

جامعة خرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

تقرير تربية مقدم لإستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس أكاديمية

بعنوان

## توظيف الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة "ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خرداية"

من إعداد:

بوزايدة هديل

أولاد سعيد إنتصار

صالح و الحاج نانة

تحت إشراف:

د. طالب أحمد نورالدين

الموسم الجامعي: 2024/2023

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا يُلْمُكَ إِنَّا مَا عَلَّمْنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية "32"

## شكر وتقدير

نشكر أولاً وأخيراً " الله سبحانه وتعالى على نعمته العظيمة ونحمده على فضله علينا بإتمام الدراسة ونرجو الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها.

ويسرنا أن نتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر لكل من ساعدنا في إعداد هذا التقرير ونخص بالذكر الأستاذ الكريم " بن علي ميلود " الذي أعطى هذه الدراسة من وقته وجهده وكان دعمه لنا معنوياً وموجها ومرشدا منذ بداية هذه الدراسة حتى إتمامها بشكلها النهائي.

قال الله تعالى في كتابه الكريم: " ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه "، تتسابق العبارات ويتزاحم الكلام ليقول لك شكراً على موقفك الهمام بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأستاذ المشرف

" الدكتور طالب أحمد نور الدين "، الذي تفضل بالإشراف و التوجيه و كان خير موجه لنا في إعداد البحث، حفظه الله ورعاه وأطال في عمرهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير، وعظيم الامتنان إلى المؤطر "محمدي عبد الرزاق " رئيس مصلحة الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية وأقدر فيه تلك الروح العلمية وتلك الإرشادات السديدة الذي أفادنا بها.

كما لا أنسى زملائي وزميلاتي طلبة السنة الثالثة قسم إدارة الموارد البشرية وكافة أساتذتي.

إليكم جميعاً أتقدم بشكري. والحمد لله وما توفيقى إلا بالله سبحانه.

# إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين

إخوتي وأخواتي

الأصدقاء والزلاء

وطلاب العلم

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة وتحليلها، حيث تهدف إلى فهم العمليات المستخدمة وتحديد مدى فعاليتها. بالإضافة إلى ذلك، تستكشف الدراسة الاستراتيجيات المستخدمة لجذب واختيار المواهب، وتحليل تأثير عمليات التوظيف على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تم اعتماد أسلوب البحث الذي يعتمد على جمع البيانات من مصادر متعددة والمقابلة الشخصية، بما في ذلك استبيانات الموظفين والسجلات الداخلية ومقابلات مع المسؤولين عن التوظيف، حيث من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تحديد عمليات التوظيف الفعّالة وتحليل جوانب القوة والضعف فيها، كما أن المؤسسة توظف موارد بشرية بشكل جيد تحقق الكفاءة والأداء الممتاز و تسعى إلى تعزيز الابتكار والتعاون في الفريق كما تعتبر عملية التوظيف الداعمة الأساسية لاختيار الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة للوظائف، حيث تخضع عملية توظيف موارد البشرية في المؤسسة إلى الاعتماد على عدّة استراتيجيات، كما توصلت الدراسة إلى توصيات لتحسين عمليات التوظيف وزيادة كفاءتها وفعاليتها في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** توظيف، موارد بشرية، تخطيط، تنظيم، رقابة.

#### Abstract:

The aim of this study is to shed light on the recruitment process of human resources within the organization and analyze its effectiveness. It seeks to understand the processes employed and determine their level of efficiency. Additionally, the study explores strategies used for talent attraction and selection, and analyzes the impact of recruitment processes on the organization's performance and achievement of its strategic objectives. The research methodology relies on collecting data from multiple sources and conducting personal interviews, including employee surveys, internal records, and interviews with recruitment managers. Among the key findings of the study is the identification of effective recruitment processes and the analysis of their strengths and weaknesses. Moreover, the organization effectively employs human resources to achieve efficiency and excellent performance, striving to enhance innovation and collaboration within the team. Recruitment is considered a fundamental supportive process for selecting suitable and qualified human resources for positions. The recruitment process in the organization relies on several strategies. The study concludes with recommendations to improve recruitment processes and enhance their efficiency and effectiveness within the organization.

**Keywords:** Recruitment, Human Resources, Planning, Organization, Control.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
أ، ج	مقدمة
المبحث الأول الإطار النظري العام لتوظيف المورد البشري في المؤسسة	
05	تمهيد:
06	المطلب الأول: تعريف المورد البشري
06	الفرع الأول: مفهوم التوظيف
07	الفرع الثاني: أهداف التوظيف
07	الفرع الثالث: أنواع التوظيف
09	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التوظيف
09	الفرع الأول: العوامل الداخلية
10	الفرع الثاني: العوامل الخارجية
المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية	
12	المطلب الأول: التعريف مؤسسة محل الدراسة
12	الفرع الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G)
13	الفرع الثاني: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية
13	الفرع الثالث: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية
14	الفرع الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية
15	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المقابلة
16	الفرع الأول: مقابلة
21	الفرع الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة
22	خلاصة:
22	نتائج دراسة:
25	خاتمة
28	المراجع و المصادر

## قائمة الشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الهيكمل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية	01

هفتاد و نه

## توطئة:

تحتاج أي منظمة سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو إدارة عمومية أو أي شكل آخر إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، فلا يمكن تصور منظمة بدون موارد بشرية، إذ تمثل هذه الأخيرة مورداً من أهم موارد المنظمة لذلك من الضروري الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وتعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة التي تهتم بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، حيث أنه من المهام الأساسية والرئيسية لهذه الوظيفة توفير اليد العاملة كما ونوعاً للمنظمة وذلك من خلال عملية التوظيف؛

