، و تختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد .

6- خضوع الأفراد للمصلحة: وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصالح العامة أو الأهداف العامة للمنظمة ، و ذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم و استمراريته (عماري و خلدون ، سنة 2019، صفحة 20) .

7- عوائد العاملين : يجب أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة لكل من العاملين و المنظمة.

8- المركزية : إن التعامل مع الأفراد يمثل نوعا من اللامركزية، حيث يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.

9- التسلسل الرئاسي : لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة و الاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين، و على كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال (بوكفوس، سنة 2007، صفحة 27).

10- النظام : مكان لكل شيء و كل شيء في مكانه المناسب، الرجل المناسب في المكان المناسب و يقسمه فايول إلى قسمين : نظام مادي يعني بوضع الآلات و الأدوات و المعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، و النظام الاجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب ، كما يهتم بتنسيق الجهود و تحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.

11- المساواة : الجمع بين المعاملة اللطيفة و العادلة تجاه المستخدمين، إذ يقتضي هذا المبدأ أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم و إنتمائهم و أن يلتزم كل منهم بواجباته كافة (د.ناقة أحمد، 2022، صفحة 13).

12- المبادرة: أي تشجيع العاملين على المبادرة و المبادرة بتقديم أفكارهم خلال تطبيق و تنفيذ المخططات .

13- روح الجماعة: و تعني توحيد الجهود و العمل ، من خلال إنسجام المصالح و الأهداف و ذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر و سياسة الاتصالات الشفوية .

14- تعويض الأفراد : ويعني تعويضهم على أساس الخدمات التي يؤدونها وفقا لتقييم

منطقي و السليم للأعمال. (بالعربي حنان صفحة 68، سنة 2017)

و منه نجد أن نظرية التكوين الإداري للعالم فايول تهتم بدراسة كيفية تطوير و تحسين القدرات و المهارات الإدارية للأفراد و المؤسسات ، تهدف هذه النظرية إلى فهم العمليات و الإجراءات التي تساهم في إعداد و تطوير القادة و المديرين لضمان تحقيق الفعالية و الكفاءة و الأداء الإداري .

النظرية البيروقراطية :

نظرية البيروقراطية ل**ماكس فيبر** هي نظرية اجتماعية تركز على التنظيم والسلطة في المؤسسات و تركز على البيروقراطية كنظام تنظيمي فعال يقوم على الهيكل الرسمي، لقد قام فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي للتنظيم داخل المنظمات، حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، حيث أثبت بعض الخصائص الأساسية لهذا النظام وأهم هذه الخصائص أو المبادئ ما يأتي (نوري و محمدي، صفحة 226)

- تقسيم العمل بشكل محدد بين اعضائها .

- سلسلة واضحة من اصدار الأوامر .
- اختيار الاعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب .
- اعتماد الترقية على الاقدمية او الانجاز أو الاثنين معا.
- تدوين الافعال و القواعد و القرارات الادارية.
- الفصل بين ملكية المؤسسة و ادارتها
- خضوع جميع الاعضاء للانضباط و الرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم .
- تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هيرارشية (هرمية).
- خضوع المستوى الإداري الأدنى لإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى.
- بالإضافة إلى تحديد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة وثابتة.
- وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة الوظائف.
- الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها.
- اعتماد الوظائف على الجدار والإخبار المهني والذرية يكون على أساس الأقدمية والأداء والقدرة.

وانطلاقاً من هذه الخصائص يعبر ماكس فيبر، أن الولاء هو السبيل الأمثل لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة الطرق وأنجعها، ووفقاً لماكس فيبر فإن تعدد تطبيق هذا النموذج في المنظمات الكبيرة سيحقق فوائد متعددة كالدقة في العمل والوضوح والسرعة وانخفاض التكلفة المادية للعمل ومنه اجتناب العديد من المشاكل الخاصة بالعمل (نوري و محمدي، صفحة 226)

وبتالي فإن ماكس فيبر تبنى نموذج البيروقراطية في المنظمات الكبيرة ليحقق فوائد كبيرة متعددة مثل الدقة في العمل و الوضوح و السرعة و تقليل التكاليف المادية للعمل مما يساعد على تجنب العديد من المشاكل التي قد تواجهها المنظمات.

نظرية العلاقات الإنسانية :

و تمثلت أعمال التون مايو مع الباحثين في فرقته في ثلاثينيات القرن الماضي في تقديم الشروحات على التمرد عن العمل المحدد و تمثلت الملاحظات في أن العمل الاجتماعي للمؤسسات ... يسمح للأفراد في العمل يبحثون الرضا النفسي لأسباب مختلفة (منالي ، صفحة 241) وهي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد و تقدير موقفه ومواهبه وإمكانياته وخبراته ، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين بعضهم مع البعض الآخر. (سيد عبد الحميد ، 1986 ، صفحة 31) تختص بدراسة و تحليل

الظواهر الاجتماعية و الإنسانية التي تنشأ بحكم الحياة الإنسان في جماعات تتفاعل سعيًا وراء تحقيق أهداف فردية و جماعية (سيد عبد الحميد ، 1986 ، صفحة 20) ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية كالآتي :

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية التي يكونها مع الآخرين.

-انعكاس العلاقات الإنسانية على زيادة الثقة والصدقة بين العاملين للمؤسسة (وسيم ، 2016-2015 ، صفحة 47).

- إن التخصيص و تقسيم العمل و الاتجاه إلى الآلية و الروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين به.

-يتأثر الناس بسلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم للاجتماعية (بوكفوس، سنة 2007 ، صفحة 30)

أما بالنسبة للعلاقات الإنسانية في الإدارة فقد رأى الدكتور السيد عبد الحميد مرسى " إن الإدارة لا تعمل منعزلة قائمة بذاتها ، وإنما هي موجودة في المجتمع و جزء من كل اجتماعي تتأثر به كما تؤثر فيه ، ومن هنا كان المجتمع عاملا أساسيا في تحديد

نمط العلاقات المتضمنة في الإدارة التي توجد فيه، حيث تنمو فيه الإدارة و تتشكل في داخله و تتكامل معه علاقات هذه الإدارة " (سيد عبد الحميد ، 1986 ، صفحة 40).

و منه نستنتج أنه ومن خلال ما ذكر سابقا أن نظرية العلاقات الانسانية تعد من بين النظريات الإدارية التي أعطت اهتماما كبيرا للأفراد داخل التنظيم و أشارت لدور العلاقات الإنسانية في تعزيز الإنتاجية و الرضا عن العمل و التي جاءت كرد فعل على النظريات التقليدية التي ركزت و اهتمت بالجوانب التقنية للإدارة .

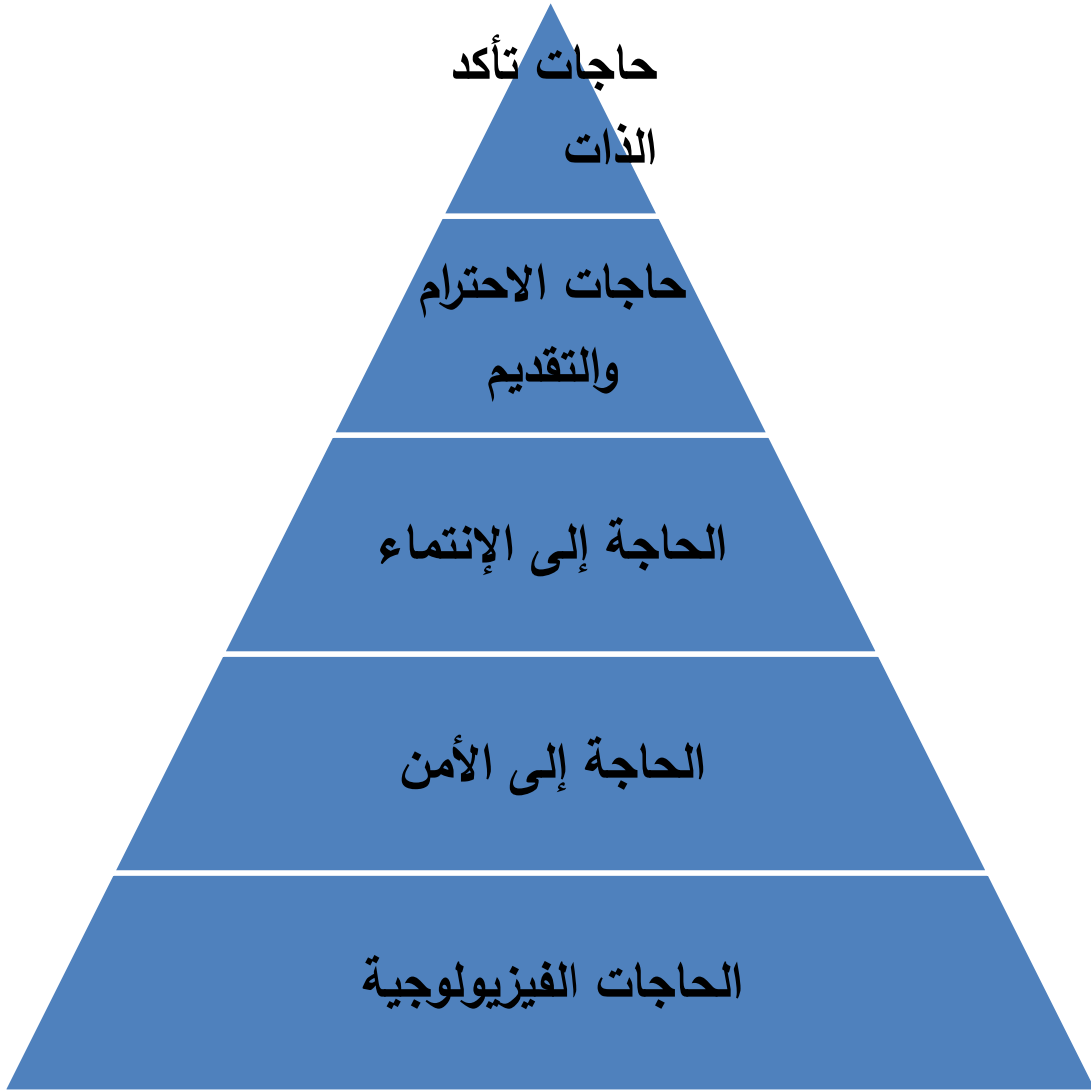
نظرية الحاجات الماسلو :

شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على فعالية المؤسسات الكثير من الباحثين، ومما لا شك فيه، أن دراسات ونظريات هؤلاء الكتاب أرست مبادئ هامة وأساليب فنية، تركزت على فروض علمية وتأملات فكرية راسخة. ولعل من أبرز هؤلاء الكتاب أبراهام ماسلو" حيث تعتبر نظريته الأكثر شيوعا وقدرة على تفسير السلوك في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وترمز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، حيث أن التعرف الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية (حواشي ، 2015 ، صفحة 77).

وتقوم نظريته على قاعدتين هما :

إن الحاجات التي في قاع الهرم هي أكثرها أهمية وضرورة للإنسان. إن الإنسان لن ينتقل من حاجة إلى أخرى حتى يشبع الحاجة التي قبلها إشباعا كلياً أو على الأقل جزئياً. ويوضح الشكل الموالي الحاجات الخمسة التي جاء بها إبراهيم ماسلو :

الشكل رقم : هرم تدرج الحاجات الماسلو.



