



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مولود معمري  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية  
فرع علم الإجتماع



إستراتيجية التوظيف و أثرها على مردودية المؤسسة الإقتصادية  
الجزائرية  
(دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الكهرومنزلية-ENIEM-)  
بواد عيسي تيزي وزو

مذكرة مكّلة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف:

الأستاذ: محديد فاتح

من إعداد الطالبة:

لعبادي شهيناز

السنة الجامعية: 2023-2024

## شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" فاذكروني أذكركم وأشكروا لي ولا تكفرون "

البقرة: 152

الحمد لله و الشكر لله على القوّة و العزيمة التي أمّدتني بها لإتمام هذا العمل  
أعبر عن شكري و امتناني و تقديري العميق أوّلاً للأستاذ المشرف "محمّد فاتح"  
على مساعدته و دعمه و جهده و على الثقة و الوقت و الإلهام الذي قدمه لي  
طوال فترة إعدادي لهذه المذكرة.

لمدراء و عمال وحدة التبريد لمؤسسة ENIEM الذين لم يبخلوني بكل المعلومات  
اللازمة لإتمام بحثي.

لكل من قدم لي العون و الدّعم في طريق إعدادي لهذا البحث من أساتذة و زملاء  
و أصدقاء من قريب و من بعيد.

" شكرا لكم "

## الإهداء

إلى ملاكي و أماني و اطمئنانني، من كانت لي الأخت و الصديقة، سرّ قوتي و نجاحي

" أمي الحبيبة "

إلى من أعتز و أفتخر بحمل اسمه ، من كان لي عوناً دائماً منذ بداية مشوار دراستي

" أبي العزيز "

إلى سندي و مسندي و ضلعي الثابت، ملجأً من شدائد الحياة

" أخي الوحيد "

إلى كل من ساهم في تشجيعي و مساعدتي على المثابرة و المواصلة في طريق النجاح

" دمت لي شيئاً جميلاً لا ينتهي "

## الفهرس:

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ.

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- I. الإشكالية.....06
- II. الفرضيات.....08
- III. تحديد المفاهيم.....08
- IV. أسباب اختيار الموضوع.....12
- V. أهمية الدراسة.....13
- VI. أهداف الدراسة.....13
- VII. الدراسات السابقة.....13
- VIII. المقاربة النظرية.....19
- IX. صعوبات الدراسة.....21

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

### تمهيد الفصل

1. تعريف إدارة الموارد البشرية.....23
2. وظائف إدارة الموارد البشرية.....24
  1. عملية التخطيط.....24
  2. عملية التوظيف.....25
    1. تعريف عملية التوظيف.....25
    2. مراحل عملية التوظيف.....25
  3. أهداف عملية التوظيف.....28
  4. أهمية عملية التوظيف.....29
3. أهداف إدارة الموارد البشرية.....30

### خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد الفصل

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....34
  - 1.1. مرحلة التسيير الذاتي.....34
  - 2.1. مرحلة التسيير الاشتراكي.....35
  - 3.1. مرحلة إعادة الهيكلة.....36
  - 4.1. مرحلة استقلالية المؤسسات.....37

38.....	5.1. مرحلة الخصصة.
39.....	II. تصنيفات المؤسسات الاقتصادية.
39.....	1.II. حسب المعيار الاقتصادي.
40.....	2.II. حسب معيار الملكية.
41.....	3.II. حسب المعيار القانوني.
42.....	III. أهداف المؤسسة الاقتصادية.

## خلاصة الفصل

## الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

### تمهيد الفصل

47.....	I. الدراسة الاستطلاعية.
47.....	II. التعريف بميدان البحث.
53.....	III. مجالات البحث.
53.....	IV. منهج البحث.
54.....	V. أدوات البحث.
55.....	VI. العينة و المعاينة.
56.....	VII. خصائص العينة.
64.....	VIII. تحليل و مناقشة جداول فرضيتي الدراسة.
64.....	1.VIII. مناقشة جداول الفرضية 01.

74.....	01	تحليل نتائج الفرضية	2.VIII
75.....	02	مناقشة جداول الفرضية	3.VIII
83.....	02	تحليل نتائج الفرضية	4.VIII
84.....		الإستنتاج العام	.IX
86.....		خاتمة	

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
58	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
59	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	03
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
61	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	05
62	توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي	06
63	توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب	07
64	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	08
65	العلاقة بين متغير الجنس والفئة المهنية	09
66	العلاقة بين متغير الجنس والأقدمية في المؤسسة	10
67	العلاقة بين متغير الجنس والتجربة السابقة	11
68	العلاقة بين الجنس و العامل المؤثر في الحصول على الوظيفة	12
70	العلاقة بين المستوى التعليمي و الأقدمية في المؤسسة	13
72	العلاقة بين المستوى التعليمي و اجتياز اختبار الانتقاء	14
73	العلاقة بين المستوى التعليمي و أساسية التوظيف	15
74	العلاقة بين الأقدمية العامل المؤثر في الحصول على الوظيفة	16
77	العلاقة بين الجنس و زيادة سياسة التوظيف لمرودية المؤسسة	17
78	العلاقة بين متغير السن و الاستفادة من نشاط التكوين	18

80	العلاقة بين السن و زيادة سياسة التوظيف لمردودية المؤسسة	19
81	العلاقة بين الأقدمية و الرضا بنظام الحوافز	20
83	يوضح العلاقة بين الأقدمية و اعتبار ENIEM مؤسسة ناجحة	21
84	يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و الاستفادة من نشاط التكوين	22
85	يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و اعتبار ENIEM مؤسسة ناجحة	23

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
57	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
58	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن	02
59	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	03
60	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
61	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	05
62	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي	06
63	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب	07
64	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	08

# مقدمة

## مقدمة:

تعد عملية توظيف الموارد البشرية أحد أهم عوامل نجاح الشركات و المؤسسات، كونها تمثل إستراتيجية متكاملة تهدف إلى جذب و استقطاب أفضل الكفاءات و الخبرات و المهارات ، حيث يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي الذي يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة و السعي وراء التطور و التتامي مع تعزيز الابتكار و الاستدامة.

تتطلب هذه العملية تحليل و فهم عميق لاحتياجات المؤسسة، ثم اختيار أفضل الأشخاص لشغل الوظائف المتاحة و بناء فرق عمل قوية، سعيا لتحقيق الفعالية الإنتاجية و تحقيق نجاح المؤسسة في ساحة التنافس.

من الأهمية الكبيرة التي يحملها هذا الموضوع، تطرقت لدراسة سياسة أو إستراتيجية التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تحديدا مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM التي تعتبر واحدة من أهم الشركات الكبرى وطنيا.

عليه، فقد قسم هذا البحث إلى إطارين:

أولهما الإطار النظري الذي شمل بدوره 3 فصول، فتناول الفصل الأول الجانب المنهجي من إشكالية البحث و فرضيات الدراسة و شرح المفاهيم الأساسية، مع إبراز أهمية و أهداف هذه الدراسة و الأسباب التي أدت بي لاختيار هذا الموضوع دون غيره. مع عرض بض الدراسات التي تتوافق مع الدراسة الحالية في مختلف الجوانب، كذلك عرض نظريات التوظيف التي تم الاستناد إليها خلال هذه الدراسة.

بينما خصّصت الفصل الثاني لتعريف إدارة المواد البشرية بشكل مفصل مع التعرف على مختلف وظائفها كالتخطيط، الاستقطاب، و عملية التوظيف بالخصوص. و أخيرا تحديد أهداف هذه الإدارة.

أما الفصل الثالث، فقد تناول مراحل التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التعرف على كيفية تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي، القانوني و معيار الملكية. مع عرض الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية و الرياضية للمؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: الإطار التطبيقي الذي تضمن الفصل الرابع و الأخير للدراسة، أين تطرقت لتقديم تعريف مفصل بميدان البحث المتمثل في مؤسسة ENIEM، و مجالات الدراسة، مع ذكر منهج البحث المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي و أدوات الدراسة التي تتمثل في الاستبيان و الملاحظة، مع الإشارة إلى عينة الدراسة و طريقة اختيارها. تطرقت بعدها للتعريف بخصائص العينة و تفرغ المعطيات الملخصة في جداول إحصائية، ثم تحليل نتائج كل من الفرضية الأولى و الفرضية الثانية، و بعدها تقديم خلاصة أو استنتاج عام لكل الدراسة.

و أخيرا نجد خاتمة الدراسة مع قائمة المراجع و المصادر المعتمدة و الملحق المتمثل في استمارة الإستبيان.

# الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- I . الإشكالية
- II . الفرضيات
- III . تحديد المفاهيم
- IV . أسباب اختيار الموضوع
- V . أهمية الدراسة
- VI . أهداف الدراسة
- VII . الدراسات السابقة
- VIII . المقاربة النظرية
- IX . صعوبات الدراسة

## I الإشكالية :

يرتبط تقدم المجتمع و تطوره بمجال الاقتصاد و نجاح المؤسسات في تحقيق أكبر قدر من الخدمات الإنتاجية، حيث تسعى بمختلف أنواعها و أنشطتها على تطوير النشاط الاقتصادي، و بذلك ضمان تقدم و تطوّر المستوى المعيشي في المجتمع.

فالمؤسسة عبارة عن "تجمع إنساني متدرج، يستعمل وسائل فكرية مادية و مالية لاستخراج و تحويل و نقل و توزيع السلع أو الخدمات، طبقا لأهداف محددة من طرف الإدارة بالاعتماد على حوافز الربح و المنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".<sup>1</sup>

تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية مع مرور الوقت و زادت أهميتها و عظم دورها، حيث أصبحت محورا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية. و لتحقيق هذه التنمية، تستعين المؤسسة بموارد منها موارد مادية و يقصد بها أجهزة الإنتاج المختلفة كالآلات و الأدوات التي تستخدمها المؤسسات للقيام بعملية الإنتاج، الموارد المالية التي تمثل تلك الإعتمادات المالية التي يتم استثمارها، الموارد البشرية و التي تمثل مجموعة الأفراد العاملين و الموظفين في مختلف المناصب و الهياكل داخل المؤسسة.

لكل من هذه الموارد أهمية و دور في بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إلا أن للعنصر البشري أهمية و ميزة فائقة باعتباره المحرك الأساسي و الدافع الرئيسي لإحداث التطور في هذه المؤسسات. فتتكفل إدارة الموارد البشرية بالشؤون الخاصة بهذا المورد و تقوم "بسلسلة من النشاطات و العمليات و الإجراءات من أجل تزويد المؤسسة بالكوادر اللازمة لإشغال المناصب الشاغرة"<sup>2</sup>، و تشرع في استقطاب الأفراد الراغبين في العمل و اختيار الأجدر و الأنسب منهم لمزاولة العمل، ثم تعيين هؤلاء الأفراد المختارين في مناصب

<sup>1</sup> سفيان ساسي، التبادل و الشراكة بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة سوسيوإلجيا، المجلد 03، العدد 01، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2019، ص 224.

<sup>2</sup> حكيمة وشنان، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة و تمييزها-مقاربة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، العدد 02/36، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، أكتوبر 2018، ص 228. بالتصرف.

تناسب قدراتهم و خبراتهم مع منحهم التحفيز و الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودهم و فكرهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تعتمد كل مؤسسة على سياسة توظيف خاصة و تختلف كل مؤسسة عن أخرى، فهناك منها التي تعتمد على التوظيف المباشر لخريجي الجامعات و خريجي المؤسسات التكوينية و منها مؤسسات تعتمد على مجموعة من الاختبارات النفسية و التقنية لمعرفة المستوى الثقافي للمرشح. " فتعتبر سياسة التوظيف خطوة هامة في تحقيق نوع من التوافق و التجانس بين شروط متطلبات العمل و بين مواصفات و خصائص الفرد من حيث القدرات و المهارات و الاتجاهات".<sup>1</sup>

يتمحور موضوع دراستنا الحالية حول سياسة التوظيف التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولنتمكن من الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول هذا الموضوع، قررنا أخذ مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM الواقعة في منطقة واد عيسي ولاية تيزي وزو كمجالاً للدراسة.

و بلغة غاستون باشلار (GASTON BACHELARD)، الروح العلمية تتمثل في ذلك الباحث عن التساؤلات عن موضوع ما، و موضوع دراستنا يحدده التساؤل التالي:

➤ هل لشركة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM سياسة خاصة تعتمدها في توظيف

عمالها، و هل لذلك أثر في زيادة مردودية الشركة و إبراز مكانتها اقتصادياً؟

وبغرض تبسيط و توضيح التساؤل العام للموضوع، نلجأ لطرح التساؤلات الفرعية التالية:

• فيما تكمن طبيعة إستراتيجية التوظيف في شركة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM؟

• هل تساهم إستراتيجية التوظيف المعتمدة من قبل شركة ENIEM في الرفع من مردوديتها و إبراز مكانتها اقتصادياً؟

<sup>1</sup> رضوان زعموشي، فاطمة عطاء الله، الميكانيزميات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية، مجلة الزواجر، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 131.

## II. الفرضيات:

بناءً على الإشكالية المصاغة، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

### 1) الفرضية العامة:

- تعتمد شركة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM على إستراتيجية خاصة في توظيف عمالها، مما يؤثر في زيادة المردودية لدى الشركة.

### 2) الفرضيات الجزئية:

- تعتمد شركة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM على الخبرة المهنية والمستوى التعليمي في توظيفها لعمالها.
- تساهم إستراتيجية التوظيف المعتمدة من طرف شركة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM في الرفع من مردوديتها و إبرازها في المجال الاقتصادي الوطني.

## III. تحديد المفاهيم :

### 1) الإدارة:

- لغة: administration : تحقيق الأهداف التنظيمية، الحكومة الرسمية لتحقيق هدف التنظيم، إعداد و تنفيذ الإجراءات الإدارية.<sup>1</sup>
- هي العملية الخاصة بتنسيق و توحيد جهود العناصر المادية و البشرية في المنظمة من مواد و معدّات و أفراد و أموال عن طريق تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة هذه الجهود، من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.<sup>2</sup>
- اصطلاحاً:<sup>3</sup> حسب: رالف دافيز Ralph Davis: "الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية."

<sup>1</sup> أحمد صالح مصلح، "الشامل" قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي-عربي، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، الرياض، 1999، ص28.

<sup>2</sup> محمد السيد علي، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2011، ص243.

<sup>3</sup> مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة و ماهيتها، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص2.

- حسب:جون مي Jon me: "الإدارة فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع."
- أما حسب هنري فيول Henri Fayol: "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ ، وتخطط ، وتنظّم ، وتصدر الأوامر وتنسق ، وتراقب."
- هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها و تخطيط و تنظيم و توجيه و قيادة و تنسيق و تنمية جهود و مهارات العاملين من أجل تنفيذ هذا الهدف.<sup>1</sup>
- إجرائيا: هي جميع النشاطات المتمثلة في على تنظيم و تخطيط و مراقبة الأعمال داخل مؤسسة ENIEM.

## (2) التوظيف:

- لغة: وظّف فلان أي ولّاه عملا في الدولة أو في مؤسسة خاصة، عيّن له في كل يوم وظيفة.<sup>2</sup>
- اصطلاحا: هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها للعمل في المؤسسة. ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها، و إعداد هؤلاء و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، و حثهم و ترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه لضمان توفر عناصر الولاء و التعاون و روح الجماعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حجاج بن صالح ، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010، ص9.

<sup>2</sup> مجاني الطلاب، معجم لغوي عربي، دار المجاني، ط2، بيروت، 2007، ص935.

<sup>3</sup> Jean Guyot, **Le Recrutement méthodique de personnel**, entreprise moderne d'édition, Paris, 1979, page 17.

- **إجرائياً:** هي عملية تتولاها إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ENIEM، حيث تقوم بتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها باستخدام إستراتيجيات معينة، و ذلك بهدف ملأ المناصب الشاغرة داخل المؤسسة، و الرفع من مردودية المؤسسة.

### (3) الخبرة المهنية:

- **لغة:** الخبرة، ج: خبر و خبرات، العلم بشيء، خبرة بالأعمال: أي ما اكتسبه المرء من ممارسة شيء.<sup>1</sup>

- **اصطلاحاً:** المعرفة و المهارة التي يكتسبها الشخص من عمله الحالي و السابق.<sup>2</sup>
- **إجرائياً:** عبارة عن مجموعة من المهارات التي يتحصل عليها موظفي مؤسسة ENIEM من تجربة أو مجموعة تجارب عمل سابقة سواء في مجال أو أكثر.

### (4) المستوى التعليمي(التحصيل الدراسي):

- **اصطلاحاً:** التحصيل يعني أن يحقق الفرد لنفسه في جميع مراحل حياته منذ الطفولة و حتى أواخر العمر أعلى مستوى من العلم و المعرفة في كل مرحلة حتى يستطيع الانتقال إلى المرحلة التي تليها و الاستمرار في الحصول على العلم و المعرفة.<sup>3</sup>
- **إجرائياً:** هو المستوى الدراسي الذي تحصل عليه موظفي مؤسسة ENIEM في حياتهم، حيث يتجزأ إلى 4 أطوار: الابتدائي، المتوسط، الثانوي، و الجامعي.

### (5) المردودية:

- **لغة:** رد، المردود و يعني المد خول أو المرتجع.<sup>4</sup>
- **اصطلاحاً:** المردود هي العلاقة القائمة بين أحد العوامل الإنتاجية و حجم أو قيمة ما ينتجه ذلك العامل في المساهمة في مجمل الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجاني الطلاب، مرجع سبق ذكره، ص219.

