

## الاستراتيجيات المعتمدة في مجال التوظيف والاستقطاب

دراسة تحليلية لعملية التوظيف في الوظيفة العمومية ووزارة الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا.

**Strategies adopted in the field of recruitment and attraction**  
**Analytical study of the employment process in the public office, Ministry of**  
**Agriculture and Rural Development as a model)**

تاريخ الإرسال: 2021/ 12/ 31 تاريخ القبول: 2022 / 10 / 17 تاريخ النشر: 2022 / 12 / 31

أمين محفوظي

جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، [Email : amine\\_pto@hotmail.fr](mailto:amine_pto@hotmail.fr)

الملخص:

إن وضع العامل في المنصب الذي يصلح له ويتناسب معه يعتبر إجراء أساسيا لتحقيق رضى العامل وحسن سير العمل في المؤسسات والمنظمات بمختلف أشكالها ونشاطاتها، وبناء على هذه الأهمية المتعلقة بالانتقاء المهني فقد أوليت له عناية خاصة، كما أولته الدراسات السيكلوجية مكانا خاصا في ميادينها، وقد نتج عن هذا الاهتمام بالانتقاء المهني من الجهات المعنية المتعددة، تطور في أساليب الانتقاء وطرقه والوسائل المستعملة فيه. فباعتماد أن العمل يمكن الفرد من التعبير عن ميوله ومواهبه وطموحاته، ويساعده على الاندماج نفسيا واجتماعيا ضمن المؤسسة، فإن الانتقاء المهني عملية تخدم الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، فهي من جهة تحاول أن تضع كل عامل في المنصب الذي يناسبه من حيث الاستعدادات والقدرات، ومن جهة أخرى تحقق الاستقرار ورضى العامل. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع مسابقات التوظيف في الجزائر وهل تستجيب للاحتياجات الفعلية لمؤسسات الوظيفة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات؛ التوظيف؛ الاستقطاب؛ الوظيفة العمومية؛ وزارة الفلاحة والتنمية الريفية

المؤلف المرسل: أمين محفوظي، [Email : amine\\_pto@hotmail.fr](mailto:amine_pto@hotmail.fr)

## Abstract:

Placing the worker in a position that is suitable for him and is commensurate with him is a basic measure to achieve the worker's satisfaction and the proper functioning of the institutions and organizations in their various forms and activities. As a result of this interest in professional selection from the various stakeholders, a development in the methods and methods of selection and the means used in it. Considering that work enables the individual to express his inclinations, talents and ambitions, and helps him to integrate psychologically and socially within the institution, occupational selection is a process that serves the individual and the institution at the same time. Others achieve stability and worker satisfaction. This study aimed at diagnosing the reality of recruitment competitions in Algeria and whether they respond to the actual needs of public employment institutions.

**Keywords:** strategies; employment; recruitment; public employment; the Ministry of Agriculture and Rural Development.

## مقدمة:

يساهم علم النفس كغيره من العلوم في مساعدة رجل الإدارة على المزيد من الفهم للمتغيرات والمؤثرات والعوامل المحيطة بالعمل، وعلى التنبؤ بها وإتقان التحكم فيها وضبطها وتوجيهها الوجهة الصالحة، وخاصة العوامل أو المتغيرات الإنسانية، ومثل هذا المفهوم يجعل الصناعة أكثر فاعلية وأكثر عطاء، بمعنى زيادة كفاءة المؤسسة كما زيادة رفاهيتها، تقدمها، نهوضها وتحسين أوضاع العاملين فيها.



وبالتالي تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في المستويات والأنشطة التي تجري داخل المؤسسات والمصانع والوحدات الإنتاجية الخدمائية، التعليمية، الإعلامية والسياسية، وكافة مجالات الحياة العصرية، فالمدير الكفاء يهتم بكل جوانب الحياة العلمية داخل مؤسسته، وبكافة الظروف الصحية والنفسية والعقلية والاجتماعية لعماله التابعين لإدارته، بحيث تكون نظرتة شمولية، إنسانية، ديمقراطية، واعية وموضوعية (ربحت مصطفى عليان، 2007 ص 56).

تتخذ عملية التوظيف مركزا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية داخل أية مؤسسة، لاسيما توظيف الإطار، حيث أن من خلاله تتمكن المؤسسة من تحديد مواردها البشرية، والقيام بعملية التوفيق الكمي والنوعي بين مواردها البشرية وحاجاتها، بقدر ما يزيد من فعالية ونجاعة سياستها، وذلك على المدى المتوسط والبعيد. وترجع شروط نجاح عملية التوظيف إلى مدى دقة إجراءاتها، وفعالية عملية البحث عن المترشحين، كما نوعية وسائل الاختيار وكيفية استقبال وإدماج العامل الجديد، فالتوظيف الجيد، يكمن في إتباع سلسلة من الخطوات، التي يمكن اعتبارها منطقية وثابتة نسبيا (حمداوي وسيلة ، 2004 ص 87).

#### - إشكالية البحث:

إن أكبر تهديد قد تتعرض إليه المؤسسة، يظهر في الانتقال نحو اقتصاد لسوق مفتوح، حيث أصبح نجاح المؤسسة في ظل العولمة، يعتمد كثيرا على نوعية مواردها البشرية، وعلى قدرتها على التكيف مع محيط سريع التقدم، أكثر من اعتمادها على مواردها المالية والتكنولوجية.

ونظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة التي ورثتها المؤسسة الجزائرية عن الاستعمار، ولتنوع السياسة التي انتهجتها في محاولاتها لتجنب الانهيار، كانت مؤسساتنا تتسابق في إهمالها للجانب البشري، وفي اعتمادها على الطرق

اللاعقلانية والغير موضوعية في تسيير مواردها البشرية، مما ترتبت عنه نتائج وخيمة لا تزال المؤسسات الجزائرية تعاني منها إلى يومنا هذا.

وتحت ظل هذه التغييرات، أخذت مهام مدير الموارد البشرية تتنوع وتصبح أكثر تعقيدا، وتدعم بأفكار ومفاهيم جديدة تدفع بها نحو العلمية والموضوعية، إلى أن أصبح مدير الموارد البشرية يساهم بدرجة كبيرة في استراتيجيات تطوير المؤسسة ككل (أحمد ماهر، 2004 ص 27).

ومن أهم متطلبات التسيير الفعال للموارد البشرية، أن يرافق مخطط تطوير الموارد البشرية المخطط العام لتطوير المؤسسة، وذلك بالاعتماد على إجراءات اختيار وتوظيف مخططة بنفس الدقة التي تعطى لأي عامل من عوامل الإنتاج، الشيء الذي يدفع بالمكلف بالتوظيف ليس فقط إلى البحث عن الكفاءات اللازمة، بل يتعداه إلى تشخيص وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من موارد بشرية، والعمل على رفع حظوظ النجاح والتقدم المهني للعمال الجدد، وتحقيق الفعالية الكافية، والقيمة المضافة المنتظرة من إجراءات التوظيف (خالد عبد الرحيم الهيثي، 2003 ص 34).

ونظرا لأهمية الاختيار المهني في تسيير الموارد البشرية، والدور الذي تلعبه في تحديد نجاح أو فشل سياسة الموارد البشرية، أخذ المهتمون بالموضوع يولون اعتبارا خاصا لطرق ومناهج اختيار المستخدمين والبحث عن إمكانية إخضاعها لطرق تجريبية سواء لإثبات صحتها وموضوعيتها، أو لتحسينها وجعلها أكثر صدقا وثباتا (سبيوني محمد البرادعي، 2005 ص 59).