شكل (1):

المصدر : من إعداد حواشي أمال صفحة 79

وتنقسم حاجات الفرد العامل بالمؤسسة إلى خمسة حاجات وهي كتالي

الحاجة الى تحقيق الذات:

تعتبر أعلى مستوى في الهرم ، وهي الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته ، وذلك بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات للتطور واستخدام أساليب إبداعية لتحقيق الدور الاجتماعي للتقدم والنمو . (شريفة جنان 2015 صفحة 80)

الاحتياجات العضوية أو الفيزيولوجية: وهي الحاجات التي يتم إشباعها للمحافظة على

حياة الإنسان وبقائه مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والنوم والجنس (التكاثر).

(حواشي أمال 2015 صفحة 79)

الحاجة إلى الانتماء : تعتبر حاجة من الحاجات الهامة التي تشعر الفرد بالروابط

المشتركة بينه وبين أفراد مجتمعه (بن مريم حليلة 2021 صفحة 50)

الحاجة الى الأمن والسلامة :

تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في العيش بسلام وطمأنينة بعيدا عن أعراض القلق

والاضطراب والخوف ، ومع حاجته الدائمة للحماية من الأخطار الجسمية والصحية

والبدنية ، حيث يشعر الفرد بقدر من الاطمئنان ، ولا يتوقف الأمن عند الحدود المادية فحسب بل حتى الأمن النفسي والعائقي من خلال علاقات متزنة مع الأفراد وزملاء العمل (شريفة جنان 2015 صفحة 78)

. الحاجة إلى التقدير والاحترام: الفرج بحاجة إلى تقدير الناس والمجتمع له، وللحصول

على هذا التقدير فهو يسلك في ذلك مسالك كثيرة، فالسلطة والمركز الوظيفي تجلبا

الاحترام وكذلك المال والشهرة والانتماء إلى أسرة مرموقة.(أمال

حواشي 2015 صفحة 79) فقد أكد ماسلو على حاجات لم يدرجها ضمن الهرم وتتمثل

في :

حاجات الفهم والمعرفة: تشير هذه الحاجات إلى الرغبة المستمرة في الفهم والمعرفة ،

وتظهر واضحة في النشاطات الاستطلاعية والاستكشافية ، وفي البحث عن المزيد من

المعرفة والحصول على أكبر قدرة من المعلومات ، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات أكثر

وضوحا عند أفراد عن غيرهم. (شريفة جنان 2015 صفحة 81)

الحاجات الجمالية : يدل هذا المستوى من الحاجات على الرغبة الصادقة في القيم

الجمالية وتتجلى لدى الأفراد في إقبالهم أو تفضيلهم للترتيب و النظام و الاتساق و الكمال

سواء في الموضوعات أو الأوضاع أو النشاطات ، كذلك نزعهم إلى تجنب الأوضاع القبيحة التي تسود فيها الفوضى وعدم التناسق ، وعلى الرغم من أن ماسلو يعترف بصعوبة فهم وظيفة هذه الحاجات الجمالية ، إلا أنه يعتقد أن الفرد السوي الذي يتمتع بصحة نفسية سليمة ينزع الى البحث عن الجمال بطبيعته سواء كان طفلا أم راشدا ، ويفضله كقيمة مطلقة و مستقلة .(بن مريم حليلة 2021 صفحة 52)

من النقاط التي يمكن استنتاجها من المناقشة السابقة أن نجاح العمليات التسييرية يتوقف بشكل كبير على التفاعل الإيجابي بين المؤسسة والموظفين فيها. وقد وضح ماسلو أهمية هذا التفاعل الذي يقوم على المبادئ تؤكد على أهمية تفهم ودعم الاحتياجات الأساسية للموظفين، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

خاتمة الفصل :

باختصار تعرفنا على النظريات المختلفة في مجال التوظيف وأهمية فهم تطورات هذا المجال على مر الزمن، وكيف أن الأفكار الرئيسية والمفاهيم الأساسية لهذه النظريات لا تزال تلعب دوراً حيوياً في عمليات التوظيف اليومية و تساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لجذب واختيار الموظفين المناسبين، وبناء بيئة عمل تشجع على الإنتاجية والابتكار، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بنجاح.

الفصل الثاني : التوظيف

التمهيد :

التوظيف

1- تعريف التوظيف

2- أهمية التوظيف

3- أهداف التوظيف

4- مصادر التوظيف أ- داخلي

ب- خارجي

مراحل التوظيف

1- الاستقطاب

2- الاختيار

3- التعيين

خاتمة الفصل .

تمهيد:

التوظيف هو عملية أساسية في أي إدارة الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات والمنظمات، بناءً على متطلبات وظيفية محددة ومهارات معينة. تهدف عملية التوظيف إلى جذب المرشحين المؤهلين والموهوبين، وتحديد الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها. في هذا الفصل، سنقوم بفحص وتحليل عملية التوظيف بشكل شامل، بدءًا من تعريف التوظيف ومروراً بأهميته وأهدافه، وصولاً إلى استكشاف مصادر التوظيف، سواء داخلياً أو خارجياً وَاخير المراحل التي يمر بها التوظيف.

أولاً: التوظيف

1 - مفهوم التوظيف :

يعرف التوظيف على أنه: الجسر الذي ينقل الفاعل الاجتماعي من الهوية الاجتماعية إلى الهوية المهنية مع استمرار تواجد الهوية الاجتماعية داخل المؤسسة (مداس و خالد عنون، صفحة 241)

ويقصد به أيضا عملية البحث عن أكفأ وأفضل الموارد البشرية ، وانتقاء الفرد الأنسب، اعتمادا على مراحلها الأساسية الثلاث، الاستقطاب، الاختيار التعيين، وما فيه من المقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الانتقاء وعملية التعيين ووضع الموظف في مرحلة التجريب (بشير و فاطمي ، سنة 2018) ويعد بمثابة مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل و الذين لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (ايت اسعد، 2018، صفحة 123) .

وهو ايضا الدخول التعاقدى لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة ، ومن بين هذه الشروط العدل في حاجات المؤسسة من الموظفين ، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقق كفاية مباشرة (سعيد عزة وسام و عيشاوي وهيبه، 2021) ، من خلال ما ذكر

سابقا نلاحظ أن كل من الباحثين عرف التوظيف حسب تخصصه و رأيه الخاص و باعتباره من بين الآليات التي يعتمد عليها في إستقطاب الكفاءة من أجل شغل منصب شاغر أو المتاحة وتلبية حاجات المؤسسة من ناحية القوى العاملة وتمثل بمثابة النشاط الاساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تقديم إضافة إلى المنظمة.

2-أهمية التوظيف :

للتوظيف أهمية كبيرة للمؤسسة نذكر منها: يلعب دورا فعالا في إنجاح استراتيجية الموارد البشرية و التقليل من توظيف الشخص الخطأ الغير المناسب و الذي سيكلف للمنظمة الكثير ، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (أحمد الأمين و أبوبكر ، 2019، صفحة 43) ، وعلى الرغم من أن موضوع التوظيف ذو طابع كلاسيكي. وفي ظل التغيرات التي مست الجانبين الاقتصادي والاجتماعي وكذا التغيرات التي طرأت في تشريعات العمل ؛ ظهر الفكر الاداري الحديث. ومن خلال ما تم التطرق إليه نجد أن للتوظيف دور أساسي وذو أهمية في تحقيق الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة أما الهدف الرئيسي : يتمثل في توفير أفضل العناصر من ذوي المؤهلات الممتازة.

3- أهداف التوظيف :

للتوظيف مجموعة من الأهداف والغايات التي يسعى الى تجسيدها واستشهادا على

ما ذكر سابقا نجد ما يلي :

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة

- التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية (زكرياء و رياض، 2021،

صفحة 588) .

- تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين .

- الوصول الى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة

- ضمان و تأكيد كفاءة و قدرة و جدارة القيادة . (قاسي، 2012 سنة ص 71)

و منه يتضح أن ما تم طرحه سابقا نجد أن المؤسسة او المنظمة و من خلال تطبيق

عملية التوظيف تسعى الى بلوغ مجموعة من الاهداف التي تسطر حيث يهدف الى انتقاء

النسبة الكافية من المترشحين الحاملين للشهادات و المؤهلات المطلوبة لرفع المؤسسة إلى

أعلى المستويات و الرفع من الانتاجية.

4- مصادر التوظيف :

يفتضي تعيين الافراد دراسة دقيقة للعناصر المختلفة لذا تلجأ المؤسسة إلى تحديد هذه المصادر وهي بصدد تنفيذ خطة التوظيف ، وهذا من أجل الحصول على القوى العاملة. و منه يمكن تقسيم هذه المصادر الى مصادر داخلية و مصادر خارجية .(بميرين ، 2017 سنة ، صفحة 32)

أ- مصادر التوظيف الداخلية :

وتعد من أفضل المصادر و اعتمادها يعني تخفيض النفقات ، و زيادة الانتاج أي البحث على المؤهلين للعمل من داخل المؤسسة كالترقية أو نقل من قسم إلى آخر وتفضل المصادر الداخلية على المصادر الخارجية و ذلك لعدة اسباب منها :

انخفاض التكاليف بالنسبة للمؤسسة التي توفرها للبحث عن افراد لشغل المناصب الشاغرة فضلا عن تدريبهم ، و الفترة الزمنية للتأقلم و النفوذ مع الوظيفة ، إعطاء فرصة للمنتمين للمؤسسة لإبراز مهارات تتناسب مع الوظائف الأعلى ما يوفر علاقة بينهم و بين الإدارة (سميرة ، سنة 2016، صفحة 48)

ب- مصادر التوظيف الخارجية :

لا بد للإدارة من الالتجاء إلى مصادر خارجية للحصول على بعض العاملين ذوي

الكفاءات الخاصة و تتمثل هذه المصادر:

مكاتب الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هي تنتشر في مختلف

المناطق ، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف ومن الذين يترددون عليها

كما أنها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة.

الوكالة الوطنية للتشغيل : مثلا و التي تعتبر بمثابة المكان الذي يلتقي فيه العرض و

الطلب عن العمل (بمربى ، 2017 سنة)

الإعلان : يعد الإعلان عن الوظيفة من أكثر الطرق المستخدمة للتوظيف ، حيث جرت

العادة وضع إعلانات للتوظيف في الصحف و المنشورات التي تستقطب أكبر عدد

ممكن من القراء حسب نوع المنصب الموظف له.

المعاهد و الجامعات : و تعتبر المصادر الخارجية المباشرة للتوظيف لأنها تعتمد على

الاتصال المباشر بالمدارس و المعاهد و الجامعات التي تضم أفرادا بمواصفات معينة

تحتاجهم المؤسسة .

الطلبات الشخصية :

تشكل طلبات التوظيف التي يتقدم بها الافراد مباشرة أو عن طريق البريد مصدرا خارجيا هاما للقوى العاملة و لا يمكن التقليل من أهمية الاسلوب خاصة و أن طالبي التوظيف يتقدمون بمحض إرادتهم مما يدل على إهتمامهم بالمؤسسة (محمد الشريف ، سنة 2018 ، ص56) .