<sup>2</sup> <https://www.almaany.com> موقع معجم المعاني الجامع، اطلع عليه في 19 مارس 2024.

<sup>3</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله، تدني مستوى التحصيل و الإنجاز المدرسي أسبابه و علاجه، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2010، ص15.

<sup>4</sup> يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، عربي-عربي، دار الكتب العلمية، ط6، بيروت، 2007، ص216.

- **إجرائيا:** هي ذلك الناتج الذي تسعى مؤسسة ENIEM لتحقيقه، من خلال صنعها و تطويرها للأجهزة الكهرومنزلية.
- (6) **المؤسسة الاقتصادية:**
- **اصطلاحا<sup>2</sup>:** عرف François Perroux المؤسسة الاقتصادية على أنها "المكان الذي تتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، للحصول على منتج يوجه للسوق، فالمؤسسة حسب François Perroux لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة بل تهدف إلى تلبية حاجيات السوق".
- عرفها Gérard Duthil و Vanhaecke Dominique على أنها "النظام الذي يجمع بين الموارد التقنية والبشرية بصفة فعالة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لإنتاج أو بيع السلع أو الخدمات".
- أما Karl Marx فعرف المؤسسة على أنها "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع"
- **إجرائيا:** ENIEM هي مؤسسة عمومية جزائرية تعمل على صناعة و تطوير الأجهزة الكهرومنزلية التي تتمثل في الثلاجات، آلات الطبخ، آلات الغسيل... .

<sup>1</sup> د. محمد بشير علي، القاموس الاقتصادي، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، ط1، بيروت، 1985، ص74.

<sup>2</sup> د. يمينة رحمانى، اقتصاد المؤسسة، سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2021-2022، ص8.

#### IV. أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لجملة من الأسباب منها ذاتية و موضوعية، و يمكن تلخيصها في:

##### (1) أسباب ذاتية، و تتمثل في:

- الميولات الشخصية لمجال الإدارة و التنظيم و بذلك الرغبة في الاستكشاف أكثر عن مفهوم عملية التوظيف و دراسة كل جوانبها بالتفصيل.
- الرغبة في معرفة الطريقة التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية عند اختيارها لموظفين جدد، و التأكد من اختيارها لأفضل الطرق و الإستراتيجيات للتمكن من جلب أفضل المهارات و الكفاءات.
- معرفة تأثير إستراتيجية التوظيف التي تتبناها مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM على مردودية المؤسسة و مكانتها وطنيا.

##### (2) أسباب موضوعية، وهي:

- الدراسة المفصلة لنشاطات إدارة الموارد البشرية و خاصة عملية التوظيف.
- استكشاف الجهاز الإداري لشركة الصناعات الكرومنزلية ENIEM.
- معرفة مدى نجاح إستراتيجية التوظيف المتبعة من طرف شركة الصناعات الكرومنزلية ENIEM، و مساعدة المؤسسات الاقتصادية الأخرى في استغلالها .
- توفير معلومات أكثر حول عملية التوظيف، التي قد تساعد باقي المبحوثين في هذا المجال.

**V. أهمية الدراسة:**

تستمد دراستنا الحالية أهميتها من الأهمية التي يحملها الموضوع المتمثل في عملية التوظيف التي تعتمد على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، كون إستراتيجية التوظيف التي تمثل أهم مهام إدارة الموارد البشرية، و تعتبر أول خطوة في طريق تقدم و تطور المؤسسة. بذلك نتمكن أيضا من التأكد من مدى أهمية اكتساب الخبرة المهنية و المستوى التعليمي العالي في الحصول على منصب عمل، كذلك معرفة تأثير الإستراتيجية المعتمدة من المؤسسة في الزيادة من مردوديتها و من مردودية عامّة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**VI. أهداف الدراسة:**

تتجلى أهداف هذه الدراسة في :

- الإجابة عن التساؤلات المطروحة حول إستراتيجية التوظيف المعتمدة من طرف شركة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM .
- إبراز أهمية المورد البشري داخل المؤسسة و التأكد من حسن اختياره.
- الاستفسار حول تأثير سياسة التوظيف التي تعتمد على المؤسسات الجزائرية في الزيادة من مردوديتها و ضمان مكانتها الاقتصادية.

**VII. الدراسات السابقة:**

لا يمكن للبحث العلمي أن يكون بحثا علميا صحيحا متكاملًا إن لم يكن يحتوي على جزء الدراسات السابقة، كونها خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم يحيوي، الدراسات السابقة أهميتها و كيفية توظيفها في بحوث العلوم الإجتماعية، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص321.بتصرف

و في إطار دراستنا المتمثلة في إستراتيجية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تطلعت على 3 دراسات التي تناولت هذا الموضوع، حيث اثنتين منهما عربية ( أردنية و عراقية) و الثالثة جزائرية.

1) دراسة أحمد محمد حمدان الحجاج، بعنوان: "أثر إستراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل"<sup>1</sup>، و هي دراسة ميدانية مطبقة على شركات التأمين الأردنية، طرحت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لجامعة الشرق الأوسط لسنة 2020. اعتمدت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما أثر إستراتيجيات التوظيف بأبعادها: (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية؟

• تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستقطاب عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية .
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاختيار عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التعيين عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية.
- قام الباحث بأخذ عينة بحثه باستخدام أسلوب العينة الميسرة لتسهيل الوصول للعينة الأنسب نظراً لأن مجتمع الدراسة توصل إلى 2884 عامل و عاملة، فأخذ حوالي 350 منهم، مما يمثل أكثر من 10% من المجتمع الأصلي.
- و تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الكمية الوصفية و السببية، و أتخذ الإستبيان كأداة للدراسة.

<sup>1</sup> أحمد محمد حمدان الحجاج، أثر إستراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.

- من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :
  - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الاستقطاب على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية، أي أن قيمة (70.5%) من التغيرات في جودة حياة العمل ناتجة عن التغير في بُعد الاستقطاب، و الباقي يعزى إلى ظروف أخرى، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة.
  - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الاختيار على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية، أي أن قيمة (71.5%) من التغيرات في جودة حياة العمل ناتجة عن التغير في بُعد الاختيار، أما الباقي يعزى إلى ظروف أخرى، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة.
  - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التعيين على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية، أي أن قيمة (58.5%) من التغيرات في جودة حياة العمل ناتجة عن التغير في بُعد التعيين، أما الباقي يعزى إلى ظروف أخرى، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة.

#### ❖ التعقيب عن الدراسة 1 :

تتفق الدراسة الحالية بشكل كبير مع دراسة الباحث أحمد محمد حمدان الحجاج، بعنوان: "أثر إستراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل" حيث درس أثر كل من الاستقطاب، الاختيار و التعيين على جودة العمل في شركات التأمين الأردنية. استخدم الباحث الاستمارة أو الاستبيان كأداة للدراسة تماما مثل الدراسة الحالية، أما فيما يخص المنهج، فتنفق كلتا الدراستين في المنهج الوصفي، إلا أنه اعتمد أيضا على المنهج الكمي و السببي.

(2) دراسة سمير زمام محسن، بعنوان: "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و انعكاسها في تعزيز الأداء التنظيمي"<sup>1</sup> ، هي عبارة عن دراسة في كلية الإسرائ الجامعة ببغداد لسنة 2020.

- في إطار بناء إشكالية هذه الدراسة، طرح الباحث التساؤلات التالية:
- ما هو واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة؟
- ما هو واقع تعزيز الأداء المنظمي داخل المنظمة المبحوثة؟
- ما واقع علاقة الترابط والتأثير بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تعزيز الأداء المنظمي داخل المنظمة المبحوثة؟
- تتمثل الفرضيات التي انطلق منها الباحث في:
- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية وإحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز أداء المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية معنوياً من الناحية الإحصائية في تعزيز أداء المنظمة المبحوثة.
- تقدّر عينة هذا البحث ب 197 فردا من العاملين في كلية الإسرائ الجامعة ممّا يشكّل 21% من مجتمع البحث.
- اعتمد الباحث على الإستبانة و المقابلات الشخصية كأدوات رئيسية لجمع المعلومات و البيانات اللازمة للتوصل إلى النتائج المرغوبة.
- من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة
- تعتمد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من قبل المنظمة المبحوثة على معالجة ضغوط العمل والمشكلات التي تواجهها وتؤثر على مركزها التنافسي.

<sup>1</sup> سمير زمام محسن، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و انعكاسها في تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة كلية الإسرائ الجامعة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، بغداد، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2019.

- هناك اهتمام واضح من قبل المنظمة المبحوثة بتشخيص أهم المؤشرات والمقاييس التي يتوجب تلبيتها من أجل تعزيز مستويات الأداء التنظيمي الخاصة بها.
- تؤدي استراتيجيات الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمة، وبشكل خاص من خلال إستراتيجية التدريب والتطوير التي حققت أقوى علاقة ترابط.
- أكدت نتائج التحليل بأن إستراتيجيات الموارد البشرية تؤثر بصورة معنوية وتسهم بصورة ايجابية في تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمة المبحوثة، من خلال توحيد وتركيز الجهود لتلبية معاييرها ومؤشراتها العالمية والمحلية.

#### ❖ التعقيب عن الدراسة 2 :

مثل الدراسة المذكورة سابقاً، تتفق دراسة الباحث سمير زمام محسن مع الدراسة الحالية بشكل كبير، حيث درس الباحث انعكاسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في كلية الإسراء الجامعة ببغداد. إضافة إلى الاستمارة، اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية كأدوات للدراسة.

(3) دراسة أمينة جاب الله، بعنوان: "سياسات إدارة الموارد البشرية، و تأثيرها على أداء المؤسسة" دراسة حالة مصرف السلام الجزائر<sup>1</sup>، فهي عبارة عن دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، لجامعة الجزائر 3 و هذا في سنة 2013-2014

- فتندرج تحت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف تؤثر سياسة إدارة الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة؟
- و تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> أمينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية، و تأثيرها على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

- الفرضية الأولى: تعتبر سياسات إدارة الموارد البشرية أدوات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة والتي من أهمها الأداء الفعال.
- الفرضية الثانية: حسن تحرير وصياغة سياسات إدارة الموارد البشرية ينعكس إيجابيا على دقة ووضوح هذه السياسات، مما ينعكس إيجابيا أيضا على الأداء في المؤسسة، حيث يشترك كل من المسؤولين والموظفين في تحريرها و لكن بمستويات مختلفة.
- الفرضية الثالثة: يتجلى تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية الناجحة من خلال راحة الموظفين في المؤسسة بالتالي يتحسن الأداء لديهم ويزيد وفاءهم لها.
- الفرضية الرابعة: يساهم تقييم الأداء الأفراد في تحديد فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
- تم اختيار عينة هذه الدراسة بطريقة عشوائية تضم 38 موظف من أصل 180، مما شكل 21% من مجتمع البحث.
- كما اعتمدت الطالبة على المنهج الصفي باستخدام الأسلوب المسحي و أسلوب دراسة الحالة، و اتخذت الاستبيان كأداة لهذه الدراسة.
- أما النتائج التي عادت بها هذه الدراسة فتتمثل في:
  - المصرف يتبع سياسات إدارة الموارد البشرية في تسيير هذه الإدارة ، و أن مفهومها واضح لأغلبية الموظفين من جهة ، و من جهة أخرى فإن هذه السياسات حققت نجاح نسبي يعكسه ارتفاع الأداء في المؤسسة ، هذا دليل على وعي المؤسسة بمكانة هذه السياسات و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
  - نلاحظ أن عدم وضوح سياسات إدارة الموارد البشرية يعود إلى عدم مشاركة الموظفين في إعدادها، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- يترجم النجاح النسبي لسياسات إدارة الموارد البشرية للمصرف براحة الموظفين في عملهم، و بالتالي يخلق لديهم ولاء للمؤسسة و هذا ما حدث في المصرف، و بالتالي هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- عدم استخدام نتائج التقييم (والتي تعبر مركزا مهما لتجميع المعلومات بالنسبة للمؤسسة ) في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، خَلَفَ نقائص في البعض منها و بالتالي يقلل من فعاليتها كما لاحظناه في بعض النتائج السابقة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

### ❖ التعقيب عن الدراسة 3:

أما دراسة أمينة جاب الله المتمثلة في: "سياسات إدارة الموارد البشرية، و تأثيرها على أداء المؤسسة"، فتتفق مع الدراسة الحالية في الأداة المتمثلة في الاستبيان و في المنهج الوصفي، إلا أن الباحثة اعتمدت أيضا على الأسلوب المسحي و أسلوب دراسة الحالة.

## VIII. المقاربة النظرية:

1) نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور **Frederick W. Taylor** : ارتبطت حركة الإدارة بفردريك تايلور، كونه الرائد الأول لهذه المدرسة و قد قدّم العديد من الإنجازات في مجال الإدارة، وبخاصة إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه الإنجازات<sup>1</sup>: دراسة الزمن والحركة، نظرية الأجور المميزة، استخدام الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب العاملين، الإشراف العملي مع العاملين من أجل التأكد من التزامهم بالطرق المحددة لأداء الأعمال، تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعاملين بحيث تتولى الإدارة التخطيط ويقوم العاملون بالتنفيذ، استبعاد الحركات غير الضرورية في أداء الأعمال وترشيد

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات و بناء استراتيجيات القرن الحادي و العشرين، دار المريخ للنشر، بدون سنة، ص، ص48-49. بالتصرف

الحركات الضرورية، ترشيد الوقت والجهد المبذول من العاملين، ربط الأجر بالإنتاج، فالعامل الذي ينتج كمية أكبر من الكمية المعيارية المحددة حسب الطريقة العلمية لأداء العمل يحصل على أجر أفضل، والذي ينتج كمية أقل من الكمية المعيارية يحصل على أجر أقل.<sup>1</sup>

(2) **نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو Elton Mayo** : ظهرت حركة العلاقات الإنسانية ونمت، من خلال الأبحاث التي قام بها إلتون مايو ورفاقه من الباحثين في شركة ويسترن إلكتروك الأمريكية، وذلك من خلال تجارب سميت بتجارب الهورثورن، وكانت هذه الدراسات نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري، ولقد كان الهدف الأساسي لهذه التجارب، دراسة للعوامل المؤثرة على إنتاجية العمالة، والتي تشمل ظروف العمل وفترات الراحة، والإضاءة، والتهوية، والرطوبة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية: اكتشاف وجود التنظيمات الاجتماعية أو التنظيمات غير الرسمية، والتي تختلف كثيرا عن التنظيمات الرسمية، ولها تأثير كبير على إنتاجية العاملين، اكتشاف وجود القائد غير الرسمي وتأثيره على إنتاجية وسلوك العاملين معه في نفس جماعة العمل، للإشراف الجيد دوراً أساسياً في رفع إنتاجية العاملين، وتوجيه سلوكهم، إن تأثير الجوانب الاجتماعية والنصية على سلوك وإنتاجية العاملين يفوق في أحيان كثيرة تأثير الجوانب المادية، مثل ظروف العمل من إضاءة وحرارة ورطوبة وتهوية... الخ.<sup>2</sup>

❖ تم الاستناد إلى هاتان النظريتان نظراً للأهمية التي تحملانها، كون نظرية الإدارة العلمية تساهم في تطبيق أفضل الأساليب العلمية في اختيار الموارد البشرية الأنسب للعمل، أما نظرية العلاقات الإنسانية فتبرز أهمية التفاعل مع هذه الموارد و تساعد

<sup>1</sup> نفس المرجع من نفس الصفحة.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص51

على فهم العوامل النفسية و الاجتماعية التي تؤثر في أداءهم الوظيفي. وهذا بهدف زيادة فعالية الأداء و بالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة.

## IX. صعوبات الدراسة:

كأي بحث علمي و كأى دراسة غالبا ما يواجه الباحث صعوبات في التوصل إلى النتائج النهائية لبحثه، و من الصعوبات التي تلقيناها في الدراسة الحالية:

- 1) صعوبات في الجانب النظري: صعوبة في صياغة الإشكالية و صعوبة إيجاد دراسات سابقة أجنبية، فمعظم الدراسات المتعلقة بموضوع التوظيف عربية أو جزائرية.
- 2) صعوبات في الجانب التطبيقي: اتجاه عدد كبير من الطلبة من مختلف التخصصات إلى مؤسسة ENIEM لإجراء الدراسات الميدانية، مما سبب ضغط لدى المشرفين عن هذه الدراسات و على الطلبة كذلك، و مما أدى لعدم الاستفادة من القدر الكافي من الوقت .

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

١. تعريف إدارة الموارد البشرية
٢. وظائف إدارة الموارد البشرية
٣. أهداف إدارة الموارد البشرية

## تمهيد الفصل:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات الاقتصادية، حيث تهتم بجميع الأنشطة المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية أو العمال، و تدريبهم و تطويرهم، سعياً لتحقيق أهداف المنظمة. و في هذا الفصل، سنحاول توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية و التعرف على وظائفها و أهدافها، و إلى دراسة عملية التوظيف بشكل دقيق.

## 1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة، و تنمية قدراتها و رفع كفاءتها و منحها التحفيز و الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها و فكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. و تتضمن الاستقطاب، الاختيار، التعيين و التدريب. كما تتكفل بتقييم أداء العاملين و مكافأتهم و العمل على ضمان السلامة و الأمان و المعاملة العادلة لهم.<sup>2</sup>

هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد و القيام بالفاعليات التي تتعلق باستقطاب الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات و المهارات ووضعا في المكان المناسب، ثم تنمية هذه المهارات و تدريبها و تطويرها و المحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة و أهداف الموارد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تعريب: د.محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، (بدون سنة)، ص45، بالتصرف.