فأمام زيادة التنافس بين المترشحين، ومحاولة لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، تظهر الحاجة إلى انتهاج طريقة علمية وموضوعية لاختيار الموظفين . وهو ما يدفعنا إلى طرح التساؤل الآتي: هل القانون الأساسي للتوظيف العمومي يضبط عملية التوظيف في المؤسسات العمومية الخاضعة له وفق معايير تمت من خلال

دراسات وبحوث علمية؟ وهل تحترم المؤسسة العمومية المتمثلة في وزارة الفلاحة والتنمية الريفية مختلف المراحل التي المنظمة لعملية التوظيف في إطار علمي منهجي؟ هل الطرق المنتهجة من طرف الوزارة قائمة على أسس علمية موضوعية؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كون عملية التوظيف جد حساسة خاصة في التوظيف العمومي الذي يحاول جاهدا الخروج من مشكلات المحسوبة وإضفاء بعض الشفافية في عملية الانتقاء، لكن تبقى تلاحقه بعض المشكلات الادارية والتنظيمية التي نحن بصدد دراستها وتحليلها في هذا المقال.

#### مفاهيم الدراسة:

التوظيف: هي مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

الاستقطاب: هو عملية البحث عن الأفراد القادرين على ملأ الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم.

التوظيف العمومي: الوظيفة العامة هي نصيب من العمل على وجه الدوام والاستقرار في خدمة المرفق العام ، تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر.

#### - مكان إجراء البحث:

تعد وزارة الفلاحة والتنمية الريفية من بين أولى الوزارات التي أنشئت غداة الاستقلال، حيث كانت مسؤولة عن أهم قطاع اقتصادي في ذلك الوقت باعتباره المصدر الوحيد تقريبا للاقتصاد الوطني آنذاك وهو المجال الفلاحي أو الزراعي.

#### - فترة إجراء الدراسة:

أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من شهر بداية جانفي إلى غاية نهاية شهر أفريل من سنة 2019.

- سيرورة عملية التوظيف بوزارة الفلاحة والتنمية الريفية:

- تحديد الاحتياجات من العمال والموظفين:

تقوم المديرية الفرعية للموارد البشرية في نهاية كل سنة بإعداد جدول يتضمن الحالة العددية الحقيقية للعمال والموظفين، ويقصد بالحالة العددية الحقيقية ما هو موجود فعلا من العمال بغض النظر عن المناصب المالية المخصصة لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية، كما تقوم بإعداد جدول للحالة العددية للمناصب المالية، وبعدها يشكل جدول ثالث للمناصب الشاغرة وهو الذي يمثل احتياجات الوزارة من الموارد البشرية للسنة المالية المقبلة. وغالبا ما يكون الفرق بين التعداد الحقيقي والتعداد المالي نتيجة إحالة الأفراد إلى التقاعد أو نتيجة الاستقالة أو حالة مرضية مزمنة لعامل ما بحيث يتعذر عليه العودة لممارسة مهامه، أو كنتيجة لوفاء عامل معين، في هاته الحالات تعتمد سياسة التوظيف على أساس العقود غير محددة الآجال حيث يرسم العامل في نهاية الفترة التجريبية. أما إذا كان الفرق بسبب العطل المرضية الطويلة أو نتيجة الاستيداع أو الانتداب، ففي هذه الحالة تلجأ الوزارة إلى توظيف عمال مؤقتين إلى بعقود محدودة الأجل، وكذلك الأمر بالنسبة لمختلف مديريات المصالح الفلاحية الموجودة في كل ولاية من ولايات الوطن باعتبارها تابعة لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية .

ونادرا ما يحدث أن يوظف عمال جدد نتيجة استحداث مناصب نوعية، وقد حدث ذلك سنة 2005 بالنسبة لمديريات المصالح الفلاحية لبعض الولايات التي لا يوجد بها منصب مفتش بيطري رئيسي وهذا بغية مراقبة والوقاية من مرض أنفلونزا الطيور.

وبعد الانتهاء من عملية تحديد الاحتياجات من طرف مديرية الموارد البشرية، يقدم التقرير لمدير الإدارة والوسائل لمناقشته والمصادقة عليه باعتبار أن مديرية الموارد البشرية هي مديرية فرعية تابعة لمديرية الإدارة والوسائل. وبعد ذلك يتم الانتقال إلى الخطوة الموالية.

#### - الإعلان:

بعد أن تحدد الاحتياجات من الموارد البشرية للسنة المالية المقبلة تلجأ وزارة الفلاحة والتنمية الريفية إلى التوظيف الداخلي، بمعنى القيام بعملية الترقية إذا وجد من يستوفي الشروط اللازمة لذلك والمحددة في قانون التوظيف العمومي، وفي حالة عدم وجود ذلك تلجأ الوزارة إلى التوظيف الخارجي حيث تقوم الوزارة بنشر إعلان في الصحف الوطنية وذلك في جريدتين باللغة العربية وجريدتين باللغة الفرنسية لمدة ثلاث أيام، ويتم ذلك عادة في شهر جوان. ويضمن الإعلان الموجه للنشر اسم الوزارة والمنصب أو المناصب المراد شغلها والشروط اللازمة، بالإضافة إلى الملف الواجب إرساله إلى العنوان المحدد في الإعلان وكذا آخر أجل لاستلام الملفات والذي يحدد في الغالب ب 45 يوم من تاريخ نشر الإعلان.

#### - دراسة الملفات:

بعد نشر الإعلان في الصحف تستقبل مديرية الموارد البشرية للوزارة ملفات الأفراد الذين يرغبون في الترشح لإجراء المسابقة للالتحاق بإحدى الوظائف المنشورة في الإعلان، حيث تتكفل بدراسة الملفات الواردة إليها خاصة من حيث استيفائها للشروط المحددة في الإعلان، وعليه يتم إقصاء كل الملفات الناقصة أو التي لا تستوفي الشروط الخاصة بكل وظيفة أو منصب ويتم إرسال تلك الملفات إلى أصحابها وإرفاقها بوثيقة إعدار تشير لسبب عدم قبول الملف، في حين يتم الاحتفاظ بالملفات التي تتوفر فيها الشروط المطلوبة والمحددة دائما في الإعلان، ويتم بعدها إرسال استدعاءات لأصحابها من أجل إجراء مسابقة كتابية مع تحديد اليوم والساعة والمكان بالنسبة لبعض أصناف الوظائف كسلك المتصرفين الإداريين والمهندسين، في حين يقتصر الأمر بالنسبة للأسلاك الأخرى الأقل درجة منها على مقابلة فقط والتي تتم في مبنى الوزارة.