وتعتبر وظيفة التوظيف من المهام الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و الهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تأثر على وعلى فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقاً للأوصاف ومتطلبات كل وظيفة و وضعها في المنصب المناسب لها، فعملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية؛ لذا تعتبر عملية التوظيف من أهم مهام ووظائف تسيير وإدارة الموارد البشرية إذ تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي ينعكس بصورة حتمية على أهداف المنظمة، إذ أنها قد تؤثر بالسلب على المنظمة ولذلك فمن الضروري أن تحدد وبوضوح الإجراءات الواجب إتباعها في هذه العملية. من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع عملية التوظيف على مستوى إدارة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

## ● إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

## ❖ ما هو واقع التوظيف بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية؟

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بعملية التوظيف وماهي أهدافه؟
- ماهي الطرق المتبعة للتوظيف في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية؟

## ● فرضيات الدراسة:

على ضوء هذه الإشكالية وبغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية:

1. توظف المؤسسة موارد بشرية بشكل جيد تحقق الكفاءة والأداء الممتاز وتعزيز الابتكار والتعاون في الفريق؛

2. تعتبر عملية التوظيف الداعمة الأساسية لاختيار الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة للوظائف؛

3. تخضع عملية توظيف موارد البشرية في مؤسسة إلى الاعتماد على سيرة ذاتية فقط.

#### ● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في مساعدة المؤسسات على اختيار وتعيين الموظفين المناسبين للوظائف المتاحة وتساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل وتعزيز الابتكار، التطوير داخل المؤسسة بالإضافة إلى ذلك تساعد في تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين وتطوير تنمية المهارات والقدرات الفردية.

#### ● أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للموضوع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة إلى مجموعة نقاط نوجزها كما يلي:

- الرغبة في دراسة الموضوع والتخصص فيه أكثر.
- إعطاء إطار معرفي حول عملية التوظيف وإبراز أهميته.
- ملاحظة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوظيف.

#### ● أهداف الدراسة:

من أهم الأهداف التي أدت بنا إلى دراسة هذا الموضوع نذكر:

- تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين والمواصفات المطلوبة للوظائف المختلفة؛
- توظيف موظفين الذين يتمتعون بالمهارات والمعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تطوير استراتيجيات توظيف فعالة ومبتكرة للحفاظ على توازن الموارد البشرية في المؤسسة؛
- تعزيز الثقة وتواصل بين الموظفين وإدارة المؤسسة.

#### ● حدود الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف، تم رسم حدود زمانية ومكانية لهذه الدراسة يأتي ذكرها كما يلي:

- **الحدود الزمنية:** لقد حددت المدة الزمنية من 11 مارس إلى غاية 24 أبريل 2024.
- **الحدود المكانية:** لقد تمت الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - غرداية-

#### ● منهج الدراسة:

لقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة انطلاقاً من تحديد الإشكالية، ووضع الفرضيات ثم المحاولة في إعداد التبرص الميداني كما اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية كوسيلة وأداة لجمع المعلومات.

● صعوبات الدراسة:

- تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة.
  - صعوبة الحصول على بعض البيانات وتردد بعض العاملين داخل مؤسسة في الإجابة على بعض الأسئلة.

● خطة البحث:

ومن أجل الإجابة على إشكالية بحثنا وتحقيق أهداف دراستنا قمنا بتقسيم هذا البحث إلى مبحثين المبحث الأول: تناولنا من خلاله الإطار النظري للتوظيف.

المبحث الثاني: استعرضنا فيه أهم شروط وطرق التوظيف، ويشمل تحليل واقع التوظيف، ونخص بالدراسة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

# المبحث الأول

الإطار النظري العام لتوظيف المورد البشري في المؤسسة

## تمهيد:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تهتم بها المنظمة والتي تدخل في اهتمامات إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر القوة التي يتركز عليها التنظيم في إدارة المؤسسات سواء خدماتية، اقتصادية... إلخ، ومن هذا المحور تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف تزويد المصالح والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها.

## المطلب الأول: تعريف المورد البشري

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملا بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل.<sup>1</sup>

## الفرع الأول: مفهوم التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعاريف:

**التوظيف لغة:** التوظيف من فعل وظف يوظف توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة<sup>2</sup>

**التوظيف اصطلاحا:** هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختبار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في منصب الشغل<sup>3</sup> ويمكن تلخيص جملة من التعاريف المختلفة للتوظيف فيما يلي:

التوظيف هو عملية إدارية مستمرة تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، ثم اختيار الأفضل منها.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، ص 54.

<sup>2</sup> المنجد في اللغة. اللغة والإعلام، الطبعة 24 دار الشرق لبنان 1973، ص 265 -

<sup>3</sup> ترشات سلوى مذكرة تخرج: نيل شهادة ماجستير بعنوان أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، جامعة أحمد

بوقرة بومرداس.

- ويعرفه جون غيوث (Jean Guyot) بأنه: الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين، فهي العملية التي تتكون من تحليل مناصب العمل أو الوظائف، ثم البحث عن مصادر الأفراد ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها في البقاء بها
- وقد عرف (Harold Kuentz) وزميله للتوظيف بأنه: وظيفة إدارية تتضمن تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة واستقطاب المرشحين الأكفاء، والاختيار والتعيين والترقية والترقيم، ورسم المسار الوظيفي للعاملين والتعويضات، وتدريب العاملين وتطويرهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

### الفرع الثاني: أهداف التوظيف

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف، حيث أن للتوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة، ومن أهداف التوظيف ما يلي:<sup>4</sup>

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة. التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات؛
- استقطاب أكثر العناصر تميزاً وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه؛
- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه؛
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد؛
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين؛
- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؛
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

### الفرع الثالث: أنواع التوظيف

بعد تحديد مواصفات المنصب وشاغله، لا بد من المعرفة والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في

<sup>4</sup>أخلوط محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية ملحقه مغنية 2013.

شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المرشحين وبصفة عامة، يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف العمالة المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:<sup>5</sup>

أ. **التوظيف الداخلي:** يقصد بالتوظيف الداخلي الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل ... الخ ويتوقف التوظيف الداخلي على بعض العناصر نذكر منها:

- وجود نظام للإعلام حول المناصب الشاغرة في المؤسسة (التعليق، مذكرات مصلحة...)
- وجود مخطط المسار المهني للموظفين والذي يسمح بمعرفة الأشخاص الذين يتوفرون على الشروط المطلوبة لشغل الوظائف؛
- يجب أن يستجيب المرشحون الموظفون في المؤسسة لنفس الشروط ويتبعون نفس الإجراءات التي يخضع لها المرشحون الخارجيين.

للتوظيف الداخلي بشكل عام مزايا وعيوب منها:

مميزاته	عيوبه
- انخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي؛	- إن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم؛
- الاستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل؛	- قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.	- إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يقدر عليهم بعده على الأداء بطريقة صحيحة

المصدر: من إعداد الطالبات

<sup>5</sup> عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع تسيير، 1997، ص 30.

ب. التوظيف الخارجي: قد يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة خاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدودا نسبيا، واللجوء إلى مصادر خارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غاية الأهمية وذلك للأسباب التالية:

- مقارنة المترشحين الداخليين بهدف تحسين نوعية التوظيف والحكم على وضعية المخزون الداخلي مع ما هو موجود في سوق العمل؛
  - إثراء الإمكانيات الداخلية بدخول عناصر جدد؛
  - عدم وجود المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في داخل المؤسسة.
- للتوظيف الخارجي بشكل عام مزايا وعيوب منها:

مميزاته	عيوبه
- إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة؛	- من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل؛
- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي؛	- نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك؛
- إن توظيف الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التعيين من الخارج، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة	- انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة.
عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة.	

المصدر: من إعداد الطالبات

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التوظيف

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف منها الداخلية والخارجية وهي كما يلي :<sup>6</sup>

#### الفرع الأول: العوامل الداخلية

هناك عوامل داخلية على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف نذكر منها:

<sup>6</sup> عبد القادر فرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير فرع تسيير، 1997م، ص18.

- \* **سياسة المؤسسة:** تعرف السياسة على أنها مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة، ومن أهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات.
- \* **تخطيط القوى العاملة:** تعتبر من العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية لكل نوع من أنواع الوظائف.
- \* **ثقافة المؤسسة:** يجب على القائد أن يستعد لهيئة ثقافة المنظمة حتى تتماشى مع رؤيته وذلك من خلال الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المؤسسة، ويشير كل من (مارثويس وجاكسون) إلى أهمية التفاعل بين ثقافة المنظمة ودورة حياتها واستمرارية الموارد البشرية في التوظيف والترقية والتدريب.

### الفرع الثاني: العوامل الخارجية

وتتمثل في: <sup>7</sup>

- \* **التقدم التكنولوجي:** يشكل التقدم التكنولوجي عدد من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل لهذه التكنولوجيا، وبهذا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة وتوظيفها لان إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل، وبالتالي في نوع المهام وبذلك على الوظيفة ككل بالمؤسسة.
- \* **الوضع الاقتصادي:** يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسيع السوق الذي يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، وبالعكس في حالة الكساد الاقتصادي، وينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح الشيء الذي يجعل المؤسسة في بعض الأحيان تسرح عدد كبير من العمال.
- \* **التشريعات القانونية:** تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي وبالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية المختلف النشاطات في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات التي يتم بها التوظيف وهي متعلقة بالسن، الجنس، الجنسية كما تفرض حد أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة، هذا يفرض على المؤسسة ومختلف سياساتها

<sup>7</sup>مرجع نفسه، ص19.

\* **اللغة:** إن اللغة في المجتمعات وظيفية انتقائية أي أن الذي لا يتقن لغة معينة يعتبر مرفوض في صيرورة وتطوير المؤسسات العامة منها والخدمية، أما الدول المتقدمة أصبحت أداة من الأدوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي والاتصالي وبالتالي روح التفاهم والعمل، ومع كل هذا لا يجب أن تكون لغة العامل محدد وعائق في التوظيف على حساب المعرفة التقنية والكفاءة والحدارة والقيم الأخلاقية.

# المبحث الثاني

التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية

لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

لولاية خرداية

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

تعتبر مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية من أهم المؤسسات التي تعمل في مجال تطوير وإدارة العقارات.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

قبل تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، وجب تعريف الدواوين عموماً وفقاً للتشريعات المتوالية التي تطرقت له، إذ عرفت على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تنشأ في كل ولاية وتدعى ديوان الترقية والتسيير العقاري، تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري، وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالسكن.<sup>8</sup>

### الفرع الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية (OPGI.G)

#### ■ نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

كباقي بعض دواوين الولايات الأخرى والتي أنشئت على إثر تحديد الحدود الإقليمية لولايات جدد بعد التقسيم الأول لولايات الوطن طبقاً للمرسوم رقم 84-79 المؤرخ في أول رجب عام 1404 الموافق لـ 3 أبريل سنة 1984 الذي يحدد أسماء هذه الولايات ومقارها والتي من ضمنها ولاية غرداية، تقرر إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية سنة 1985 وفقاً للمرسوم رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل سنة 1985 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 76-143 المؤرخ في 23 أكتوبر سنة 1976 والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري للولاية وفقاً للمادة الأولى منه.<sup>9</sup>

ثم صدر بعده المرسوم التنفيذي رقم 91-147 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقانون الأساسي الدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، تحول كباقي دواوين الوطن من مؤسسة ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري حسب نص الفقرة الأولى من المادة 01 02 من هذا المرسوم.