<sup>3</sup> حجاج بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص40.

## II. وظائف إدارة الموارد البشرية:

### II.1 عملية التخطيط:

يعتبر التخطيط إجراء هاماً في العملية الإدارية، حيث تعتمد عليه بقية الوظائف الأخرى، ويعني التخطيط استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمواجهةته و قد عرفه فيول بقوله: "إذ لم يكن التنبؤ هو كل الإدارة فهو على الأقل جزء أساسي منها، وأن نتنبأ في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والاستعداد له، و على ذلك فالتنبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي".<sup>1</sup>

التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة هي العملية المستمرة لتحديد الأعداد و الإمكانيات المتطلّبة من القوى العاملة و مواءمتها للأهداف المؤسسية و متطلبات الأعمال و المتطلبات التشريعية، و ذلك من خلال تحديد الفجوة بين العرض و الطلب، ووضع الخطط اللازمة لمعالجة هذه الفجوة.<sup>2</sup>

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى المواءمة بين الواقع والاحتياجات، إذ تعمل وظيفة التخطيط على استكمال النقص في الموارد البشرية من حيث الحجم والخصائص والتوزيع، ولا تكون هذه العملية ناجحة إلا بالنظرة الشمولية المتكاملة مع اعتمادها على جملة من المرتكزات كالدقة والمرونة، كما يجب مراعاة جميع الأبعاد المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، وكذلك جميع النتائج المترتبة على تفعيل هذه الأبعاد.<sup>3</sup>

فتخطيط الموارد البشرية بصفة عامة هي العملية التي تحدد بها الإدارة كيف ستقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه بالنسبة للقوى البشرية فيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد بوطه، تنمية و تسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية و الواقع، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 89-90.

<sup>2</sup> دليل التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة، هيئة الموارد البشرية، الإصدار الأول، أبوظبي، 2020، ص 11.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد بوطه، مرجع سبق ذكره من نفس الصفحة.

<sup>4</sup> جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم، دار المعزز للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2014، ص 169.

## 2.11 عملية التوظيف:

### 1.2.11 تعريف عملية التوظيف :

- يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.
- يقصد بالتوظيف توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية و الإعدادات المطلوبة، جذب و استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة و اختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات و المقابلات، اتخاذ قرار التعيين<sup>2</sup>.

## 2.2.11 مراحل التوظيف:

### 1.2.2.11 مرحلة الاستقطاب:

يشير الاستقطاب إلى: عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل، لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها، وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. ومن خلال هذا التعريف، يمكننا القول إن عملية الاستقطاب تركز على<sup>3</sup>:

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة، من خلال تجميع البيانات والمعلومات، وتخليها و استخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص65.

<sup>2</sup> أحمد الأمين يوسف، أب بكر بوسام، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد4، العدد1، ص43.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سبق ذكره، ص121-122. بتصرف





- عملية الاختيار هي العملية التي من خلالها تتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم، وفحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة.<sup>1</sup>

### 3.2.11 أهداف التوظيف:

- يعتبر التوظيف وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية. باختلاف حجم المؤسسة، تقدر إدارة الموارد البشرية أنها تقتضي 50% إلى 70% من وقتها على توظيف الوارد كل سنة.<sup>2</sup>
- ومن أهداف التوظيف نذكر:

- تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية و كفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات و رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.
- ضمان و تأكيد كفاءة و جدارة القيادة.
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
- الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سبق ذكره، ص146.

<sup>2</sup> أحمد الأمين يوسف، أب بكر بوسام، مرجع سبق ذكره، ص43ص44.

<sup>3</sup> نفس المرجع من نفس الصفحة.

4.2.11 أهمية عملية التوظيف:<sup>1</sup>

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية عملية التوظيف الإدارية الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير المناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جداً، بالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين، وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة.<sup>2</sup>

## 3.11. عملية تدريب و تنمية الموارد:

التدريب هو جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف و المهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء و تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

تعد عملية التدريب اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل و تكييف المورد البشري في العمل، بهدف وضعه في الصورة دائماً مع أحدث و آخر التطورات و الأساليب العلمية و العملية على المحيطين الداخلي و الخارجي للمنظمة، والغاية من نشاط التدريب هي دعم المورد البشري و مساندته و تمكينه من استخراج أفضل ما يملك من قدرات و مهارات، و جعله قادراً و مستعداً على أداء أنشطة و أعمال أكثر مستقبلاً. مما يؤثر مباشرة في جودة العمل داخل المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص65.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص65.

<sup>3</sup> إبراهيم بن بريكة، العمل و تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد5، ص253.

<sup>4</sup> جمال محمد عبد الله مرجع سبق ذكره، ص182، بتصرف.

4.11. نظام الحوافز: <sup>1</sup>

تعتبر الإدارة العلمية أول من اكتشف وجود مجموعة من العوامل المحفزة للعمال، وبالتالي إذا ما توافرت فهي تدفعهم إلى رفع مستوى الإنتاج، وكان ينظر للأجر على أساس أنه الحافز الهام في خلق الدافعية للعمل.

وبعد ذلك جاءت حركة العلاقات الإنسانية لتكشف نوعاً جديداً من الحوافز، متمثلاً في الحوافز المعنوية، وعرفت الحوافز بأنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين". فالخصائص النفسية والفسولوجية والاجتماعية للإنسان تدل على وجود جملة من الحاجات يسعى دوماً إلى تحقيقها، ويشار إلى هذه الحاجات باسم الدوافع، وهذه الدوافع هي أساس العمل الإنساني، فهي تعمل على تعزيز الإدارة و مفاعلتها وقدرات الفرد ومهارته. وهذه المفاعلة تؤدي إلى خلق الدافع للعمل، وكلما كانت هناك حوافز فعالة ارتفع مستوى الأداء.<sup>2</sup>

## 11.11. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويدها بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد وتنمية كفاءاتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف يرتبط بعضها بالمؤسسة والبعض الآخر بالعاملين، هذه الأهداف تتجسد في ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد بوطه محمد، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>2</sup> عبد الحميد بوطه محمد، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>3</sup> د. سامي بودبوس، د. خالد زهمول، مرجع سبق ذكره، ص22-ص23، بالتصرف.

### 1.iii تحقيق الكفاية الإنتاجية:

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات (Inputs) على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا، طاقة) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (outputs) أي منتجات أو خدمات كمًا ونوعًا وبأقل تكلف<sup>1</sup>.

### 2.iii تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة وبقاء المؤسسة، فتحقيق منتجات بكفاءة عالية (كمية ومواصفات وأقل تكلفة) من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (المدخلات) وذات جودة كمًا ونوعًا لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن تلبية المخرجات والخدمات المقدمة للمستفيدين واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المؤسسة بل من وجهة نظر المستفيد، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبائن وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة دون استثناء، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.<sup>2</sup>

### 3.iii المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل واندماج أهدافهم مع أهداف

المؤسسة لخلق التعاون المشترك: وذلك عن طريق وضع نظام موضوعي لقياس أداء العاملين وتقييمه، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية، أو المكافآت،

<sup>1</sup> د. سامي بودبوس، د. خالد زهمول، مرجع سبق ذكره، ص22-ص23، بالتصرف.

<sup>2</sup> نفس المرجع من نفس الصفحة.

أو العلاوات الاستثنائية، أو الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير ضمان اجتماعي وصحي جيد، يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمؤسسة جميعهم<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

تبيّن لنا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن الأهمية التي تحملها إدارة الموارد البشرية كبيرة و فائقة، ووظائفها كثيرة و متعددة لكل منها دور خاص، و أهدافها كثيرة و مختلفة، كونها تسعى لتحقيق الأهداف و الاستراتيجيات المؤسسية بكل فعالية، من خلال تولّيها لمهام استقطاب و توظيف العناصر البشرية المتميّزة بالمهارات والكفاءات العالية و من خلال تطويره و تنمية مهاراتهم و تعزيز إمكانياتهم و قدراتهم . سعيا لتعزيز الأداء و العمل على التقدّم التطوّر و تحقيق النجاح و ضمان التنمية المستدامة للمؤسسة.

د. سامي بودبوس، د. خالد زهمول، مرجع سابق .<sup>1</sup>

## الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية

I. لمحة تاريخية عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

II. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

III. أهداف المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد الفصل:

تمثل المؤسسات الاقتصادية تلك الوحدات المهمة بإدارة الأنشطة الاقتصادية في المجتمع، حيث تتعامل مع الموارد المادية و البشرية و تسعى لإنتاج سلع و خدمات بهدف تلبية احتياجات السوق و تحقيق تطوّر الاقتصاد و المجتمع. سنحاول في هذا الفصل دراسة التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التعرف على أنواعها و طريقة تصنيفها و توضيح أهدافها في مختلف المجالات.

### 1. لمحة تاريخية عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

#### 1.1 . مرحلة التسيير الذاتي:<sup>1</sup>

يعرف التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه " تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو تم تأميمها "، وبناء على هذا التعريف فإن التسيير الذاتي يقوم على ثلاث دلالات رئيسية:

- الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة.
- الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة.
- حصول العمال على أرباحهم من عوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية.

يقوم طابع التجربة الجزائرية في مجال التسيير الذاتي على أساس مبدأ " الملكية الجماعية في الممتلكات التي استرجعها المجتمع الجزائري بعد رحيل المعمرين ونقل تسييرها إلى مجموع العمال". وبناء على ما سبق، يمكن القول إن تجربة التسيير الذاتي في القطاع الزراعي تعتبر الأولى من نوعها في الوطن العربي، كما تعتبر أكبر تجربة اقتصادية

<sup>1</sup> محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص121-122. بالتصرف

واجتماعية تشهدها الجزائر بعد الاستقلال، وذلك سواء بالنسبة لمساحة الوحدات الإنتاجية المسيرة ذاتيا أم بالنسبة العدد العاملين فيها، فهي لهذا تستحق البحث والتقييم.<sup>1</sup>

## 2.1. مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980):<sup>2</sup>

طبق النظام الاشتراكي في الجزائر بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي، وهي "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، الذي يندرج ضمن التحول العام نحو الاشتراكية، وكان القصد من ورائه تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة، خاصة مبدأ إشراك العمال في الإدارة والتسيير، بهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الأجر، فقد أصبح العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت.

تم تطبيق النظام الاشتراكي في إطار المؤسسة الاشتراكية التي هي ملك للدولة تابعة للقطاع العام تولت الدولة الاستثمار فيها ومشاركة العمال في إدارتها وقد سيرت وهي تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، أما عن رأسمالها فكان من أموال عامة، وتمتعت بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتضمنت وحدة أو عدة وحدات، ويعتبر عمالها منتجون ومسирون في آن واحد وقامت على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ونبذ الاستغلال كما تميز النظام الاشتراكي بمركزية التخطيط الشامل واتخاذ القرارات وذلك للقضاء على الفوضى الاقتصادية وغيرها، كما تميز أيضا بوجود هيئة مركزية تتمثل في الحزب الواحد الذي يقوم "بإعداد و توجيه سياسة البلاد ومراقبة تطبيقها"، لأنه دون حزب طلائعي حقيقي يكون المعبر الوافي عن مطامح الشعب

<sup>1</sup> محمد السويدي، مرجع سبق ذكره ص 121-122. بالتصرف

<sup>2</sup> د. عبد القادر زيتوني، د. بن عيسى بن علي، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، العدد 4، 2018، ص 50-51، بالتصرف.

العميقة ستعرض الدولة لعدم الفعالية والبيروقراطية، وبهذا فإن الحزب هو الذي يتولى رسم سياسة البلاد و ممارسة الرقابة والإمساك بزمام السلطة. و يمكن ملاحظته في هذه المرحلة هو اضطلاع المؤسسة الاشتراكية بعدد كبير من المهام، و انعدام الاتصالات و قصور نظام المعلومات و مركزية القرار. إلى جانب كل هذا، لقد اقتصر قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات على تطوير ظروف و شروط العمل أكثر من مساهمته في رفع أداء المؤسسة. فهذا ما زاد من صعوبة المراقبة و تشابك المسؤولية حيث انعكس ذلك في سوء التسيير و الإدارة.<sup>1</sup>

### 3.1. مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1990):<sup>2</sup>

عرفت باسم مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية التي باشرتها الحكومة مع بداية الثمانينات فاعتبرت هذه المرحلة بمثابة مرحلة الجدية والفعالية نظرا للصيغة الجديدة التي بدت على الخطط الاقتصادية والاجتماعية، حيث شرع في هيكلة الشركة الوطنية واستبدالها بعدد كبير من نظيراتها وهي أصغرها في الحجم نسبيا وأكثرها تخصصا و انسجاما، حيث تضمنت سياسة إعادة هيكلة المؤسسة ما يلي :

1.3.1. إعادة الهيكلة العضوية: وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصاً وكفاءة، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفنيت الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة، وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني.

<sup>1</sup> د. عبد القادر زيتوني، د. بن عيسى بن علي، مرجع سبق ذكره، ص50-51، بالتصرف.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص51-52.

**2.3.1 إعادة الهيكلة المالية:** وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي للمراكز اتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية، وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات، كما يهدف هذا الإصلاح إلى ما يلي:

- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها للتقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.
- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي أستمده أبعاده من شعار "من أجل حياة أفضل"، كما يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ منها استغلال الطاقة البشرية، كفاءة التسيير، اللامركزية في التصرف.<sup>1</sup>

#### 4.1. مرحلة استقلالية المؤسسات:<sup>2</sup>

جاءت استقلالية المؤسسات في الجزائر من أجل محاولة إعادة المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى مسارها ومكانتها الحقيقية المرتبطة أساساً بوظيفتها الإنتاجية، وكذلك لتجسيد محاولة جدية لإرساء وتفعيل الآليات العلمية والتقنية للتسيير في المؤسسات بعد تطهيرها مالياً. لكن العجز المالي الذي عانت منه المؤسسات الاقتصادية والذي لم يكن وليدة تلك اللحظة، بل هو نتيجة مشاكل تراكمت منذ سبعينات القرن الماضي، أين كان الاقتصاد الوطني يتميز باحتكار القطاع العمومي الذي أعيدت هيكلته نظراً لكبر حجم مؤسساته والمشاكل الإدارية، التقنية والمالية التي عرفها، أدى لتفاقم الوضع في ظل القيود الممارسة على المؤسسة الاقتصادية من جهة، وارتفاع أسعار المواد والموارد الأولية المستوردة في الوقت الذي انخفضت فيه أسعار البترول بصورة فضيعة من جهة ثانية،

<sup>1</sup> د. عبد القادر زيتوني، د. بن عيسى بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 52-53.

ورغم تبني خيار استقلالية المؤسسات عام 1988، إلا أنه لم تتم معالجة أغلب المشاكل المذكورة، وبقيت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني ويلات إفسارها المالي إلى أن تم اتخاذ القرار بتطهيرها ماليا في نفس السنة. ما تجدر الإشارة إليه بالنسبة لاستقلالية المؤسسات، هو بقاء هذه السياسة متأرجحة بين النظري والتطبيق وذلك نظرا لاشتداد الأزمة الاقتصادية من جهة و الأزمة السياسية وتعاقب الحكومات مع مطلع التسعينات برؤى مختلفة وطروحات متباينة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### 5.1. مرحلة الخصخصة:<sup>2</sup>

لقد ظهرت الخصخصة أول الأمر كسياسة اقتصادية وكبرنامج تنموي في بعض الدول مطلع الثمانينات، وكانت بريطانيا من أول الدول التي تبنت هذه السياسة ونفذتها كبرنامج عمل لتحقيق معدل نمو اقتصادي أفضل. ولقد عرفها الدكتور خليفة اليوسف بأنها: "تحويل الملكية العامة (كليا أو جزئيا) للقطاع الخاص، أي قيام الحكومة ببيع ملكيتها العامة للشركات مباشرة وللمؤسسات الخاصة، أو أن تتوقف عن إمداد خدمة مباشرة، وتكليف القطاع الخاص بتسلم تلك الخدمة". ويعرفها الأستاذ الحسين بني سعد على أنها: "الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة و رأس المال الخاص إلى المؤسسات العمومية". وحسب المشرع الجزائري فهي عبارة عن "كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحديد تحويل التسيير وشروط ممارسته". أما عن أهداف الخصخصة، فهي ذات طابع مالي، اقتصادي، سياسي واجتماعي.

<sup>1</sup> د. عبد القادر زيتوني، د. بن عيسى بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 53-54.

- على الصعيد المالي : تخفيض النفقات العمومية ومنه تخفيض أعباء الدولة اتجاه القطاع العام.
- على الصعيد الاقتصادي: تحسين فعالية المؤسسات العمومية والإسراع في فتح السوق العالمية لرؤوس الأموال.
- على الصعيد السياسي: تقوية سوق الأسهم الجماهيرية وترقية مساهمة العمال في رأسمال المؤسسة وذلك بإشراكهم في التسيير الحسن لمؤسساتهم.
- على الصعيد الاجتماعي إعادة تشكيل المجتمع بأكمله، وتخفيض توقعات الشعب حول ما يمكن أن تقوم به الحكومات وما يمكن أن تكون مسؤولة عنه<sup>1</sup>.