#### - الاختبارات:



بعد إرسال الاستدعاءات للأفراد الذين تم قبول ملفاتهم يتقدمون لإجراء مسابقة التوظيف والتي تدوم ثلاثة أيام في الغالب بالنسبة لبعض الأسلاك كالمصرفين الإداريين كما هو موضح في الوثائق المرفقة في الملاحق، وهذه الاختبارات تشمل المواد التالية:

\* اختبار في الثقافة العامة يتناول موضوع ذو طابع سياسي، اقتصادي، اجتماعي، والمعامل هو 4، ومدة الاختبار هي 3 ساعات. وفيما يلي بعض الأسئلة المطروحة في الثقافة العامة للسنوات الماضية:

- يجري الحديث في السنوات الأخيرة عن مشاريع عديدة لإصلاح أجهزة الدولة ومنها جهاز العدالة، ماذا تعرف عن الإصلاحات التي قامت بها الحكومة الجزائرية بالجزائر من أجل إصلاح جهاز العدالة. قيم التجربة الجزائرية من أجل إصلاح جهاز العدالة بالجزائر. في رأيك ما هي الحلول التي تراها مناسبة من أجل إصلاح جهاز العدالة في الجزائر.

- تكلم عن دور المنظمات غير الحكومية في ترقية وحماية حقوق الإنسان.

\* اختبار في القانون: والمعامل هو 4 ومدة الاختبار 4 ساعات. وفيما يلي بعض الأسئلة المطروحة في السنوات الماضية:

- أجب على أحد سؤالين:

. الدستوري: كيف تمارس السيادة الشعبية في دستور 1996؟

. إداري: لقد تبنت الجزائر فكرة اللامركزية كأسلوب لتنظيم الإدارة المحلية. اشرح ذلك؟

- تتمتع الدساتير الجامدة بصفة السمو، وقد أثبتت التجارب السياسية في مختلف الأنظمة السياسية أنه لا يمكن أن تبقى الدساتير جامدة دون أي تعديل لتعلقها بالتحويلات التي تطرأ على أي مجتمع. اشرح فكرة تعديل الدساتير وبين إجراءات تعديل الدساتير والدستور الجزائري 1996.



\* اختبار في تحرير وثيقة إدارية: والمعامل هو 3 ومدة الاختبار هي 4 ساعات، وفيما يلي بعض الأسئلة التي وردت في السنوات الماضية:

- حرر منشور صادر عن مدير عام لشركة منتجة للورق بشأن الزيادة في كمية الإنتاج مع إعطاء تعريف للمنشور.

- كل تغيير في المسار المهني للموظف يتم بموجب قرار، عرف القرار، وما هي أنواعه، وحرر نموذج لقرار إداري موضوعه إعادة إدماج موظف.

\* اختبار في الاقتصاد والتسيير العمومي: والمعامل هو 3 ومدة الاختبار ساعتان، وفيما يلي بعض الأسئلة التي طرحت من قبل:

- يمر تحضير الميزانية العامة للدولة بالمراحل التالية: الإعداد - الاعتماد (الإقرار) - التنفيذ. تكلم عن هذه المراحل مشيراً إلى الهيئة (السلطة) المكلفة بكل مرحلة.

- اشرح مفهوم الرقابة على تنفيذ الميزانية العامة للدولة مبيناً أنواعها وكيفية إجرائها؟

\* اختبار في اللغة الأجنبية: والمعامل هو 2 والمدة ساعتان، وهي في الغالب تتناول مقال عام باللغة الفرنسية طرح حوله بعض الأسئلة وقد أدرجنا في الملاحق نموذج لذلك.

بعد الانتهاء من إجراء هاته الاختبارات الكتابية تقم لتصحيح لأساتذة جامعيين في الغالب هم من أساتذة الحقوق بجامعة بومرداس الذين يقومون بذلك بتكليف من مديرية الاختبارات والمسابقات بالتوظيف العمومي باعتبارها الهيئة المشرفة على هذه الاختبارات التي تجمع فيها أغلب الإدارات العمومية المعنية بعملية التوظيف، ويعتبر ناجحاً في هذه الاختبارات كل من تحصل على معدل عام 10 من 20 فما فوق دون الحصول على علامة إقصائية في أي مادة من مواد الاختبار والمقدرة ب 5 من 20.

وبعد الفراغ من تصحيح أوراق الاختبارات وتحديد قائمة الناجحين في الاختبار الكتابي، يرسل لهؤلاء الناجحين استدعاء لإجراء اختبار شفوي، يتضمن مناقشة مع أعضاء اللجنة ويتعلق بالبرنامج (أي المواد السالفة الذكر في الاختبار الكتابي) ومدته 30

دقيقة ومعامله 2، ويشرف على القيام بهذا الاختبار هيئة الأساتذة الذين قاموا بتصحيح الاختبارات الكتابية.

وبإتمام مرحلة الاختبار الشفوي وتقييم كل الأفراد المترشحين، يتم تحديد القائمة النهائية للناجحين في مسابقة التوظيف، بحيث تحدد قائمة المترشحين المقبولين نهائيا وقائمة المترشحين المقبولين في حالة الانتظار.

بعد تحديد قائمة الناجحين النهائية ترسل إليهم استدعاءات للحضور إلى المؤسسة الممثلة في وزارة الفلاحة والتنمية الريفية من أجل التوقيع على وثائق التعيين وتحديد منصب العمل، حيث يقوم المدير الفرعي للموارد البشرية باستقبال الموظفين الجدد، وفي هذا الاستقبال يتم تعريف الموظفين الجدد بنظام المؤسسة، وكذلك يتم تحديد المنصب الذي سيشغله الموظف الجديد والذي قد تترك له حرية اختيار المديرية التي يريد العمل بها بعد استفساره من المدير الفرعي للموارد البشرية.

لما يتم وضع الموظف في منصبه، يخضع هذا العامل لفترة تجريبية تختلف مدتها من سلك لآخر، فكلما ارتقينا في السلم الهرمي للوظيفة كلما ازدادت مدة الفترة التجريبية، وهي في الغالب تمتد من 6 أشهر إلى سنة 1 واحدة. وفي بداية التحاق الفرد بمنصب العمل، يعرف بكامل الجوانب المتعلقة بمهمته وذلك من طرف مسئوله المباشر مع مراعاة التدرج في عملية تكليفه بالمهام مع ضرورة القيام بمراجعة نتائج عمله في كل مرة إلى أنت يتمكن هذا الموظف الجديد من التحكم في مهامه، غير أنه كثيرا ما يبقى العامل الجديد بدون مهام لمدة طويلة سواء بسبب كثرة الأفراد داخل مركز العمل الواحد أو بسبب احتكار العمال والموظفين ذوي الأقدمية لمختلف المهام والعزوف عن منح أو تعليم بعضها للموظفين الجدد، لذلك نجد أن هذا الموظف الجديد يكلف في أكثر الأحوال بأعمال بسيطة لا تتناسب مع طبيعة منصبه، كما قد يحدث أن يتم نقل الموظف الجديد من مصلحة إلى أخرى أثناء الفترة التجريبية.

في نهاية الفترة التجريبية يرسل إلى المسؤول المباشر عن الموظف الجديد الخاضع للفترة التجريبية بطاقة تقييمية والتي يضع فيها ملاحظاته وتقييمه لهذا الموظف الجديد من حيث التحكم في أداء المهام، الانضباط، السيرة الحسنة، الدافعية... وغيرها. ومن خلال نتائج هذه البطاقة التقييمية يتم إما إدماج الموظف الجديد بصفة نهائية أو تمديد الفترة التجريبية لفترة أخرى أو الاستغناء عنه كلية.

وعليه وبعد الانتهاء من كل هذه المراحل يصبح الموظف الجديد عنصرا من عناصر الموارد البشرية لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية، له نفس الحقوق والواجبات كغيره من العمال الآخرين المنتمين للوزارة.