ومنه يتضح أن توظيف العنصر البشري للمؤسسة قد يشتمل على عنصرين او بالأصح أحدهما داخلي والآخر خارجي .فبالنسبة للمصدر الداخلي يتضمن ما تشتمل عليه المؤسسة من موظفين في المحيط المهني و يتمثل في الترقية أي الانتقال من منصب إلى آخر أعلى، و هذا ما يحفز الموظفين إلى تقديم أفضل جودة و إتقان العمل على أكمل وجه أما بالنسبة للمصدر الخارجي يندرج في يد العاملة الشابة و تلجأ المؤسسة الى هذا المصدر في حالة عدم توفر المؤهلات الكافية لدى المصادر الخارجية أو في حالة أن المورد البشري لم يغطي النقص أو في حالة حاجة مؤسسة الى تخصصات جديدة .

ثانيا: مراحل التوظيف

الاستقطاب:

كما يعرف بأنه الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا و هناك من يسميها الاستجلاب و يراد بها جذب ، و إغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (بشير و فاطمي ، سنة 2018).

أهداف عملية استقطاب :

- 1) حصر عمليات استقطاب التي يقضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات و الشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة) و تخطط الموارد البشرية حيث تحدد الأعداد و النوعيات المطلوبة من العاملين.
- 2) توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة
- 3) الاسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملة و تكون قوى العاملة تأهيل و كفاءة عالية (عماري و خلدون ، سنة 2019).

مصادر الاستقطاب :

مصادر الداخلية :

أ_ الاعلان في داخل المنظمة: عن الوظائف الشاغرة ليتقدم لشغلها كل من تتوفر فيه الشروط المطلوبة و يؤسس في نفسه القدرة ، و من ثم تلجأ المنظمة الى الاختيار من بين المتقدمين وفق مما تراه مناسباً .

ب_ توصيات موظفي المنظمة: و هنا تلجأ المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليزكي من يعتقد بملائمته لشغل الوظيفة الشاغرة (بشير و فاطمي ، سنة 2018) .

المصادر خارجية :

في حالة عدم وجود اشخاص ذوي القدرات و المهارات و التدريب المناسب في المنظمة يتطلب الأمر اضافة افراد جدد للحصول على اراء جديدة و افكار لتغيير و تطوير أداء المنظمة بدلا من الاستمرار على نفس الطرق الموجودة ، كل هذا يؤدي الى ضرورة أن تلجأ المنظمة إلى مصادر أحد المصادر الخارجية و يقصد بها تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية و يقصد بها تلك أيضا سوق العمل (بدر، سنة 2020).

خطوات عملية الاستقطاب :

تشتمل على مجموعة من الخطوات المتسلسلة هي كالآتي :

1- الاطلاع على نتائج دراسة سوق العمل : حيث ينبغي على ادارة الموارد البشرية في

كل منظمة دراسة طبيعة سوق العمل ومعرفة نوعية العاملين الواجب التحاقهم بالمنظمة .

2- الاطلاع على نتائج تخطيط الموارد البشرية و تحليل الاعمال : يفيد قيام المنظمة

بعملية تخطيط الموارد البشرية و استخلاص النتائج منها في نشاط استقطاب ، حيث

تحدد هذه النتائج عدد و نوعية و موعد التحاق الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.

(وشنان حكيمة ، صفحة 234) .

3- وضع سياسة البرنامج : تشتمل سياسة البرنامج الاستقطابي على عدد من الجوانب

الاساسية وهي ما يلي :

- تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المنظمة .

- تحديد المصادر المتوفر فيها الموارد البشرية المستهدفة وهنا يتحدد ضمن سوق

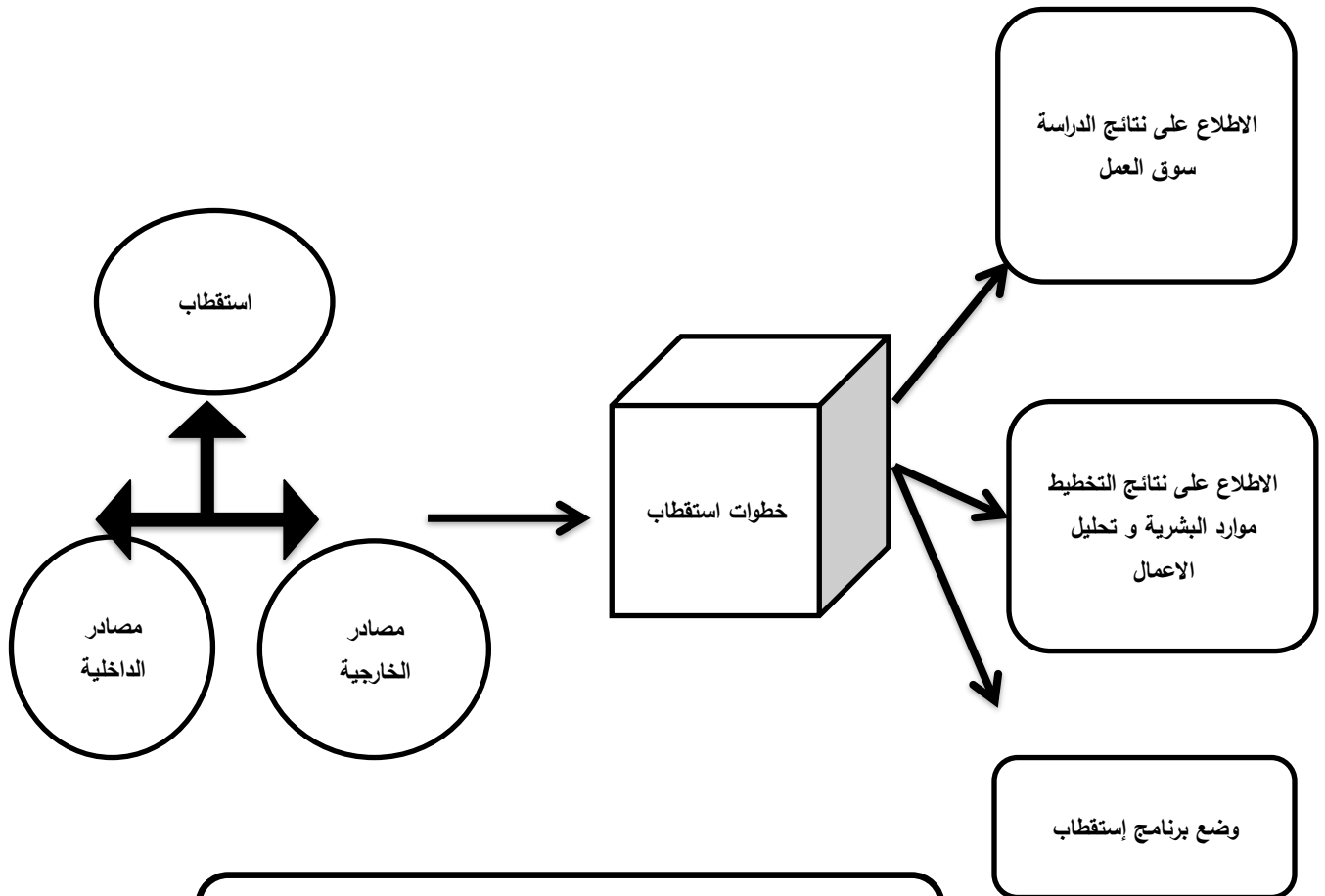
العمل المستهدف .

- تصميم الرسالة الاستقطابية التي يجب أن تتضمن كافة المعلومات التي يحتاجها

المستقطب عن المنظمة و الوظيفة المحتملة التي سينتدم للتعين فيها .

4- تقييم تنفيذ برنامج الاستقطاب :

تهدف عملية تقييم البرنامج الاستقطابي الى معرفة ادارة الموارد البشرية مدى نجاح وظيفة الاستقطاب في تصميم و تنفيذ برامجها (عقيلي، سنة 2005، الصفحات 288-289).



شكل (02)
مخطط يمثل خطوات و مصادر استقطاب
من إعداد الطالبتين

الاختيار :**تعريف الإختيار :**

هو عملية تهدف إلى مفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة ، و الذين افرزتهم عملية الاستقطاب و الغرض منها اختيار أفضل العناصر الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لشغل هذه الوظائف (بلعيد ، عراب ، و صديقي ، ص 285 ، سنة 2022).

ويعرف الاختيار على انه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة و هو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره و يتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة (بودوح ، ص 29) .

خطوات الاختيار :

و عموما تجرى عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات و الاجراءات التالية :

أولاً:

طلب التوظيف : يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية ، الاجتماعية ، و العلمية لطلب العمل و يكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية و مدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الادارة في معرفة صلاحية طالب الشغل للوظيفة .(قاسي، 2012 سنة ص 71)

ثانياً :

المقابلات الشخصية : تعتبر المقابلات الخطوة التالية في الاختيار ، وبعد اكتمال المعلومات عن المترشحين ، يتم مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا يتضح من الملف كالمظهر العام و طريقة التصرف وغيره ، فالغرض الاساسي من المقابلة هو الحصول على المعلومات الهامة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات و الشهادات و الاختبارات و غيرها (بشير و فاطمي ، سنة 2018)

ثالثاً :

الاختبارات :

✓ اختبارات الذكاء

✓ الاختبارات الطبية

✓ اختبارات القيم و الاتجاهات و الاهتمامات

✓ الاختبارات الشخصية

□ الاختبارات النفسية (عماري و خلدون ، سنة 2019)

رابعاً:

المقابلات :

تمثل مقابلات الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف ، من خلالها تجرى محادثة مع الاشخاص وجها لوجه

(www.abahe.uk).

خامساً :

مراجعة عامة لمهام الوظيفة :

في هذه الخطوة يأخذ المرشح للوظيفة فكرة عامة عن مهام وواجبات و مسؤوليات الوظيفة التي سيشغلها.

سادساً:

الفحص الطبي :

ينبغي قبل تعيين أي فرد أن يتم التأكد من لياقته الصحية للعمل من خلال إجراءات الفحص الطبي عليه من قبل طبيب معتمد من المنظمة أو المستشفى (محمد و احمد ،

ص 135 ، سنة 2009)

التعيين :**تعريف التعيين :**

ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار و كنتيجة لها؛ بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفا في المنظمة ، وذلك بعد اجتيازه الاجراءات بنجاح ، و من ضمنها فترة التجربة (العيلة، ، سنة 2013 - 1434هـ).

و كذلك تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و يتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة مراحل الاختبار بنجاح ليتسلم عمله بالمنظمة و في معظم الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموضع تحت تجريب مدة 03 أشهر أو 16 شهر من تاريخ تسلمه العمل ، و بعدها تقرر المنظمة فيها اذا سيستمر في عمله أم معفى منه. (بلاش و جرجار ، ، ص 70، سنة 2018).

خطوات التعيين :

تمر عملية التعيين بالعديد من الاجراءات من أهمها :

1_ التوثيق : يمثل أوراق التعيين و ينقسم إلى:

- وثائق يقدمها من تم اختياره و هي (نموذج طلب التوظيف ، السيرة الذاتية ،

شهادة الخبرة ، شهادة أداء او إعفاء من الخدمة العسكرية ...