## II. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

II.1. حسب المعيار الاقتصادي: نميز 3 أصناف من المؤسسات الاقتصادية وفقا للمعيار الاقتصادي و تتمثل في:

II.1.1. مؤسسات القطاع الأول (القطاع الفلاحي): يجمع القطاع الأول أو ما يعرف بقطاع الفلاحة جميع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها ، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض وبالموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم. يتسم هذا النوع من المؤسسات في الغالب ببعده عن ميدان التصنيع بالإضافة إلى اعتباره المصدر الأساسي لتزويد المؤسسات الصناعية بالموارد التي تحتاجها في عملية التصنيع والإنتاج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. عبد القادر زيتوني، د. بن عيسى بن علي، مرجع سابق، ص 53-54

<sup>2</sup> يمينة رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 28.

**2.1.1. مؤسّسات القطاع الثّاني (القطاع الصّناعي):** والذي تتدرج ضمنه مختلف المؤسّسات التي تعمل في تحويل المواد الأولية التي يوفرها القطاع الأول إلى منتجات قابلة للاستهلاك النهائي أو الوسيط. وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة (صناعة تحويلية)، وكذلك صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (صناعة استخراجية). وعلى العموم فإن هذه المؤسّسات يمكن تجميعها في فرعين أساسيين هما الصناعات الخفيفة والتي تكون في غالبيتها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد الوطني والصناعات الثقيلة التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا، حيث تعتبر كمستعمل الموارد ومنتجات القطاعات الاستخراجية والطاقة، ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى<sup>1</sup>.

**3.1.1. مؤسّسات القطاع الثّالث<sup>2</sup> (قطاع الخدمات):** يضم القطاع الثالث أو ما يعرف أيضا بقطاع الخدمات كما تدل تسميته جميع المؤسّسات التي تنشط في مجال تقديم الخدمات بجميع أنواعها انطلاقا من المؤسّسات التجارية المؤسّسات المالية: ( البنوك ومؤسّسات التأمين...)، مؤسّسات النقل بمختلف أنواعه، مؤسّسات البريد والمواصلات، مؤسّسات الصحة، مؤسّسات السياحة، مؤسّسات التعليم بمختلف مستوياته... .

**2.1.2. حسب معيار الملكية:** تصنّف المؤسّسات الاقتصادية تبعا لمعيار الملكية كما يلي:

**1.2.1. المؤسّسات العمومية:** وهي المؤسّسات التي تعود ملكيتها للدولة أو للجماعات المحلية، وعادة ما تكون المؤسّسات العمومية مؤسّسات كبرى كالشركات البترولية مثل سوناطراك أو شركة سونلغاز وكذلك مؤسّسات النقل الجوي أو الاتصالات، وتتميز هذه

<sup>1</sup> يمينة رحمان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 29.

المؤسسات بالإضافة لهدف الربحية إلى توفير السلع والخدمات في القطاعات الحيوية والمساهمة بشكل فعال في مداخيل المالية للدولة<sup>1</sup>.

**2.2.11. المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات والشركات التي تعود ملكيتها للخوادم، وتلتزم المؤسسات الخاصة بالقوانين في النطاق الذي تشتغل فيه، ويمكن أن تكون للمؤسسات الخاصة شخصية طبيعية أي مالكها واحد، أو أن تكون المؤسسة شركة لها شخصية معنوية بحيث يكون ملاكها أكثر من واحد ويسمون بالشركاء أو المساهمين<sup>2</sup>.

**3.2.11. المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بالاشتراك بين القطاع العمومي والقطاع الخاص، ويمكن أن يكون الشريك الخاص شريك وطني أو شريك أجنبي<sup>3</sup>.

**3.11. حسب المعيار القانوني:** تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني إلى:

**1.3.11. مؤسسات فردية:** و تعتبر من أقدم أشكال المؤسسات الاقتصادية و هي الشركات التي يمتلكها شخص واحد و هو الذي يتحمل مسؤوليات تسيير و إدارة العمل في المؤسسة، كما تؤوّل إليه جميع الأرباح المتولّدة من المؤسسة<sup>4</sup>.

**2.3.11. الشركات:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر، يقدم كل واحد منهم حصّة من رأس مال للشركة و يحصل بالمقابل على جزء من أرباح الشركة. و تنقسم الشركات بدورها إلى 3 أنواع:

<sup>1</sup> فوزي محيريق بن الجبلاني، مدخل لإقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص46.

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجبلاني، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>3</sup> نفس المرجع من نفس الصفحتز

<sup>4</sup> يمينة رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص34.

**3.3.ii. شركات الأشخاص:** تعرف بأنها ارتباط بين شخصين أو أكثر، على ألا يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع 20 شخص، للقيام بأي عمل بالاشتراك و ذلك قصد اقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة.<sup>1</sup>

**4.3.ii. شركات الأموال:** هي شركات تقوم على الاعتبار المالي، حيث يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة تكون قابلة للتداول، يتحمل ملاكها مسؤولية الخسارة بقدر قيمة الأسهم التي يتشاركون بها، كما يتقاضون أرباح لقاء كل سهم يملكونه.<sup>2</sup>

**5.3.ii. الشركات المختلطة:** يجمع هذا النوع بين خصائص شركات الأشخاص و خصائص شركات الأموال.<sup>3</sup>

### iii. أهداف المؤسسة الاقتصادية :

تختلف أهداف المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنشطتها و باختلاف أنواعها و حجمها، و يمكن تصنيفها فيما يلي:<sup>4</sup>

#### 1.iii. الأهداف الاقتصادية: تتمثل في:

**1.1.iii. تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة وتجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، و طبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص35.

<sup>2</sup> يمينة رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص38

<sup>3</sup> يمينة رحمانى، مرجع سبق ذكره، ص39

<sup>4</sup> محمد مباني، مطبوعة دروس في مقياس "إقتصاد المؤسسة"، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018-2019، ص3

**III.1.2. تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وذلك من خلال إنتاج سلع معتدلة الثمن وكذا تلبية حاجات المستهلكين بأثمان معقولة.

**III.1.3. عقلنه الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني و الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، و هو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف.

**III.1.4. الاستقلال الاقتصادي على المستوى الوطني:** وذلك بتقليل الواردات و زيادة الصادرات من الإنتاج المحلي، و هو ما يحسن من رصيد الميزان التجاري و بالتالي ميزان مدفوعات الدولة، وهو ما تضمن دخلا معتبر من العملة الصعبة يدعم احتياجات صرف البلد.

### III.2. الأهداف الاجتماعية: و تتمثل في<sup>1</sup>:

- امتصاص البطالة بخلق مناصب شغل و ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال إذ أن التطور السريع الذي شاهده المجتمع في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة وأذواقهم المتغيرة باستمرار.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواق المستهلك عن طريق الإشهار و الدعاية.
- تحسين متواصل لوضع العمال الوضع المالي، ظروف و شروط العمل، المنح، المواصلات الترقية العطل التكوين الاستقرار . . .

<sup>1</sup> محمد مباني مرجع سبق ذكره، ص4

- توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل.
  - توفير تأمينات ومرافق للعمال مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... ، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم... .
- 3. III. الأهداف الثقافية والرياضية:** تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني و الترفيهي ، و من بينها: توفير وسائل ترفيهية وثقافية المسرح ، المكتبات الرحلات ، مع تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى وكذا تخصيص أوقات للرياضة مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل. وهذه العناصر تعد جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ، مواكبة التطورات التقنية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- 4. III. الأهداف التكنولوجية :** إن تطور المؤسسات أدى إلى الاهتمام بالبحث و التطوير من خلال توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية، وترصد لها مبالغ كبيرة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة لتحسين الإنتاجية ورفع المردودية<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

مرّت نشأت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمراحل مختلفة، لدى كل منها دور في تطويرها و برز أهميتها على الصعيد الوطني كونها تعمل بمختلف أصنافها و مجالات نشاطها على خلق فرص العمل و توفير المنتجات و الخدمات التي يحتاجها الفرد لتحسين مستوى معيشته، كما تساهم في توليد الثروة و تعزيز التطور الاقتصادي و زيادة الدخل الوطني و بذلك تحسين جودة حياة الفرد و ضمان رفاهية المجتمع.

<sup>1</sup> محمد مباني مرجع سبق ذكره، ص4

# الجانب التّطبيقي للدراسة

## الفصل الرابع: مجالات الدراسة و تحليل النتائج

I. الدراسة الاستطلاعية

II. التعريف بميدان البحث

III. مجالات البحث

IV. منهج البحث

V. أدوات البحث

VI. العينة و المعاينة

VII. خصائص العينة

VIII. تحليل و مناقشة جداول فرضيتي الدراسة

1.VIII. مناقشة جداول الفرضية 01

2.VIII. تحليل نتائج الفرضية 01

3.VIII. مناقشة جداول الفرضية 02

4.VIII. تحليل نتائج الفرضية 02

IX. الاستنتاج العام

**تمهيد الفصل:**

بهدف جمع البيانات الخاصة بموضوع البحث و تحليلها، سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بميدان البحث المتمثل في مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM و التعرف على خصائص أفراد العينة و محاولة دراستها بالتدقيق و هذا كي نتمكّن من التوصل إلى استنتاج يساعدنا على اتخاذ قرار إثبات صحّة فرضيتي الدراسة.

**1. الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم مراحل البحث العلمي، كونها تقدم للباحث فكرة مسبقة عن الميدان الذي ستقام فيه الدراسة ليتمكن الباحث من أخذ كامل المعلومات التي ستساعده على إنجاز بحثه. ممّا دفعني لزيارة مؤسسة ENIEM بداية شهر أفريل لأتمكّن من أخذ فكرة عن الجو الداخلي للمؤسسة، و التعرف على بعض المسؤولين و العمّال في الوحدة الباردة.

فساهمت هذه الدراسة في مساعدتي على اختيار أداة البحث المتمثلة في الاستمارة و على صياغة أسئلتها بشكل يتلاءم مع المستوى التعليمي و الثقافي للعمّال.

**II. التعريف بميدان البحث:****1) التعريف بمؤسسة ENIEM:**

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية وتختصر (م.وص.ك) وهي شركة عمومية جزائرية لصناعة الآلات الكهرومنزلية، تأسست في 2 يناير 1983 ولكنها موجودة منذ 1974 تحت وصاية مؤسسة سونيلاك، يقع مقرها الاجتماعي في حي واد عيسي قرب مدينة تيزي وزو. هي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (و.د.م 9002 ,

So9002 ) منذ 1999 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية لسلسلة إعادة الهيكلة للمؤسسة سونيلاك SONELEC .

EPE: سياسة عمومية اقتصادية.

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

SPA: مؤسسة ذات أسهم. حيث اعتبرت الرائد الأول في الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر وتتوفر على إشكالية إنتاج وعلى خبرة تفوق 40 سنة ويقدر رأسمالها في 1988 ب 400.800.000 دينار جزائري وهي مملوكة 100 لتسيير مساهمات الدولة تحت تسمية Inelec ، تتفرع في إطارها الداخلي إلى نظام يحتوي على 06 أبواب وكل باب له فصل وكل فصل بمواد.

❖ الباب الأول: خاص بالنظام العام.

الباب الثاني: التنظيم وشروط العمل بدوره على التشغيل، المدة الرسمية للعمل، المداومة، التأخيرات و الغيابات، الغيابات الخاصة غير المسجلة، الغيابات الغير قانونية، العطل المرضية السنوية، التكوين.

❖ الباب الثالث: خاص بالأمن وطب العمل.

❖ الباب الرابع: خاص بنزاعات العمل ويحتوي على: نزاعات العمل و الوقاية منها.

❖ الباب الخامس: خاص بالتربية ويحتوي على إجراءات تربوية.

❖ الباب السادس: خاص بالتنظيمات النقابية.

**(2) لمحة تاريخية عن مؤسسة ENIEM:**

يتدرج إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في إطار المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، وفي هذا الإطار تم إبرام عقد بين الشركة الوطنية لصناعة وتركيب العتاد الكهربائي والشركة الألمانية في 12 نوفمبر 1971. تتضمن هذه الاتفاقية مختلف المعطيات المتمثلة في التسيير الأولي للمركبة وكذا تكوين العمال الذين يشتغلون فيه، وكانت تنتج إلى جانب الثلجات أجهزة تسخين المياه، اتضح بعد ذلك أنه من الصعب تسيير ذلك الإنتاج الضخم وعلى هذا الأساس أنشأت الحكومة سنة 1977 إعادة هيكلة للمؤسسة، ونتج عن ذلك انقسام الشركة إلى مجموعة من المؤسسات ومن بينها: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، وهذا طبقا للمرسوم رقم 19/83 المؤرخ في 12 جانفي 1983، وفي أكتوبر 1989 تحولت هذه المؤسسة لمؤسسة اقتصادية عمومية برأسمال قدره 400.000.000 دج. أما حاليًا، فتقدّر ب 94750000 دج .

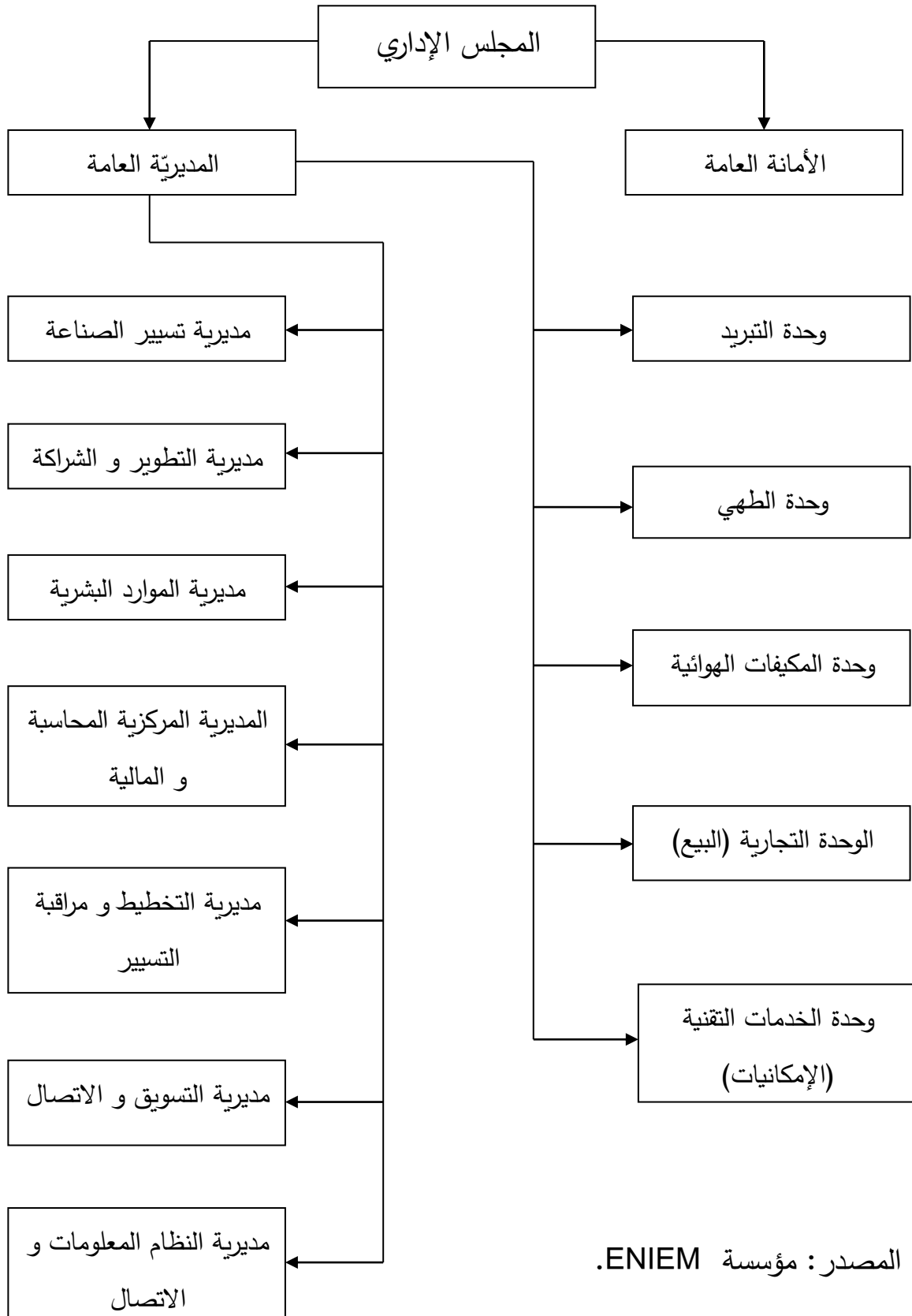
**(3) مهام المؤسسة:**

تتمثل مهام مؤسسة ENIEM في ضمان الإنتاج، التركيب والتطوير والتسويق، البحث والاستمرارية. و من بين هذه المنتجات أجهزة التبريد والتجميد، تجهيزات الطبخ.

**(4) أهداف المؤسسة:**

- تلبية الطلب المحلي من منتجات كهرومنزلية.
- تحسين نوعية الإنتاج.
- إكتساب مكانة في الأسواق المحلية والإنتاجية.
- المساهمة في إعادة تكوين العمال.
- التحكم بصورة جيدة في تكنولوجيا صناعة الآلات الكهرومنزلية.
- تقدم الاقتصاد الوطني.

(5) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: مؤسسة ENIEM.

(6) التعريف بوحدة التبريد: هي أكبر وحدة من وحدات مؤسسة ENIEM، و أكثرها عددا

من العمال، و تهتم بإنتاج و تطوير أجهزة التبريد و التجميد، تتجزأ هذه الوحدة إلى

أقسام و هي:

- قسم التخطيط.
- قسم المراقبة و التسيير.
- قسم المخبر المركزي.
- قسم التسويق.
- القسم التقني.
- قسم الإنتاج.