#### - تحليل سيرورة عملية التوظيف بوزارة الفلاحة والتنمية الريفية:

وبعد استعراضنا لمختلف المراحل التي تمر عليها عملية التوظيف في الوزارة، وبعد اطلاعنا قبل ذلك على الأسس العملية التي يجب مراعاتها في عملية التوظيف من خلال الجانب النظري، يحق لنا أن نتساءل عن ما مدى احترام واعتماد الوزارة في عملية التوظيف على الأسس العلمي المحدد في الجانب النظري؟ أو بمعنى آخر هل تركز عملية التوظيف في المؤسسة على أسس علمية متعارف عليها في كل مراحل عملية التوظيف في كل مراحلها؟ أم أنها تقتصر على ذلك في بعض المراحل دون أخرى؟ أم أنها تخالفها تماما؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تناول كل مرحلة من مراحل التوظيف بالوزارة بالنقد والتحليل. والبداية تكون بـ:

#### - تحليل الجانب القانوني:

ذكرنا فيما سبق أن قانون الوظيفة العمومي هو المحدد للإطار العام لسيرورة عملية التوظيف في المؤسسات العمومية، وهذا القانون وضع إطاره العام في سنوات السبعينات وعرف تغيرات طفيفة أكثر منها تنظيمية فيما بعد، ونحن ندرك بما لا يدع مجالا للشك أن التقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية أدت لظهور نشاطات جديدة

وبالتالي تصورات جديدة مختلفة للكفاءات اللازمة التي تتناسب مع طبيعة هذه النشاطات، وهو الشيء الذي يستلزم إعادة النظر في التصنيفات الوظيفية الموجودة وربطها بالمستجدات التكنولوجية والتنظيمية الحالية، وكأبسط مثال على ذلك نجد أن أغلب الوظائف الإدارية الحالية تتطلب التحكم في تقنيات الإعلام الآلي وكيفية استخدامه، لكن بالرجوع إلى شروط التوظيف المحددة في قانون التوظيف العمومي أو إعلانات التوظيف الخاصة بالمؤسسات العمومية نجد أنها تفتقد لهذا الشرط، مما قد يسبب مشكل تأقلم الموظف الجديد مع منصبه (وهو الأمر الحاصل بكثرة) فقد يكون هذا الموظف ذو مستوى عالي ودافعية مرتفعة، إلا أنه لم يتلقى من قبل تكوينا أو معارف حول الإعلام الآلي وهو ما يجعله يصطدم بعراقيل وصعوبات تمنعه من أداء مهامه، وهو ما يجعل وتيرة عمله تتميز بالبطء أو يجعله غير قادر على إنجازها كلياً أو جزئياً، ففي هذه الحالة إذا قيمناه على عمله في نهاية الفترة التجريبية ستكون النتائج سلبية من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكن لومه على هذا المستوى من الأداء لأنه لم يشترط عليه في البداية التحكم في تقنيات الإعلام الآلي، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى ظلم الموظف الجديد إذا تم التخلي عنه بهذا السبب، أو إلى ترسيمه في مركز عمله بالرغم من محدودية مستواه، وهو ما يعني تحمل تبعات وإجراءات تنظيمية هو غير مسئول عنها أو على الأقل ليس المتسبب فيها مباشرة.

ومما يلاحظ من خلال قانون التوظيف العمومي أنه يحدد مخططات التوظيف وفق السياسة التخطيطية للمؤسسة لكن على المدى القصير، فهي توضح برنامج التوظيف للسنة المالية القادمة فقط أي تحديد المناصب الشاغرة للمؤسسة في السنة المالية المقبلة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم 90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، وهو ما يفقد هذه المؤسسات العمومية خاصية العمل الاستراتيجي المبني على التخطيط لسنوات مقبلة بشكل يسمح للمؤسسات بالتخطيط لاستراتيجياتها المستقبلية وفق التطلعات والأهداف التي تصبو

إليها لتحقيق الاستمرارية والبقاء في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، فهي بالشكل الحالي تقتصر على عملية تجديد مواردها البشرية كلما استدعى الأمر ذلك فقط.

ومما يعاب على الإطار القانوني أيضا عدم إدراجه لعملية دراسة وتحليل منصب العمل ضمن خطوات ومراحل عمليات التوظيف، فبالرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الخطوة باعتبارها المحددة لمواصفات الأفراد الذين سيتم توظيفهم في هذا المنصب أو ذلك، كما أنه يتوقف نجاح أو فشل أي عملية توظيف على الوصف الجيد للمهمة والتحليل الدقيق للمنصب، وذلك بالاعتماد على منهجية قائمة على أسس علمية قادرة على توفير معلومات ذات درجة عالية من الصدق والثبات والموضوعية، إلا أن قانون التوظيف العمومي يتجاهل ذلك تماما ولا يعيره أي اهتمام بالرغم من أهميته البالغة في عملية التوظيف، وهو الأمر الذي سترتب عنه عدة مشاكل متعلقة بسوء التوافق بين العمال والموظفين الجدد وبين مناصب العمل التي يوجهون إليها.

وبالرجوع إلى إعلانات التوظيف نجد أن الإعلان يتضمن الملف المطلوب إعدادة وإرساله إلى العنوان المحدد، إلى هنا الأمر عادي، ولكن بالرجوع إلى محتوى الملف نجد أن الأمر قد يتحول إلى عراقيل تحول دون استقطاب الكثير من الأفراد الذين قد يملكون من المهارات والكفاءات التي قد تكون جد مفيدة للمؤسسات المعنية، فحين نجد مثلا من الوثائق المطلوب توفرها في الملف شهادة الجنسية، فإن إجراءات استخراجها من المصالح المختصة قد يكون مشكلا في بلادنا نظرا للعراقيل البيروقراطية من جهة وللعوامل الاجتماعية من جهة أخرى، فمن أجل استخراج هذه الوثيقة لابد من إحضار شهادة الميلاد الأصلية للفرد نفسه مع شهادة الميلاد الأصلية للأب والجد، وكلها هذه الوثائق تستخرج من مصلحة الحالة المدنية للبلدية الأصلية التي ولد فيها المعني بالأمر، ونحن نعلم طبيعة تركيبة المجتمع الجزائري وبالخصوص بالعاصمة، فنجد أن الكثير من الناس يقطنون في غير الأماكن التي ولدوا فيها، وإذا كانوا من نفس المنطقة فإننا نجد أن آباءهم وأجدادهم ولدوا في مناطق أخرى قد تكون تبعد بمئات الكيلومترات أو أكثر

من مقر سكناهم، وهو ما قد يشكل عائقا أو مثبطا لهؤلاء الأفراد الذين قد يحول مشقة استكمال ملفاتهم دون المشاركة في مسابقة التوظيف (خاصة وأن النجاح يبقى غير مضمون بل يبقى كاحتمال فقط)، وبالتالي تضييع على المؤسسة عملية استقطاب عدد كبير من العناصر التي قد تمتلك مهارات وكفاءات أفضل بكثير من تلك التي يتم التعامل معها.

وكان من الممكن تفادي هذا المشكل من خلال اقتصار الملف المطلوب على وثائق أولية بسيطة والضرورية على أن تتم عملية استكمال الملف بعد النجاح مع توضيح الشروط اللازمة في الإعلان دون طلب إرسال كل الوثائق منذ البداية، وهو الأمر الذي تعتمده المؤسسات الحديثة حيث يحتوي الملف الذي تطلبه من المترشحين على سيرة ذاتية فقط، ذلك أن أي معلومات خاطئة يقدمها المترشح ليست في صالحه، حيث أنه يتم اكتشافها في المراحل الأولى من عملية التوظيف والتي تكون سببا في استبعاده وإقصائه.