- وثائق تعد في المنظم (اقرار بالالتزام بالعمل بالمنظمة لمدة محددة ، اقرار استلام العمل ، عقد التعيين ...

2- اصدار قرار التعيين :

3- التهيئة المبدئية(التأهيل الأولي) : المقصود بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمنظمة و الوظيفة و العاملين معه . (وشنان حكيمة)

4- متابعة و تقويم الفرد خلال فترة التجربة : إن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة ، و يبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار و التجربة من قبل رئيسه.

5- تثبيت الموظف و تمكينه : بعد أن يقضي الموظف الجديد الفترة التجريبية له بنجاح و تثبيت كفاءته و يفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله ، تنتهي فترة الإختيار و يعين بصورة نهائية . و هنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية (بشير و فاطمي ، سنة 2018).

وفي النهاية نجد أن جل المراحل التي يمر بها التوظيف من الإستقطاب ، الى اختيار ، والتعيين هي أساليب تحمل طابع نزاهة و حياد و كذا تعد من بين الأنشطة و الخطوات الاساسية التي وجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت من

أجل إنتقاء أفضل و أجدر الكفاءات لجذب الأفضل و أكثرها تأهيل، و التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

خاتمة الفصل :

هنا ندرك أن التوظيف ليس مجرد عملية اختيار وتعيين موظفين، بل هو جزء مهم من الإدارة و يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة ونجاحها. فمن خلال فهم مفاهيم التوظيف ومصادره وأهدافه، يمكن للمنظمات بناء فرق عمل قوية ومتنوعة، وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر في السوق العمل.

الجانب الميداني

الفصل الثالث: ممارسات التوظيف في

الإدارة الجزائرية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: خصائص المتغيرات المتعلقة بعينة ممارسات

التوظيف في الإدارة الجزائرية

ثالثاً: التحليل الكيفي للمقابلات

رابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

خامساً: النتائج العامة للدراسة

أولا : مجالات الدراسة:

المجال الجغرافي :

و المقصود به: هو المكان الذي يساعد على حصر الدراسة وفق حيز معين. وجاءت دراستنا حول خزينة الولاية لعين تموشنت، والتي أدرجت في السلم الإداري بموجب القانون رقم : 09-84 الصادر في جمادى الأولى 1404 الموافق ل 04 فبراير 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، طبقا للتنظيم الساري المفعول والقرار المؤرخ في: 03 شعبان 1426 الموافق 07 سبتمبر 2005 الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها، فإن الهيكل الإداري لخرزينة الولاية عين تموشنت المقسم إلى ثمانية (08) مكاتب، وواحد وعشرون (21) قسما فرعيا إضافة إلى فرق للمراقبة والتحقيق.



المصدر: <https://www.google.com/maps>

المجال البشري :

و يقصد به المجتمع الخاص بالدراسة. واعتمدنا على أداة المقابلة من أجل فهم ظاهرة الممارسات التي تتم في إطار التوظيف، و التقرب أكثر من الفئات التي وظفت في إدارة الخزينة. التي تعرف اكتفاء في شعر المناصب. حيث تقدر النوعية بنسبة % 93 ، ويتمثل العدد الإجمالي للموظفين في 108 موظف و موظفة ، و يصنف الموظفين الى ثلاث فئات في التأطير. نجد 62 من الصنف 10 إلى ما فوق ، أما فئة التحكم نجد 23 من صنف 07 إلى صنف 09 ، أما فئة التنفيذ 23 من صنف 06 و أدنى .

المجال الزمني:

و يعني الوقت الذي استغرقه الباحث في جمع البيانات و المعطيات الخاصة بالبحث و التعرف أكثر على الموضوع .

وتم الانطلاق في إعداد الدراسة من مرحلة اختيار الموضوع . حيث قمنا بجمع المعلومات و البيانات الأولى من المجتمع بصفة عامة و ذلك من خلال الإحتكاك بالأفراد و الجماعات التي سبق و أن عاشت مثل هذه الظواهر الاجتماعية أو لاحظتها في أحد المؤسسات أو الإدارات الجزائرية .

أما بالنسبة للمرحلة الثانية تم من خلالها إعداد خطة بحث من أجل كتابة الإطار النظري الخاص بالبحث من مارس 2024 .

و أخيرا المرحلة الثالثة إمتدت من 24مارس إلى غاية 24 من أبريل 2024 والتي تم من خلالها طرح اسئلة المقابلة على الفئة البحثية، و جمع البيانات الميدانية و تحليلها و من تم الخروج باستنتاجات متعلقة بالبحث .
و منه نجد فقد إعتدنا في دراستنا على أداتين :

المقابلة : هي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد يقوم بها الفرد مع أفراد آخرين بهدف الحصول على المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التشخيص والتوجيه، ترتبط بجمع البيانات الخاصة ببحث معين وتعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات، إنتاجية وفعالية حيث تساعد في الحصول على المعلومات، عند الحالات التي قد لا تكون مسجلة في المستندات والوثائق (بسمه ، 2014، صفحة 171) .

الملاحظة : تعرف بأنها المراقبة والمشاهدة الدقيقة للظواهر والأفكار والحقائق العلمية للتواصل إلى معانيها البعيدة والعميقة، مما تساعد الباحث في تنمية مواهبه الفكرية التي

يمكن استخدامها في الكشف عن نتائج جديدة يمكن تعميمها على حقائق أخرى متشابهة تساعد الباحث على إتقان وإحكام بحثه العلمي (غازي ، 2014 ، صفحة 145) .

العينة : هي نموذجاً يشمل جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث والممثلة له وتحمل صفاته المشتركة وهذا الجزء يغني الباحث عن دراسة كل الوحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل الوحدات (محمد و الأء ، 2010 ، صفحة 144) .

و قد إعتدنا على العينة القصدية أو تسمى بالعينة العمدية و تعتمد على نوع من الإختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثلاً صحيحاً (روايه و سعود ، صفحة 446) للوصول إلى المعلومات شفافة وواضحة وبالتالي إختارنا 35 مبحوث من المجتمع الأصلي 108 .

ثانيا: خصائص المتغيرات المتعلقة بعينة ممارسات التوظيف في الإدارة

الجزائرية

عرض و تحليل بيانات المقابلة :

عرض و تحليل بيانات المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول 01: توزيع العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 12 | 37.5% |
| أنثى | 20 | 62.5% |
| المجموع | 32 | 100.0% |

ويبين الجدول أعلاه نسبة المديرين حسب الجنس، ومن الواضح أن النساء لديهن أعلى نسبة بنسبة 62.5%، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة بالرجال والتي تزيد عن النصف. التقدير هو 37.5%، وهي نسبة منخفضة جداً مقارنة بالنساء.

وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بأن الزيادة الواضحة في النتائج ترجع إلى سمعة المرأة في الانضباط والإتقان في عملها، وقدرتها على مواجهة كافة التوترات. على عكس الرجال، المعروفين بقسوتهم وغضبهم وافتقارهم إلى الالتزام، فإن هذا يترك للمرأة نصيب الأسد من الفئات الأكثر توظيفاً.

جدول 02 : توزيع العينة حسب متغير السن

| السن | التكرار | نسبة مئوية |
|------------------|---------|------------|
| اقل من 30 سنة | 1 | 3.1% |
| من 30 الى 40 سنة | 15 | 46.9% |
| اكثر من 40 سنة | 16 | 50.0% |
| مجموع | 32 | 100.0% |

وبناء على البيانات الواردة في الجدول نجد أن الفئة العمرية فوق 40 سنة تشكل نصف النسبة المقدرة 0.50%، وهي نسبة كبيرة مقارنة مع 46.9% المقدرة للفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة. وتقدر نسبة العاملين تحت سن 30 عاما بنحو 3.1%، مما يدل على أن سياسات التشغيل المعتمدة منذ سنوات طويلة كانت مختلفة عن تلك الموجودة الآن، وأصبح قطاع التشغيل أكثر أهمية مما هو عليه .

جدول 03: توزيع العينة متغيرة الحالة العائلية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة العائلية |
|----------------|-----------|-----------------|
| 25.0 % | 5 | اعزب |
| 75.0 % | 9 | متزوج |
| / | / | مطلق |
| / | / | ارمل |
| 100.0% | 32 | مجموع |

وبناء على البيانات السابقة وجدنا أن الحالة العائلية للموظفين تنقسم إلى فئتين، تشكل فئة المتزوجين منهم نسبة أعلى تقدر ب: 75.0%، بينما الحالة العائلية للأفراد غير المتزوجين تقدر ب: 25.0%. ومن هذا نستنتج أن ارتفاع نسبة المتزوجين يعود إلى أن الاستقلال المالي يشكل عاملاً مؤثراً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالزواج وتحمل المسؤوليات الزوجية والأسرية، مما يحفزهم على تكوين الأسرة.

الجدول رقم 04: يوضح النسبة المئوية لمتغير المستوى التعليمي

| النسب المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|---------------|---------|------------------|
| 15.6 % | 5 | تقني سامي |
| 56.2% | 18 | شهادة ليسانس |
| 25.0 % | 8 | شهادة ماستر |
| 3.1 % | 1 | شهادة ماجستير |
| / | / | شهادة دكتوراه |
| 100.0% | 32 | المجموع |

يتضح من هذا الجدول توزيع مستويات التعليم بين موظفي خزانة الولاية عين تموشنت. يبدو أن معظم الموظفين لديهم شهادة ليسانس، حيث يمثلون أكثر من نصف العدد الإجمالي للموظفين بنسبة 56.2%. بعدها يأتي مستوى الشهادة الماستر بنسبة 25.0%، ثم شهادة تقني سامي بنسبة 15.6%، وأخيراً شهادة الماجستير بنسبة 3.1% وهي النسبة الأقل. ونجد أن شهادة الدكتوراه لم تحتل أي نسبة.

ومن هنا يمكننا الاستنتاج أن الحصول على شهادة ليسانس يكون أسهل مقارنة بالماستر والماجستير والدكتوراه، حيث يتطلب جهداً وزمناً أقل، وقد تكون كافية في العديد من المجالات. وهي الشهادة الأكثر شيوعاً بين الأفراد الذين يسعون لدخول سوق العمل.

جدول رقم 05: يوضح النسبة المئوية لمتغير الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 3 سنوات | 3 | 9.6% |
| من 3 إلى 5 سنوات | 5 | 15.6% |
| من 6 إلى ما فوق | 24 | 75.0% |
| مجموع | 32 | 100.0% |

يوضح الجدول توزيع الخبرة المهنية لموظفي الإدارة الخزينة في ولاية تموشنت، يظهر أن غالبية الموظفين لديهم الخبرة المهنية تزيد عن 6 سنوات، وتبلغ نسبتهم 75.0%. بعدها، تأتي فئة الخبرة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 15.6%، وهي أقل من المتوسط. بينما يمتلك عدد قليل جداً من الموظفين الخبرة أقل من 3 سنوات، وتبلغ نسبتهم 9.6%.