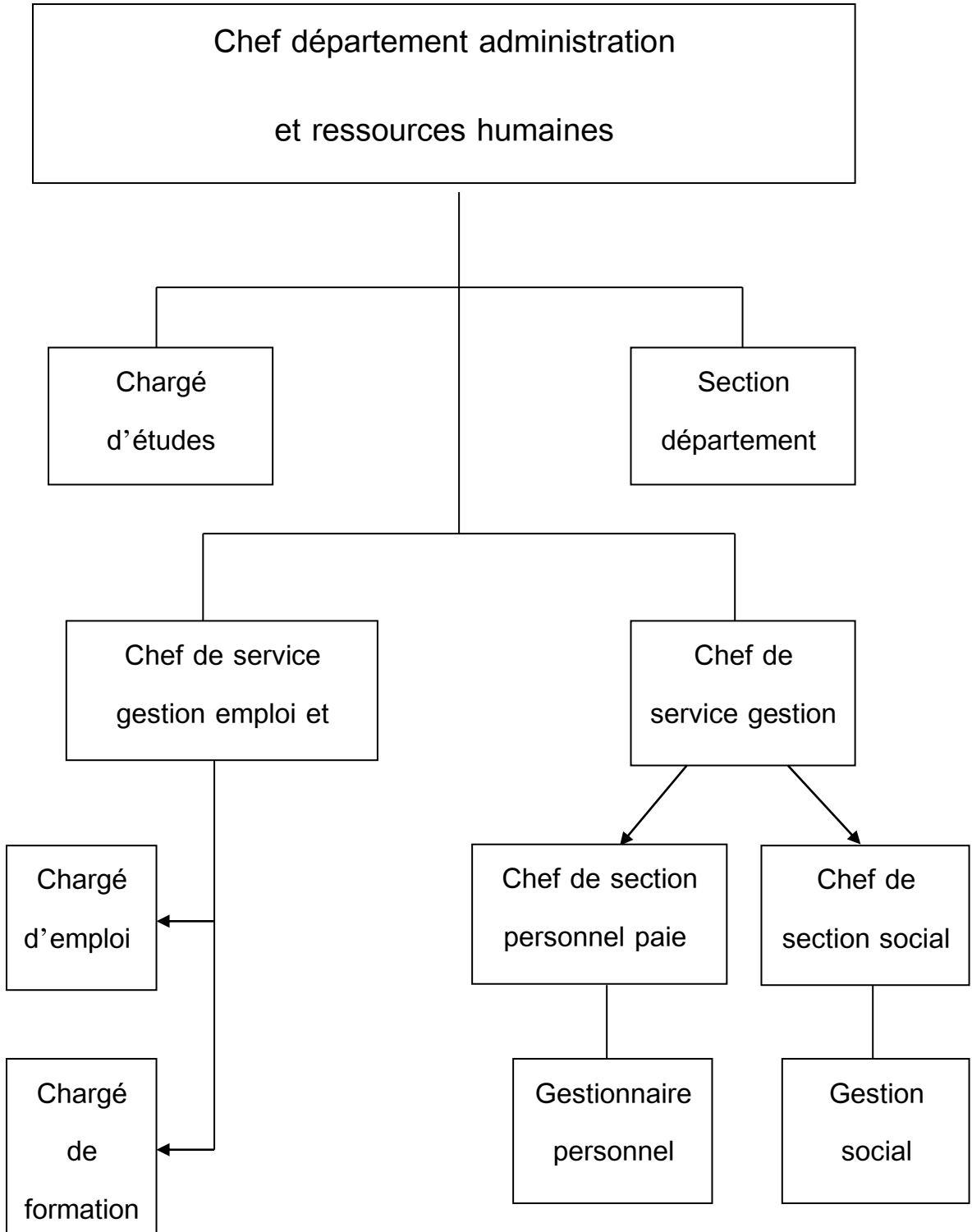
(7) قسم الموارد البشرية:

هي المصلحة المهمة بتسيير شؤون موظفي مؤسسة ENIEM و تنمية قدراتهم قصد

تحقيق الأهداف المسطرة من طر الإدارة العامة. و تنقسم إلى:

- مصلحة تسيير المستخدمين: و التي تقوم بتسيير ملفات العمال و تشغيل المناصب.
- مصلحة مكلفة بالتكوين: و هي المصلحة التي تهتم بتحديد نقائص العمال و استغلال نشاط التكوين لتطوير مهاراتهم و تعزيز التفاعل و تبادل الخبرات فيما بينهم.
- مصلحة مكلفة بالأجور: هي المصلحة التي تقوم بتنظيم رواتب و أجور العمال.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية: تتكلف برعاية شؤون الجانب الاجتماعي للموظف مثل العطلات المرضية، عطلة الأمومة بالنسبة للنساء العاملات، التقاعد.... .

(8) الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:



المصدر: مؤسسة ENIEM.

**III. مجالات البحث:**

**III.1 المجال المكاني:** أجري هذا البحث في مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM

الواقعة بالمنطقة الصناعية "عيسات ايدير"، بواد عيسي، ولاية تيزي وزو.

**III.2 المجال الزمني:** شرعت في الاستطلاع عن مجال البحث بداية شهر أفريل، و تم

توزيع الاستمارات على أفراد العينة بتاريخ 21 أفريل و استغرق وقت جمع البيانات الكلية حوالي 15 يوم .

**III.3 المجال البشري:** طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر ب 45 عامل من الوحدة

الباردة الخاصة بمؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

**IV. منهج البحث:**

يستعين كل باحث علمي بمنهج معين و هذا بهدف جمع أكبر عدد من المعلومات التي تساعده في إتمام دراسته، فالمنهج هو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث العلمي فيستطيع من خلاله تنظيم أفكاره و تحليلها بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.<sup>1</sup>

المنهج هو عبارة عن تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله الظاهرة معينة أو لمعالجته المشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من اجمل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب صنعاء-اليمن، 2019 ص35.

<sup>2</sup> حيلة رحالي، **الوجيز في المنهجية للعلوم الإجتماعية و الإنسانية**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص37.

فيما يخص المنهج المستعمل في دراستي الحالية، فيتمثل في المنهج الوصفي التحليلي حيث يتلاءم مع الموضوع المطروح، كونه " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها كفيًا أو كميا".<sup>1</sup>

## V. أدوات البحث:

1. **الملاحظة:** تمثل الملاحظة "إدراك الظواهر و الوقائع و العلاقات عن طريق الحواس سواء وحدها أو باستخدام المساعدة و ذلك فيما يتعلق بالغير".<sup>2</sup> استعنت في هذه الدراسة بالملاحظة المباشرة و هذا لأتمكن من جمع المعلومات اللازمة بسهولة.

## 2. الاستمارة: (الاستبيان)

تعرف الاستمارة بمجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.<sup>3</sup>

- تضمنت استمارة هذه الدراسة 03 محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية أما عدد الأسئلة فهو 8.
- المحور الثاني: يتعلق بسياسة التوظيف في مؤسسة ENIEM و تضمّن 10 سؤال.
- المحور الثالث: يتعلق بمرد ودية مؤسسة ENIEM و تضمّن 10 أسئلة.

فمجموع عدد أسئلة الاستمارة يقدر ب 28 سؤال، شمل الأسئلة المفتوحة و المغلقة.

<sup>1</sup> د.سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن، بدون سنة، ص126.

<sup>2</sup> حجابة رحالي، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>3</sup> د.محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الاردن، 1999، ص63.

ملاحظة:

تم توزيع 50 استمارة استبيان على أفراد عينة البحث، لكن استرجعت فقط 47 منها، كما لوحظ أنه هناك استمارتين غير صالحتين للدراسة و هذا يعود للنقص الكبير من عدد الإجابات و المعلومات المدلوا بها، ممّا جعل من حجم عينة الدراسة يقدر ب 45 عامل.

**VI. العينة و المعاينة:**

تمثل عينة البحث "مجموعة أو جزء من المجتمع، يتم اختياره لتمثيل المجتمع بأكمله"، و"يشترط في هذه العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه".<sup>1</sup>

اعتمدت في هذا البحث على العينة العشوائية البسيطة حيث يكون السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث.<sup>2</sup>

فيقدّر حجم عينة هذه الدراسة ب 45 عامل أخذ بطريقة عشوائية حيث كان لكل فرد من أفراد مجتمع البحث نفس الحظّ بالظهور في العينة.

<sup>1</sup>حجيلة رحالي، مرجع سبق ذكره ص72.

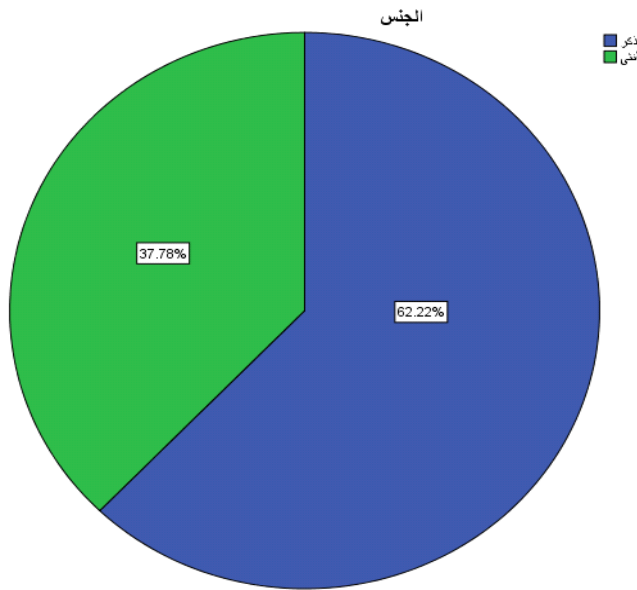
<sup>2</sup>موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004-2006، ص304.

VII. خصائص العينة:

▪ جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	% النسبة
ذكر	28	62.2%
أنثى	17	37.8%
المجموع	45	100%

- تبيّن لنا من خلال الجدول رقم (01) أن أكبر نسبة في مؤسسة ENIEM تعود للذكور حيث يبلغ عددهم 28 موظفًا و تقدّر نسبتهم بـ 62.2%، أما عدد الإناث فيبلغ 17 موظفة بنسبة تقدر بـ 37.8%.
- نرى من خلال هذا الجدول أن مؤسسة ENIEM تعيّن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث و هذا يعود لطبيعة منتجاتها حيث صناعة الآلات يتطلب مجهود جسدي بشكل كبير.

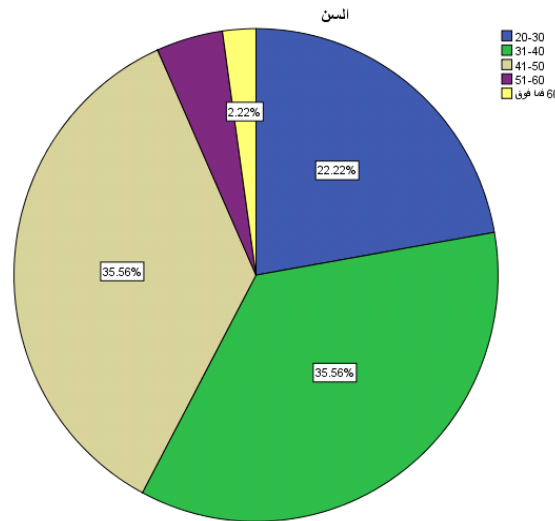


شكل (01): يوضّح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

▪ جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	% النسبة
30-20	10	22.2%
40-31	16	35.6%
50-41	16	35.6%
60-51	02	04.4%
60 فما فوق	01	02.2%
المجموع	45	100%

- يبين لنا الجدول رقم (02) الممثل لفئات أعمار أفراد العينة، أن أكبر نسبة تقدر ب 35.6% و تمثل فئتي 40-31 سنة و 50-41 سنة. و تليها نسبة 22.2% و تمثل فئة 30-20 سنة. ثم نسبة 4.4% التي تمثل فئة 60-51 سنة، و أخيرا نسبة 2.2% و تمثل فئة 60 سنة فما فوق.
- يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 50 سنة و يفسر ذلك بالطاقة و الجهد الجسدي و العقلي و التركيز العالي و الخبرة التي يميّز بها المرء خلال هذه الفترة من عمره.

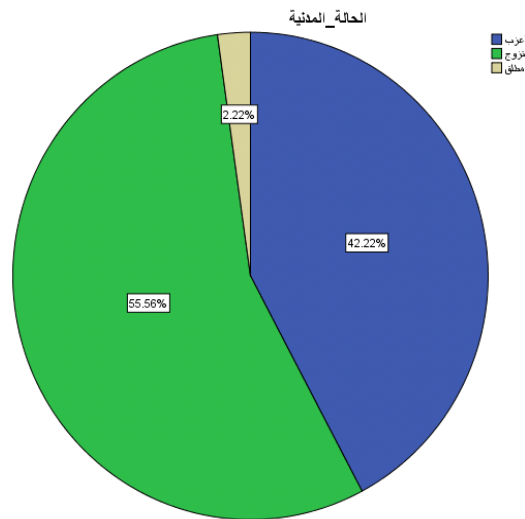


شكل (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

▪ جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة العائلية	التكرارات	% النسبة
أعزب	19	42.2%
متزوج	25	55.6%
مطلق	01	02.2%
المجموع	45	100%

- نلاحظ من خلال الجدول (03) أن نسبة أفراد العينة المتزوجين يمثلون أكبر نسبة و تقدر بـ 55.6%، ثم تليها فئة الأفراد العازبين بنسبة 42.2%، و أخيرا فئة الأفراد المطلقين بنسبة 2.2%. إنما نلاحظ انعدام فئة الأفراد الأرامل في هذه الدراسة.
- يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن العمال المتزوجين أكبر نسبة من ناحية العمل في مؤسسة ENIEM و هذا يعود إلى لرغبتهم في العمل و الاستقرار كونهم أرباب بيوت.

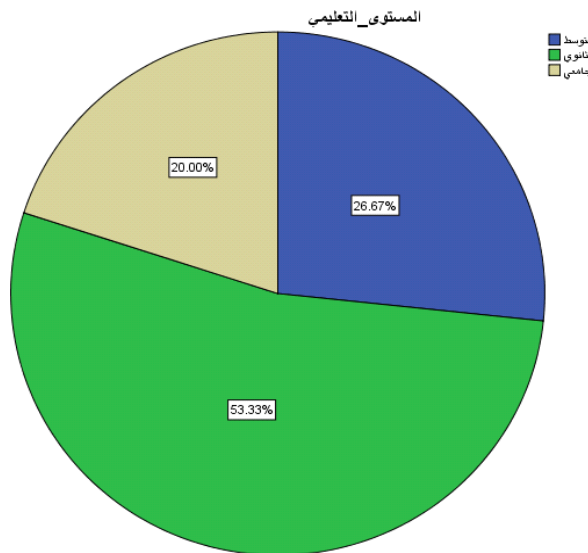


شكل (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب حالتهم العائلية.

▪ جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	% النسبة
متوسط	12	26.7%
ثانوي	24	53.3%
جامعي	09	20%
المجموع	45	100%

- يبين لنا الجدول (04) أن أعلى نسبة سجّلت تعود لفئة الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي حيث تقدّر بـ 53.3%، ثم تليها نسبة 26.7% و تمثل فئة الأفراد اللذين مستواهم التعليمي متوسط، أما أقل نسبة فتعود لفئة الأفراد ذوي المستوى الجامعي و تقدّر بـ 20% .
- يوضح لنا هذا الجدول أن المستوى التعليمي لأغلبية أفراد العينة هو المتوسط و الثانوي حيث أن النسب الكبيرة تعود لهؤلاء الأفراد، إنما نسبة صغيرة فقط تعود لفئة العمال المتوصّلين إلى الطور الجامعي.

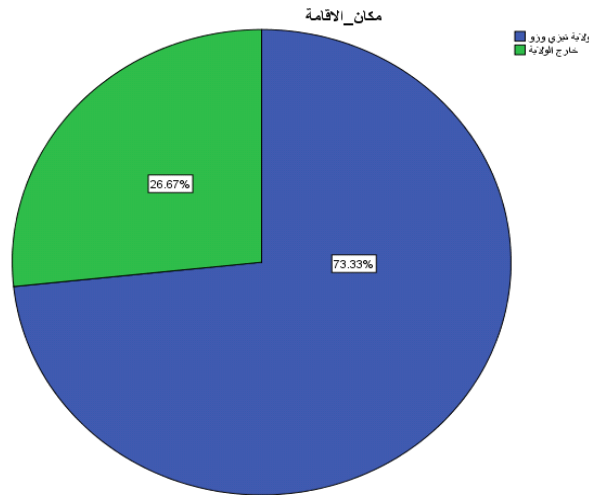


شكل (04): يوضّح توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.

▪ جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرارات	% النسبة
ولاية تيزي وزو	33	73.3%
خارج الولاية	12	26.7%
المجموع	45	100%

- تبين لنا من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة يقيمون في ولاية تيزي وزو حيث تقدر نسبتهم بـ 73.3%، أما 26.7% منهم يقيمون خارج الولاية.
- نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال مقيمين في ولاية تيزي وزو و هذا يعود إلى قربهم من المؤسسة الواقعة في منطقة واد عيسي ولاية تيزي وزو.

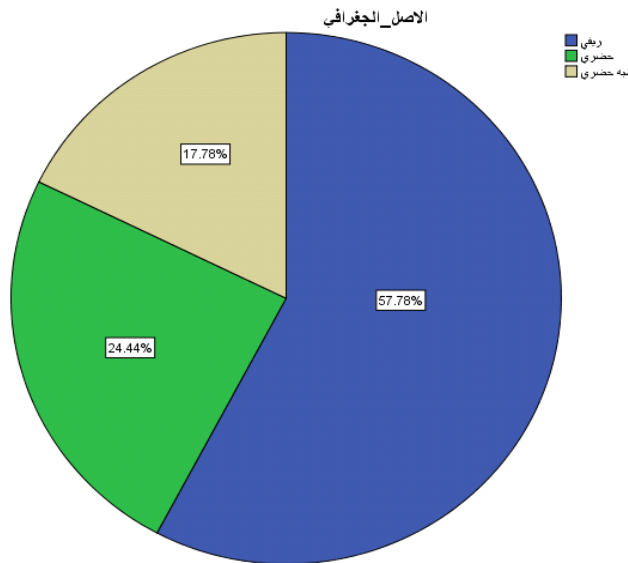


شكل (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان إقامتهم.

▪ جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي

الأصل الجغرافي	التكرارات	% النسبة
ريفي	26	57.8%
حضري	11	24.4%
شبه حضري	08	17.8%
المجموع	45	100%

- نرى من الجدول (06) أن أعلى نسبة سجّلت تقدّر بـ 57.8% و تعود لفئة المبحوثين اللّذين أصلهم الجغرافي من الرّيف، ثم تليها نسبة 24.4% و تمثل فئة الأفراد ذوي الأصل الجغرافي الحضري. أما أقل نسبة فتعود لفئة الأفراد ذوي أصل جغرافي شبه حضري و تقدّر بـ 17.8%.
- بين لنا الجدول أن النسبة الكبيرة تعود لفئة الأفراد ذوي الأصل الجغرافي الريفي و يعود ذلك إلى عدم توفر مؤسسات مشابهة لمؤسسة ENIEM في المناطق الريفية.

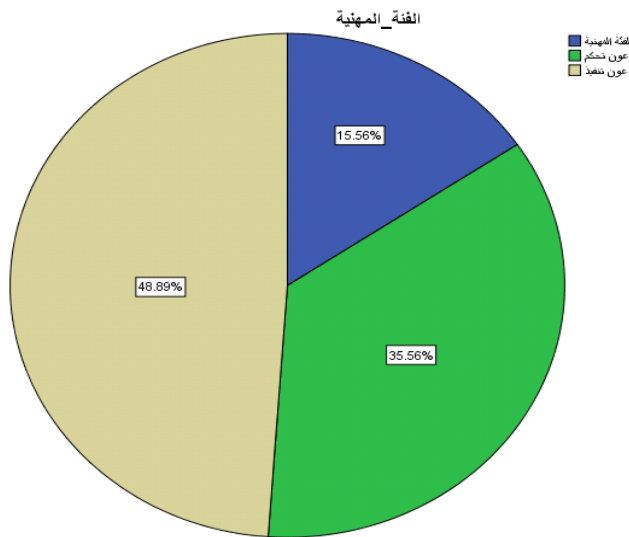


شكل (06): يوضّح توزيع أفراد العينة حسب أصلهم الجغرافي.

▪ جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب.

نوع المنصب	التكرارات	% النسبة
إطار	07	15.6%
عون تحكم	16	35.6%
عون تنفيذ	22	48.9%
المجموع	45	100%

- وضّحت لنا بيانات الجدول (07) أن نسبة 48.9% من أفراد العينة يشغلون منصب التنفيذ في المؤسسة حيث تمثل أكبر نسبة، ثم تليها نسبة 35.6% من المبحوثين اللذين يشغلون منصب عون التحكم. أما أقل نسبة فنقدّر بـ 15.6% و تعود لفئة الأفراد اللذين يشغلون منصب إطار في المؤسسة.
- يوضح الجدول (07) أن النسبة الكبيرة تعود لعمال التنفيذ في المؤسسة و نربط ذلك بطبيعة مؤسسة ENIEM التي تعمل على صناعة و إنتاج الآلات الكهرومنزلية .

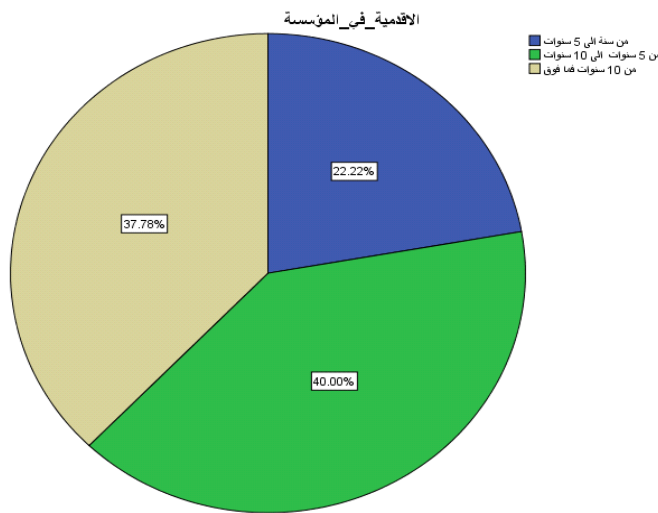


شكل (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئتهم المهنية.

▪ جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية	التكرارات	% النسبة
من سنة إلى 05 سنوات	10	22.2%
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	18	40%
11 سنة فما فوق	17	37.8%
المجموع	45	100%

- تبين لنا من خلال الجدول (08) أن أعلى نسبة من المبحوثين تعود أقدميتهم في المؤسسة لـ 5-10 سنوات حيث تقدر هذه النسبة بـ 40%، ثم تليها نسبة 37.8% الممثلة لفئة الأفراد اللذين لهم أقدمية في المؤسسة أكثر من 11 سنة، و أخيرا أقل نسبة تقدر بـ 22.2% و تمثل فئة الأفراد اللذين لهم أقدمية من سنة إلى 05 سنوات.
- من خلال تحليلنا للجدول إحصائياً لاحظنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين لهم أقدمية في المؤسسة لأكثر من 05 سنوات و هذا يعود لجودة العمل في المؤسسة و كذلك لتوفيرها لمناخ عمل يليق بموظفيها.



شكل (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب أقدميتهم في المؤسسة.

VIII. تحليل و مناقشة جداول فرضيتي الدراسة:

1.VIII. مناقشة جداول الفرضية 01 :

- جدول رقم (09): يوضح العلاقة بين متغير الجنس والفئة المهنية.

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	الفئة المهنية	
				الجنس	التكرارات
28	18	08	02	ذكر	التكرارات
62.2%	81.8%	50%	28.6%	%	%
17	04	08	05	أنثى	التكرارات
37.8%	18.2%	50%	71.4%	%	%
45	22	16	07	المجموع	التكرارات
100%	100%	100%	100%	%	%

- نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي رقم (09) أن الاتجاه العام يعود لفئة الذكور و ذلك بنسبة 62.2% و تدعمها فئة الأفراد العاملين كأعوان تنفيذ بنسبة 81.8%، تليها فئة المبحوثين العاملين كأعوان تحكم بنسبة 50%، و أخيرا فئة الأفراد الشاغليين لمنصب إطار في المؤسسة بنسبة 28.6%. أما الاتجاه الثاني، فيمثل فئة الإناث بنسبة 37.8% و تدعمها فئة الشاغلات لمنصب إطار في المؤسسة حيث يقدر نسبتهم ب 71.4%، ثم تليها فئة العاملات كعون تحكم بنسبة 50%، أخيرا فئة المبحوثات اللاتي تشغلن منصب عون تنفيذ في المؤسسة و ذلك بنسبة 18.2%.
- من خلال القراءة الإحصائية للجدول، تبين لنا أن أغلبية الذكور يشغلون وظائف تنفيذية في مؤسسة ENIEM، مقارنة مع فئة الإناث حيث الأغلبية من هذه الفئة يشغلن وظائف تحكم في المؤسسة، و يعود هذا إلى الجهد البدني الذي تتطلبه الوظائف التنفيذية التي لا تتمكن النساء من بذله.

▪ جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين متغير الجنس والأقدمية في المؤسسة.

المجموع	11 سنة فما فوق	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	من سنة إلى 05 سنوات	الأقدمية في المؤسسة	
				الجنس	التكرارات
28 62.2%	11 64.7%	12 66.7%	05 50%	ذكر	%
17 37.8%	06 35.3%	06 33.3%	05 50%	أنثى	%
45 100%	17 100%	18 100%	10 100%	المجموع	%

- نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي رقم (10) أن الاتجاه العام يعود لفئة الذكور و ذلك بنسبة 62.2% و تدعمها فئة الأفراد المبحوثين ذوي أقدمية من 06 إلى 10 سنوات في المؤسسة و هذا بنسبة 66.7%، ثم تليها نسبة 64.7% لفئة الأفراد ذوي أقدمية لأكثر من 11 سنة، و أخيرا نسبة 50% و تعود لفئة الأفراد ذوي أقدمية من 06 ل 10 سنوات فقط. أما الاتجاه الثاني فيمثل فئة الإناث بنسبة 37.8%، تدعمها فئة المبحوثات اللاتي لديهن أقدمية في المؤسسة من سنة ل 05 سنوات و هذا بنسبة 50%، و تليها نسبة 35.3% لفئة المبحوثات ذوات أقدمية لأكثر من 11 سنة و أخيرا نسبة 33.3% لفئة المبحوثات ذوات الأقدمية من 06 إلى 10 سنوات.
- من خلال القراءة الإحصائية للجدول نرى أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور و أن أغلبية الذكور لهم أقدمية في المؤسسة لأكثر من 05 سنوات، إلا أن أغلبية الإناث لا تتجاوز فترة أقدميتهم ل 05 سنوات في المؤسسة. منه نستنتج أن مؤسسة ENIEM

أقدمت على توظيف الإناث أكثر من الذكور في الخمس سنوات الأخيرة، كما نلاحظ أن الذكور يحافظون على عملهم في المؤسسة لمدة أطول مقارنة مع الإناث.

▪ جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين متغير الجنس والتجربة السابقة التوظيف.

المجموع	لا	نعم	التجربة السابقة قبل التوظيف	
			الذكور	الجنس
28	13	15	التكرارات	ذكر
62.2%	65%	60%	%	
17	07	10	التكرارات	أنثى
37.8%	35%	40%	%	
45	20	25	التكرارات	المجموع
100%	100%	100%	%	

• نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي رقم (11) أن الاتجاه العام يعود لفئة الذكور و ذلك بنسبة 62.2% و تدعمها فئة الأفراد الذين لم يستفيدوا من تجربة عمل سابقة و هذا بنسبة تقدر ب 65%، مقابل نسبة 60% الممثلة لفئة الأفراد اللذين لديهم خبرة سابقة. أما الاتجاه الثاني فيمثل فئة الإناث بنسبة 37.8%، و تدعمها فئة المبحوثات اللاتي لديهن خبرة سابقة بنسبة 40%، و تقابلها نسبة 35% الممثلة لفئة المبحوثات اللاتي لم تستفدن من تجربة عمل سابقة.

• تبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلبية الإناث لديهن خبرة سابقة سواء في نفس مجال عملهن في مؤسسة ENIEM أو في مجالات مغايرة، عكس فئة الذكور حيث الأغلبية منهم لم يستفيدوا من تجربة عمل سابقة قبل توظيفهم في

المؤسسة، و يعود ذلك لتغيير الإناث لوظائفهن عكس الذكور حيث يستقرون في مناصبهم و يواصلون عملهم في المؤسسة.

▪ جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين متغير الجنس و العامل المؤثر في الحصول على الوظيفة.

المجموع	الخبرة	السّن	شهادات التخرج	العامل الأكثر تأثير في الحصول على الوظيفة	
				الجنس	التكرارات
28 62.2%	06 40%	08 72.7%	14 73.7%	ذكر	التكرارات %
17 37.8%	09 60%	03 27.3%	05 26.3%	أنثى	التكرارات %
45 100%	15 100%	11 100%	19 100%	المجموع	التكرارات %

• نلاحظ من خلال الجدول (12) أن الاتجاه العام يمثل فئة الذكور و ذلك بنسبة 62.2% و تدعمها فئة الأفراد اللذين صرحوا بأن الشهادات هي العامل الأساسي الذي تقام عليه عملية التوظيف في مؤسسة ENIEM بنسبة 73.7%، و تليها نسبة 72.7% و تمثل فئة الأفراد المصرّحين بأن الحصول على الوظيفة يقوم على السّن، أما الفئة الأخيرة فتمثل الأفراد اللذين يربطون الحصول على الوظيفة بالخبرة المهنية بنسبة 40%. يعود الاتجاه الثاني لفئة الإناث بنسبة 37.8%، و تدعمها فئة المصرّحات بأن الحصول على الوظيفة يقوم على أساس الخبرة المهنية بنسبة 60%،

- ثم فئة المبحوثات اللّاتي يقلن أن الحصول على وظيفة في المؤسسة يقوم على السن بنسبة %27.3، أخيرا فئة المبحوثات اللّاتي يربطن ذلك بالشّهادات بنسبة %26.3.
- تبين لنا من خلال هذه القراءة أن أغلبية الذّكور يربطون الحصول على الوظيفة في مؤسسة ENIEM بعاملَيّ الشّهادة و الأقدمية، و لم يركزوا على الخبرة المهنية. عكس الإناث فالأغلبية منهم يرون أن الخبرة المهنية تمثّل العامل الأساسي في الحصول على منصب في المؤسسة. و بما أن أغلبية أفراد العينة ذكور، يمكننا القول أن الحصول على وظيفة في المؤسسة يعتمد على الخبرة السابقة و الشّهادات.

▪ جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و الأقدمية في المؤسسة.

المجموع	الأقدمية في المؤسسة					
	11 سنة فما فوق	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	من سنة 05 إلى سنوات			
12 26.7%	09 52.9%	01 05.6%	02 20%	المتوسط	التكرارات	المستوى التعليمي
24 53.3%	08 47.1%	11 61.1%	05 50%	ثانوي	التكرارات	
09 20%	00 00%	06 33.3%	03 30%	جامعي	التكرارات	
45 100%	17 100%	18 100%	10 100%	المجموع	التكرارات	

- نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئة الأفراد ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة %53.3 و تدعمها فئة الأفراد المبحوثين اللّذين لديهم أقدمية في المؤسسة من

06 إلى 10 سنوات و ذلك بنسبة %61.1، ثم تليها فئة الأفراد ذوي أقدمية لأكثر من 11 سنة بنسبة %47.1، و أخيرا فئة الأفراد ذوي أقدمية من سنة ل05 سنوات و تقدّر نسبتهم ب%50. أما الاتجاه الثاني فيعود لفئة الأفراد ذوي مستوى تعليمي متوسط بنسبة %26.7، و تدعمها فئة الأفراد ذوي أقدمية في المؤسسة لأكثر من 11 سنة بنسبة %52.9، ثم تليها نسبة %20 الممثلة لفئة الأفراد اللذين لديهم أقدمية من سنة ل05 سنوات، و أخيرا تليها فئة الأفراد ذوي أقدمية من 06 ل10 سنوات بنسبة %5.6. أما الاتجاه الثالث فيمثل فئة المبحوثين ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة %20، و تدعمها فئة الأفراد ذوي أقدمية في المؤسسة من 06 ل10 سنوات بنسبة %33.3، مقابل فئة العاملين ذوي أقدمية من سنة إلى 05 سنوات بنسبة %30، و %0 من فئة الأفراد ذوي أقدمية لأكثر من 11 سنة.

- تبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تمثل فئة العمّال ذوي مستوى تعليمي ثانوي، حيث أغلبيتهم لهم أقدمية في المؤسسة من 05 سنوات فأكثر، أما النسبة المئوية فتعود لفئة الأفراد ذوي مستوى تعليمي متوسط، حيث كان أغلبيتهم ذوي أقدمية في المؤسسة لأكثر من 10 سنوات. أما أقل نسبة فتعود لفئة العاملين ذوي مستوى جامعي، و الاغلبية منهم لهم أقدمية في المؤسسة من 05-10 سنوات فقط. منه نلاحظ أن عملية التوظيف و ديمومة العمل في مؤسسة ENIEM تقتصر نوعا ما على المستوى التعليمي لموظفيها.

▪ جدول رقم (14): يوضح علاقة المستوى التعليمي باجتياز اختبار الانتقاء.

المجموع	لا	نعم	اجتياز اختبار الانتقاء المستوى التعليمي	
			متوسط	التكرارات
12 26.7%	00 00%	12 35.3%	التكرارات %	متوسط
24 53.3%	09 81.8%	15 44.1%	التكرارات %	ثانوي
09 20%	02 18.2%	07 20.6%	التكرارات %	جامعي
45 100%	11 100%	34 100%	التكرارات %	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئة الأفراد ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 53.3% و تدعمها فئة الأفراد اللذين لم يجتازوا اختبار الانتقاء بنسبة 81.8%، تليها فئة الأفراد اللذين اجتازوا هذا الاختبار بنسبة 44.1%. أما الاتجاه الثاني فيعود لفئة الأفراد ذوي مستوى تعليمي متوسط بنسبة 26.7%، تدعمها فئة الأفراد المجتازين لاختبار الانتقاء بنسبة 35.3%، مقابل 0% لفئة الأفراد الغير مجتازين لهذا الاختبار. أما الاتجاه الثالث فيمثل فئة المبحوثين ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 20%، و تدعمها فئة الأفراد اللذين اجتازوا اختبار الانتقاء بنسبة 20.6%، مقابل نسبة 18.2% الممثلة لفئة الأفراد الغير مجتازين للاختبار.
- بينت لنا نتائج القراءة الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة اجتازوا اختبار الانتقاء حيث أن أغلبية أفراد فئتي المستوى التعليمي المتوسط و الجامعي اجتازوا هذا الاختبار عكس فئة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث أن الأغلبية منهم لم يجتازوا

هذا الاختبار. مما بين لنا أن مؤسسة ENIEM تعتمد على اختبارات مختلفة عند توظيفها لعمالها.