لكن نظراً للظروف الاقتصادية الصعبة التي مرت بها الجزائر خلال عشرية التسعينات، وكذا تبعيتها اقتصادياً للبنك العالمي وصندوق النقد الدولي، فرض عليها سنة 1997 تقليص عدد دواوينها، وهذا مقابل الحصول على قروض تسترد حسب رزنامة محددة مسبقاً، وعلى أساسها تم دمج وتحويل ديوان الترقية والتسيير

<sup>8</sup> أكتوبر سنة 23 المؤرخ في 76-143 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 85-75 المؤرخ في 13 أبريل سنة 1985 رقم: 449، ص 01م، المادة 1985، 17 والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري للولاية الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، 1976.

<sup>9</sup> نفس المرجع، ص 449.1976

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

العقاري لولاية غرداية إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 97-441 المؤرخ في 17 نوفمبر 1997.

### الفرع الثاني: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

تطبيقا للاستراتيجية التي أنشئ من أجلها الديوان، يعمل الديوان على تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا حسب مضمون المادة 03 من المرسوم رقم 270-85 يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقارية وتسييرها في الولاية وعملها والتي كان نصها كما يلي " تتولى دواوين الترقية العقارية وتسييرها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما يأتي:<sup>10</sup>

- تنجز عمليات الحصول على ملكية المسكن العائلي؛
- تشجيع برامج الإسكان العمومية؛
- تتولى مسؤولية الإشراف على أشغال إنجاز المحلات والتجهيزات والمنشآت القاعدية المرافقة اللازمة للحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجموعات المساكن المبنية؛
- تتولى الإشراف على عمليات تطهير العمارات وترميمها في إطار برامج خاصة لإعادة تأهيل الأنسجة العمرانية الموجودة.

### الفرع الثالث: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية كباقي الدواوين الأخرى، على القيام بمجموعة من المهام وذلك وفقا لما جاء في مضمون المادة 04، كما يلي عملية تتوخى تحقيق مهامها .

كما جاء مضمون المادة 06 بمجموعة من المهام الأخرى وهي:<sup>11</sup>

- \* تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي، أو التنازل عنها.
- \* تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار، وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- \* المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.

<sup>10</sup>المرسوم التنفيذي رقم 85 - 270 المؤرخ في 06/11/1985 يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقاري وتسييرها في الولاية وعملها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 40، 1985، المادة 3، ص1688.

<sup>11</sup> يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقاري وتسييرها في الولاية وعملها، الجريدة 06/11/1985 المؤرخ في 270 - 85 المرسوم التنفيذي رقم ، المادة 1985 ، 46 الرسمية الجمهورية الجزائرية، ص03، العدد 1688.

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

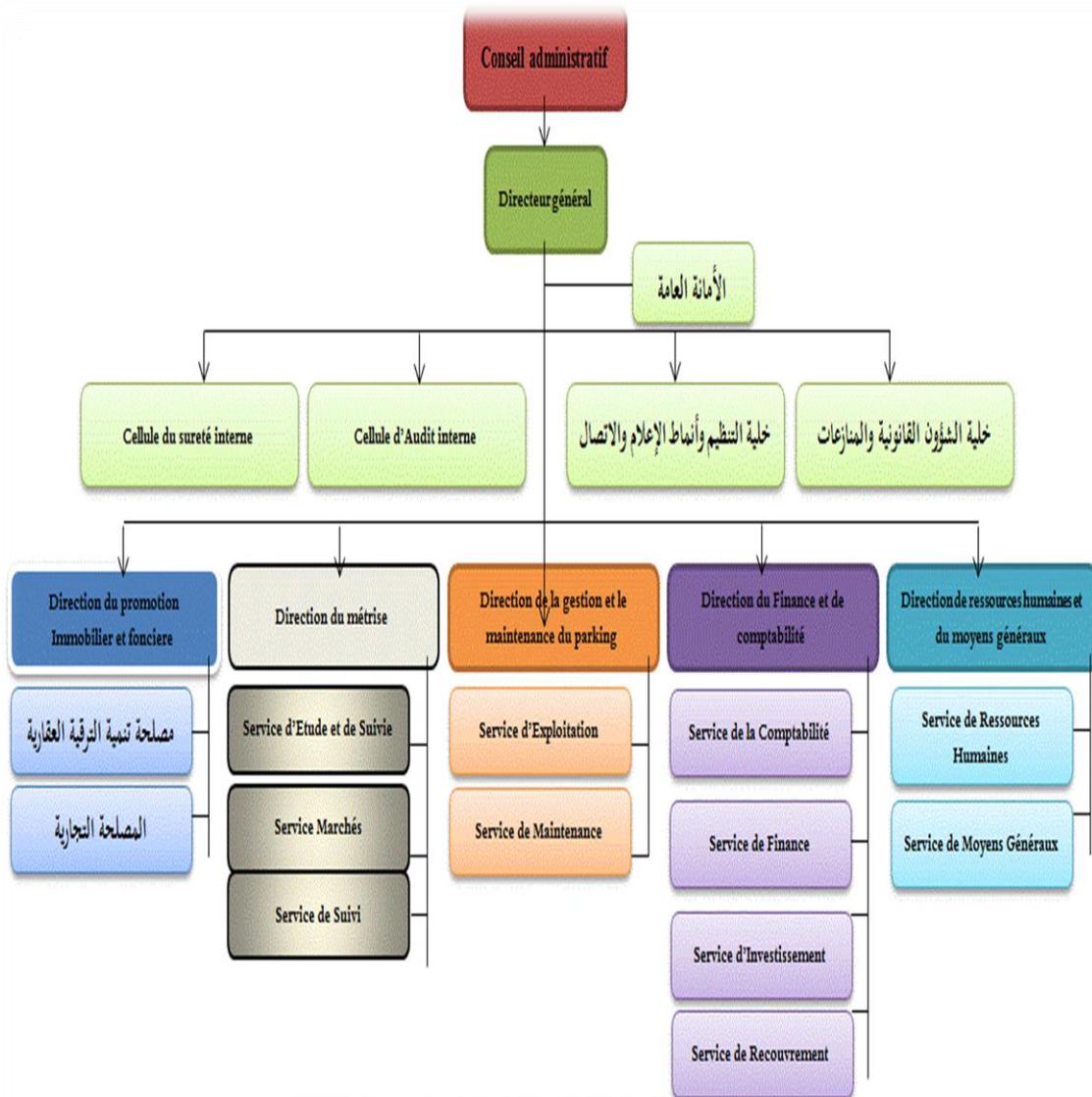
- \* إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي يسيروها، وضبطه ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة هذه العمارات.
- \* تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي يسيروها وتنسيق ذلك.
- \* ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
- \* كل العمليات الأخرى التي تندرج في إطار التسيير العقاري.