ومن النقاط المهمة التي أغفلها الإطار القانوني لعملية التوظيف في المؤسسات العمومية نجد المقابلة الأولية، بالرغم من الأهمية البالغة لهاته المقابلة التي تركز على تأكيد المعطيات وتوضيح بعض المعلومات المتعلقة سواء بالمؤسسة أو بالمترشح، فتكون فرصة لتعرف كل طرف على الآخر، أين يمكنها أن تكون إما نقطة مرور للمراحل اللاحقة أو سببا في للانسحاب أو الإقصاء، وهو الأمر الذي سيجنب المؤسسة فيما بعد تضييع الوقت والجهد والمال في إجراء اختبارات لأفراد لا تتوفر فيهم الشروط المناسبة لشغل المنصب المحدد، والتي لا تظهرها الملفات رغم احتوائها على الوثائق اللازمة، وكذا تجنب المؤسسة إشكالية الدوران في العمل الذي قد ينتج عن غياب المعلومات والمعطيات الكافية حول المؤسسة لدى المترشحين.

وفيما يتعلق بمرحلة الاختبارات، فمما يلاحظ أن هذه العملية أصبحت وكأنها إجراءات إدارية، وإلا كيف نفسر أن مواد ومواضيع الاختبارات محددة مسبقا

ولسنوات، مع العلم أن ذلك من الناحية العملية يجب أن يكون مرتبطا بالنتائج المترتبة عن تحليل ودراسة منصب العمل، والتي هي في الأصل مرحلة ليس لها وجود في القطاع العام، وهو ما يطرح تساءلا كبيرا حول أي أساس تم تحديد مواد ومواضيع اختبارات التوظيف؟ وما مدى ارتباطها مع طبيعة المنصب المراد شغله؟ وهل هي حقيقة تمكننا من انتقاء أفضل العناصر لذلك المنصب من بين المترشحين؟. فكما هو معلوم فإن عملية الاختيار المهني هي الامتداد الطبيعي لعمليات البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة كفاءتهم للتنفيذ المهام المتعلقة بتلك الوظيفة، فهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة، وبين خصائص ومؤهلات الفرد المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى.

وتعتبر عملية الاختيار مرحلة ضرورية وحتمية، ويرجع ذلك للفروق الفردية بين المترشحين من حيث الاستعدادات والقدرات والميول، وكذلك لاختلاف الوظائف من حيث مستلزماتها والخصائص الذهنية والشخصية والبدنية التي تتطلبها، وهذا ما يجعل منها مفتاح نجاح المؤسسة. محمد فالج صالح، 2004 ص76، ولو تفحصنا مواد ومواضيع الاختبارات الكتابية للتوظيف فسنلاحظ مما لا يدع مجالا للشك أن كل أسئلة ومواد هذه الاختبارات تدور في مجال التخصص القانوني فقط، وهو ما سيترتب عليه عمليا في الواقع إعطاء فرص للنجاح أكبر وبفارق كبير لأصحاب الشهادات في مجال الحقوق دون غيرهم، حتى ولو كان منصب العمل يتطلب إمكانيات وقدرات ومهارات في مجالات أخرى أكثر بكثير من درجة أهمية الجانب القانوني أو قد لا يمت إليه بصلة، وهو الأمر الذي قد يقصف بفعالية عملية التوظيف من جذورها، فمثلا لو أردنا توظيف فرد في منصب متصرف إداري أو مساعد إداري رئيسي أو ما شابه في مديرية الميزانية أو الأرشيف أو الوسائل أو الموارد البشرية، فهل الاختبارات المعتمدة تمكننا من المفاضلة بين المترشحين والحصول على أنسب العناصر الذين يمتلكون قدرات ومهارات وكفاءات في هذا

التخصص؟ قطعاً لا، وهو الأمر الذي سيطرح إشكالية التأقلم والتكيف والتوافق بين الموظف الجديد ومنصب العمل، ثم على أي أساس نقوم بتقييم العامل الجديد في نهاية الفترة التجريبية، فكما هو معلوم أن الموظف الجديد يمر أدائه في هذه الفترة بثلاث مراحل عادة ما يستهلك الفترة الأولى في التعرف على المؤسسة وطبيعة العمل فيها ونوع المهام المكلف بها والتدريب على كيفية تنفيذها، وهي في الغالب تستمر طيلة الشهر الأول أو أكثر بقليل، ثم تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التحكم في القيام بالمهام حيث يصبح الفرد قادراً على إنجاز المهام الموكلة إليه دون تقديم أي مساعدة له في نهاية هذه المرحلة والتي تستمر بحسب طبيعة المنصب ونوعية ومدى تجدد وتنوع المهام فيه، في حين أن المرحلة الأخيرة تتمثل في إسهامات الفرد الشخصية في مجال عمله والتي تأتي بعد عملية التحكم في المهام بطبيعة الحال. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هل الموظف غير المتوافق مع منصبه يستطيع السير بتناسق مع هذا النموذج؟ الأكد أن الأمر صعب جداً، حيث يبدو هذا الموظف الجديد وكأنه يتعلم ويدرس من جديد، ذلك أنه يصادف أموراً جديدة عليه لم يصادفها من قبل لا في دراسته ولا في تكوينه، لذلك فإن مرحلة الإعلام ستطول أكثر من اللازم بكثير، والأمر سيكون أشد لمرحلة التحكم في القيام بالمهام، أما مرحلة الإسهام الشخصي فقد لا يتمكن من الوصول إليها أصلاً. وعليه فإن عملية التقييم في نهاية الفترة التجريبية من طرف المسئول المباشر ستكون لها اعتبارات شخصية أكثر بكثير من كونها موضوعية.

ولورجعنا إلى الهدف من الاختبارات فهي حسب مصطفى نجيب شاويش 1996 تهدف بالدرجة الأولى إلى التنبؤ بالنجاح أو الفشل أو الإخفاق في منصب معين ويساهم في المقارنة بين المترشحين، كما تهدف إلى توقع ردات الفعل للأشخاص والتحقق من قدراتهم على الاندماج في المؤسسة، لذلك يجب على المؤسسة حسب محمد سعيد سلطان أن تجرب أكثر من اختبار إلى أن تصل إلى الاختبار الذي يثبت أن هناك نوع من الارتباط بين نتائجه والنتائج التي حققها من نجاح في المنصب. وهنا يستوقفنا سؤال



يطرح نفسه، هل تراعي الاختبارات الكتابية للتوظيف العمومي هاته الخصائص والأهداف؟ قد يكون الأمر مقبولا نوعا ما ليس أكثر لو تعلق الأمر بالمناصب ذات الاختصاص القانوني المحض، لكن أن يعمم الأمر على كل المناصب فهو غير مقبول بتاتا، ناهيك عن ما سترتب عن ذلك من تقليل فرص النجاح لأفراد قد يكونوا ذوي كفاءات كان من الممكن أن تقدم الكثير للمؤسسة، وهو ما يجعل عملية التوظيف تحيد عن مسارها المنهجي.