وعليه فإن وجود قاعدة من الموظفين ذوي الخبرة الواسعة في الإدارة، يعكس الاستقرار والتفاني في العمل، ونظراً للنسبة القليلة جداً من الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 3 سنوات، فإن الإدارة قد تحتاج إلى توفير الفرص لتبادل الخبرات بين الموظفين.

ثالثا : التحليل الكيفي للمقابلات :

المحور الأول: التوظيف في الإدارة

الشفافية:

تعتبر الشفافية أحد القيم الأساسية التي تعتمدها الإدارة الجزائرية، في توظيف الفاعلين، نظرا للأهمية الكبيرة في تحقيق المساواة و العدالة. بالإضافة إلى أنها تضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، هذا ماتم التأكيد عليه من خلال تصريح مبحوث ر: " بالتأكيد حيث يكون جميع المترشحين على نفس المستوى أي سواسية " و بالتالي فإن الوضوح التام في إختيار و إنتقاء الفاعلين في الادارات يعد من بين الأمور التي تساعد في تحقيق عملية التوظيف الفعالة في الفضاء الإجتماعي كما اسماه بياربورديو و تقلل من فرص الفساد في الأوساط الإدارية و كذا تعزز ثقة المؤهلين في عمليات التوظيف و هذا ما أشار له كتاب النزاهة والشفافية والمسألة في مواجهة الفساد بقول " الشفافية ضرورة وضوح إدارة الدولة من قبل القائمين عليها " و كذلك: " والإفصاح عن شروط ومعايير وآليات الحصول على هذه الخدمات بشكل علني ومتساو للمواطنين جميعهم " (الائتلاف، قدس 2016، صفحة 60) و على الرغم من أن الشفافية ذات طابع إيجابي محض إلا انها في الكثير من الأحيان تتعدم .

و هذا ما يدفعنا بالقول أن ما هو كائن في الواقع لا ينطبق مع ما هو مصرح به في الإدارات ؛ حيث أنه يتناقض كلياً مع القوانين و المراسيم المنصوص عليها و كذلك رأي مبحوث د: " في الإدارة التي أعمل بها في العديد من مرات كون هناك توظيف و لم نسمع به " ، وهذا ما يدل على تستر واضح في بعض القطاعات و التلاعبات و هذا يظهر جلياً من خلال الطرق الملتوية التي يلجأ لها الفاعلين الإجماعيين إلى إحتيال في مناصب متاحة و غير معلنة بهدف إعادة إنتاج بناء، و هذا بحكم السلطة التي تستعمل في هذا الجانب بغية تحقيق الغايات و الأهداف الذاتية.

المحسوبة :

تعتبر المحسوبة من بين الظواهر التي تلقى انتشاراً واسعاً في أغلب المجتمعات ، ويدل مضمونها على أنها "التعدي على حقوق الغير نتيجة تدخل جهات أو أفراد" (الروابدة، عباينة، العدوان، نوافله، والعضايلة، 2020) والتي تعتبر في حد ذاتها وليدة للجزور الثقافية السائدة في المجتمع، وهذا ما أكده الدكتور محمد بشير بنعتها " عمق روح العشائرية " من خلال كتابه الثقافة والتسيير في الجزائر، والتي وصفها بأنها " الأشكال المستوحاة من الجزور الثقافية الحضارية لمجتمعنا العربي الإسلامي، هذه الأشكال التي نرجعها إلى الأصل القبلي العصبي الذي نعتبره المنطق المسير لأهم العلاقات بين الجزائريين "؛ وهذا

ما يؤكد سيطرة عقلية العصبية في العلاقات بين الأفراد والمجتمع الجزائري ككل، والتي تتدرج ضمن بن عميس، الذي يعد المحرك الأساسي لتحقيق المصالح والغايات، وانطبق ذلك مع آراء موظفي خزينة الولاية. وللوهلة الأولى من طرح السؤال كانت اللغة الجسد أثر كبير لفهم أن أغلبيتهم كانوا يتهبون من الاجابة عن الحقائق. حيث اكتفى بعض الموظفين بقول "توظف إدارتنا فقط كفاءات، وتعمل بمبدأ الديمقراطية في التوظيف" وفي تصريح لمبحوث ج نجده يقول: " في الحقيقة خالي كان سبب في توظيفي بحكم منصبه " ؛ مما يدل على الاستهتار والتلاعب في توظيف الفاعلين في الادارة.

وهذا ما أكده بورديو في نظرية الممارسة، والذي أكد على " أن كل ممارسات فاعلين تحدها مصالحهم أو منفعتهم؛ وبذلك ينفي وجود أفعال مجانية أو بلا غرض " (عبد الفتاح، 2010) رأي مبحوث م.ن " توجد محسوبة، و الآن يجب على الفرد أن يدرس التخصص الذي لديه مصالح و علاقات شخصية لكي يتوظف ". ورأي مبحوث ص.ظ " أنا موظف بتأكيد أتوسط للإبني لكي أضمن له مستقبله ". وهذا ما يؤكد بيار بورديو من خلال طرحه لمصطلح رأس المال الاجتماعي حيث " أنه مجموع من الموارد الفعلية أو الكامنة التي ترتبها بحياسة شبكة دائمة من العلاقات شبه مؤسساتية من التعارف

والاعترافات المتبادلة، أو بصيغة أخرى الانتماء إلى مجموعة معينة أو مجموعة مفوضين يتوحدون بروابط منفعة" (باب، 2021) .

وعليه، فإن للمحسوبية دور كبير في تقليل فرص التوظيف، و هذا ما يؤدي غالبا إلى توظيف أشخاص غير أكفاء في مناصب مهمة،

التمييز:

يعد تمييز بين المتقدمين للوظيفة بعد من بين المؤشرات الذي يلم أن النساء يحتاجون نسبة عالية مقارنة مع ماكان عليه قطاع تشغيل في ماضي ، حيث و من خلال ملاحظتنا اولي لموظفي خزينة وجدنا أن الغابية هم نساء وهذا ما صرح به مبحوث : " كما ترون أن جل الموظفون هم نساء و نسبة الرجال قليلة جدا " و بالتالي لا يوجد عدم توازن في توزيع الموظفين حسب الجنس مما بدل على عدم المساواة وهذا ما يخلق وسط المهني غير متوازن و تفصيل العمر الاسيوي راجع إلى فكرة ان المرأة أكثر انضباطا في العمل مما قد يتسبب في العديد كالعنف الفظي ، وظلم إجتماعي و حسب رأي مبحوث : كما ترون أن جل الموظفون هم نساء و نسبة الرجال قليلة جدا " و هذا مايكل التمييز الواضح في مسألة توظيف اللفاعلين حيث أكد Charles E.joseph :

التمييز الجنسي هو معاملة أحد المتقدمين أو المتقدمات للوظيفة أو أحد الموظفين

أو الموظفين بطريقة غير لائقة ، بسبب جنسه / جنسها أو نوعها (كونها ذكرا أو أنثى) ،
أو سبب إحدى الميزات المختلطة بهذا الجنس (E.joseph، 2024) و التمييز يظلم كثيرا
من المرسلين و أصحاب الخبرة بسبب تطبيق إستراتيجيات غامضة

المحور الثاني: العقلانية و هيمنة المنطق الإجتماعي على المنطق التنظيمي

الإجراءات التنظيمية :

تعتبر عملية التوظيف من العمليات التي تستلزم تخطيطاً محكماً وتنفيذاً دقيقاً لضمان اختيار الموظفين المناسبين في جميع القطاع العمومي، وتجرى هذه العملية وفق إجراءات تنظيمية وروتينية محددة، ويظهر هذا الكلام حسب ما صرح به المبحوث "كونا اجتزنا اختباراً من بين 1000 مترشح، ومن خلال مسابقة شفوية"، بمعنى أنها كانت عادلة وفق الإجراءات المعتادة دون وجود أي طريقة غير مألوفة، أما بالنسبة للشهادة العلمية، فقد تباينت الآراء حولها، فمنهم من أقر أن الشهادة العلمية المتحصل عليها تتوافق كلياً مع الوظيفة، التي يعمل بها. من جهة أخرى نرى عكس ذلك، حسب تصريح المبحوث "لا تتوافق؛ لأنني في منصب أقل من الشهادة التي تحصلت عليها"؛ ومن ذلك يتبين لنا من خلال الدراسة الميدانية وحسب ما لوحظ أن المترشح يسعى جاهداً للحصول على الوظيفة، حتى لو استدعى ذلك أن تقلب من قيمة الشهادة لتحقيق هدف منشود؛ وهو الحصول على الوظيفة، وهذا يعتبر من التحديات التي تواجه المترشحين خلال الإجراءات التنظيمية، وحسب ما صرح به المبحوث "كنت متوتراً و خائف من المنافسة"؛ بمعنى يمكن أن يشعر المترشحون بالتوتر والقلق بشأن نجاحهم في عملية التوظيف؛ مما قد يؤثر

في أدائهم في المقابلات أو الاختبارات. أما بالنسبة للمنافسة فيواجه المرشح في كل اختبار أكثر من مئة منافس؛ مما يدل على أن العوامل هي التي تساعد في تشكيل تجارب للأفراد و توفر رؤية أعمق للتحديات التي يواجهونها وكيفية إدارتها.

المصالح الشخصية:

في كل إدارة يوجد تحيز لأطراف معينة من أجل المصالح الشخصية التي تشير إلى اهتمامات وغايات أخرى تخدم مصلحة الفرد خاصة في جانب نجاحه المهني. لذلك يسعى دائما المرشح للولوج في ديناميكيات بيئة العمل ويظهر لنا جلياً من خلال ما صرحت به المبحوثة : "تعم يمكن أن يقدمون توصية" وهذا ما يبين لنا أن عامل القرابة والعلاقات الشخصية ما يسمى التوظيف الواسطي له دخل في التوظيف وهو استخدام الوساطة للحصول على فرصة العمل دون النظر إلى الكفاءات وهذا النوع من التوظيف يؤدي إلى نقص العدالة و تكافؤ الفرص، ويؤثر سلباً على أداء العمل ويفقد المترشحين الثقة في عملية الاختيار والتعيين التي تحدث في الإدارة الجزائرية التي كانت تعمل بالتنظيم الغير رسمي قديماً. لكن لا نقول أنها توقفت بل قلنا على ما كانت عليه وحسب ما لاحظنا أن العلاقات داخل الإدارة تعمل بالطابع الغير الرسمي ، "حيث يرى حسان جلالي إن تكرار بعض العوامل مثل تشابه الوظيفة و سن وأقدمية في العمل يؤدي إلى تشكيل عمال في جامعات تبنى على أساسها العلاقات الغير رسمية" (عبد مالك مجادبة صفحة 70 سنة 2011) وبمعنى آخر أن القرابة والعلاقات الشخصية أو العلاقات الإنسانية داخل التنظيم تحقق تفاعلاً في البناء الاجتماعي أي أن "العلاقات الإنسانية هي مجموعة التفاعلات بين

الأفراد وجماعات في المؤسسات التي تهدف الى إيجاد جو من الفهم المتبادل والاحترام والثقة أيضا" (نصاري مريم صفحة 30 سنة 2012) كما هو الحال داخل خريئة ولاية عين تموشنت.