### الفرع الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

لتوضيح المهام والمسؤوليات الملقاة على مستويات سير العمل داخل الديوان، وجب إلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي ساري المفعول في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المعتمد والمصادق عليه من طرف وزير السكن وفقا للمقرر رقم 254 / م. م. ب. ت / 2006 المؤرخ في 12 جويلية 2006، والموضح في الشكل التالي:

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة لسنة 2020

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المقابلة

إن المقابلة تعد أداة فعالة للتواصل مع الأفراد وجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث يمكن للمقابلة أن تساعد في فهم وتحليل تفاصيل أكثر دقة وشمولية من خلال تفاعل الباحث مع المستجيبين. وفي إطار التحضير لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في تخصص إدارة الموارد البشرية، ومن أجل إعداد مشروع نهاية الدراسة المتضمن مرحلة تقرير التربص، ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة والتوصل لنتائج بحث علمية وعملية ارتأينا أن نستخدم أسلوب ومنهج المقابلة الشخصية لما له من أهمية مباشرة وذات

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

مقياس عالي الجودة يضمن لنا إعداد تقرير علمي مفصل وواضح وصريح، يعكس لنا الوجه الميداني والمهني المدعوم بالجانب الأكاديمي، والذي يسهل لنا الولوج لعالم الشغل بأريحية، حيث وضعنا بعض الأسئلة التي تساعد على فهم وكيفية إجراء عمليات التوظيف في المؤسسات من البداية إلى غاية التنصيب والتوظيف حيث تفضلنا بما شفهيًا وكتايا مع منح الوقت اللازم للإجابة عليها وبأريحية تامة والتي تدخل تحت موضوع بحثنا وتربصنا الموسوم بـ "توظيف الموارد البشرية في المؤسسة":<sup>12</sup>

### الفرع الأول: مقابلة

#### 1. ما المقصود بالموارد البشري في نظركم، وماهي مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية اتجاهه؟

حيث كانت الإجابة أنه يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في التسيير لتحقيق أهداف المؤسسة ومن بين مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية اتجاهه، الحفاظ على صحة وسلامة المورد البشري، وتكوينه وتدريبه، حيث ومن جهة أخرى، المورد البشري هو المجموعة البشرية في المؤسسة التي تشكل أحد الموارد الرئيسية والحيوية لتحقيق أهدافها وتطلعاتها. مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط للاحتياجات الوظيفية، وتوظيف الموظفين المناسبين، وتطويرهم وتدريبهم، وإدارة أدائهم وتقييمهم، وتنفيذ سياسات وإجراءات المؤسسة المتعلقة بالموارد البشرية؛

#### 2. ماهي عملية التوظيف المعتمدة في المؤسسة؟

حيث كانت الإجابة أن عملية التوظيف المعتمدة في المؤسسة تكون حسب احتياج المؤسسة بناء على مخطط للمناصب الشاغرة من ضمنها -الإحالة على التقاعد - الاستقالات غير المتوقعة - الرفع في الإنتاج ومردود المؤسسة وهذا كله يتم من خلال مناقشة الميزانية التقديرية لكل سنة من قبل مجلس الإدارة، وبصيغة أخرى، عملية التوظيف في المؤسسة تبدأ بتحديد الاحتياجات الوظيفية وإعداد وصف الوظيفة المناسب. بعد ذلك، يتم نشر الوظائف المتاحة واستقبال الطلبات من المتقدمين. يتم تقييم طلبات المتقدمين واختيار المرشحين المناسبين للمقابلة. بعد المقابلات، يتم اختيار المرشح الأنسب للوظيفة المعلن عنها؛

<sup>12</sup>مقابلة مع السيد ، رئيس قسم الموارد البشرية.

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

### 3. ماهي المعايير والمؤشرات المستخدمة في اختيار المرشحين المناسبين للوظائف؟

حيث كانت الإجابة، أن تحديد احتياجات التوظيف يتطلب تقدير الفجوة بين المهارات والخبرات المطلوبة لأداء الوظائف المتاحة والمهارات والخبرات المتوفرة لدى العاملين الحاليين. يتم ذلك من خلال التحليل الوظيفي واستطلاع احتياجات الأقسام المختلفة في المؤسسة (الخبرة المهنية - السلوك - الانضباط)؛

### 4. ماهي الخطوات التي يجب إتباعها لتوظيف موظف جديد؟

حيث كانت الإجابة أنه، من خلال وضع ميزانية تقديرية لكل سنة والتي يناقشها مجلس الإدارة ثم يتم وضع قائمة للعدد الذي تحتاجه المؤسسة مع ذكر الاختصاص والشروط المرادة ثم يتم تقديمها لوكالة التشغيل والتي تقوم بإرسال الأشخاص المؤهلين ليتم استدعائهم واختبارهم ثم يتم الانتقاء بشفافية دون أي تدخل خارجي، أي أنه في اختيار المرشحين المناسبين، يتم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المعايير والمؤشرات، بما في ذلك المؤهلات العلمية والخبرة العملية، والمهارات الشخصية مثل القدرة على العمل الجماعي وحل المشكلات، والتوافق مع ثقافة المؤسسة وقيمها؛

### 5. هل هناك إستراتيجيات محددة لجذب المواهب والحفاظ عليها في المؤسسة؟

حيث كانت الإجابة، أن الخطوات المهمة لتوظيف موظف جديد تشمل إعداد وثائق التوظيف وتقديم العروض وإجراء الفحص الطبي إن لزم الأمر، بالإضافة إلى توجيه الموظف الجديد حول سياسات المؤسسة وإجراءاتها وتقديم الدعم اللازم له للتأقلم في بيئة العمل الجديدة من خلال الأجرور، الترتيبات، الحوافز المالية، التكوين، المنح الاجتماعية... إلخ؛

### 6. كيف يتم تقييم فعالية عمليات التوظيف في المؤسسة؟

حيث كانت الإجابة أنه من خلال تحديد فترة تجريبية لمدة 3 أشهر إذا كان الموظف منضبط وذو سلوك يتم الاهتمام به وتدريبه وتكوينه، كما أنه لجذب المواهب والحفاظ عليها، يجب أن تقدم المؤسسة بيئة عمل جاذبة تشجع على التطوير والنمو المهني، بالإضافة إلى توفير مزايا ومكافآت تنافسية وبرامج تطويرية مستمرة، حيث يتم تقييم فعالية عمليات التوظيف من خلال مراقبة معدلات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، وتحليل جودة المرشحين الذين يتم توظيفهم ومدى تلبيتهم لاحتياجات ومتطلبات الوظائف

### 7. ماهي التحديات الشائعة التي تواجه عمليات التوظيف في المؤسسة وكيف يتم التعامل معها؟

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

حيث كانت الإجابة أن أكبر تحدي هو أنه لا يوجد عامل كفاء في مؤسسة تابعة لهم فهذا يجعل من الضرورة إرسال عامل مع توفير له كل الوسائل الضرورية للعمل وكذا مرافقته مع تقديم له بعض الحوافز، التحديات الشائعة تشمل نقص الموارد البشرية المؤهلة، والتنافس في سوق العمل، والتغيرات السريعة في المتطلبات الوظيفية. يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال اتباع استراتيجيات متعددة، بما في ذلك تحسين عمليات التوظيف وتطوير الموظفين الحاليين.

### 8. ماهي الخطوات التي يمكن إتخاذها لتحسين عمليات التوظيف في المؤسسة؟

حيث كانت الإجابة أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار التخصص المطلوب، وكذا إرساء الشفافية في التوظيف حيث أن لجنة التوظيف تكون في المستوى، وكذلك نقص المحسوبة (الوساطة الخارجية)، كما أن المؤسسة تتعامل مع مفاهيم التنوع والشمولية عن طريق تبني سياسات وإجراءات توظيف شاملة وعادلة لجميع الفئات والترويج للتنوع في بيئة العمل؛

### 9. هل هناك أدوات أو تقنيات تستخدمها المؤسسة لقياس جودة عمليات التوظيف وتحليل فعاليتها؟

حيث كانت الإجابة أن هناك مصلحة مختصة لمراقبة الجودة واحترام معايير الدراسات التقنية وعمليات البناء، بالطبع، يُستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات لقياس جودة عمليات التوظيف وتحليل فعاليتها، وتشمل ذلك معدلات التوظيف ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين واستطلاعات رضا الموظفين ومراجعات الأداء وتحليل تكاليف التوظيف وتقييم الأداء للوظائف الجديدة. يعمل هذا النوع من التحليل على توفير رؤى قيمة حول كفاءة عمليات التوظيف وأدائها، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها وتحقيق أهدافها بنجاح؛

### 10. كيف يمكن تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين الجدد؟

حيث كانت الإجابة أساسا من خلال إجراء برنامج سنوي للتكوين، كما يمكن تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين الجدد من خلال تقييم قدراتهم الحالية، وتحليل متطلبات الوظيفة، والتواصل مع الإدارة والمشرفين، واستخدام ملاحظات عملية التوظيف، وتقييم احتياجات التطوير الشخصي، واستشارة الخبراء، وضبط البرامج التدريبية بشكل مخصص لتلبية احتياجاتهم الفردية؛

### 11. ما هو دور التكنولوجيا والوسائل الرقمية في تيسير عمليات التوظيف في المؤسسة؟

حيث كانت الإجابة أساسا لتسهيل التواصل ونقص عمليات التنقل وتخفيض التكاليف مع توفير الوقت، حيث أن دور التكنولوجيا والوسائل الرقمية في تيسير عمليات التوظيف في المؤسسة يكمن في توفير منصات

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

وأدوات تقنية تسهل وتحسن كفاءة عملية التوظيف بشكل عام. تشمل هذه الأدوات منصات التوظيف الإلكترونية التي تتيح للمرشحين تقديم طلباتهم وسيرهم الذاتية عبر الإنترنت بسهولة، والبرمجيات لإدارة التوظيف التي تنظم وتتبع عملية التوظيف بدءاً من تقديم الطلبات حتى اختيار المرشحين المناسبين، والمقابلات عبر الفيديو والمحادثات عبر الإنترنت التي تسهل عملية التواصل مع المرشحين عن بُعد، وأدوات تحليل البيانات التي توفر تقارير وتحليلات حول أداء عملية التوظيف وتساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها. تلعب هذه الأدوات والتقنيات دوراً حيوياً في تحسين كفاءة وفعالية عملية التوظيف وتسريع العمليات بشكل ملحوظ؛

### 12. هل توجد عقبات أو تحديات تؤثر على عملية التوظيف في المؤسسة؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

حيث كانت الإجابة أنه لا توجد كفاءة والقائمة الإسمية ليست في المستوى ويتم التغلب عليها بإعادة طلب إرسال قائمة إسمية أخرى والكفاءة تتم من خلال عدد سنوات الخبرة، حيث تواجه أغلب المؤسسات عقبات في عمليات التوظيف مثل تنافسية السوق العملية ونقص المواهب وتأخير في العمليات. للتغلب عليها، يمكن اعتماد تقنيات التوظيف الحديثة وتطوير العلامة الجذابة للشركة والاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين الحاليين؛