وفيما يتعلق بمرحلة الاختبار الشفوي أو ما يمكن اعتباره كمقابلة التوظيف، فنجد أن أسئلة المقابلة تأخذ معنى أسئلة الاختبارات من حيث الصبغة القانونية للأسئلة، وهو ما يجعلها عرضة لنفس الانتقادات الموجهة للاختبارات الكتابية، حيث أنه لو حدث أن نجح أي مترشح من خارج دائرة التخصص القانوني لسبب من الأسباب، فإنه سيصطدم مرة أخرى أمام أسئلة جملها إن لم نقل كلها تحمل الصبغة القانونية، وهو ما يعني انخفاض مستويات احتمال النجاح إلى مستوياتها الدنيا، وهو ما يرغم على هؤلاء الإطلاع ودراسة تخصص غير تخصصهم محاولة التحكم في مختلف جوانبه، وهو الأمر الذي يصعب إدراكه في فترة قصيرة تسبق الامتحانات بالمقارنة مع أصحاب التخصص الذي يمتد تكوينهم فيه إلى سنوات من الدراسة الأكاديمية.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه وبالرغم من أن المقابلة هي أكثر أساليب الاختيار شيوعا، إلا أنها ليست هي الأفضل من ناحيتي الصدق والثبات، فجميع البحوث تشير إلى أن المقابلات ليست أداة فعالة في انتقاء العاملين واختيارهم، ويمكن أن نعزو جزئيا على الأقل انخفاض مستوى صدق المقابلات إلى الطريقة العشوائية في إجراء معظمها، حيث كثيرا ما نجد أنها لا تتجاوز حدود المحادثة العابرة، أو أن القائم على إجرائها قام بمعظم الحديث، وهو ما يعني أن القائم على إجراء المقابلة لم يعرف إلا القليل عن خبرات ومؤهلات المترشحين، ومن هنا يتضح أن هذا الأسلوب العشوائي لا ينظر إلى المقابلة على أنها أداة قياس.

وعلى الرغم من علامات الاستفهام الموجهة نحو صدق المقابلة باعتبارها أداة من أدوات الاختيار، إلا أنها ستستمر على الأغلب لتكون جزءا أساسيا من عملية الانتقاء بسبب التأييد الواسع النطاق لها، لكن لا بد من توجيه عناية خاصة إلى بنيتها وطريقة إجرائها، وأسفرت نتائج البحوث العديدة التي قام بها اختصاصيو علم النفس الصناعي والتنظيمي عن تطوير عدة أساليب لجعل المقابلة أكثر جدوى في اختيار العاملين.

#### - تحليل واقع ممارسة التوظيف بوزارة الفلاحة والتنمية الريفية:

بالإضافة إلى الانتقادات الموجهة للجانب القانوني المنظم لعملية التوظيف في المؤسسات العمومية والتي تنطبق بدون شك على وزارة الفلاحة والتنمية الريفية باعتبارها مؤسسة عمومية، فإن الواقع الحاصل في وزارة الفلاحة والتنمية الريفية يندى له الجبين من حيث المقابلة، بالإضافة إلى الانتقادات الموجهة للمقابلة كمقابلة، فإنها في المؤسسة تكاد تكون مقابلة من أجل المقابلة لا غير، أو بمعنى آخر هو إجراء روتيني يجب القيام به وذلك لسببين هما:

- أن عملية التوظيف في هذه المؤسسة تتم عن طريق التوصيات أو المعارف في إطار العلاقات الشخصية والمصالح المتبادلة الضيقة، وهذا الأمر لم يعد يخفى على أحد وأصبح وكأنه أمر طبيعي متعارف عليه والسبيل الأقوى والأوفر حظا للحصول على منصب عمل خاصة في المؤسسات العمومية، وقد بلغ الأمر أن أصبح مصدر سخرية واستهزاء من طرف وسائل الإعلام من خلال الرسوم الكاريكاتورية.

- هذا الأمر ونظرا لانتشاره وسريانه بهذا الشكل يجعلنا نتساءل عن الجدوى من صرف وتخصيص ميزانية للتوظيف ما دام أن الأمر محسوم منذ البداية والاختيار قد وقع مسبقا على فرد أو أفراد معينين. بل قد يكون ذلك المنصب فتح خصيصا لصالح فرد معين. وكل ذلك يترتب عليه عدة أمور يمكن حصرها فيما يلي:

\* عزوف العديد من الأفراد ذوي الكفاءات العالية من الترشح للمناصب الشاغرة إذا لم تكن تربطهم علاقات شخصية أو مصلحة مع المسؤولين عن التوظيف أو أحد المقربين منهم، وهو من شأنه أن يضيع على المؤسسة فرصة وإمكانية الاختيار من بين مترشحين ذوي مستوى عالي والاستفادة من ذوي الكفاءات الكبيرة الذين من شأنهم أن يفيدوا المؤسسة ويقدمون لها الإضافة اللازمة أكثر بكثير مما قد يقدمه من وظف بواسطة الطرق الملتوية، وهو ما يعني عدم قدرة المؤسسة على استقطاب أفضل العناصر من أصحاب التخصص المطلوب.

\* ارتفاع احتمال نسبة عدم تكيف الفرد الذي تم توظيفه مع المنصب الذي يشغله والذي قد يكون بسبب عدم التوافق بين خصائص الفرد وخصائص المنصب، وهو من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء ودرجة الشعور بالرضى عن العمل، بل قد يصل الأمر إلى التغيب المتكرر أو التمارض وربما ترك العمل، وهو ما يعني أعباء أخرى على كاهل المؤسسة نتيجة الاختيار السيئ أو الغير موضوعي.

\* إمكانية تعرض العامل للإصابات أو حوادث العمل نتيجة عدم قدرته وكفاءته لأداء بعض الأعمال التي تتطلب مهارات معينة يفتقدها العامل (وهو ما حصل مع أحد السائقين الذي توفي نتيجة حادث مرور) وهو ما يشكل عبأ على المؤسسة.

وبالرجوع إلى أسئلة المقابلة المطروحة نجد أنها بعيدة كل البعد عن الهدف المنهجي الموضوعية من أجله، حيث أنه أصبح الأمر مجرد طرح أسئلة، فهي من جهة تصب في الإطار القانوني (هذا إن طرحت أسئلة أصلا)، ومن جهة أخرى نجد أن القائم بالمقابلة لا يعرف حتى المنصب الذي سيوظف فيه العامل الجديد، بمعنى أنه يفتقد كلية لخصائص المنصب ومتطلباته، فكل ما يعرفه هو رتبة ذلك المنصب فقط، وهو ما يحتم علينا طرح سؤال يفرض نفسه: ما هو المعيار الذي تم اعتماده لاختيار وطرح أسئلة المقابلة؟ فحسب إجابة أحد الأفراد القائمين على المقابلة فإنه يتم الاعتماد على أمرين هما: الأسئلة المطروحة في السنوات السابقة أو بطريقة عشوائية. وعليه يحق لنا

التساؤل، هل يمكن الوصول إلى مستوى مقبول لعملية التوظيف بهذه الأساليب؟ أشك في الأمر. وهو ما يستدعي إعادة النظر في هذه العملية.