ومن هنا نستنتج أن التوظيف في الادارة لا يعتمد بشكل أساسي على القرابة والعلاقات الشخصية. على الرغم من وجود هذه العوامل في بعض الحالات إلا أن العديد من الوظائف تتبع إجراءات توظيف مهنية وشفافة .

هيمنة العقل والفكر التنظيمي:

تسعى الإدارة الجزائرية جاهدة لتطوير و تعزيز التنظيم العقلاني حيث تتقيد العمليات الإدارية بإجراءات فيما يخص عملية التوظيف ولكن هذا ليس ما صرح به المبحوث: " لا توظف الإدارة الجزائرية بطريقة عقلانية" ؛ بمعنى أن عملية التوظيف في الجزائر غالبا ما تتداخل بعوامل إنسانية مثل التوافق الشخصي و الاجتماعي لقدرات المرشح. وهذه العوامل تلعب دورا في اتخاذ القرار بشأن التوظيف و حسب ما صرحت المبحوثة "أنا صديقتي تساعدني و تسأيرني لهذا كنت سبب في توظيفها ". بمعنى أنه قرار طبيعي يمكن أن يكون مدفوعا بالعديد من العوامل، مثل الثقة في القدرات، أو الرغبة في العمل مع أشخاص مقربين ويكون التواصل الجيد، و رغبة في بناء فريق عمل متجانس، أي أن الفرد يتبع العواطف والعوامل الخارجية التي تكون خارجة عن التنظيم لكي يتخذ القرار. وهذا السلوك يعتبر مريحا ويمكن أن يؤدي إلى نتائج أكثر فعالية و صوابا في العديد من الحالات.،وحسب ما لوحظ في الميدان خلال فترة التريص،فإن معظم تصريحات المبحوثين اتسمت بالصدق القولي ، لكن هذا لاينفي أن بعضا من العمال كانوا يتهربون من الأسئلة أو جنحوا إلى تقديم تصريحات خاطئة تعكس ما هو ظاهر داخل المنظمة .

ثقافة المؤسسة:

وتعني كل القيم والعادات التي تتميز بها المؤسسة الناتجة عن التاريخ والتطور الثقافي للمجتمع. على سبيل المثال قد تتأثر ثقافة المؤسسة في الجزائر بالقيم الثقافية العربية، والأمازيغية وتشكل هوية وطابع عمل خاص بها، ويظهر هذا الكلام جليا من خلال ما صرح به المبحوث "نعم تؤثر وتشمل معتقدات وعادات" ؛ بمعنى أن القيم والمعتقدات المشتركة تؤثر على تفاعل الموظفين وأدائهم في إتخاذ القرارات .

حيث يرى أبو محمد أبو بكر أن ثقافة انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرز تعدد ثقافة المؤسسة الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات نتيجة التعدد ثقافات المجتمع التي تتفاعل فيه " (عبد مالك مجادلة صفحة 37 سنة 2011) بمعنى آخر؛ إن ثقافة المؤسسة تعكس إلى حد بعيد قيم واتجاهات المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. فمثلا إذا كان المجتمع يشجع على الشفافية وعدم التحيز في ممارسة التوظيف، فمن المرجح أن تبني المؤسسة ثقافة مفتوحة تشجع على العمل بالإجراءات التنظيمية والتعاون بين الموظفين.

وبحسب ما لاحظنا أن ثقافة المؤسسة تؤثر على عقليات وسلوك الموظفين وطريقة تفكيرهم، وفي الأخير نستنتج أن المؤسسة هي عنصر حيوي في تحديد الهوية، والسمات التي تؤثر في أداء وتفاعل ورضا الموظفين.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

نتائج الفرضية الأولى :

❖ تخضع الإدارة الجزائرية شكلا للمعايير القانونية، وهذا نتيجة لما لاحظناه من خلال دراستنا.

❖ المسيطر الأول في عملية التوظيف هو مبدأ المحسوبية، وهذا ما أكده رأي أغلبية المبحوثين.

❖ العقلنة غير موجودة في الإدارة الجزائرية، حيث يغلب عليها طابع العلاقات الاجتماعية.

❖ يعد مشكل البطالة في المجتمع من بين الأسباب التي تؤدي بالفرد إلى العمل وفق القنوات الغير رسمية.

❖ تعد " المعروفة" من بين العناصر الأساسية التي تؤدي إلى فقدان الثقة في المصالح المعنية بالتوظيف.

تحليل الفرضية الأولى:

تتناول الفرضية الأولى، أنماط التوظيف في الإدارة موضحة أنها تلتزم شكلا بالمعايير القانونية، وتبتعد عن متطلبات العقلانية بسبب الممارسات المسيطرة وفق أسس شخصية.

ومن خلال تصريحات المبحوثين والبيانات ، فإن هذه الممارسات بما فيها من المحسوبية والوساطة تؤدي إلى تقليل فرص التوظيف وبالتالي تحوّل إلى انعدام الشفافية في قطاعات التشغيل بصورة عامة. وبالتالي فإن هذه الممارسات تظهر بشكل واضح في الادارات الجزائرية، وهذا ما يؤكد أن التوظيف أصبح غير مرتبط بالكفاءات أو بالمؤهلات، وإنما بالعلاقات والمصالح الشخصية ، وهذا ما يؤدي إلى فقدان الثقة بالهيئات المعنية بالتوظيف.

نتائج الفرضية الثانية:

- ❖ تتبع الإدارة الجزائرية ثقافة المجتمع لتحقيق التوازن بين القيم والتقاليد الثقافية وبين الاحتياجات الحديثة والتطورات الاجتماعية.
- ❖ تتبنى الإدارة الجزائرية تنظيمات وسياسات تعكس القيم والتقاليد الثقافية للمجتمع الجزائري.
- ❖ انخفاض مستوى الكفاءة نتيجة توظيف أشخاص بناءً على العلاقات بدلا من المهارات.
- ❖ ضعف فرص الشغل للأفراد المؤهلين وفقدان التنوع في الإدارة.
- ❖ عدم رضا الموظفين الذين يشعرون بأن الفرص المتاحة ليست عادلة أو مستحقة مقابل القدرات والأداء.

تحليل الفرضية الثانية:

تشير الفرضية الثانية إلى أن هناك ميلا نحو استخدام ممارسات غير منطقية في عمليات التوظيف، حيث يُركّز على العوامل الاجتماعية بدلا من العوامل التنظيمية وهذا راجع ربما نتيجة لتأثير العلاقات الشخصية، التحيزات، أو حتى الفساد، ومن خلال المبحوثين والمعطيات التي جمعناها في خزينة الولاية، فإنه قد يكون هناك تفضيل للاعتماد على العلاقات الشخصية في عمليات التوظيف بدلا من القدرات والمهارات الفعلية للمتقدمين.

وهذا ما قد يؤدي إلى تجاهل المرشحين المؤهلين لصالح الذين لديهم علاقات قوية، ومن جهة قد يكون القرار في عمليات التوظيف متأثراً بالعوامل الاجتماعية مثل الخلفية العرقية أو الجنسية أو حتى الطبقة الاجتماعية، بدلا من القدرة والخبرة، مما ينجم عنه تفضيل المتقدمين الذين ينتمون إلى الفئات الاجتماعية الخاصة بالمسؤولين عن التوظيف. وبالتالي، فإن الفرضية صحيحة إلى حد ما لجلّ الحالات

النتائج العامة للدراسة:

- ❖ الإدارة الجزائرية تسعى دائما إلى مراعاة القيم والتقاليد الثقافية للمجتمع الجزائري في إطار تحقيق التوازن مع المتطلبات الحديثة .
- ❖ من أبرز الانحيازات في ميدان التوظيف، هو توظيف غير المؤهلين؛ وذلك راجع إلى العلاقات الشخصية .
- ❖ الاعتماد على الثقة الشخصية بدلا من المؤهلات والمهارات.
- ❖ تفضيل بعضا من العمال على عمال آخرين بناء على المعرفة الشخصية ، يחדش الشعور والثقة لديهم، ويسبب الشحناء داخل المنظمة.
- ❖ التركيز على التوظيف من نفس الشبكة الاجتماعية؛ مما يقلل التنوع الثقافي والفكري في مكان العمل.
- ❖ شعور الموظفين بعدم التقدير والإنصاف يؤثر سلبا على روحهم المعنوية، ويقلل من تحفيزهم.
- ❖ لعنصر الشفافية دورا كبيرا في تحقيق تكافؤ الفرص وإعطاء كل ذي حق حقه.
- ❖ المحسوبية من بين الأسباب الرئيسية التي تزيد شعورا بالتهميش والاحباط لدى الأشخاص المؤهلين. وكذلك كونها تقلل من الثقة بنظام التوظيف.

- ❖ التمييز بين المتقدمين للوظائف يعد من بين أبرز أشكال الظلم الاجتماعي.
- ❖ تعتبر الإجراءات القانونية من أهم ما يجب توفره في نظام التوظيف.
- ❖ تعد المعرفة والكتاف من بين الأهم المبادئ الأساسية التي تسيطر على الثقافة الجزائرية في ما يخص توظيف الفاعلين في الإدارة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

تعد ممارسات ما قبل التوظيف من بين الإجراءات والأساليب التي تتبعها المنظمات عند إختيار مرشحين جدد، حيث تشمل حدين أحدها إيجابي و هذا ما هو متعارف عليه في الإدارة، وتضم جميع الخطوات التي تتخذها المؤسسة بدأ بالاعلان إلى غاية التعيين. وبالرغم من أهمية هذا العنصر في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن هناك بعضا من الجوانب السلبية و التحديات التي قد تواجه هذه العملية من بينها : التحيز الذي يعد وسيلة غير عادلة و غير متساوية للأشخاص، وقد يؤدي ذلك في مجال التوظيف إلى إقصاء وتهميش الأفراد المؤهلين و يعتبر ذلك من العوامل الذاتية .وبالتالي يحدث غياب الشفافية التي ينجم عنها ضعف الثقة .

تمتاز الإدارة الجزائرية كغيرها من الإدارات بخصائص وسمات تعكس الواقع المعاش في البلد، وتؤثر سلبا على عمليات التوظيف في القطاع العام .وذلك عن طريق : التمييز ، الفساد ، الوساطة و التضليل و هذا ما يعكس الضرر على جودة الأداء الإداري و الذي لا يخلو من المحسوبة؛ و التي تعد من بين المسائل الشائعة في التوظيف و ذلك نسبة للجدور الثقافية التي تلعب دورا حاسما في تطبيق عملية التوظيف. والتي تتبع في الغالب مرجعية تقليدية.

و وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها بعد تحليل الفرضيات المتعلقة بواقع ممارسات التوظيف في الإدارة حيث تبين أن العقلنة هي صورة شكلية عما هو مطبق في الاستقطاب، ووفق المقابلات والمعلومات الشخصية، التي تم جمعها من مجتمع البحث، فنجد أن المسيطر الأول و الوحيد على توظيف المترشحين لمناصب معينة، نجد أن المهيمن الأساسي هو الوساطة .وهذا نتيجة تخوف أفراد المجتمع من شبخ البطالة .

الملاحق

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية
تخصص : علم الإجتماع
سنة ثانية ماستر تنظيم و عمل



دليل المقابلة

تحت إشراف الأستاذ

د. بوريش محمد

من اعداد طالبتين :

فسيو غزلان

ضلاع فتيحة

السنة الجامعية

2023_2024

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته
موظفي مؤسسة الخزينة الولاية بعين تموشنت:

تشكل هذه المقابلة جزءا هاما من دراسة طلبة ماستر تخصص علم الاجتماع

تنظيم و عمل ولهذا يرجى منكم الإجابة عن الأسئلة دون تسجيل أي

معلومات شخصية علما أن المعلومات ستستعمل بسرية تامة ولن تستخدم إلا

للأبحاث العلمية

مع جزيل الشكر والامتنان

المحور الأول :

البيانات الشخصية :

-الجنس : ذكر ، انثى

السن : أقل من 30 سنة ، من 30 الى 40 ، أكثر من 40

الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق ، ارملة

المستوى التعليمي : شهادة تقني سامي ، شهادة ليسانس

شهادة ماستر ، شهادة ماجيستر ، شهادة دكتوراه

الخبرة المهنية : أقل من 3 سنوات ، من 3 إلى 5 سنوات

من 5 إلى ما فوق

المحور الثاني : التوظيف في الإدارة.

- هل يمكنكم اعطاءنا وجهة نظر عامة بخصوص اجراءات عملية التوظيف في الجزائر؟
- كيف علمت بوجود مناصب العمل الشاغرة في المنظمة التي تعمل بها ؟
- في نظرك ماهي معايير التوظيف المعتمدة في ادارتكم ؟
- حسب رأيك هل تتم عملية الاختيار على أسس موضوعية أم شخصية ؟
- هل يؤدي الاعتماد على المحسوبية و الوساطة إلى التقليل من فرص التوظيف؟
- هل يضمن عنصر الشفافية في التوظيف تكافؤ الفرص بين المترشحين ؟
- هل هناك أي تفضيلات أو تمييزات تحدث في عمليات التوظيف على أساس الجنس ؟
- حسب رأيكم هل تضمن معايير التوظيف المعتمدة في إدارتكم تكافؤ الفرص للمترشحين ؟

المحور الثالث :العقلانية وهيمنة المنطق الاجتماعي على المنطق التنظيمي

- هل تعتقد أن الطريقة التي وظفت بها عادية ؟
- هل تتوافق الوظيفة التي تشغلها مع الشهادة العلمية التي تحصلت عليها ؟
- هل تعتقد أن الادارة في بعض الاحيان تلجأ الى القنوات الغير الرسمية في التوظيف ؟
- حسب رأيكم هل للعلاقات الشخصية دور في التوظيف ؟
- من وجهة نظرك هل لعامل القرابة دخل في التوظيف ؟

-حسب رأيكم ماهي التحديات التي يمكن أن تواجه المترشحين جراء الاجراءات التنظيمية

المعتمدة في ادارتكم ؟

- هل تؤثر القيم الثقافية السائدة في المجتمع على الثقافة التنظيمية لأدارتكم؟

-في نظركم هل عملية التوظيف في ادارتكم تتم بشكل عقلاي أم تتخللها اعتبارات

جانبيهة؟



République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
Université BELHADJ Bouchaib- Ain Témouchent



Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

CONVENTION DE STAGE

Entre :

Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

Université BELHADJ Bouchaib, Ain Témouchent

Siège : Ain Témouchent.

Représenté par : Dr ABDEL JALIL MANKOUR

Agissant en qualité de : Doyen

L'établissement d'accueil : LE TRESOR PUBLIC

Siège: AIN TEMOUCHENT

Représenté par Mr / Mme: ELMAHI FODEL

Agissant en qualité de : LE TRESORIER

D'autre part il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 01 : Dispositions Générales.

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif N° 13-306 du 31/08/2013 portant sur l'organisation de stages pratiques en milieu professionnel à l'intention des **l'étudiants (es) / DELLAA FATIHA/ FESSIOU GHAZELENE**

Article 02 : Objet de la convention.

La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisation et du déroulement des stages pratiques en milieu professionnel, à l'intention des étudiants de l'université BELHADJ Bouchaib-Ain Témouchent. Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention du diplôme de **MASTER 2 en sociologie de l'organisation du travail**

Article 03 : Objectifs du stage.

Le stage de formation a pour objet de permettre à l'étudiant de mettre en pratiques ses connaissances théoriques et méthodologiques acquis es durant sa formation et de réaliser le projet de fin d'études par la préparation d'un mémoire.

Le stage fait partie du cursus pédagogique de l'étudiant, dont le but consiste à préparer l'étudiant à la vie professionnelle. Il est obligatoire en vue de l'obtention du diplôme de Licence / Master.

Les activités de stage sont déterminées par l'université BELHADJ Bouchaib Ain-Témouchent et l'établissement ou l'administration d'accueil en fonction du programme de la formation dispensée.

Article 04 : Thèmes des stages et organisation du travail.

Les thèmes du stage ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés sont validés et déterminés selon le programme par l'encadreur et les instances pédagogiques de l'établissement universitaire, avec l'accord des instances de l'administration d'accueil.

Article 05 : Désignation des encadreurs et maîtres de stage.

L'université a pour objet de désigner un enseignant-chercheur comme encadreur. Tandis que l'établissement d'accueil se charge de désigner un maître de stage. Les cadres techniques sont chargés de suivre les stagiaires qui sont désignés par l'établissement d'accueil.

Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique du maître de stage désigné. Il doit respecter strictement les dispositions du règlement intérieur de l'administration d'accueil et du service d'affectation.

Article 06 : Périodicité de stage.

Le stage se déroulera sur la période : du Lundi 24/03/2024 . Au 24/04/2024

Article 07 : Couverture sociale du stagiaire.

La couverture de la sécurité sociale est assurée par L'université BELHADJ Bouchaib Ain - Témouchent.

Lorsqu'un accident survient pendant la période du stage, l'obligation de la déclaration de l'accident de travail s'incombe à l'établissement ou l'administration dans laquelle le stage est effectué. L'administration ou l'établissement d'accueil doit déclarer et adresser un rapport détaillé sur l'accident à l'université. Une copie de la déclaration sera envoyée à la sécurité sociale compétente.

Article 08 : Entrée en vigueur.

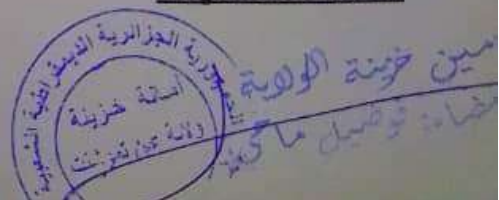
La présente convention est établie en quatre (04) exemplaires entrant en vigueur à partir de la date de sa signature par les parties,

Fait à Ain-Témouchent, le 19/04/2024

L'établissement d'origine



L'organisme d'accueil





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Aïn Témouchent Belhadj Bouchaib
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

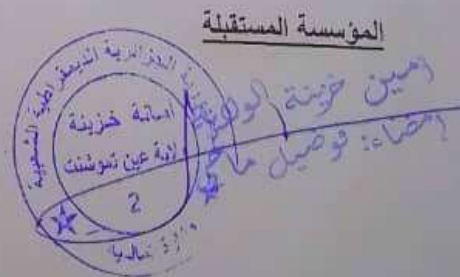
عين تموشنت في / /
07 مارس 2024

رقم: ... 2024 / ك.أ.ل.ع.ج.ب.ب.ع.ع. / 2024

رخصة تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هيئتكم:

المؤسسة/الهيئة:
المؤسسة:
الطالب (ة):
تاريخ الميلاد:
المسجل في: السنة: الثانية ماستر علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع
وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة، التي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم
تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج السنة الجامعية 2024/2023.
تاريخ فترة التدريب:
خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.
كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم،
والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.
نعتد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا، سيدتي، سيدي، خالص شكرنا وتحياتنا.



62 = التأطير

فما فوق

من الصنف: 10

23 = التحكم

الى لـصنف: 09

من الصنف: 07

23 = التنفيذ

و أدنى

من الصنف: 06

تصنيف الموظفين خزينة الولاية عين تموشنت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
 Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
 Faculté des lettres, langues et des sciences sociales
 Département des sciences sociales


 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
 كلية الآداب، اللغات و العلوم الاجتماعية
 قسم العلوم الاجتماعية

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بطاقة الاشراف على مذكرة التخرج

الاسم و اللقب الطالب(ة):
 الاسم و اللقب الطالب(ة):
 الشهادة المحضرة:
 عنوان المذكرة:
 اسم ولقب الأستاذ المشرف:
 مكان التبرص:

التاريخ: 2024/07/22
 التاريخ: 2024/07/22
 التاريخ: 2024/07/22

تأشيرة رئيس القسم
 إمضاء الأستاذ المشرف
 إمضاء الطالب

قائمة

المصادر

والمراجع

القرآن الكريم :

- الآية 14 من سورة القصص

الكتب :

- الإئتلاف من أجل النزاهة و المسألة (أمان). النزاهة و الشفافية و المسألة في مواجهة الفساد، القدس، سنة 2016
- بشير محمد ، ثقافة و تسيير في الجزائر. بحث في تفاعل ثقاف التقليدية و ثقافة الصناعي ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، سنة 2007 الجزائر .
- عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، طبعة الأولى ، عمان، الأردن ، سنة 2005
- مرسي سيد عبد الحميد، العلاقات الإنسانية سلسلة دراسات نفسية إسلامية ، مكتبة وهبية ، طبعة أولى، سنة 1986
- ماكس فيبر ، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، ترجمة صلاح هلال ، محمد جوهري ، طبعة الأولى ، المركز القومي للترجمة ،قاهرة، سنة 2011
- أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي فرنسي عربي ، مكتبة لبنان، سنة 1982

الإطروحات :

- بلعربي حنان، المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني و الخلل الوظيفي . دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات الصناعية " وحدة التجديد و التوزيع بسيدي موسى " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص منظمات و مناجمت، سنة 2016-2017

- بوكفوس هشام ، اساليب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة " سوناريك فرجيوة " رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنمية موارد البشرية ، سنة 2007
- حسين سليمان عبدالله ابو العيلة، دور ديوان الموظفين العام في ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين لشؤون الادارية و المالية في الضفة الغربية و افاق تعزيزه. رسالة ماجستير، سنة 2013.
- حواشي امال ، تاثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات و المناجمنت ، سنة 2015.
- شريفة جنان عقود العمل ودورها في اشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدماتية والتربوية بمدينة بسكرة أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل والتنظيم سنة 2015

المقالات

- بشير محمد ، و مريم فاطمي ، إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالبي العمل ، مجلة الروائز ، المجلد 02، العدد 02 ، سنة 2018 .
- بن احمد بن علي العمري بدر ، استقطاب الموارد البشرية، مجلة العربية للنشر العلمي ، العدد خامس عشر ، سنة 2020.
- حسين عوده محمد ، و حميد مجيد احمد ، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة جنف الاشراف ، مجلة الإدارة و إقتصاد ، العدد الرابع و السبعون ، سنة 2009 .
- بلعيد حياة ، عراب فاطمة الزهراء ، و صديقي خضراء ، ممارسات ادارة الموارد البشرية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، سنة 2022 .