• جدول رقم(15): يوضح علاقة المستوى التعليمي مع أساسية التوظيف.

المجموع	الاختبارات المجتازة	شهادات التخرج	السيرة المهنية	التوظيف على أساس المستوى التعليمي	
				متوسط	التكرارات
12	08	03	01	متوسط	التكرارات
26.7%	57.1%	25%	5.3%	%	%
24	06	03	15	ثانوي	التكرارات
53.3%	42.9%	25%	78.9%	%	%
09	00	06	03	جامعي	التكرارات
20%	00%	50%	15.8%	%	%
45	14	12	19	المجموع	التكرارات
100%	100%	100%	100%	%	%

• نرى من خلال الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئة الأفراد ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 53.3% و تدعمها فئة الأفراد الذين تم توظيفهم على أساس السيرة المهنية بنسبة 78.9%، ثم تليها فئة العمال الذين تم تعيينهم عن طريق الاختبارات المجتازة بنسبة 42.9%، ثم تليها فئة الموظفين على أساس شهادات التخرج بنسبة 25%. أما الاتجاه الثاني فيعود لفئة الأفراد ذوي مستوى تعليمي متوسط بنسبة 26.7%، و تدعمها فئة الأفراد الذين توظفوا على أساس الاختبارات المجتازة بنسبة 57.1%، ثم تليها نسبة 25% للذين تم توظيفهم على أساس الشهادات المتحصل عليها، و تليها

نسبة 5.3% لفئة الموظفين عن طريق السيرة المهنية. أما الاتجاه الثالث فيمثل فئة المبحوثين ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 20%، و تدعمها فئة الأفراد اللذين وظّفوا حسب شهاداتهم بنسبة 50%، تليها فئة الأفراد الموظفين حسب سيرتهم المهنية بنسبة 15.8%، تليها نسبة 0% لفئة الأفراد الموظفين حسب الاختبارات المجتازة.

- بيّنت لنا هذه القراءة أن أغلبية عمّال مؤسسة ENIEM تم توظيفهم على أساس السيرة المهنية و قد يعود هذا لامتلاء سيرتهم المهنية بالخبرات، أما الذين تم توظيفهم على أساس شهادات تخرجهم فالأغلبية منهم هم الموظفين ذوي المستوى الجامعي.

- جدول رقم (16): يوضح علاقة الأقدمية بالعامل المؤثر في الحصول على الوظيفة في المؤسسة.

المجموع	الخبرة	السن	شهادات التخرج	العامل المؤثر على الحصول على الوظيفة الأقدمية	
				التكرارات	من سنة إلى سنوات
10 22.2%	05 33.3%	02 18.2%	03 15.8%	التكرارات %	من سنة إلى 05 سنوات
18 40%	05 33.3%	03 27.3%	10 52.6%	التكرارات %	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
17 37.8%	05 33.3%	06 54.5%	06 31.6%	التكرارات %	11 سنة فما فوق
45 100%	15 100%	11 100%	19 100%	التكرارات %	المجموع

- يوضح هذا الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئة الأفراد ذوي أقدمية في المؤسسة من 06 لـ 10 سنوات بنسبة 40%، و تدعمها فئة الأفراد المصرحين بأن عملية التوظيف تتم على أساس شهادات التخرج بنسبة 52.6%، و تليها فئة الأفراد اللذين قالوا أن

عملية التوظيف تتم على أساس الخبرة السابقة للموظفين بنسبة 33.3%، ثم فئة الموظفين المصرحين بأن السن هو العامل الأكثر تأثير في الحصول على الوظيفة بنسبة 27.3%. أما الاتجاه الثاني فيمثل فئة الأفراد ذوي أقدمية لأكثر من 11 سنة بنسبة تقدر بـ 37.8%، و تدعمها فئة الأفراد الذين قالوا أن السن أساس عملية التوظيف في المؤسسة بنسبة 54.5%، و تليها نسبة 33.3% الممثلة لفئة الأفراد المصرحين أن الخبرة المهنية هي أساس عملية التوظيف، ثم نسبة 31.6% التي تمثل فئة المبحوثين المصرحين أن عملية التوظيف تقام على أساس شهادات التخرج. و يعود الاتجاه الثالث إلى فئة الأفراد ذوي أقدمية في المؤسسة من سنة ل 05 سنوات بنسبة 22.2% و تدعمها فئة الأفراد الذين اعتبروا الخبرة المهنية هي العامل الأكثر تأثيراً في عملية التوظيف بنسبة 33.3%، و تليها فئة الأفراد المصرحين بأن عملية التوظيف تقام على أساس السن بنسبة 18.2%، ثم فئة الأفراد المصرحين بأن الشهادات هي العامل الأساسي الذي تقام عليه عملية التوظيف في المؤسسة بنسبة 15.8%.

- لاحظنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن حسب رأي نسبة كبيرة من أفراد العينة شهادات التخرج هي أساس عملية التوظيف، كما يرى البعض أن الخبرة المهنية هي العامل الأساسي الذي تقام عليه عملية التوظيف في مؤسسة ENIEM، و نسبة قليلة فقط لربطت التوظيف بـ سن المترشح، مما يبين لنا أن مؤسسة ENIEM تركز بشكل كبير على شهادات التخرج و الخبرة المهنية للمترشحين عند قيامها بعملية التوظيف.

## 2.VIII. تحليل نتائج الفرضية 01:

بعد تحليلنا لمعطيات الجداول إحصائياً و سوسيوولوجياً، توصلنا إلى مجموعة نتائج تمكننا من إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنطلق من مبدأ اعتماد مؤسسة ENIEM على الخبرة السابقة و المستوى التعليمي في توظيفها لعمالها حيث تبين لنا من خلال الجدول (11) الذي يوضح علاقة الجنس بالتجربة السابقة أن 55.6% من المبحوثين الذكور منهم و الإناث لديهم خبرة سابقة. و بين الجدول (12) الموضح لعلاقة الجنس بالعامل المؤثر في الحصول على وظيفة في المؤسسة أنه رغم وجود فئة صغيرة تربط العمل في المؤسسة بعامل السن، إلا أن 75.6% من العمال منهم الذكور و الإناث يرون أن الحصول على الوظيفة يرتبط بالخبرة السابقة (33.2%)، و شهادات التخرج (42.2%). كما وضح الجدول (13) الذي يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي و الأقدمية في المؤسسة أن أغلبية المبحوثين من مختلف المستويات، لديهم أقدمية في المؤسسة لأكثر من 5 سنوات.

و رغم اجتياز نسبة 75.6% من العمال لاختبار الانتقاء كما هو مبين في الجدول (14) الذي يوضح علاقة المستوى التعليمي باجتياز اختبار الانتقاء، إلا أن الجدول (15) الممثل ل علاقة المستوى التعليمي بأساسية التوظيف وضح لنا أن أغلبية العمال من مختلف المستويات (متوسط، ثانوي، جامعي)، وظّفوا على أساس السيرة المهنية و هذا يرتبط بامتلاء سيرتهم المهنية بالخبرات و التجارب السابقة. أما الجدول (16) الممثل ل علاقة الأقدمية بالعامل المؤثر في الحصول على الوظيفة في المؤسسة. فقد وضح لنا أن نسبة 76.5% من العمال في مؤسسة ENIEM سواء ذوي أقدمية أو الجدد، يرون أن التوظيف في المؤسسة يقوم على أساس شهادات التخرج و الخبرة المهنية.

### 3.VIII. مناقشة جداول الفرضية 02:

- جدول رقم (17): يوضح علاقة متغير الجنس بزيادة إستراتيجية التوظيف لمردودية المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	زيادة التوظيف للمردودية	
			الجنس	
28	13	15	التكرارات	ذكر
62.2%	81.3%	51.7%	%	
17	03	14	التكرارات	أنثى
37.8%	18.8%	48.3%	%	
45	16	29	التكرارات	المجموع
100%	100%	100%	%	

- يوضح لنا الجدول (17) أن الاتجاه العام يعود لفئة الذكور بنسبة 62.2%، و تدعمها فئة الأفراد المصرّحين بأن إستراتيجية التوظيف التي تعتمد عليها مؤسسة ENIEM لا تزيد من مردوديتها بنسبة 81.3%، مقابل نسبة 51.7% الممثلة لفئة العمّال المصرّحين بأن هذه الإستراتيجية تزيد من مردودية المؤسسة. أما الاتجاه الثاني فيعود لفئة الإناث بنسبة 37.8%، و تدعمها فئة المبحوثات اللّاتي صرّحن بأن إستراتيجية التوظيف المعتمدة من المؤسسة تزيد من المردودية و هذا بنسبة 48.3%، مقابل 18.8% لفئة المبحوثات المصرّحات بأنها ليست كذلك.
- يلاحظ من خلال الجدول وجود اختلاف بين رأي الذكور و الإناث حول تأثير إستراتيجية التوظيف المعتمدة من طرف مؤسسة ENIEM على مردودية المؤسسة. إلّا أن أغلبية الأفراد من كلا الجنسين صرّحوا أن هذه الإستراتيجية تساهم في الزيادة من مردودية المؤسسة، و قد يعود ذلك لتعيين مسؤولي إدارة الموارد البشرية لأفراد ذوي مهارات و خبرات كثيرة تساهم في الرّفح من فعالية الإنتاج في المؤسسة.

▪ جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين متغير السن و الاستفادة من نشاط التكوين.

المجموع	لا	نعم	الاستفادة من نشاط التكوين	
			السن	
10 22.2%	03 20%	07 20.6%	التكرارات %	30-20
16 35.6%	4 40%	12 35.3%	التكرارات %	40-31
16 35.6%	04 40%	12 35.3%	التكرارات %	50-41
02 04.4%	00 00%	02 05.9%	التكرارات %	60-51
01 02.2%	00 00%	01 02.9%	التكرارات %	60 فما فوق
45 100%	11 100%	34 100%	التكرارات %	المجموع

• نرى من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئتي الأفراد ذوي 31-40 سنة و ذوي 41-50 سنة بنسبة 35.6%، و تدعمها فئة الأفراد الغير مستفيدين من نشاط التكوين بنفس النسبة و هي 40%، مقابل فئة الأفراد المستفيدين من هذا النشاط بنسبة 35.3%. أما الاتجاه الثاني فيعود لفئة الأفراد ذوي 20-30 سنة بنسبة 22.2%، و تدعمها فئة الأفراد اللذين استفادوا من التكوين بنسبة 20.6%، مقابل نسبة 20% للمبحوثين الغير مستفيدين من هذا النشاط. و يعود الاتجاه الثالث لفئة المبحوثين ذوي 51-60 سنة بنسبة 04.4%، تدعمها فئة العمال المستفيدين من التكوين بنسبة 5.9%، مقابل 0% للمبحوثين الغير مستفيدين منه. أما الاتجاه الرابع

فيمثل فئة الأفراد ذوي 60 سنة فأكثر بنسبة %02.2، و تدعمها نسبة %02.9 للأفراد المستفيدين من التكوين، مقابل %0 للغير مستفيدين من هذا النشاط.

- نرى من خلال تحليل هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة من مختلف الفئات العمرية استفادوا من نشاط التكوين سواء في داخل المؤسسة أو خارجها و هذا عائد إلى إستراتيجية التوظيف التي تعتمدها مؤسسة ENIEM بحيث تركّز على مؤشري الخبرة المهنية و المستوى التعليمي عند توظيفها لعمّالها، حيث أن للتكوين دور كبير في الزيادة من الخبرة و المهارة للموظف.

- جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين متغير السن وزيادة عملية التوظيف للمردودية المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	زيادة التوظيف للمردودية	
			السن	التكرارات
10 22.2%	05 31.3%	05 17.2%	30-20	التكرارات %
16 35.6%	05 31.3%	11 37.9%	40-31	التكرارات %
16 35.6%	04 25%	12 41.4%	50-41	التكرارات %
02 04.4%	02 12.5%	00 00%	60-51	التكرارات %
01 02.2%	00 00%	01 03.4%	60 فما فوق	التكرارات %
45 100%	16 100%	29 100%	المجموع	التكرارات %

- نرى من خلال الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئتي الأفراد ذوي 31-40 سنة و 41-50 سنة بنسبة %35.6، و تدعمها فئة المصّرّحين أن سياسة التوظيف ترفع من مردودية المؤسسة بنسبتي %41.4 و %37.9، مقابل فئة الأفراد اللّذين قالوا أن هذه السياسة لا ترفع من المردودية بنسبتي %31.3 و %25. أما الاتجاه الثاني فيعود لفئة الأفراد ذوي 20-30 سنة بنسبة %22.2، و تدعمها فئة الأفراد المصّرّحين بأن عملية التوظيف لا تزيد من مردودية المؤسسة بنسبة %31.3، مقابل فئة المصّرّحين بزيادة سياسة التوظيف من المردودية بنسبة %17.2. ويعود الاتجاه الثالث لفئة العمال ذوي 51-60 سنة بنسبة %4.4، تدعمها نسبة %12.5 لفئة المصّرّحين بعدم تأثير سياسة التوظيف على المردودية، مقابل %0 لفئة الأفراد اللّذين صرّحوا بعكس ذلك. أما الاتجاه الرّابع فيمثل فئة الأفراد ذوي 60 سنة فأكثر بنسبة %2.2، و تدعمها نسبة %3.4 لفئة العمّال اللّذين يرون أن سياسة التوظيف تساهم في الزيادة في مردودية المؤسسة، مقابل %0 لفئة الأفراد القائلين عكس ذلك.
- نلاحظ من خلال تحليل معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين من مختلف الأعمار يربطون الزيادة من مردودية المؤسسة بسياسة التوظيف التي تعتمد عليها مؤسسة ENIEM، و قد يعود ذلك لنفس السبب المذكور سابقا في تحليل الجدول (17).

▪ جدول رقم (20): يوضح علاقة الأقدمية بالرّضا بنظام الحوافز.

المجموع	الرّضا بنظام الحوافز		التكرارات	الأقدمية
	لا	نعم		
10 22.2%	02 14.3%	08 25.8%	التكرارات %	من سنة إلى 05 سنوات
18 40%	07 50%	11 35.5%	التكرارات %	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
17 37.8%	05 35.7%	12 38.7%	التكرارات %	11 سنوات فما فوق
45 100%	14 100%	31 100%	التكرارات %	المجموع

- يوضح لنا الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئة الأفراد ذوي أقدمية من 06 ل10 سنوات بنسبة 40%، و تدعمها فئة الأفراد الغير راضين عن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة بنسبة 50%، مقابل فئة الأفراد الرّاضين عن هذا النظام بنسبة 35.5%. و الاتجاه الثاني يمثل فئة الأفراد ذوي أقدمية لأكثر من 11 سنة بنسبة 37.8%، و تدعمها فئة الأفراد الرّاضين بهذا النّظام بنسبة 38.7%، مقابل فئة المبحوثين الغير راضين عن هذا النظام بنسبة 35.7%. و يعود الاتجاه الثالث إلى فئة الأفراد ذوي أقدمية في المؤسسة من سنة ل 05 سنوات بنسبة 22.2% و تدعمها فئة الأفراد الذين صرّحوا بأنهم راضون بهذا النظام بنسبة 25.8%، مقابل 14.3% لفئة الأفراد الغير راضين بهذا النظام.
- اتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة راضون بنظام الحوافز المعمول به في مؤسسة ENIEM، و قد يزيد هذا في تعزيز رغباتهم في العمل و الرّفح من إمكانياتهم و قدراتهم.

- جدول رقم (21): يوضح علاقة الأقدمية باعتبار مؤسسة ENIEM من أنجح المؤسسات.

المجموع	لا	نعم	اعتبار ENIEM من أنجح المؤسسات الأقدمية	
			التكرارات	من سنة إلى 05 سنوات
10	01	09	التكرارات	من سنة إلى 05 سنوات
22.2%	09.1%	26.5%	%	
18	08	10	التكرارات	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
40%	72.7%	29.4%	%	
17	02	15	التكرارات	11 سنة فما فوق
37.8%	18.2%	44.1%	%	
45	11	34	التكرارات	المجموع
100%	100%	100%	%	

- يبين لنا الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئة الأفراد ذوي أقدمية من 06 لـ 10 سنوات بنسبة 40%، و تدعمها فئة الأفراد اللذين لا يعتبرون ENIEM ناجحة بنسبة 72.7%، مقابل نسبة 29.4% الممثلة للمبحوثين اللذين يرون أنها من بين أنجح المؤسسات. أما الاتجاه الثاني فيمثل فئة الأفراد ذوي أقدمية لأكثر من 11 سنة بنسبة تقدر ب 37.8%، و تدعمها فئة الأفراد المصرّحين أن المؤسسة ناجحة بنسبة 44.1%، مقابل نسبة 18.2% التي تمثل فئة الأفراد اللذين يرون أنها ليست كذلك. يعود الاتجاه الثالث إلى فئة الأفراد ذوي أقدمية في المؤسسة من سنة لـ 05 سنوات بنسبة 22.2% و تدعمها فئة الأفراد الذين صرّحوا بأن مؤسسة ENIEM واحدة من أنجح المؤسسات الاقتصادية بنسبة 26.5%، مقابل فئة المبحوثين اللذين صرّحوا بعكس ذلك و هذا بنسبة 9.1%.
- توضح لنا قراءة بيانات هذا الجدول أن أغلبية عمّال مؤسسة ENIEM سواء القدامى أو الجدد اتفقوا في رأيهم بأن هذه المؤسسة تعتبر من بين أنجح المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية و يعود ذلك للسمعة الجيدة التي تحملها المؤسسة، أو للحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها حيث أثبتت بيانات الجدول 20 أن نسبة كبيرة من أفراد العينة راضون عن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.