ويتمد الأمر كذلك إلى القائمين بالمقابلة، فالمتعارف عليه أن الأمور تسند إلى أهل الاختصاص إذا أردنا بلوغ أرقى المستويات الممكنة، ذلك أنهم أكفأ من يقوم بالعمل إذا كان في مجال تخصصهم، وهو ما يعنى بالضرورة أن عملية التوظيف كلية والمقابلة بصفة خاصة يجب أن يشرف عليها المختص في هذه الأمور ممن تخصصوا في دراسة الموارد البشرية وذوي كفاءات في عملية التوظيف. غير أن الأمر في هذه المؤسسة يختلف تماماً، إذ غالباً ما يسند الأمر إلى موظفين إداريين بحكم الخبرة أو لأنهم ينتمون لمديرية الموارد البشرية، حتى أن بعضهم لا يحمل حتى مستوى تعليمي يؤهله لمجرد أن يكون عضواً من أعضاء هيئة التوظيف وهو الأمر الذي أثير في العديد من المرات، ولكن إنك لا تسمع إذا خاطبت حياً ولكن لا حياة لمن تنادي. وقد صدق القائل: "إذا أسند الأمر إلى غير أهله..." وهو ما يفسر المستوى الهزيل في الأداء لكثير من موظفي المؤسسة.

وعليه تبقى المقابلة في هذه المؤسسة العمومية تحمل صبغة الشكلية التي لا تسمن ولا تغني من جوع، فهي مجرد ملئ لملفات ومحاضر وتقارير فقط. وما يحز في النفس ويزيد الأمر سوءاً أنه يتم إرسال استدعاءات لعدد من المترشحين ليس بهدف اختبارهم والاختيار من بينهم، بل من أجل إتمام الإجراءات الإدارية من محاضر وتقارير لإضفاء صبغة الشرعية على عملية التوظيف ككل، بينما الفرد الذي هو فوق العادة الذي حصل على المنصب مسبقاً قد لا تجرى له لا مقابلة ولا اختبار باعتباره صاحب الخطوة هو أو أحد من معارفه عند أحد المسؤولين في المؤسسة، بينما لم ينل المترشحين الباقين المغلوبين على أمرهم سوى ضياع الوقت والجهد والمال وتبخر آمالهم من جراء تصرفات واعتبارات لا تمت بصلة للجانب العلمي ولا الأخلاقي، حتى ولو قدموا طعوناً فإن ذلك لن يجدي شيئاً، فالأمر محسوم مسبقاً. وفي ضوء ما سلف هل يمكننا الحديث عن الرفع من أداء وفعالية الموارد البشرية للمؤسسة؟ بهذه الطريقة في

التوظيف يكاد الأمر يكون بعيدا بعد السماء عن الأرض، فكما أن للحق أصول فإن العلم أصول، وأي انحراف عن هذه الأصول يحيد بك عن الوصول إلى هذه الأهداف بقدر انحرافك عن هذه الأصول، ولله در القائل من طلب شيئا في غير سبله تاه بين السبل .

بعد الانتهاء من المقابلة يتم الإعلان عن النتائج وذلك (زعما) بعد تقييم كل المترشحين تقييما موضوعيا، ثم يتم الإعلان عن المترشح أو المترشحين الناجحين في مسابقة التوظيف الذين حازوا على أفضل النتائج مع الأخذ بالحسبان منح نقاط إضافية للمترشحين الذين يمتلكون للخبرة أو شهادات أخرى مرفقة وكذا إذا ما كان المترشح رب أسرة أو ابن شهيد وما شابه في إطار ما يحدده القانون، ليتم بعدها اختيار الأفضل بين المرشحين والذي يبقى مجرد شعارات جوفاء لا يربطها بالجانب العلمي غير تشابه الأسماء، فهي بمثابة ذر الرماد على العيون من أجل إضفاء الشرعية على عملية التوظيف.

بعد ما يتم اختيار المترشحين الناجحين، يخضع هؤلاء لفترة تجريبية تدوم ما بين 6 أشهر إلى غاية سنة وذلك بحسب رتبة ذلك المنصب في السلم الوظيفي، وهذه الفترة هي في الأصل مخصصة لمعرفة مدى كفاءة الفرد في أداء العمل الموكل إليه، وهي كما رأينا من قبل تأخذ منحى تصاعدي من البدء بتلقي المعلومات إلى غاية التحكم في أداء مختلف المهام، ولما لا التطوير وتقديم الإضافات الممكنة في مجال العمل. وعلى كل ما سبق يتم تقييم الموظف من طرف مسئوله المباشر في السلم الوظيفي، ثم يقدم التقرير لمديرية الموارد البشرية التي بناء على ذلك التقرير يتم إما تثبيت العامل أو الموظف الجديد في منصبه إذا كان التقرير إيجابيا، وإما تمديد الفترة التجريبية إذا كان التقرير يحمل ملاحظات وتحفظات حول أداء العمل، وإما الاستغناء عن العامل إذا كان التقرير يحوي خروقات كبيرة وأخطاء جسيمة ارتكبها العامل سواء في العمل أو في علاقاته مع زملائه أو مرؤوسه. لكن الأمر في الواقع يختلف تماما، فما دام أن أمر التوظيف محسوم مسبقا لصالح مترشح معين، فلا يمكننا أن نتصور أن يقيم هذا

المرشح فعلا وفقا لكفاءاته وقدراته الحقيقية، لذلك فإن الأمر لا يعدو أن يكون مجرد ضرورة ملئ استثمارات معينة لاستكمال الإجراءات الروتينية التي لا بد منها من أجل تثبيت العامل حتى ولو كان أداءه لا يرقى إلى المستوى المنتظر منه، بل أحيانا قد لا يكلف العامل أو الموظف الجديد بأي عمل طيلة الفترة التجريبية ماعدا مهام ثانوية لا اعتبار لها، وعليه ستندعم الآليات والأسس التي تتم وفقها عملية التقييم، لذلك فإن كل التقارير هي إيجابية وذلك معروف مسبقا.

وبانتهاء هذه المرحلة تكون قد انتهت عملية التوظيف في وزارة الفلاحة والتنمية الريفية أو بالأحرى في مؤسسة خاضعة لنظام التوظيف العمومي الجزائري.

#### - الاستنتاج العام:

مما لا شك فيه أن عملية التوظيف تبقى عملية جد حساسة وسببا للمتاعب أحيانا بسبب التدخلات الفوقية التي لا تعبر أدنى اهتمام للخطوات المنهجية والموضوعية التي يجب أن تتسم بها عملية التوظيف من جهة، ومن جهة أخرى لوجود قانون يحدد إجراءات معينة ومحددة للقيام بعملية التوظيف لا يمكن في أي حال من الأحوال تجاوزها مهما كان نوع المؤسسة ونشاطها ما دام أنها تابعة وخاضعة لقانون التوظيف العمومي، مما يجعل مجال عملها ضيق يكاد يفتقد لهامش من الحرية الذي يسمح لها بتكييف عملية التوظيف وفق احتياجاتها، وإتباع الإجراءات المناسبة التي يتطلبها ذلك المنصب، وكأبسط مثال على ذلك لو أن المؤسسة فقدت أحد عمالها لسبب من الأسباب في بداية السنة المالية، فإن عليها الانتظار لسنة كاملة من أجل توظيف عامل آخر مكانه، وهذا الأمر قد يسبب مشكل في تسيير المؤسسة بل قد يكون خطيرا خاصة إذا كان ذلك المنصب في المستويات العليا للتوظيف، وهو الأمر الذي يبقى غير معقول، لذلك كان من الواجب أن يتميز قانون التوظيف العمومي بشيء من المرونة من أجل ضمان السير الحسن للموارد البشرية للمؤسسات العمومية ولعملية التوظيف كذلك، مع ضرورة التأكيد على عملية المراقبة من أجل الرقي بمستويات المؤسسات

التابعة للقطاع العام وجعلها مؤسسات قادرة على منافسة المؤسسات الخاصة أو الدولية بدل من جعلها كملجأ ومركز للخدمات الاجتماعية، مما جعلها تراوح مكانها وبعيدة عن الاستجابة لمتطلبات التقدم والتطور التكنولوجي والاقتصادي الذي يشهده العالم.