### 13. ما هو تأثير توظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؟

حيث كانت الإجابة أن الاختيار الأمثل للمورد البشري يؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة فالموظف ذو كفاءة يساهم في تعظيم الأرباح بأقل التكاليف، توظيف الموارد البشرية يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق أداء ممتاز للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فمن خلال توظيف الموظفين المناسبين وتطوير قدراتهم، يمكن للمؤسسة تحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة في العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها؛

### 14. كيف يتم التعامل مع عمليات التوظيف الداخلي مقارنة بالتوظيف الخارجي؟

حيث كانت الإجابة، فيما يتعلق بعمليات التوظيف الداخلي، تتمثل العملية في البحث عن المواهب والمهارات داخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو الفرص الوظيفية الجديدة. يتم ذلك من خلال تقديم الفرص للموظفين الحاليين للتقدم لهذه الوظائف، سواء كان ذلك عبر الإعلانات الداخلية أو البرامج الداخلية للترقيات. يتم التركيز في عمليات التوظيف الداخلي على تطوير وتدريب الموظفين الحاليين لتحسين فرصهم في الحصول على

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تعزز مهاراتهم وتأهيلهم للمنافسة على الفرص الداخلية.

تتيح عمليات التوظيف الداخلي للمؤسسة استفادة من موظفيها الحاليين الذين يمتلكون معرفة عميقة بثقافتها التنظيمية وأهدافها وأنظمتها، مما يساعد على الاستمرارية والاستقرار في العمل وتعزيز روح الانتماء لدى الموظفين. كما أنها تقلل من التكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف الخارجي، مثل التكاليف الزمنية والمالية المرتبطة بالبحث عن المواهب الجديدة وإجراء المقابلات والاختبارات.

على الجانب الآخر، تواجه عمليات التوظيف الداخلي بعض التحديات مثل قلة التنوع في الخبرات والأفكار، وارتباط القرارات بالعلاقات الشخصية داخل المؤسسة، والتأثير السلبي على روح المنافسة بين الموظفين. لذلك، يجب على المؤسسات توفير بيئة عمل عادلة وشفافة تشجع على النمو والتطور المهني للجميع، سواء كانوا من الداخل أو الخارج؛

### 15. هل هناك برامج تدريبية أو تطويرية موجهة لموظفي القسم المسؤول عن التوظيف؟

حيث كانت الإجابة، أنه تُقدم المؤسسة عادةً برامج تدريبية وتطويرية موجهة لموظفي القسم المسؤول عن التوظيف لتعزيز مهاراتهم وتحسين أدائهم في عمليات التوظيف، يتضمن هذا التدريب التعريف بأدوات التكنولوجيا المستخدمة في التوظيف وتعلم كيفية استخدامها بفعالية. كما يشمل تطوير مهارات التواصل والمقابلة للموظفين، مما يساعدهم على التفاعل بفاعلية مع المرشحين وتقييمهم بشكل شامل. كما يتضمن التدريب تحليل البيانات واستخدام التقارير لتقديم تحليلات موضوعية تدعم عمليات اتخاذ القرارات في التوظيف. تلك البرامج تهدف إلى تطوير قدرات موظفي التوظيف وتجهيزهم بالمعرفة والمهارات الضرورية لتنفيذ عمليات التوظيف بنجاح وفعالية.

### الفرع الأول: مراحل سير عملية التربص الميداني

**اليوم الأول** من التربص في هاد اليوم قمنا بنظرة شاملة حول المؤسسة، وأيضاً تفحص الأجهزة الإدارية والتقنية والتعرف على مختلف الآليات والهياكل الإدارية. وقد كان في استقبالنا السيد مسؤول قسم الموارد البشرية في المؤسسة؛

**اليوم الثاني** من التربص قمنا في هذا اليوم بالتعرف على الأقسام داخل المؤسسة وقد كان في استقبالنا السيد محمدي عبد الرزاق ومن بين أهم الدوائر نذكر: - دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة - دائرة المالية والمحاسبة - دائرة التحكم في انجاز المشاريع - دائرة صيانة وسير الحضيرة - دائرة التنمية العقارية؛

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

**اليوم الثالث** من التربص في هذا اليوم كان لنا لقاء مع مسؤول القسم الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال هذا اللقاء قمنا بطرح بعض الأسئلة عن اهم عمليات التغيير التي قام بها ديوان الترقية والتسيير العقاري؛

**اليوم الرابع** اعدنا اسئلة المقابلة وقمنا بطرحها عليهم وتمت الاجابة علينا، والتي تمت الإجابة عليها يوميا وبشرح دقيق ومفصل إلى غاية استكمال فترة تقرير التربص كما هو مقرر في الاتفاقية.

### الفرع الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة

1. توظيف موارد البشرية بشكل جيد يعتبر عاملاً مهماً في بناء فريق عمل فعال وناجح، ويمكن أن يسهم في تعزيز الكفاءة والأداء الممتاز وتعزيز الابتكار والتعاون داخل المؤسسة إذ، يمكن للمؤسسة تحقيق مستويات عالية من الكفاءة في أداء المهام وتحقيق الأهداف، **وبالتالي تأكيد صحة الفرضية الأولى؛**
  2. عملية التوظيف تعد أحد أهم عناصر إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة للقيام بالوظائف بكفاءة وفعالي، **ثم تأكيد الفرضية الثانية؛**
  3. يعد الاعتماد على السيرة الذاتية فقط لتقييم المرشحين خطأ شائعاً، حيث قد لا تعكس السيرة الذاتية مهارات وقدرات المرشح بشكل كامل، **وبالتالي كذلك تأكيد الفرضية الأخيرة.**
- حيث أنه توظف المؤسسة موارد بشرية بشكل جيد تحقق الكفاءة والأداء الممتاز وتعزيز الابتكار والتعاون في الفريق، وبالتالي تعتبر عملية التوظيف الداعمة الأساسية لاختيار الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة للوظائف، كما تخضع عملية توظيف موارد البشرية في مؤسسة إلى الاعتماد على سيرة ذاتية فقط؟

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

### خلاصة:

قبل إجراء أي عملية توظيف، يتم تحديد احتياجات المنظمة (المؤسسة) من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية، قد يتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المنظمة أو المؤسسة في القيام بعملياتها، حيث وتبدأ عملية التوظيف بالتساؤل حول هل هناك فعلا حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف في تحليل الوظائف، حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية.

وإن تأثير عملية التوظيف على نمو وتطوير المنظمة يفوق إلى حد كبير أثر القرارات الأخرى، فالعنصر البشري يعد أساس التطور والتقدم لباقي الوظائف. إذن عملية التوظيف العامة لا تؤثر على أهداف المؤسسة فقط، بل تمتد لتؤثر على العمل والمجتمع الذي يعتبر الموظف جزءا منه.

كما تتطلب عملية توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية تفاعل مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراطة تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية وتعد وظيفة التوظيف أحد أهم الوظائف التي تطلع بها إدارة الموارد البشرية، الهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف من جهة ومتطلبات الوظيفة الشاغرة من جهة أخرى.

### نتائج الدراسة:

يتضمن أهم النتائج الدراسة التي تتمحور في دراسة توظيف الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري، من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى:

\* توظيف موارد بشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري تساهم في تحسين اختيار الموظفين، التدريب، التطوير والتواصل والتعاون ورضا الموظفين.

\* تلعب عملية توظيف الموارد البشرية دورا هاما في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية من خلال مساعدة الديوان على تحقيق أهدافه وتحسين أدائه.

\* يساعد توظيف الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري في فهم احتياجات الموظفين من خلال عملية توظيف والمقابلات.

\* توفير مناصب شغل للموظفين.

## المبحث الثاني: التربص الميداني لتوظيف الموارد البشرية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

---

\* يقوم ديوان الترقية والتسيير العقاري على تخطيط وتنفيذ تغيرات بفعالية، سواء كانت هذه تغيرات تتعلق بهيكل تنظيمي او بعملياته أو ثقافة.

خاتمة

## خاتمة

من خلال نتائج دراستنا للموضوع توظيف الموارد البشرية وأثرها توصلنا إلى أن للمورد البشري من أهم الموارد بالنسبة للمنظمة باعتباره المورد الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة في تسيير شؤونها وعملياتها الخارجية والداخلية، كما أن توظيف للموارد البشرية يعتبر العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة من خلال إتباع للممارسات في توظيف والتدريب والتطوير والإدارة إذ يمكن من خلالها بناء فرق عمل قوية و فعالة تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية للمنظمة بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية باتباع استراتيجية محكمة في التوظيف داخل للمنظمة، واستقطاب أفراد ذو كفاءات وخبرات للحصول على الأفراد للعمل في مختلف الوظائف وزرع روح التنافس بين العمل من أجل رفع أداء وإنتاجية الموظفين ودعم تنافسية للمنظمة، وقدرة للمنظمة على توفير مناخ صالح للعمل من خلال تبني برامج تنمية للموارد البشرية وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم وهذا سينعكس بدون شك على تنافسية المنظمة ، وعليه يتطلب من لمنظمة العمل على تكيف هذا المورد بما يتناسب مع اهدافها لتحقيق مركز تنافسي كما أن تحتاج أي منظمة سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو إدارة عمومية أو أي شكل آخر إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، فلا يمكن تصور منظمة بدون موارد بشرية، إذا تمثل هذه الأخيرة موردا من أهم موارد للمنظمة لذلك من الضروري الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف للمنظمة بفعالية و تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة التي تتم بكل الأمور. المرتبطة بالعنصر البشري في للمنظمة، حيث أنه من الهام الأساسية والرئيسية لهذه الوظيفة توفير الميد العاملة كما ونوعا للمنظمة وذلك من خلال عملية التوظيف.

وتعتبر وظيفة التوظيف من للهام الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص للمتشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تؤثر على العمال و على فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقا للأوصاف و متطلبات كل وظيفة ووضعها في المنصب المناسب لها فعملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.

### الاقترحات:

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة يمكننا تقديم بعض المقترحات للمؤسسة محل الدراسة أوجزنا أهمها

في النقاط التالية:

- تعزيز العمل في روح المجموعة
- الحفاظ على النظام العام للعمل.
- إدخال بعض الأنظمة الجديدة لإدارة العقارات.

## خاتمة

- الحفاظ على المواظبة، والعمل على تطوير مهارات الموظفين.
- مواكبة التحديات والتطور التكنولوجي.
- توفير مناخ مناسب للعمل وفتح مناصب جديدة.

### أفاق البحث:

إن موضوع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة موضوع مهم للغاية بحيث أنه يركز على المورد البشري في المؤسسة بكونه العنصر الأساسي فيها فمن خلال هذا يمكننا اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون محل بحث مستفيض في المستقبل و أهمها:

- دراسة أفضل الممارسات في توظيف الموارد البشرية وتحليل تأثيرها على الأداء المؤسسي؛
- دراسة تأثير استخدام أدوات التوجيه المهني والتدريب المهني في تعزيز فرص الوظيفة وتطوير المهارات الفردية؛
- دراسة كيفية استخدام تقنيات التحليل الدقيق والتقييم الشامل في عملية اختيار المرشحين.

# قائمة المراجع

### المراجع:

#### الكتب:

\* مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.

\* المنجد في اللغة. اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشرق، لبنان، 1973.

#### البحوث الجامعية:

\* ترشحات سلوى، مذكرة تخرج: نيل شهادة ماجستير بعنوان أثر التوظيف العمومي على

كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2017.

\* أخلوط محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية ملحقه مغنية 2013.

\* عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكالييفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع

تسيير، 1997.

#### المقابلات:

مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية ،يوم 11/03/2024 .

مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية ،يوم 2024/03/18

مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية ،يوم 22 /03/2024 .

مقابلة مع السيد رئيس قسم الموارد البشرية ، يوم 24/04/2024 .