- رحمانى يوسف زكرياء، و لبرق محمد رياض ، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية (قراءة في شروط التوظيف حسب قانون الجزائري، مجلة العلوم القانونية و الإجتماعية، جامعة زيان عاشوري ، مجلد 06، العدد 01 ، جلفة الجزائر ،سنة 2021،
- الريحاني سليمان، تطوير اختبار الأفكار العقلانية واللاعقلاني، دراسات العلوم الانسانية، 77-95، سنة 1985 .
- زهية دباب ، قضايا و مفاهيم سوسيوولوجيا في فكر بيبير بورديو ، مجلة دفاتر المخبر ، مجلد 16، العدد 01 ، سنة 2021.
- سعيد عزة وسام ، و عيشاوي وهيبة ، سياسة توظيف الاطارات الشابة بين مفهوم و الممارسة. دراسة ميدانية على عينة من اطارات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية - بحوث و دراسات ، مجلد 08 ، العدد 02، سنة 2021.
- صليحة بلاش ، و منير جرجار ، تشخيص و تقييم معايير انتقاء و التوظيف المهنيين في المؤسسة في مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء، مجلة الروائز ، المجلد 02 ، العدد 02 ، سنة 2018.
- فاروق مداس، و خالد عنون، اقتراب السوسيوولوجي لدراسة الموارد البشري نموذج التوظيف..
- محمد و العربي سامية ايت اسعد ، دور عملية الانتقاء و التوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعية الكهرومنزلي، مجلة الروائز المجلد 02، العدد 02 ، سنة 2018.
- خالد عبد الفتاح، نظرية الممارسة بيبورديو ، 16 10 2010.
- منالي محمد ، اسس نظرية للإدارة و تنظيم ، جامعة مدية.

- نور الدين نوري، و كمال محمدي ، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه.
- وشنان حكيمة ، التوظيف : الية لنجاح المؤسسة و تميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر .
- يوسف أحمد الأمين ، و بوسالم أبوبكر ، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها على تكمين الاداري. دراسة ميدانية بمستشفى احميدة بن عجيبة سنة 2019.

المذكرات

- ابتسام بمرين ، سياسة التوظيف. دراسة حالة " مؤسسة سيور نموذجا مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم ، سنة 2017 ."
- احلام قاسي. سيرورة عملية توظيف النوارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع عمل و تنظيم ، سنة 2012.
- بوسقيعة سميرة ، اتجاهان خريجي الجامعات نحو معايير التوظيف بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية موظفي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة تاسوست جيجل مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم ، سنة 2016.
- بن مريم حليلة اشباع الحاجات و علاقاته بالأمن النفسي والإجتماعي حسب نظرية ابرهام ماسلو دراسة ميدانية الطلبة الجامعيين مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم نفس سنة 2021.

- راقية عماري ، و نريمان خلدون، " واقع الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية " مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم ،سنة 2019.
- غنية بودوح ، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و اداء الموارد البشرية، دراسة حالة في مؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة.
- فنيش وسيم ، واقع العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للفلين و المنتجات العازلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ، الجزائر سنة 2016.
- لامية محمد الشريف ، واقع سياسة التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر. دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنميو و تسيير موارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، سنة 2018
- محمد الروابدة ، رائد عباينة، شاكر العدوان، سهم نوافلة ، و علي العضايلة ، مدى تفشي ظاهرتي الوساطة و المحسوية في قطاع العام أردني، جامعة اليرموك، سنة 2020.
- فيصل فاطمي ،توظيف المورد البشري و علاقته بالولاء الوظيفي في الشركات الجزائرية دراسة ميدانية بشركة ميتال الحضنة ولاية المسيلة ، مذكرة نيل شهادة ماستر الأكاديمي ، قسم علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية ، سنة 2018 .

• المحاضرات

- د.ناقاة أحمد محاضرات في نظريات التنظيم ، مخبر البحث و الدراسات في قضايا الانسان و مجتمع ، طبعة الأولى أفلو ، جزائر 2022.

• المواقع الإلكترونية

- www .abahe.co.uk ، arab british academy for higher education، مراحل الاختيار
- [http:// kenanaonline.com/ users/ sociology/posts](http://kenanaonline.com/users/sociology/posts)
- [http:// bohutmadrassia.blogspot.com](http://bohutmadrassia.blogspot.com) تعريف (28 فبراير 2014)
الممارسة

مراجع باللغة إنجليزية :

- charles E.joseph .working:Now and then تم الاسترداد من
www.workingnowandthen.com.(2024 ,05 11) .
- Ellis Albert, & Dryden, W. (1997). The practice of Rational Emotive Behavior Therapy . New york: Springer publishing company Inc.

فهرس

المحتويات

الفهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

إهداء

الجانب المنهجي

مقدمة عامة

Erreur ! Signet non défini..... : تمهيد

ج الأديبات العلمية السابقة

م الإشكالية :

ع فرضيات الدراسة :

ف المفاهيم النظرية:

ص المفاهيم الإجرائية:

ر أسباب اختيار الموضوع :

ش أهداف الدراسة :

ت أهمية الدراسة:

ت منهج الدراسة:

ث صعوبات الدراسة:

الجانب النظري

25 الفصل الأول : مداخل نظرية في التوظيف

26 تمهيد :

Erreur ! Signet non défini..... : نظرية الإدارة العلمية

29 نظرية التكوين الإداري :

32 النظرية البيروقراطية :

| | |
|---|---------------------------------|
| 34 |: نظرية العلاقات الإنسانية |
| 36 |: نظرية الحاجات الماسلو |
| 39 |: خاتمة الفصل |
| 43 |: الفصل الثاني : التوظيف |
| Erreur ! Signet non défini.: تمهيد | |
| 45 |: أولاً: التوظيف |
| 45 |: 1- مفهوم التوظيف |
| 46 |: 2- أهمية التوظيف |
| 47 |: 3- أهداف التوظيف |
| 48 |: 4- المصادر التوظيف |
| 48 |: أ-مصادر التوظيف الداخلية |
| 49 |: ب-مصادر التوظيف الخارجية |
| 51 |: ثانيا: مراحل التوظيف |
| 51 |: استقطاب: |
| 51 |: أهداف عملية استقطاب |
| 52 |: مصادر استقطاب |
| 53 |: خطوات عملية استقطاب |
| 55 |: الاختيار |
| 55 |: تعريف الإختيار |
| 55 |: خطوات الاختيار |
| 58 |: التعيين |
| 58 |: تعريف التعيين |
| 58 |: خطوات التعيين |

61 : خاتمة الفصل :

الجانب الميداني

63 الفصل الثالث: ممارسات التوظيف في الإدارة الجزائرية

64 أولاً : مجالات الدراسة:

64 المجال الجغرافي :

65 المجال البشري :

65 المجال الزمني:

68 ثانياً: خصائص المتغيرات المتعلقة بعينة ممارسات التوظيف في الإدارة الجزائرية

68 عرض و تحليل بيانات المقابلة :

73 ثالثاً : التحليل الكيفي للمقابلات :

73 المحور الأول: التوظيف في الإدارة.....

78 المحور الثاني: العقلانية و هيمنة المنطق الإجتماعي على المنطق تنظيمي

85 مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

النتائج العامة للدراسة

91 خاتمة عامة :

ملاحق **Erreur ! Signet non défini.**

92 قائمة المصادر والمراجع

92 فهرس المحتويات

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال :

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| 38 | شكل رقم (01) رسم تخطيطي يمثل هرم تدرج الحاجات لماسلو |
| 54 | شكل رقم (02) رسم تخطيطي يمثل خطوات و مصادر الإستقطاب |

قائمة الجداول :

| الصفحة | العنوان |
|--------|------------------------------------|
| 68 | التوزيع النسبي حسب الجنس |
| 69 | التوزيع النسبي حسب السن |
| 70 | التوزيع النسبي حسب الحالة العائلية |
| 71 | التوزيع النسبي حسب مستوى تعليمي |
| 72 | التوزيع النسبي حسب الخبرة المهنية |

ملخص

الدراسة

ملخص الدراسة :

نظرا لانتشار ظاهرة ممارسات التوظيف في جل الأوساط الإدارية، وفي العصر

الحالي أصبح هذا الأخير موضوعاً ذو أهمية كبيرة.

ولم تقتصر هذه الممارسات على عملية إختيار وتعيين الموظفين الجدد فقط، بل تمتد

لتشمل إجراءات واعتبارات جانبية. ومدى تأثير ثقافة المجتمع على عملية التوظيف. وعليه

تهدف دراستنا إلى معرفة مدى تأثير هذه الظاهرة على الإجراءات التنظيمية للتوظيف.

وذلك من خلال التعرف على أسباب و دوافع الظاهرة . ولقد قمنا بإختيار خزينة

ولاية عين تموشنت كمجتمع للدراسة. ومن خلال إتباعنا للمنهج الوصفي والإستعانة

بالمقابلة بغية جمع البيانات والمعلومات. توصلنا لجملة من النتائج أهمها أن الإدارة

الجزائرية تتبع الطابع اللاعقلاني والعلاقات الشخصية وكذلك المحسوية والتمييز كونهما

المحرك الأساسي داخل التنظيم، وهذا راجع للثقافة السائدة في المجتمع وداخل المنظمات.

الكلمات المفتاحية : الممارسات ، التوظيف ، العلاقات الشخصية ، التمييز ،

المحسوية ، اللاعقلانية .

Résumé de l'étude

En raison de la prolifération des pratiques d'embauche dans les milieux administratifs, cette question est devenue d'une importance croissante de nos jours. Ces pratiques ne se limitent pas uniquement au processus de sélection et de recrutement des nouveaux employés, mais s'étendent également aux procédures et considérations annexes, ainsi qu'à l'impact de la culture de la société sur le processus de recrutement. Notre étude vise à comprendre l'impact de ce phénomène sur les procédures organisationnelles de recrutement en identifiant les raisons et les motivations du phénomène. Nous avons choisi la trésorerie de la wilaya d'Aïn Temouchent comme communauté à étudier. En suivant une approche descriptive et en menant des entretiens pour recueillir des données et des informations, nous avons abouti à plusieurs conclusions, la principale étant que l'administration algérienne se caractérise par la partialité, les relations personnelles, le favoritisme, et la discrimination comme des moteurs clés au sein de l'organisation, en raison des racines de la culture dominante dans la société.

Mots-clés: pratiques, recrutement, relations personnelles, favoritisme, discrimination, sélection, irrationalité

Study Summary:

Due to the prevalence of employment practices in various administrative environments, this has become an increasingly important topic in the current era. These practices extend beyond just the process of selecting and appointing new employees to include procedures, side considerations, and the extent of society's culture influence on the recruitment process. Therefore, our study aims to understand the impact of this phenomenon on organizational recruitment procedures by identifying the reasons and motivations behind it. We selected Ain Temouchent Province as a community for study. By employing a descriptive methodology and utilizing interviews to gather data and information, we have reached several conclusions. One of the most significant findings is that Algerian administration tends to follow an irrational pattern, emphasizing personal relationships, favoritism, and discrimination as key drivers within the organization, stemming from prevailing societal culture.

Keywords: practices, recruitment, personal relationships, favoritism, discrimination, selection, irrationality