▪ جدول رقم (22): يوضح علاقة الفئة المهنية بالاستفادة من نشاط التكوين.

المجموع	لا	نعم	الاستفادة من التكوين الفئة المهنية	
			إطار	التكرارات
07 15.6%	02 20%	05 14.7%	التكرارات %	إطار
16 35.6%	02 10%	14 41.2%	التكرارات %	عون تحكم
22 48.9%	07 70%	15 44.1%	التكرارات %	عون تنفيذ
45 100%	11 100%	34 100%	التكرارات %	المجموع

- نرى من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئة أعوان التنفيذ بنسبة 48.9%، و تدعمها فئة الأفراد الغير مستفيدين من نشاط التكوين بنسبة 70%، مقابل فئة المستفيدين بنسبة 44.1%. أما الاتجاه الثاني فيمثل فئة أعوان التحكم بنسبة 35.6%، وتدمعها فئة المبحوثين المستفيدين من نشاط التكوين بنسبة 41.2%، مقابل فئة الموظفين الغير مستفيدين من هذا النشاط بنسبة 10%. و يعود الاتجاه الثالث لفئة الأفراد الشاغلين منصب إطار بنسبة 15.6% و تدعمها فئة المبحوثين الغير مستفيدين من نشاط التكوين بنسبة 20%، مقابل نسبة 14.7% الممثلة لفئة الأفراد المستفيدين من التكوين.

- اتضح لنا من خلال تحليل الجدول أن أغلبية أفراد العينة استفادوا من التكوين و يعود هذا للأهمية الكبيرة التي يحملها هذا النشاط في الزيادة من خبرة و مهارة الموظف و بالتالي الرّفح من إمكانياته و قدراته.

- جدول رقم (23): يوضح علاقة الفئة المهنية باعتبار ENIEM من انجح المؤسسات الاقتصادية.

المجموع	لا	نعم	اعتبار ENIEM من أنجح المؤسسات الفئة المهنية	
			إطار	التكرار
7 15.6%	05 45.5%	02 05.9%	التكرار %	إطار
16 35.6%	01 09.1%	15 44.1%	التكرار %	عون تحكم
22 48.9%	5 45.5%	17 50%	التكرار %	عون تنفيذ
45 100%	11 100%	34 100%	التكرار %	المجموع

- يتضح لنا من الجدول أن الاتجاه العام يعود لفئة أعوان التّنفيذ بنسبة 48.9%، و تدعمها فئة الأفراد اللّذين يعتبرون مؤسسة ENIEM ناجحة بنسبة 50%، مقابل فئة اللّذين يرون عكس ذلك بنسبة 45.5%. أما الاتجاه الثاني فيمثل فئة أعوان التحكم بنسبة 35.6%، و تدعمها فئة المبحوثين اللّذين يعتبرون هذه أن هذه المؤسسة ناجحة بنسبة 44.1%، مقابل فئة الأفراد اللّذين صرّحوا بعكس ذلك بنسبة 9.1%. أما الاتجاه الثالث فيعود لفئة الأفراد الشّاعلين منصب إطار بنسبة 15.6% و تدعمها فئة المبحوثين اللّذين لا يعتبرون المؤسسة ناجحة بنسبة 45.5%، مقابل نسبة 5.9% الممثلة لفئة الأفراد المصرّحين أنها من أنجح المؤسسات الاقتصادية.

- تبيّن لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن مؤسسة ENIEM من بين أنجح المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و قد يعود ذلك لنفس الأسباب التي ذكرناها في الجدول (21).

#### 4.VIII. تحليل نتائج الفرضية 02:

اتضح لنا من خلال تحليل بيانات الجداول السابقة، أن السياسة التي تعتمدها مؤسسة ENIEM في توظيفها لعمالها تزيد في الرفع من مردوديتها، حيث أن الجدول (17) الذي يمثل علاقة متغير الجنس بزيادة سياسة التوظيف لمردودية المؤسسة بين لنا أن نسبة 64.4% من العمال الذكور منهم و الإناث يرون أن هذه السياسة تزيد من المردودية رغم وجود نسبة صغيرة تنكر ذلك. و بين الجدول (18) الموضح للعلاقة بين متغير السن و الاستقادة من نشاط التكوين أن 75.6% من أفراد العينة من مختلف الفئات العمرية استفادوا من نشاط التكوين ممّا زادهم خبرة و مهارة. ووضح الجدول (19) الذي يتعلق بالعلاقة بين متغير السن و زيادة عملية التوظيف لمردودية المؤسسة أن 64.4% من العمال من مختلف الأعمار يرون أن هذه السياسة تزيد من مردودية المؤسسة. أما الجدول (21) المتعلق بعلاقة الأقدمية باعتبار ENIEM من انجح المؤسسات فيبين لنا 75.6% من المبحوثين منهم القداماء و الجدد يرون أن هذه المؤسسة فعلا ناجحة، تماما مثل ما لوحظ في الجدول (23) الموضح لعلاقة الفئة المهنية باعتبار ENIEM مؤسسة ناجحة حيث نجد أن أغلبية العمال من مختلف المناصب في المؤسسة يرون أن هذه المؤسسة واحدة من بين أنجح المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. و بهذا نتمكن إثبات صحة الفرضية الثانية التي تقول أن إستراتيجية التوظيف المعتمدة من طرف شركة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM تساهم في الرفع من مردوديتها و إبرازها في المجال الاقتصادي الوطني.

## IX. الاستنتاج العام:

قد جاءت هذه الدراسة بهدف التّعرّف على الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند تعيينها لعمّال جدد، بهدف الزيادة من فعالية أدائها و تحقيق احتياجاتها، فبعد الدراسة الميدانية الدقيقة المقيمة على مستوى مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM، تمكّنت من جمع القدر الكافي من الأفكار و المعلومات التي جعلتني أتعرف على الإجراءات التي تتخذها هذه الأخيرة عند تعيينها لموظّفين جدد، منه ساهمت في أبراز الأهمية الكبيرة التي يحملها العنصر البشري في المؤسسة، كما بينت أهمية امتلاك الخبرة مهنية و المستوى تعليمي في الحصول على منصب أو وظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بعد تفرّغ المعلومات المحصّل عليها من الاستثمارات الموزعة على عمّال وحدة التبريد للمؤسسة ، وبناء على ما رأيناه من خلال مناقشة الجداول السابقة، تمكنا من التوصل إلى نتائج توضّح أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية و المسؤولين عن عملية التوظيف في هذه المؤسسة يركّزون بشكل جاد على مؤشّرين أو عاملين أساسيين أولهما الخبرة المهنية أو تجربة العمل السابقة للموظّف سواء كان في نفس مجال العمل أو غيره، كون العامل الذي يكون لديه خبرة مهنية يكون أكثر قابلية للعمل و أقل عرضة للأخطاء التي قد تكلف المؤسسة كثيرا. ثانيا على المستوى التعليمي للعمّال شرط أن يكون أكثر من المتوسط. كما استنتجنا أن هذه الإستراتيجية تساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية و الزيادة من مردودية المؤسسة. و عليه، يمكننا أن نتأكد من صحة كلتا فرضيتي الدراسة.

# خاتمة

## خاتمة

تتولى إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف الحيوية التي تهدف إلى إدارة و تطوير القوى العاملة، حيث تسعى لجذب أجدد و أنسب الكوادر البشرية و توظيفهم بناء على شروط و متطلبات المؤسسة.

فتساهم عملية التوظيف على تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة و متطلبات الوظيفة، وضمان توظيف الأفراد اللذين يتمتعون بالمهارات و الخبرات اللازمة لأداء الوظائف بكل فعالية ، حيث يساعد توظيف الموارد البشرية في بناء فريق عمل متكامل و متنوع يسعى إلى تحقيق أهداف و احتياجات المؤسسة.

تقام هذه العملية على مراحل و خطوات مختلفة تبدأ من الإعلان عن الوظائف المتاحة و عرض المناصب الشاغرة في المؤسسة، ثم تلقي الطلبات من الأفراد الراغبين في العمل، بعدها القيام بالمقابلات الشخصية و الاختبارات اللازمة للتمكن من اختيار أجدد و أنسب المرشحين للعمل و تعيينهم أخيرا في الأماكن التي تناسبهم.

تختلف سياسات و إستراتيجيات توظيف الطاقة البشرية من مؤسسة لأخرى، و من بينها توظيف الأفراد على أساس خبرتهم المهنية كونها تعد عاملا حاسما في عملية التوظيف حيث تعزز من فرص الحصول على العمل بشكل أكبر و أسرع، فالأفراد اللذين يمتلكون تجربة عمل سابقة يكونون عادة أكثر الأفراد كفاءة و مهارة و أكثرهم قدرة على التعامل و التكيف مع بيئة العمل و أقلهم عرضة لمخاطر العمل.

كما نجد توظيف العمال حسب مستواهم التعليمي كونه يعكس المعرفة و المهارة التي يمتلكها الفرد جراء تعليمه العالي، فالتعليم الجيد يعزز من تكيف الموظفين في مجال عملهم و يزيد من فهمهم و استيعابهم السريع للمشاكل التي قد يواجهونها و ابتكار أفضل الحلول في أسرع وقت لتفادي الخسائر المادية التي قد تتعرض لها المؤسسة.

في الأخير، يمكننا أن نقول أن عملية توظيف الموارد البشرية ليست بمجرد إجراء إداري شكلي، بل هي إستراتيجية حيوية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال استقطاب و اختيار المهارات و الكفاءات العالية، حيث تتوصل المؤسسات إلى تحقيق مبتغياتها و ضمان إستمراريتها و تطلّعها على المدى البعيد.

## قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المراجع

### ➤ باللغة العربية:

#### ■ قائمة الموسوعات و المعاجم:

1. السيد علي محمد ، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2011.
2. شكري فرحات يوسف، معجم الطلاب، عربي -عربي، دار الكتب العلمية، ط6، بيروت، 2007.
3. علية محمد بشير، القاموس الاقتصادي، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، ط1، بيروت، 1985.
4. مجاني الطلاب، معجم لغوي عربي، دار المجاني، ط2، بيروت، 2007.
5. مصلح أحمد صالح، "الشامل" قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي-عربي، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، الرياض، 1999.

#### ■ قائمة الكتب:

6. بودبوس سامي، زهمول خالد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية و تطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، ليبيا، 2020.
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تعريب: د. عبد المعتال محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، بدون سنة.
8. حجاج بن صالح، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
9. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
10. دليل التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة، هيئة الموارد البشرية، الإصدار الأول، أبو ظبي، 2020.
11. رحالي حجيبة ، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
12. رحمانى يمينة، اقتصاد المؤسسة، سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2021-2022.

## قائمة المراجع

13. سرحان علي المحمودي محمد ، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب صنعاء،اليمن، 2019.
14. السويدي محمد، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة.
15. عبد الحميد بوطه محمد، تنمية و تسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم النظرية و الواقع، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
16. عبد الله جمال محمد، إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم، دار المعتر للنشر و التوزيع، ط1،الأردن، عمان، 2014.
17. عبيدات محمد و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأردن، 1999.
18. مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة و ماهيتها، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.
19. محيري بن الجبلاني فوزي، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020.
20. المشهداني سعد سلمان ، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن، بدون سنة.
21. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، العنقري عبد العزيز بن سلطان، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات و بناء استراتيجيات القرن الحادي و العشرين، دار المريخ للنشر، بدون سنة.
22. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004-2006.
23. نصر الله عمر عبد الرحيم، تدني مستوى التحصيل و الإنجاز المدرسي أسبابه و علاجه، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2010.

## قائمة المراجع

### ■ قائمة المجلات:

24. بن بريكة إبراهيم، العمل و تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد5.
25. زعموشي رضوان، عطاء الله فاطمة، الميكانيزمات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية، مجلة الرّوائز، المجلد02، العدد02، الجزائر، ديسمبر2018.
26. زيتوني عبد القادر، بن عليّة بن عيسى، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، العدد4، 2018.
27. ساسي سفيان، التبادل و الشراكة بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة سوسيوولوجيا، المجلد03، العدد01، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2019.
28. قاسم عامر هاني ، رياض محمد البدور لميس، المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلي و الخارجي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد2، العدد2، 2016.
29. وشنان حكيمة، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة و تمييزها-مقاربة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، العدد 02/36، جامعة زيان عاشور، الحلفة، الجزائر، أكتوبر2018.
30. يحيوي إبراهيم، الدراسات السابقة أهميتها و كيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، المجلد 10، العدد 01، 2021.
31. يوسف أحمد الأمين ، بوسام أب بكر، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها على التمكين الإداري، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد4، العدد1.

### ■ قائمة المطبوعات:

32. مباني محمد ، مطبوعة دروس في مقياس "اقتصاد المؤسسة"، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018-2019.

## قائمة المراجع

### ■ قائمة الرسائل و المذكرات الجامعية:

33. جاب الله أمينة، سياسات إدارة الموارد البشرية، و تأثيرها على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013-2014.

34. حمدان الحجاج أحمد محمد، أثر إستراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.

35. زمام محسن سمير، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و انعكاسها في تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، بغداد، العراق، المجلد1، العدد2، 2019.

### ■ قائمة المواقع الالكترونية:

36. موقع معجم المعاني الجامع، <https://www.almaany.com>

### ■ باللغة الفرنسية:

1- GUYOT Jean, **Le Recrutement méthodique de personnel**,  
entreprise moderne d'édition, Paris, 1979

الملاحق

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان: "سياسة التوظيف و أثرها على مردودية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

مذكرة مطروحة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل.

أنا طالبة السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل، أقدم لكم هذه الإستمارة بهدف

دراسة طبيعة سياسة التوظيف في شركة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM

أرجوا منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل صدق و موضوعية، بوضع علامة X في الخانة المناسبة، وأعدكم أن المعلومات المدلوا عليها سيتم إستغلالها لغرض علمي لا أكثر.

تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: 20 إلى 30 سنة  31 إلى 40 سنة  41 إلى 50 سنة
3. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. مكان الإقامة: ولاية تيزي وزو  خارج الولاية

6. الأصل الجغرافي: ريفي  حضري  شبه حضري
7. نوع المنصب: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
8. الأقدمية في المؤسسة: سنة إلى 5 سنوات  10 إلى 5 سنوات
- 10 سنوات فأكثر

### المحور الثاني: التوظيف في مؤسسة ENIEM

9. هل لديك تجربة عمل سابقة؟ نعم  لا
- إذا أُجبت بنعم، هل هي في نفس مجال عملك؟ نعم  لا
- ما هي مدة العمل؟ شهر إلى 6 أشهر  6 إلى 12 شهر
- سنة فما فوق
10. هل لديك فكرة سابقة عن العمل في ENIEM قبل توظيفك؟ نعم  لا
11. رأيك في الحصول عن وظيفة في شركة ENIEM؟
- صعبة  سهلة  متوسطة
12. ما هو العامل المؤثر في الحصول على وظيفة في مؤسسة ENIEM؟
- الشهادة  السن  الخبرة
13. عبر أي قناة اتصال تم إعلامك عن وجود وظيفة في مؤسسة ENIEM؟
- الموقع الرسمي للمؤسسة  الموقع الرسمي للتوظيف العمومي
- الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب  وسائل التواصل الاجتماعي
- من الجرائد  عن طريق معرفة
14. هل اجتزت اختبار انتقاء؟ نعم  لا
- إذا أُجبت بنعم، ما نوعه؟ اختبار كتابي  مقابلة توظيف
- امتحان نفسي-تقني
- ما هو تقييمك لهذه الامتحانات؟ .....
15. تم توظيفك على أساس: السيرة المهنية  شهادات التخرج
- الاختبارات المجتازة

16. من قام بتوظيفك؟ رئيس إدارة الموارد البشرية  لجنة توظيف خاصة

17. كيف وجدت المناخ الذي سارت فيه عملية توظيفك في مؤسسة ENIEM؟

عادي  في ضغط

18. هل تعرضت لمرحلة تجريب بعد توظيفك؟ نعم  لا

- إذا أجبت بنعم، ماهي المدة؟ .....

### المحور الثالث: مردودية مؤسسة ENIEM.

19. في حال استفدت من تجربة عمل سابقة، هل للخبرة المكتسبة أهمية و دور في

تحسين أداءك الوظيفي؟ نعم  لا

20. هل ترى أن مستواك التعليمي يساعد في التحسين من أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

21. هل تحصلت على تكوين مهني؟ نعم  لا

- ما نوعه؟ داخلي  خارجي

22. هل تربط نجاح المؤسسة بقدرات و مهارات موظفيها؟ نعم  لا

23. هل أنت راضي عن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة؟ نعم  لا

24. هل تعتبر ENIEM من بين أنجح المؤسسات الجزائرية؟ نعم  لا

25. هل ترى أن المردودية منخفضة مقارنة مع أداء الموظفين؟ نعم  لا

26. تربط نجاح مؤسسة ENIEM في ضمان مكانتها إقتصاديا ب:

- العوامل البشرية ( أداء الموظفين )

- العوامل المادية ( توفر الآلات و الأدوات اللازمة )

27. هل ظروف العمل السائدة في مؤسسة ENIEM تخلق الرضا الوظيفي لعمالها؟

نعم  لا

28. هل تربط الرضا الوظيفي بزيادة فعالية إنتاج المؤسسة؟ نعم  لا