وعليه وكإجابة على التساؤل المطروح في بحثنا حول مدى ضبط القانون الأساسي للتوظيف العمومي لعملية التوظيف في المؤسسات العمومية الخاضعة له وفق معايير تمت من خلال دراسات وبحوث علمية، فإن ذلك يبقى نسبيا طالما أن يقيد المؤسسات ويفرض عليها توجه واحد بالرغم من اختلاف خصائصها ونوع النشاط الذي تمارسه، وكذلك افتقاده للتخطيط الاستراتيجي المبني على التخطيط لسنوات قادمة بالموازاة مع التخطيط الكلي لأهداف المؤسسة، هذا دون أن ننسى أن نشير إلى أنه قد يصلح للوظائف القانونية دون غيرها، وعليه بات من الضروري أن يعاد النظر فيه ومراجعتة، وذلك بالاستعانة بذوي الاختصاص من أجل الخروج بنظام يراعى فيه مستجدات العصر والمتطلبات التي يفرضها الواقع.

وفيما يخص مدى احترام وزارة الفلاحة والتنمية الريفية لمختلف المراحل المنظمة لعملية التوظيف، فإنه توصلنا إلى أن الإجراءات عموما محترمة، ما عدا فيما يخص الاختبارات الكتابية بالنسبة للرتب المتعلقة بسلك المساعدين الإداريين الرئيسيين وما دونها فنجد أن الوزارة استغنت عن إجراء المسابقات الكتابية واكتفت بمقابلة للتوظيف، وهو ما يجعلها تخالف القانون الأساسي للتوظيف العمومي الذي يلزم المؤسسات العمومية بإجراء اختبارات كتابية وأخرى شفوية لمختلف الأسلاك والرتب.

وفي الأخير وفيما يتعلق بمدى موضوعية الطرق المنتهجة من طرف الوزارة في عملية التوظيف، فوجدنا أن الأمر بعيد كل البعد عن الموضوعية، بل بالعكس فهو يركز أساسا على المحسوبية والمصالح الشخصية المتبادلة، مما يجعل عملية التوظيف ككل

تفتقد للمصداقية اللازمة، وهو ما يعرقل ويحول دون استقطاب الكفاءات العالية التي تسعى المؤسسات إلى ضمها إلى فريقها البشري.

وختاما يمكن القول بأن مديرية الموارد البشرية تبقى بعيدة كل البعد عن لعب دورها الاستراتيجي الذي وضعت لأجله، وهو ما يجعل من التسمية التي أطلقت المطلقة عليها كمديرية للموارد البشرية اسم على غير مسمى، ذلك أنها ما زالت تسير وفق ما اصطاح على تسميته بتسيير المستخدمين حيث نجد أن الهدف الذي تسعى من أجله هذه المديرية بالوزارة هو امتلاك اليد العاملة وإن كانت الطرق المنتهجة تبقى بعيدة عن الموضوعية. وكذلك تهدف إلى تطوير اليد العاملة وهو ما يتجلى في بعض الأحيان من خلال قيامها ببعض الدورات التكوينية لفائدة عمالها، وكذا المحافظة عليهم، وهو الأمر الذي يجعل من هذه المديرية بعيدة بعشرات السنوات عن المستوى الذي وصلت إليه في المؤسسات العالمية، وهو ما يجعلها غير قادرة ليس على التنافس فحسب مع المؤسسات العالمية، بل حتى مجرد محاولة التفكير في منافستها، وهو ما يستدعي القيام بإصلاحات جذرية مدروسة في أقرب الآجال لإنقاذ ما يمكن إنقاذه ومحاولة بعثها من جديد.

خاتمة:

يعتبر رأس المال البشري عامل مهم في التنمية الاقتصادية، ذلك لما له من دور فعال في النهوض بالمؤسسة بغية تحقيق النجاعة والفعالية التي تصبو إليها من أجل البقاء والاستمرارية في ظل التحولات الراهنة في شتى المجالات، لذلك كان من الأهمية بما كان إتباع الاستراتيجيات اللازمة في التعامل مع هذا المورد والذي عادة ما يبدأ من عملية التوظيف والنابعة من احتياجات المؤسسة، والتي تتغير وفق الظروف التي تمرأو تحيط بالمؤسسة، وكذلك تبعا للتغيرات التقنية أو إعادة الهيكلة، وفي هذا الصدد يتضح أن من بين الأهداف الدائمة لعملية التخطيط للموارد البشرية، هو تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية للموظفين على المدى القريب والمتوسط والبعيد، وذلك في





إطار التطور العادي لتعداد الموظفين، وكذلك التطور التقني والهيكلية المؤسسة. كما لا ننسى أن التكوين يلعب دور مهم في هذا الإطار لأنه وعكس ما يتم في التخطيط المادي أو المالي فإنه يحتمل أن الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط، وإذا لم يتطور الموظف حسب خصائصه وإمكانياته. وعلى هذا السياق لا يكفي تعداد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بالتوظيف المباشر أو بالترقية الداخلية، وإنما يجب إعداد برامج التكوين حتى يتمكن هذا الموظف من ممارسة أعماله طوال تواجده بالمؤسسة.

ومن خلال كل ذلك بات من الضروري على مسؤولي التوظيف العمومي أن يقوموا بمراجعة القانون المحدد للوظيفة العمومية ومختلف إجراءاتها من أجل دفعها نحو مساهمة التطورات الحاصلة على الساحة، وكذا الاستفادة من مختلف النظريات والدراسات الحديثة التي تسمح بأن تكون عملية التوظيف في إطار فعال وشفاف، وقادر على استقطاب أفضل العناصر، وذلك حين تبني عملية التوظيف على أساس احتياجات مدروسة وإجراءات منهجية مضبوطة، مع جعل المعيار الأساسي هو الكفاءات ولا شيء غيرها، وهو الأمر الذي من شأنه أن يعطي أكثر مصداقية للمؤسسات العمومية الجزائرية، ويزيل عنها الصورة السوداء القاتمة التي ما فتئت أن التصقت بها بل حتى أنها أصبحت سمة من سماتها، ما لا ننسى دور المؤسسة في حد ذاتها بضرورة احترامها لمختلف المبادئ الموضوعية التي تقوم عليها عملية التوظيف، ذلك أن الاستفادة أو الخاسر الأكبر في هذه العملية هو المؤسسة في حد ذاتها، لأنها في الأخير ستجني ثمار عملها وسياساتها.

#### قائمة المراجع:

1. ربحت مصطفى عليان (2007). أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط. مصر.

2. حمداوي وسيلة(2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة.
- 3- أحمد ماهر( 2004). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
3. د. خالد عبد الرحيم الهيثي(2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
4. سبيوني محمد البرادعي(2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع .
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم-90 11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل،
6. محمد فالح صالح(2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر.