

عملية التوظيف في المؤسسة العمومية وتحقيق مطلب العقلنة :
قراءة سوسولوجية في الشروط والأساليب المتبعة.

The recruitment process in the public institution and achieving
the demand for rationalization:A sociological reading of the
conditions and methods used.

د. جميلة صغير

مخبر البحوث النفسية والاجتماعية
جامعة الدكتور يحي فارس المدينة (الجزائر)
djamil.soc@gmail.com

ط د . الياس بوسهوا *

مخبر البحوث النفسية والاجتماعية
جامعة الدكتور يحي فارس المدينة (الجزائر)
lyesbousahoua@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2023-01-30 تاريخ قبول المقال: 2023-10-10 تاريخ نشر المقال: 2024-06-16

الملخص: تعد عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، التي عرفت العديد من الإصلاحات في السياسات المنتهجة، والتشريعات المتبعة والجهات المسؤولة عن تسييرها، حيث أدركت المؤسسة العمومية أهمية المورد البشري في تطوير أدائها، وأيقنت بضرورة عقلنة هذه العملية وإتباع الأساليب العلمية والموضوعية في المفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة لشغل المناصب، ومن خلال هذه الورقة البحثية سوف نتناول موضوع التوظيف في المؤسسة العمومية من منظور عقلاني، وفق قراءة سوسولوجية في الشروط والأساليب المتبعة في التشريع الجزائري. **الكلمات المفتاحية:** العقلانية، سوسولوجيا التسيير العقلاني، عملية التوظيف، المؤسسة والإدارة العمومية، شروط التوظيف، أساليب التوظيف .

Abstract: The recruitment process is one of the most important activities of human resource management, which has known many reforms in the policies adopted, the legislation followed and the bodies responsible for its management, the alternatives available for filling positions and through this research paper, we will address the issue of employment in the public institution from a rational perspectives, according to a sociological reading of the conditions and methods used in Algerian legislation .

Key words: Rationality, Rational management sociology, Recruitment process, institution and public administration, Employment conditions, Employment methods

* المؤلف المرسل

1- المقدمة:

تسعى المؤسسات اليوم على اختلاف أشكالها وطبيعتها للحفاظ على مكانتها وتحقيق أهدافها في البيئة التي تنشط فيها، فلم يعد نجاحها مقترن بما تمتلكه من موارد مالية ومادية فحسب، بل أصبح يرتكز على ما تمتلكه من موارد بشرية تتمتع بمستويات عالية من الكفاءة باعتبارها مكونات أساسية للمؤسسة وجب التركيز عليها والاستثمار في قدراتها، ومع تطور الدراسات الحديثة التي اهتمت بالموارد البشري وأدركت أهميته والتي ركزت بحوثها في طرق تنميته والاستثمار في قدراته، بعيدا عن النظرة الكلاسيكية التي تراه مجرد منفذ لمهام مكمل لعمل الآلة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إنشاء أقسام وإدارات متخصصة تهتم خصيصا بتسيير الموارد البشرية وتبحث في أساليب تطويرها، والتي تسعى إلى تطبيق قواعد علمية وعقلانية لتسيير مواردها البشرية وفق نظرة موضوعية حديثة أدركت من خلالها المهام الموكلة إليها، انطلاقا من مجموعة من العمليات المتكاملة أهمها عملية توظيف وتدريب فاعلين اجتماعيين مؤهلين وقادرين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم والرامية لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يعني أن نجاح المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرة هذه الإدارة على رسم السياسات والاستراتيجيات التسييرية العقلانية والرشيده، إضافة إلى تمكنها من ضبط مختلف المراحل والعمليات وتحديد آليات تنفيذها، وفق ما تقتضيهما الإجراءات والتشريعات المنظمة لها .

ويعتبر التوظيف من أهم هذه العمليات وآلية من آليات نجاح المؤسسة وتميزها نظرا لأهمية ما ينتج عنها من مخرجات، فهي تتمثل أساسا في استقطاب الفاعلين الاجتماعيين الذين تتوفر فيهم المواصفات المناسبة لسد احتياجات المؤسسة كما ونوعا، مراعية في ذلك جملة من المعايير العلمية الواجب إتباعها ومحققة معادلة تكافؤ مواصفات الوظيفة وصفات الفاعلين المتقدمين لشغلها، والقادرين على ضمان استقرار المؤسسة ومسايرة ثقافتها، وصناعة التميز والريادة في مجال نشاطها .

أهمية الموضوع: تتمثل أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا حساسا في أوساط المجتمع الجزائري بمختلف شرائحه، ومحاولة تحليل سيرة عملية التوظيف في المؤسسة العمومية، ومعرفة أهم الشروط المتبعة في ذلك ومدى التزامها بالمعايير الموضوعية والعقلانية في استقطاب واختيار مواردها البشرية، وتقديم قراءة سوسولوجية في الشروط والأساليب المتبعة لاختيار الأفراد الفاعلين في المؤسسة وفق التشريع الجزائري .

الاشكالية: عملية التوظيف لم تعد مجرد عملية شكلية تتمثل في إجراءات روتينية، تتمكن من خلالها المؤسسة من الحصول على الأفراد لسد الشغور في المناصب، بل أصبحت عملية مفتاحيه من بين عمليات إدارة الموارد البشرية التي تتم في المؤسسات

العمومية سواء الاقتصادية أو الخدمية، والتي أصبحت تسعى بدورها إلى مساندة التطورات الحاصلة في بيئتها المحلية والدولية خصوصا في المجال التكنولوجي الذي يعرف تطورات سريعة، وهو ما يتطلب وجود كفاءات عالية قادرة على تنفيذ الأعمال بتميز للوصول إلى الأهداف المشتركة للعمال والمؤسسة والمجتمع، الأمر الذي يفرض ضرورة تبني طرق تسير علمية في جميع عملياتها قائمة على ضرورة تحيين المنظومة التشريعية وفق متطلبات المرحلة الجديدة، ووفق نظام يضمن جودة مخرجاتها كذا إتباعها لأساليب مدروسة تمكن المشرفين على تنظيم عملية التوظيف من الابتعاد على مختلف الضغوط التي تعيق مهامهم، وتمكنهم من الوصول إلى استقطاب أكبر عدد من المترشحين، واختيار أفضل الكفاءات بكل عقلانية بعيدا عن الطرق غير الموضوعية والتشكيك في نزاهتهم، ومن جهة أخرى ضمان الحق في الحصول على فرص متكافئة للوصول إلى المناصب بكل شفافية وموضوعية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين الحاملين لهويات معرفية، والتي يمكن أن تعرف بأنها "مجموعة من المعارف التي يمتلكها المترشح، سواء كانت هذه المعرفة حرفية أي أنه تعلم حرفة ما عن طريق الممارسة، أو عن طريق مراكز التكوين المهنية أو المتخصصة الخاصة والعمومية، أو دراسات أكاديمية جامعية في مختلف التخصصات"¹، وعليه يمكن القول أن كل ما يمتلكه الفاعلون الاجتماعيون من مؤهلات ومعارف وقدرات وشهادات أكاديمية يدخل في تشكيل هويتهم المعرفية .

وانطلاقا مما سبق نحاول في هذه المساهمة او الدراسة الوصفية القيام بتحليل سوسولوجي للتسيير العقلاني لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة على ضوء التشريعات والقوانين المنظمة لها، وفق تحليل وقراءة سوسولوجية في الشروط والأساليب المتبعة في التشريع الجزائري، وهو ما يجعلنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي : - ما هو التوظيف؟ وما هي الإجراءات المتبعة فيه بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟ وهل تعتبر الشروط والأساليب المتبعة فيه عقلانية؟

المنهجية المتبعة: للإجابة على هذا التساؤل والإحاطة بمختلف جوانب الدراسة تم تناول المحاور التالية :

-سوسولوجيا التسيير العقلاني لعملية توظيف الموارد البشرية.

-ماهية المؤسسة والإدارة العمومية.

-ماهية عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية.

¹ أ. خالد عنان، أ. فاروق مداس، الاقتراب السوسولوجي لدراسة المورد البشري – نموذج التوظيف، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر، د ت، ص5.

-قراءة سوسولوجية في الشروط والأساليب المتبعة في عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية.

2-سوسولوجيا التسيير العقلاني لعملية توظيف الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف أنشطتها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم وظائفها تسيير عملية استقطاب وتوظيف الأفراد تسييرا عقلانيا، باعتبارها من أهم الموارد التي يتوقف عليها نجاح أو فشل استراتيجياتها، ومن خلال هذا العنصر سوف نتناول مفهومي التسيير والعقلانية من منظور سوسولوجي لارتباطها بمفهوم التسيير العقلاني لتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة .

1.2- مفهوم التسيير: يعرف على أنه "طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد المادية والبشرية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الادارة والرقابة للعمليات"².

ويعرفه قاموس الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بأنه " مجموعة من الإجراءات والممارسات والسياسات التي يتم تطبيقها في المؤسسات والتي تهدف إلى ضمان السير الجيد، أما عن مجالات تطبيق التسيير فهي المبيعات، التمويل والتنظيم، تسيير الموارد البشرية، التسويق المحاسبة ومراقبة النتائج "³.

وعليه يمكن القول أن التسيير هو مجموعة الاجراءات التي يتم تطبيقها بطرق علمية وعقلانية، قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

2.2- مفهوم العقلانية في علم الاجتماع.

يرجع الفضل في استخدام هذا المفهوم في علم الاجتماع بشكل واسع إلى كتابات ماكس فيبر في هذا المجال، حيث صنف الأفعال التي يقوم بها الأفراد إلى أربعة

² أ . عتيقة جعيج، السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمتية الضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة ، مجلة الداب والعلوم الاجتماعية ، العدد 16، جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص9.

³ سعيد سبعون، سارة مباركي، التسيير العقلاني للموارد البشرية واتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية –دراسات وبحوث، المجلد9، العدد1جامعة البلدية2،الجزائر، 2022، ص4.

أصناف، "فعل عقلائي هاد فو فعل عقلائي قيمي وفعل عاطفي وفعل تقليدي، وبالنسبة للفاعلين الأخيرين فهما يعتبران انحراف عن الفعل العقلائي... حيث استخدم ماكس فيبر العقلائية للإشارة إلى طائفة معينة من المعايير والمستويات التي تميز السلوك الاقتصادي، فالمشروعات العقلائية المرتكزة على الإدارة الرشيدة والقانون والتكنولوجيا والروح الدينية والأخلاقيات العقلائية هي الظروف الضرورية التي أدت إلى نشأة الرأسمالية الغربية، بل ذهب إلأن العقلائية هي أهم الانجازات في المجتمع الغربي"⁴.

كما تعرف العقلائية بأنها " ذلك السلوك والتفكير الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية ، والذي يتسم بأهدافه المتناسكة والمتزنة، التي يمكن تحقيقها من الواسطة الموضوعية العلمية"⁵.

وبناء عليه يمكن تعريف التسيير العقلائي لتوظيف الموارد البشرية إجرائيا بأنه مجموعة الإجراءات والقرارات الإدارية العقلائية والرشيدة المتخذة عن تفكير واعي ومنطقي وفق أسس علمية، تسعى المؤسسة من خلالها إلى رفع مستوى الأداء عند مختلف الفاعلين الاجتماعيين بها وتحقيق الأهداف المسطرة.

3.2- عقلائية التوظيف من خلال بعض الاتجاهات السوسولوجية.

إن التطور الذي عرفه العالم في مختلف المجالات أدى إلى ظهور التنظيمات بمختلف أشكالها والصناعية منها على وجه الخصوص، كان له الأثر الواضح على حياة الأفراد والجماعات في مختلف مناحي الحياة وأدى بدوره إلى تغير أنماط القيام بمختلف المهام الموكلة إليهم، وظهرت معه العديد من الاتجاهات الفكرية الباحثة عن طرق تنظيم وتسيير الموارد البشرية داخل هذه التنظيمات بطرق علمية مدروسة، ركزت اهتمامها حول كيفية استقطاب الأفراد وتقسيم الوظائف بينهم بشكل يضمن تحسين الإنتاج ورفع مردودية هذه التنظيمات، ومن أبرزها رواد المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من المدارس، ومن خلال هذا العنصر سوف نتناول بعضها بشيء من التفصيل.

1.3.2- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.

يعتبر تايلور من أبرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة طرق تنظيم عمل الموارد البشرية في المنظمات دراسة علمية للاستفادة من قدراتها، حيث رأى هذا الأخير بأن زيادة الإنتاج

⁴سعيدة صفاصن ، أثر القيم الثقافية على التسيير العقلائي في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، 2001، ص13.

⁵سعيدة صفاصن ، نفس المرجع ، ص 3.

وتحسين نوعيته ترتكز على التوظيف والاختيار السليم للعاملين والتوزيع العلمي الذي يتناسب مع كفاءتهم وقدرتهم على تنفيذ الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، ورغم وصف هذه النظرية بنظرية الآلة إلا أنها توصلت إلى إيجاد حلول بطرق علمية لمعالجة المشاكل التي تواجه تنفيذ الأعمال من خلال نموذج **تايلور** المعروف بدراسة الحركة والزمن، الذي اعتمد على تقسيم مهام العامل إلى حركات جزئية، وقياس الزمن المستغرق في كل حركة، ومن ثم الوصول إلى إيجاد نمط الأداء القياسي اعتمادا على العامل متوسط المهارة، ونتيجة للتجارب التي قام بها **تايلور** وفريق عمله توصل إلى وضع أربعة مبادئ أساسية ارتكزت عليها نظريته وهي كما يلي⁶:

-إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل .

-اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.

-تعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي .

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ .

يتضح من خلال مبادئ هذه النظرية، أنها تنطلق كلها من نقطة رئيسية تتمثل في تبني الاختيار العقلاني للأفراد، فهو يعتقد أن الفرد المؤهل لشغل الوظيفة هو الذي يمتلك قدرات جسدية قوية وطموح عالي، فاختيار الأفراد لا يتم بمحض الصدفة بل لابد أن تنظم هذه العملية تنظيما دقيقا حتى تصل الإدارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تحقيقا لقاعدة تطابق مواصفات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

ومما لا شك فيه أن تطور إدارة الأفراد في زمنها كان بطيئا نتيجة تركيز حركة الإدارة العلمية دائرة اهتمامها الأولى على زيادة الإنتاجية، باستخدام بعض الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما يعاب عليها إهمالها للجوانب النفسية والاجتماعية للفرد، وهو ما يفسر نظرتها المادية البحتة المنطلقة من تصورها أن الحاجات المادية فقط هي المحددة لسلوك أداء الأفراد.

2.3.2- نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر.

يعتبر فيبر من الباحثين الأوائل الذين ساهموا مساهمة كبيرة في إثراء التراث السوسيولوجي، من خلال تقديمه نظرية شاملة في التنظيمات البيروقراطية، فقد أقام

⁶عبد الرحمان بوقفة، تسير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2016، ص122.

عددا من الخصائص الإجرائية والبنائية لليبروقراطية، اتسمت أفكاره بتقسيم علمي للعمل ودقيق للوظائف ووضع القواعد والمبادئ الأساسية للأداء الوظيفي، كما له مقالا عن الليبروقراطية وصفها فيه بالمثالية وأنها تمثل الوجه المميز للعقلنة والترشيد، وعليه يعتبر فيبر مؤسس الدراسة المنظمة والمنهجية لليبروقراطية، علما بأنها تهتم بأعمال الإدارة أي الرقابة والتسيير والتنسيق لسلسلة معقدة من المهام والواجبات، كما يرى أن الليبروقراطية تتميز بالدقة والسرعة والوضوح والإلمام بالمعلومات وأنها تعد أعلى أشكال التنظيم وأقدرها على تحقيق الأهداف، ويتمثل النموذج المثالي للتنظيم الليبروقراطي عند فيبر بصفات وخصائص تتمثل في " تنظيم متواصل للمهام والوظائف الرسمية تحكمها قواعد، وتحديد معالم الوظيفة وحدودها بحيث يكون نطاق الاختصاص محدد لكل وظيفة أو منصب، ويقوم على مبدأ تقسيم العم لتوحيد سلطة شاغل الوظيفة في أداء المهام والالتزامات والمسؤوليات المحددة، مع توضيح الالتزامات الضرورية بحيث تخضع للقواعد المنصوص عليها، كما أن المسؤوليات تكون وفق مبدأ هيرارشية في تنظيم المناصب، أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي بحيث يخضع كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى. بالإضافة إلى وجود قواعد ومعايير فنية تنظم متطلبات المنصب الأعلى بحيث من يشغل هذه المناصب يعرف وظيفته ودوره حسب تدريبه على ذلك"⁷.

وحسب فيبر فإن توظيف أو تعيين المسؤولين يتم وفقا للخبرة والمعرفة الفنية كون الليبروقراطية تعني ممارسة الرقابة على أساس المعرفة، فهي خاصيتها التي تجعلها عقلانية وتكسبها ميزة تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تتم الترقية حسبها على أساس القدرة والأقدمية حيث يتم استخدام الأفراد بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم، أما الطرق غير الرسمية لا مكانة لها في قواعد التنظيم الليبروقراطي المثالي، ولا سيما في مجال اختيار الأفراد وتوظيفهم، بالإضافة إلى ضرورة الفصل بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصة بالتنظيم وبين الممتلكات الخاصة لشاغل المنصب، بحيث لا يكون هناك أي حق في تملك المنصب الرسمي وما يتبعه .

كما يرى أن السلطة الشرعية في التنظيم يمسك زمامها الرئيس الإداري، ويمكن أن تمارس في أشكال مختلفة ولكن في إطار من الشرعية، وقد صنف ماكس فيبر السلطة إلى ثلاثة أصناف:⁸

د. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص55.

⁸د.عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1998، ص 93.

-**السلطة التقليدية**: تستند إلى قدسية التقاليد والخلود إلى الماضي، وبمقتضاها ينظر الناس إلى النظام الاجتماعي القائم بوصفه مقدسا وخالدا وغير قابل للانتهاك .

-**السلطة الكاريزمية**: تستند إلى الإلهام والتي تنسب إلى وجود قائد ملهم للجماعة له خصائص نادرة بمقتضاها يصبح قائدا أو زعيما .

-**السلطة القانونية**: تستند هذه السلطة إلى الإيمان بسيادة القانون، وتوسم بالسلطة القانونية التي تفترض وجود مجموعة رسمية من المعايير المستقرة نسبيا، والتي تسعى إلى تنظيم السلوك حتى يكون سلوكا رشيدا .

3.3.2- نظرية اتخاذ القرار عند هربرت سيمون.

تعد دراسة ماكس فيبر نقطة انطلاق جوهرية لبروز التحليلات التنظيمية وكذا تركيزه على البيروقراطية واعتبارها السلوك الإداري الأمثل والخصائص التي تتسم بها كأسلوب عقلائي، هذا ما جعل هربرت سيمون يعجب كثيرا بأفكار فيبر، إلا أنه اختلف كثيرا في تفسيراته معها خاصة حول السلوك الإنساني، حيث ينظر إلى الأفراد على أنهم قادرين على صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية، ولا يقتصر دورهم على تأدية الأدوار وتقبل التوجيهات، واتخاذ القرار في أبسط معانيه هو "عملية تمارس فيها جميع خطوات التفكير المنطقي، الذي يتلخص في أن هناك هدف يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها بشرط توفر معلومات حول المشكلة، ويقوم متخذ القرار بتحليلها قصد الوصول لبدائل أخرى، ليتم اختيار الأفضل من بينها، وهو ما يسمى بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرار مع الابتعاد عن التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان"⁹. كما يعرف سايمون عملية اتخاذ القرار على أنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يستعملها"¹⁰.

كما أن هذه العملية ضرورية للتنظيمات في جميع مستوياتها، يقوم بها جميع الأفراد للوصول إلى حل المشاكل التي يواجهها التنظيم، وإيجاد أفضل البدائل والحلول وتقييمها واختيار الأفضل والأنسب وتنفيذه لاستمرارها، كما تنقسم القرارات المتخذة في التنظيم إلى عدة أنواع، ومن بينها نجد تلك القرارات المتعلقة بالنشاط وتتمثل في قرارات تتعلق بالإنتاج والتمويل وأخرى بإدارة كل ما يتعلق بالعنصر البشري في مختلف مراحلها وأهمها عملية التوظيف، حيث يمكن للمؤسسة استقطاب أفضل الأفراد للحصول على بدائل

⁹ سعيد زيوش، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هربرت سيمون ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية -دراسة سوسيولوجية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد1، الجزائر، جانفي 2022، ص3.

¹⁰ سعيد زيوش، نفس المرجع، ص 4.

متنوعة وجمع المعلومات اللازمة عنها وتحليلها ثم اختيار الأفضل منها وفق أسلوب علمي عقلائي بعيدا عن التحيز الشخصي والذاتية .

3- المؤسسة والإدارة العموميتين.

1.3- مفهوم الإدارة العمومية: تعتبر الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتوفير الخدمات العمومية للمجتمع لتحقيق المصلحة العامة، فهي تمثل الإطار العام لعمل المؤسسات العامة، ورغم أنه نشاط قديم ومشارك تقريبا بالنسبة لجميع الدول، إلا أن هياكل ومسارات الإدارة العامة تتفاوت من دولة لأخرى، فقد عرفها الأستاذين **فليكس وليود** على أنها "جميع العمليات التي تستهدف تطبيق وتنفيذ السياسة العامة للدولة"، أما الأستاذ **علي السلمي** فيرى بأنها "تشير بدرجة كبيرة إلى العمليات والأنشطة التي تعبر عن وظيفة الإدارة الحكومية في توجيه واستثمار موارد المجتمع في مختلف مجالات الحياة تحقيقا لأهداف قومية عامة"¹¹.

وعليه يمكن القول أن الإدارة العامة هي مجموع الأساليب والأنشطة الإدارية التي تؤديها مختلف أجهزة الإدارة العامة، والتي يهدف من خلالها تحقيق الصالح العام، والتي لها تأثير مباشر على مصالح الأفراد في المجتمع .

3.2- مفهوم المؤسسة العمومية:

إن التطور الذي شهدته المؤسسة منذ ظهورها في طرق تنظيمها وأشكالها القانونية، وتشعب واتساع نشاطها صعب من مهمة إيجاد تعريف شامل ودقيق لها، وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت لها :

-تعرف المؤسسة العمومية على أنها " تلك المؤسسة التي تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة، وتقوم بإنشائها وتخضع بذلك للسلطة العامة والغرض منها النفع العام"¹²، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة العمومية تنشئها الدولة عند وجود ضرورة لتحقيق المصلحة العامة، و تخضعها لأحكام المرافق العامة حسب الطرق المتبعة في إدارة هذه المرافق، كما تخضع في تنظيمها الداخلي والخارجي لإدارتها، وتعرف أيضا على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها

¹¹ نصيرة بطاط ، تسيير الادارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي ، العدد 3، جامعة البليدة2، د ت ، ص5.

¹² حورية قارطي، ايمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشلف، الجزائر، د ت ، ص 8.

القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف¹³.

وعموما يمكن القول أنها مؤسسة تعود ملكيتها إلى الدولة، رأس مالها مملوك لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، وترجع إليها سلطة اتخاذ القرار، كما تأخذ المؤسسات العمومية أشكالاً عدة أهمها حسب الطبيعة القانونية والتي تصنف إلى المؤسسة العمومية المسيرة مباشرة، المؤسسة العمومية المستقلة التي تملكها الدولة ولها كيان مستقل عن الموازنة العامة للدولة، ولها ميزانية مستقلة تخضع لرقابة خاصة، مؤسسة نصف عمومية (مختلطة) تتكون من طرفين هما الدولة والقطاع الخاص.

ومن خلال العديد من التعاريف المتناولة للمفهوم يظهر التنوع بين الباحثين في تناول المفهوم، ولعل ذلك يرجع أساساً إلى الميادين التي يتناول من خلالها الباحثون مفهوم المؤسسة .

4- عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية.

1.4- مفهوم عملية التوظيف: يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية في المنظمة، تسعى من خلاله إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويعرف التوظيف على أنه " عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب واختيار العناصر المتميزة واستقطابها بالمنظمة"¹⁴، كما يقصد بها أيضاً "توفير العمالة اللازمة للمنظمة، من حيث النوعية والأعداد المطلوبة، وجذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار أفضلهم بالاعتماد على أساليب الاختيار، كالاختبارات والمقابلات واتخاذ قرار التعيين حتى إبرام عقد العمل"¹⁵. كما تتضمن أيضاً "مجموعة من الأنشطة أو العمليات التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بهدف الاختيار العقلاني المرشحين للعمل في مصالحها، من خلال وضع

¹³ يسمينة برعودي، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2016/2015، ص287.

¹⁴ د. وهيبة عيشاوي، أهجرة عيشاوي، إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البلديّة، جامعة بومرداس، الجزائر، دت، ص8.

¹⁵ حبيب الصحاب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان، لبنان، 1997، ص11.

مجموعة من المواصفات والشروط التقنية والعلمية والاجتماعية، وذلك بغرض تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي " 16.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التوظيف هو عبارة عن مجموعة من العمليات الهادفة والمنظمة، التي تقوم بها المؤسسة والمبنية أساسا على الاختيار العقلاني الرشيد لمواردها البشرية، والتي تسعى من خلالها إلى استقطاب واختيار وتعيين أفضلهم بما يتناسب ومتطلبات المناصب الشاغرة.

2.4- الأهداف السوسيو تنظيمية لعملية التوظيف: تسعى جميع المؤسسات على اختلاف أشكالها وتصنيفاتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة، ومن أهمها نجد ما يلي :

-توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة .

-القدرة على فرز وتوظيف المرشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والوصول إلى توليفة بين خصائص المترشحين وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه ¹⁷.

-التقدير الجيد لاحتياجات المنظمة وتوفير المترشحين الذين يتم منهم اختيار الأفراد الذين يشغلون الوظائف ¹⁸.

-الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط أهدافه الشخصية بالأهداف العامة.

- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين.

3.4- مصادر الحصول على الموارد البشرية: تنقسم هذه المصادر إلى نوعين هما:

1.3.4- المصادر الداخلية: يقصد بها ملء المناصب الشاغرة بالمنظمة من خلال ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي، عن طريق فتح المجال لمن تتوفر فيهم

16 ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 50

17 رحمان يوسف زكرياء، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية – قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، ص 6.

18د. عبد العزيز زوا تبي، تنمية المورد البشري في التنظيم، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص88.

شروط ومواصفات المناصب الشاغرة من موظفيها الحاليين، "حيث يمكن أن تتم تغطية الوظائف الشاغرة أو المستجدة في المنظمة من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية...والذي يشير الى أن هناك خزاناً مهارياً يمكن أن تتغذى به المنظمة من خلال العاملين لديها " ¹⁹، وذلك من خلال النقل الوظيفي والتحويل أو الترقية بهدف منح الأولوية للموارد الداخلية، ومن مزايا سياسة التوظيف الداخلي نجد: ²⁰

- إتاحة فرصة أكبر لنجاح للمورد البشري الموظف داخلها في عمله، خاصة إذا سبق له العمل في نفس الوظيفة، وتعزيز روح الانتماء للموظفين عند تفضيلهم في التوظيف مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم .

- قدرة الموظف على التأقلم والاندماج السريع والتنسيق مع زملائه القدامى.

- تجنب المغامرة بتوظيف موارد بشرية خارجية يصعب التنبؤ بأدائها.

- انخفاض تكاليف التوظيف الداخلي مقارنة بالتوظيف الخارجي .

2.3.4- **المصادر الخارجية:** يقصد بها لجوء المؤسسة إلى سوق العمل في محيطها الخارجي لسد مناصبها الشاغرة من الموارد البشرية المتاحة، وقد تنحصر هذه السوق في البيئة المحلية حيث تزاوّل المؤسسة نشاطها، وقد تتسع هذه السوق لتشمل السوق الوطنية، كما قد تتعدى عملية الاستقطاب اللجوء إلى كفاءات في دول أخرى، وتلجأ المؤسسة إلى هذه المصادر في حالة عدم وجود الكفاءات المطلوبة في موظفيها الحاليين لسد المناصب الشاغرة، ويتحدد نوع المصدر الذي يحتمل أن يزود المؤسسة باحتياجاتها بناء على طبيعة ونوع هذه الاحتياجات، وتتشكل المصادر الخارجية عموماً من الإعلان في مختلف الوسائل الواسعة الانتشار والمدارس والمعاهد والجامعات، ومكاتب العمل العمومية والخاصة، بالإضافة إلى الجمعيات والنقابات المهنية وغيرها، ومن مزايا سياسة التوظيف الخارجي نجد: ²¹

- الاستفادة من خبرات وآراء وأساليب عمل جديدة نتيجة استقدام دماء جديدة للمؤسسة .

¹⁹خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 95 .

²⁰ حسين بن سليم، أحمد سويبي، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية – قراءة سوسيولوجية للواقع، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، العدد4، جامعة الأغواط ، الجزائر، جوان 2018، ص 6.

²¹حسين بن سليم، أحمد سويبي، نفس المرجع، ص7.

-إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن ان يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل .

-إمكانية تغيير عادات قديمة في المؤسسة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج .

4.4- **مراحل عملية التوظيف:** تعتبر عملية التوظيف من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية التي تتطلب كفاءة وفعالية عالية، حيث تمر بثلاثة مراحل (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، هذه المراحل منظمة ومدروسة تهدف الى الحصول على أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق أهداف المؤسسة مستقبلا، وسوف نتطرق إليها بشيء من التفصيل في هذا العنصر.

1.4.4- مرحلة الاستقطاب أو تدير الموارد.

تعد هذه العملية أول خطوة ميدانية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بعد الانتهاء من عملية تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية، فهي تشير إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي يشترط فيها توفر الكفاءات والمؤهلات المطلوبة وفق مواصفات ومتطلبات الوظائف الشاغرة أو القابلة للشغور مستقبلا .

ويقصد باستقطاب الموارد البشرية " تلك العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف طالبي العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة"²²، كما يعرف أيضا بأنه "أحد استراتيجيات تدعيم القوة داخل التنظيم من خلال استقطاب عناصر وجماعات جديدة في قيادة التنظيم"²³، فمصطلح الاستقطاب يشير إلى مجموعة من الخطوات والعمليات المنظمة التي تقوم بها المؤسسة، الهادفة إلى توفير وعاء من الفاعلين المؤهلين بأكبر قدر من الكفاءة والمهارة المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها، حيث تلجأ المؤسسة إلى مصدرين مهمين لاستقطاب مواردها وتنقسم إلى داخلية وخارجية كما يلي:

محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص25.

²³ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 10.

1.1.4.4- المصادر الداخلية: تلجا المؤسسة الى هذه المصادر عن طريق فتح المجال لمن تتوفر فيهم شروط ومواصفات المناصب الشاغرة من موظفيها الحاليين ، "حيث يمكن أن تتم تغذية الوظائف الشاغرة أو المستجدة في المنظمة من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية...والذي يشير الى أن هناك خزاناً مهارياً يمكن أن تتغذى به المنظمة من خلال العاملين لديها " ²⁴، ويمكن أن تتم هذه العملية غالباً بالجوء إلى الطرق الآتية :

-**الترقية:** ويقصد بها" ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة، والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية، وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، كما يمكن نقل شخص من إدارة لأخرى في حال تعذر ترقية شخص الى تلك الوظيفة من نفس الدائرة" ²⁵، حيث تتم هذه العملية من خلال تحريك العاملين من مستويات إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى وذلك بهدف سد الفراغات وملء الوظائف الشاغرة .

- **النقل والتحويل:** تتمثل هذه العملية في نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة، والهدف منها هو"سد الشواغر من الداخل كما انه يساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة" ²⁶، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة، توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام والفروع التي تحتاج إليهم، وبهذه العملية تكون المؤسسة قد تخلصت من الازدحام الذي تعاني منه بعض الأقسام والفروع، كما تسمح للعمال باكتساب معارف وخبرات جديدة والابتعاد عن الروتين وتطوير الأداء.

-**الموظفون السابقون:** تلجأ المؤسسة إلى "استقطاب الأفراد أو الموظفون السابقون لسد الوظائف الشاغرة ، وذلك بالعودة إلى إعادة تشغيل العمالة المحالة على التقاعد والراغبين منهم في العودة إلى العمل" ²⁷ ، فباستخدام المؤسسة لهذا المصدر تكون قد حققت وافرا في تكاليف الاستقطاب والتوظيف بالإضافة الى تكاليف التدريب، مع ضمان تحقيق أداء وظيفي يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة .

- **أصدقاء الموظفون السابقون:** يستخدم هذا الأسلوب " عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد تطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأحد أصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط تلك الوظيفة

²⁴خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 95 .

²⁵مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص159.

²⁶حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق، ص 167

²⁷ محمد هاني محمد ، مرجع سابق، ص 130 .

، وإغرائهم للالتحاق بالمنظمة²⁸، ونعني بهذه العملية سعى المؤسسة إلى جذب اليد العاملة عن طريق الاستعانة بالعاملين بها كوسطاء بين المؤسسة وطالبي العمل من أصدقائهم، ولكن لهذا النوع من التوظيف عيوب تتمثل في بروز تكتلات من الموظفين أو العمال هدفها المحافظة على وضع قائم مبني على تشكيل تنظيم غير رسمي داخل المنظمة يمكنهم من التحرك في شكل جماعات غير رسمية قد تؤثر سلبا عليها، وهو ما يراه البعض أنه يشكل عائق لها .

2.1.4.4- المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسة إلى استقطاب وتدريب مواردها البشرية من محيطها الخارجي في حالة عدم وجود الكفاءات المطلوبة لسد المناصب الشاغرة في موظفيها الحاليين بالكف والنوع المطلوبين، وذلك باللجوء إلى استخدام المصادر الشائعة ومن أهمها :

- **الإعلان :** يعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل للبحث عن اليد العاملة المتخصصة، نظرا للانتشار الواسع للإعلان المرئي والمسموع في الصحف اليومية، والمجلات والدوريات المتخصصة، الإذاعة والتلفزيون وغيرها من الوسائل²⁹، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة اختيار الوسيلة الإعلانية الذي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها بدقة.

- **المدارس والمعاهد والجامعات :** إن المدارس المهنية والمعاهد أو الجامعات كمؤسسات أكاديمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من أبنائها، إذ أن بعضها تسعى إلى توفير فرص العمل أو المساهمة في البحث عنها، كما أنها تحتفظ بقاعدة عريضة وواسعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها، وفي الغالب يتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على الأفراد الذين تتوفر فيهم مواصفات الوظيفة المطلوبة، فهي إذن تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج (طالب التشغيل) وبين منظمات الأعمال التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات التخصصية لتغطية الحاجة إليها³⁰. وتعتبر هذه الهيئات الوسيطة مصادر هامة للحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المؤسسات الى إقامة علاقات مع هذه المصادر بهدف جذب خريجها للعمل بها، أو المساهمة في توفير فرص التكوين الميداني لهم ومتابعة إمكاناتهم وقدراتهم عن قرب .

- **مكاتب العمل الحكومية(وكالات التشغيل) :** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم عادة بحصر طالبي العمل ممن

²⁸محمد هاني محمد ، مرجع سابق، ص 130 .

²⁹محمد هاني محمد ، مرجع سابق، ص 132، بتصرف.

³⁰خضير كاظم، ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق ، ص 100.

يترددون عليها، كما تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل وأرباب العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والنادرة في هذه المكاتب³¹، ونقصد بهذا أن هناك مؤسسات لديها مكاتب عمل خاصة، وتسعى إلى التوظيف من خلال مكاتب العمل التي تنشئها الدولة، فهي تمثل نقطة وساطة بين طالبي العمل وأرباب العمل .

- الجمعيات والنقابات المهنية: تساهم بدورها في العملية التوظيفية من خلال "تقديم خدماتها الخاصة، كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لأعضائها بغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة " ³²، هذا يعني أن الجمعيات والنقابات المهنية تعمل على تدريب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في بعض التخصصات التي تطلبها منظمات الأعمال، وهي بذلك تساهم في توفير فرص الحصول على العمل وتزويد المنظمات بالاختصاصات المتوفرة لدى أعضائها .

- الوكالات الخاصة :إن دورها لا يختلف عن سابقتها، إذ أنها تتواجد في العديد من البلدان وتقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذوي المؤهلات والكفاءات العليا، وتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين ... ونظرا لطابعها الربحي فهي تقوم باستيفاء أجورها من قبل الأفراد العاملين، أو من أصحاب الأعمال أو مناصفة ³³ ، كما أن طبيعة الأعمال المتوفرة لديها أو المطلوبة هي التي تحدد طريقة تحصيل الإيرادات المتعلقة بخدماتها المقدمة.

2.4.4- مرحلة الاختيار: مرحلة مهمة ضمن عملية التوظيف تتم فيها المفاضلة والاختيار بين الأفراد المؤهلين الذين تتوفر فيهم مواصفات المشاركة في الوظائف، وتعرف هذه المرحلة على أنها "تلك العملية التي تتم من خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، من خلال عدة خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد بهدف الوصول إلى تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق مع شروط ومواصفات الوظائف الشاغرة في المنظمة، تمهيدا لتعيينهم في تلك الوظائف"³⁴، هذا ما يوضح أهمية هذه المرحلة في اتخاذ القرار المناسب للوصول إلى الاختيار الأفضل بعد المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل

³¹محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 130.

سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، الاردن، 2006 ، ص114.

³³خضير كاظم، ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 100.

³⁴محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 145 .

الوظيفة المطلوبة، وعموما تتم عملية الاختيار وفقا لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي سنتطرق لها لاحقا في عنصر منفصل .

3.4.4- مرحلة اتخاذ قرار التعيين: بعد استقطاب الأفراد الأكفاء والانتهاء من الإجراءات المتعلقة بالمسابقات التي أجريت مع المترشحين و تحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واختيار أفضل من تتوفر فيهم مواصفات الوظائف، يتم بعد ذلك اتخاذ قرار تعيينهم من طرف الإدارة في مناصب عملهم وإدماجهم ضمن فريق العمل، وتعرف عملية تعيين الأفراد بأنها "وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته"³⁵، وهناك من يعرف هذه العملية على أنها "إصدار القرار بتعيين المترشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق الموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه"³⁶. كما يتم أيضا تعريف الموظف على شروط العمل وكل ما يتعلق بحقوقه وواجباته وما يتعلق بالمؤسسة عموما.

وتهدف هذه العملية في مجملها إلى إيجاد التناسق بين متطلبات الوظيفة الشاغرة وبين مؤهلات الفرد المتقدم لشغلها، والذي يتم تعيينه في النهاية في منصبه، وتزويده بكافة المعلومات حول المؤسسة والوظيفة الموكلة إليه، حيث تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا، كما أن هناك بعض المؤسسات تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر، يتعرف خلالها على أهداف وأنظمة العمل وخاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب والتعويضات والمكافآت والإجازات وغيرها، كما يتطرق البرنامج التوجيهي إلى بعض النواحي التدريبية الأولية في حال استقطاب الموظف من الخارج كليا، ويهدف عموما إلى تكييف الموظف الجديد مع ثقافة المؤسسة ومحيطها .

5.4- خطوات (إجراءات) عملية التوظيف:

1.5.4- طلب التوظيف : "يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنشأة عن هذا الشخص، وعادة يوفر هذا المصدر الذي تستخدمه كل المؤسسات تقريبا معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العلمية ومعلوماته الشخصية"³⁷، وعموما يحتوي مضمون طلب التوظيف على البيانات الشخصية للمترشح (الاسم واللقب، تاريخ و مكان الميلاد)، وبيانات للاتصال مثل رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى بيانات تتعلق

³⁵محمد هاني محمد، نفس المرجع، ص 196

³⁶أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص 288 .

³⁷مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 162 .

بالمؤهلات العلمية التي يحملها المترشح، ومعلومات حول مهاراته وخبراته السابقة، وعليه ومن خلال هذه العناصر يمكن القول أن البيانات المدرجة في طلب التوظيف يجب أن تكون هادفة إلى إبراز نقاط تفوق صاحبها، من خلال وصف العلاقة بين البيانات الواردة وقدراته على الأداء الفعلي للوظيفة .

2.5.4- المقابلة الأولية: هي لقاء أولي يتم بين المترشح وصاحب العمل، تعد ضرورية عندما يكون لدى المؤسسة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد وتتميز بقصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة، يتم التركيز فيها على بعض الجوانب في المتقدم للوظيفة، كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة " 38.

3.5.4- اختبارات العمل(الاستخدام):تعتبر من الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات في المفاضلة وغربلة المترشحين المتقدمين للتوظيف، الذين استوفوا الشروط المطلوبة لبعض أنواع الاختبارات والتي من بينها نجد:

- **الاختبارات الشخصية:** " تستخدم للوقوف على الصفات الشخصية للمتقدمين ومعرفة المزايا والميول والاستعدادات والعادات التي تميزهم، ويكون هذا النوع من الاختبارات مفيدا لاختيار المتقدمين لشغل بعض الوظائف الهامة التي يفترض في شاغلها التمتع بخواص معينة، كالصبر والهدوء أو البساطة، كما تقيس بعض هذه الاختبارات وخاصة السيكولوجية منها درجات الانفعال، أو التأزم النفسي أو الانحرافات أو العقد الشخصية التي قد تعيق المتقدم عن ممارسة وظيفته " 39، ويهدف هذا النوع من الاختبارات إلى محاولة معرفة خصائص شخصية الفرد التي تتطلبها الوظيفة والتأكد من مدى ملائمتها مع طبيعة الوظيفة .

- **اختبارات الاستعداد:** "تقيس هذه الاختبارات قابلية الاستعداد العامة على التعليم، لذلك فإن هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن إمكانية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها، لاسيما في تلك الوظائف التي تتطلب الدقة والضبط والبرمجة، ومعالجة المعلومات في الجانب الإلكتروني " 40، والهدف من هذه الاختبارات هو معرفة وتميز القدرات التحليلية والرياضية للأفراد المتقدمين للوظائف، ومعرفة مدى قابلية الفرد لتطوير مهاراته ومعارفه في عمله المستقبلي .

- **اختبار الانجاز(الأداء):** " تستخدم لقياس ما أنجزه أو تعلمه الفرد، وتبين درجة المعرفة لدى المترشحين والتحقق من إتقانهم لمهارات معينة أو قياس سرعة أدائهم، كما

³⁸سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 120، بتصرف.

³⁹محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 111 .

⁴⁰سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 129 .

"تستخدم في اختبار المتقدمين لشغل وظائف تستلزم إدارة الأجهزة والمعدات للتأكد من قدرتهم على تشغيلها أو نقلها أو صيانتها، إضافة إلى استخدامها في تعيين المتقدمين لشغل الوظائف الكتابية على الآلة الكاتبة أو الاختزال"⁴¹، ويهدف هذا النوع من الاختبارات إلى معرفة أداء الأفراد في موقف وظيفي معين .

- **اختبارات الميول للعمل:** تهدف إلى قياس رغبات وميول المتقدم للوظيفة وحبه وولائه لأداء هذا العمل، حيث يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يتقنه بسرعة وسيكون أدائه أفضل من الآخرين "⁴²، يمكن للقائمين على عملية المفاضلة والاختيار قياس مدى رغبة الفرد للقيام بالعمل المسند إليه وقدرته على الاندماج فيه، كما يساعد على معرفة ميوله لبعض الوظائف.

- **اختبار الاتجاهات:** "تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل، بحيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل"⁴³.

4.5.4- المقابلات الشخصية: تعد من أكثر الأساليب استخداما، تصمم بهدف التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة ما، يتم من خلالها غربلة المترشحين وتحديد أكثرهم تطابقا مع متطلبات الوظيفة والتأكد من المعلومات الواردة في طلب التوظيف، وهي "عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجها لوجه، يجري فيها تبادل الآراء والمعلومات في نواحي معينة، تهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدم للشغل مع الوظيفة المراد شغلها في المنظمة، وتستخدم بغرض تدعيم ومساندة المعلومات التي تم الحصول عليها من الخطوات الأخرى لعملية الاختيار"⁴⁴، كما أن للمقابلة عدة تصنيفات نذكر من بينها: "⁴⁵

- **المقابلة الموجهة:** تحوي على أسئلة مخطط لها سلفا بحيث تعطي لكل متقدم بنفس الترتيب والتسلسل، وبما أن المقابلة الموجهة تتطلب دقة ووقتا أثناء التخطيط لها، فان بعض الباحثين وجدها أكثر مصداقية وقبولا من سواها من المقابلات .

⁴¹محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 112 .

⁴²محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص156، بتصرف.

⁴³محمد هاني محمد، نفس المرجع، ص157 .

راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001،

⁴⁴ص128، بتصرف.

⁴⁵حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 210-213.

- **المقابلة نصف موجهة**: يركز هذا النوع من المقابلات على أسئلة موجهة ومخطط لها مسبقا، يحتوي فيها الجزء الأخير على أسئلة غير محددة قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها .

- **المقابلة غير الموجهة**: تمتاز بأسئلة غير معدة مسبقا، تختلف أسئلتها والمواضيع التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها، أي أنها تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية .

5.5.4- التحري عن المتقدم: تقوم إدارة الموارد البشرية بالتأكد من صحة المعلومات والبيانات التي صرح بها المتقدم للوظيفة، وللتأكد من ذلك لا بد من التحري عن المتقدم والاتصال بأصحاب الأعمال الذين عمل معهم سابقا، أو بأصدقائه وأساتذته للأخذ بأرائهم وتوصياتهم، وقد تخطوا المؤسسة خطوات أكبر وتحرى عن المتقدم من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمقدم، ومن بينها جيرانه مثلا وبطاقات الائتمان وسجلات الشرطة وسجلات المحاكم⁴⁶.

6.5.4- الفحص الطبي: تطلب الكثير من المنظمات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد، لتحديد مدى قدراته الجسدية والصحية على أداء العمل المطلوب منه، فان الفحص الطبي يأتي كخطوة أخيرة في عملية الاختيار⁴⁷، من خلاله يتم إخضاع كل متقدم إلى الكشف الطبي بعد الاختيار، تسعى المؤسسة دائما إلى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم على أكمل وجه .

7.5.4- اتخاذ القرار النهائي للاختيار: تتمثل هذه الخطوة في "اختيار فرد واحد لشغل الوظيفة، والافتراض الأساسي عن هذه النقطة هو أن هناك أكثر من فرد مؤهل لشغل الوظيفة، وإذا كان هذا هو الحال فانه لا بد من إبداء تقدير حكم قيمي على كل المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة لاختيار أكثر الأفراد تأهيلا ومناسبة للعمل"⁴⁸.

8.5.4- مرحلة التنسيب إلى الوظيفة : بعد تعيين الفرد في المؤسسة وتعريفه بمهامه فانه ينسب الى وظيفته، وتقوم بعض المؤسسات بعملية تهيئة وتنوير الموظفين الجدد لتعريفهم على المؤسسة من خلال برامج تتضمن استخدام عددا من الوسائل.

⁴⁶ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 218 .

⁴⁷ محمد حسن راوية، مرجع سابق، ص 149 .

⁴⁸ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 195 .

أخيرا ومن خلال كل هذه الخطوات المتصلة مع بعضها تتضح مدى أهمية عملية اختيار الموارد البشرية، التي تهدف إلى اختيار الأفراد أو الفاعلين لشغل الوظائف، والتي تسمح لمتخذي القرار باختيار أفضل المترشحين وأكفئهم.

5- قراءة سوسيولوجية في الشروط والأساليب المتبعة .

1.5- قراءة سوسيولوجية في شروط التوظيف: أيا كانت الصفة التي التحق بها المترشح بالوظيفة لا بد من توفر شروط معينة إما شكلية أو موضوعية، وكل مترشح ملزم بتقديم ملف مكون من وثائق تثبت هويته الشخصية والعلمية وهو ما يسمى بالشروط الشكلية، أما المدلول الفعلي لها يسمى شروطا موضوعية، أي ما يمتلكه الفاعل الاجتماعي من قدرات ومواصفات فعلية تنطبق مع مواصفات المنصب وهو ما يهم بحثنا هذا، وبالعودة الى مختلف التشريعات والقوانين التي تعاقبت منذ الاستقلال إلى غاية الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، فإنها تجمع كلها على مجموعة من الشروط الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة والمتمثلة في (الجنسية الجزائرية والسن القانونية للعمل، إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية، خلو صحيفة سوابقه العدلية من أي تصرفات تتنافى مع الآداب العامة ومتطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى توفر اللياقة البدنية التي تتناسب مع بعض المناصب)، وفيما يلي تفصيل هذه الشروط من منظور سوسيولوجي.

1.1.5- الجنسية الجزائرية: لكي يكون هذا الشرط موضوعيا يجب إثبات ولاء الفرد للوطن وهي دليل الانتماء، لذا يشترط في المترشح لشغل الوظائف بالإدارة والمؤسسة الجزائرية التمتع بالجنسية الجزائرية حفاظا على السيادة الوطنية، وبعض النظر إن كانت أصلية أو مكتسبة وفق شروط قد فصل فيها القانون وهي ليست مجال بحثنا، باستثناء المناصب السامية والحساسة في المؤسسات الكبيرة والسيادية التي يشترط فيها الجنسية الأصلية طبقا للمادة 21 من قانون العمل 90-11، ومع ذلك فلا مانع من توظيف عمال أجانب في المؤسسة بشروط معينة ومحددة واستثناء، في حالة عدم وجود يد عاملة مؤهلة مع بقائهم في وضع تعاقدى مؤقت⁴⁹، فالجنسية من منظور سوسيولوجي هي دلالة قطعية على الانتماء والولاء إلى الوطن .

2.1.5- التمتع بالحقوق المدنية والوطنية: "تجمع جميع أنظمة الموارد البشرية في العالم على غرار النظام التشريعي الجزائري على ضرورة تمتع المترشح للوظيفة العمومية بالسيرة الحسنة والأخلاق الحميدة، وعدم ضلوعه في جرائم مخلة بالشرف... وهي جميع

⁴⁹ د. عبدالعزيز زواتيني، مرجع سابق، ص 86.

الأفعال التي تتنافى والحرمة المرتبطة بمهامهم ولو كان خارج الخدمة⁵⁰، ويفرض هذا الشرط أن يكون المترشح لتولى المنصب بعيدا عن الشبهات التي تثير الشك لدى الآخرين، أو قد تؤدي إلى الإخلال بنزاهته أثناء أداء المهام الموكلة له، كما تبرز مدى التزامه بالآداب العامة التي تحكم المجتمع، ويكون ذلك بإثبات شهادة السوابق العدلية .

3.1.5- إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية: يقتصر هذا الشرط على الذكور دون الإناث، حيث يرتبط التوظيف بإثبات وضعية المترشح اتجاه الخدمة الوطنية، ومع ذلك توجد استثناءات لتوظيف بعض الإطارات دون المرور عبر هذا الشرط وذلك للحاجة إليهم، كتوظيف الأخصائيين في المؤسسات الصحية بالجنوب، إلا أن تطبيق هذا الشرط يمنح الأفضلية للأنتى على حساب الذكر في التوظيف والحصول على المنصب، ويكون تأثيره تراكميا بمنحها الأفضلية دوما في اكتساب خبرة مهنية إضافية والترقية في مسارها المهني، وهو ما يتناقض مع مبدأ المساواة في التوظيف، الذي يجعل الجنسين متساويين في الحقوق والواجبات، ورغم تدارك الأمر بعد التعديل الذي منح الحق في احتساب مدة الخدمة الوطنية كخدمة فعلية تحتسب في المسار المهني للذكور بعد التوظيف إلا أن الأثر يبقى قائما حيث لا يمكن تدارك الامتيازات المحققة في جوانب أخرى وهو ما يطرح التساؤل حول موضوعية هذا الشرط من عدمه.

4.1.5- السن القانونية للعمل: يجب أن يكون المترشح لشغل المناصب في المؤسسات العمومية قد بلغ سنه ثمانية عشر (18) سنة كاملة، حتى يكون مؤهلا للقيام بالمهام الموكلة له، ويضبط شرط السن بيوم إجراء المسابقة أو إيداع ملف المسابقة، كما حدد المشرع الجزائري في قانون العمل 11/90 في المادة رقم 15 صراحة بأنه "لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ستة عشر (16) سنة، إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين، التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي، كما أنه لا يجوز توظيف القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقياته"⁵¹.

5.1.5- التمتع باللياقة البدنية: الدليل الموضوعي لهذا الشرط قدرة المترشح بدنيا على أداء عمله وفق مواصفات ومتطلبات المنصب، حتى لا يهمل مصلحة الإدارة والمهام الموكلة إليه، كما أقر المشرع الجزائري تخصيص بعض المناصب لفائدة فئة ذوي

⁵⁰ عبد العالي بلعيفة، عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النص والواقع، اطروحة دكتوراه، فرع علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2018، ص134.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة رقم15، العدد17 المتعلق بالقانون 11/90 المؤرخ

⁵¹ في21أفريل1990

الاحتياجات الخاصة قصد إدماجهم في الحياة المهنية وتحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع، وذلك ما تضمنته المادة رقم 16 من القانون 11/90 التي تنص على انه " يجب على المؤسسات المستخدمة أن تخصص مناصب عمل للأشخاص المعوقين وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم"⁵²، وهو ما يضمن لهذه الفئة حقوقها في التوظيف بما يمكنها من العيش الكريم ويحفظ لها كرامتها ويكون ذلك وفق ما يتماشى ونوع الإعاقة، الا أن الملاحظ ميدانيا أن هذا الشرط غير مطبق كما يجب من خلال وجود شريحة واسعة من هذه الفئة دون مناصب وهو ما يطرح التساؤل حول موضوعية هذا الشرط من عدمه.

6.1.5- إثبات مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل: " إن جملة المعارف والمؤهلات والقدرات ومختلف الشهادات الأكاديمية التي يحملها المترشح هي في حد ذاتها هوية معرفية يقدمها الفاعل الاجتماعي في ملف ترشحه، وهذه الهوية هي التي تسمح له بالدخول إلى المسابقة وتثبت أحقيته لشغل المنصب الذي ترشح له"⁵³، هذه المؤهلات عادة تكون ممنوحة من طرف مؤسسات عمومية أو خاصة معتمدة للتكوين، ويكون ذلك وفق ما تتطلبه مواصفات المنصب الشاغر باستثناء بعض الرتب التي لا تشترط مؤهلات علمية لشغلها، وهو ما تطرق إليه **ماكس فيير** في نموذج المثالي حين أكد على أن عملية التوظيف والترقية في المنصب تكون وفق المؤهل العلمي للفرد.

2.5- قراءة سوسولوجية في أساليب التوظيف المتبعة.

من أجل تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في تولي الوظائف في المؤسسات والإدارات العمومية تم سن العديد من التشريعات والقوانين، التي تهدف إلى تنظيم عملية التوظيف وتبني أكثر من أسلوب أو طريقة لتنظيم المسابقات، حيث تختلف طرق التوظيف في الجزائر باختلاف نوع التوظيف والشروط المعلنة، فلكل طريقة شروطها الخاصة مثلما تطرق له قانون العمل والقانون الأساسي المنظم للوظيفة العمومية، وترك تفصيله للقوانين الأساسية الخاصة بالقطاعات، ويتم التوظيف عموما وفق طريقتين هما، التوظيف من داخل المؤسسة والتوظيف من خارج المؤسسة، وسوف نتناول كل طريقة بالشرح كما يلي:

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة رقم 16، العدد 17 المتعلق بالقانون 11/90 المؤرخ

⁵² في 21 أبريل 1990

⁵³ أ. خالد عنون، أ. فاروق مداس، الاقتراب بالسوسولوجي لدراسة المورد البشري - نموذج التوظيف، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة، د ت، ص 6

1.2.5- أساليب (طرق) التوظيف على المستوى الداخلي.

تلجأ المؤسسة إلى تغطية طلباتها واحتياجاتها من اليد العاملة باللجوء إلى توظيف من تتوفر فيهم مواصفات الوظيفة المطلوبة وشروط الالتحاق بها، وتتم سواء بتغيير الرتبة في نفس السلك أو بتغيير السلك كليا إذا توفر في العامل المواصفات التي تأهله، ويعتمد في هذا النوع من التوظيف على الأساليب التالية :

- **التوظيف على أساس الاختبار المهني:** يعتبر هذا النوع من التوظيف طريقة لترقية الموظف إلى رتب أعلى بعد قضاءه لفترة تكوين أو تحسين المستوى، حيث تفتح الامتحانات المهنية في حالة وجود مناصب شاغرة، مع تحديد مدة زمنية للتسجيل غالبا تكون شهر من تاريخ الإعلان عن الامتحان، ويتم ضبط قائمة المترشحين المقبولين ممن تتوفر فيهم الشروط المحددة من قبل لجنة متخصصة للقيام بهذه العملية⁵⁴.

- **التوظيف على أساس الكفاءة والاختيار:** يتم وفق هذه الطريقة ترقية الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة في مسارهم المهني بنقلهم من الرتبة الحالية إلى رتبة أعلى منها في نفس السلك، وذلك بعد تسجيل اسم الموظف في قائمة التأهيل للترقية، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء⁵⁵.

- **التوظيف على أساس الفحص المهني:** يتم التوظيف وفق هذه الطريقة عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل هيئة المستخدمين المعنية بالتوظيف، "وتتمثل في رفع زاد الموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة أو خبرة مهنية كافية إلى رتب أعلى، وهذا بعد الاطلاع على ملفات كل الموظفين المعنيين والتأكد من استيفائها لكل الشروط، مع الاعتماد على تقرير المصلحة المسيرة، وبعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء برتبة الاستقبال، فقد حددت القوانين الأساسية نسبة لشغل المناصب الشاغرة بهذه الكيفية من التوظيف الداخلي، باستثناء بعض الرتب التي تم فيها الترقية على أساس الاختبار دون تحديد"⁵⁶، وفي كل الأحوال فان العيّنات التي تتم على أساس التأهيل المهني لا تتجاوز نسبة 05% من عدد المناصب المطلوب شغلها.

2.2.5- أساليب (طرق) التوظيف على المستوى الخارجي.

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف في حالة عدم قدرتها على تلبية احتياجاتها لليد العاملة المؤهلة من مواردها الداخلية، أي عدم توفر مواصفات الوظيفة في الأفراد

⁵⁴عبد العزيز زوا تيني، مرجع سابق، ص90، بتصرف

⁵⁵أحمد سنوسي، حسين بن سليم، مرجع سابق، ص9، بتصرف

⁵⁶د. عبد العزيز زوا تيني، مرجع سابق، ص91.

العاملين لديها، عن طريق القيام بفتح مسابقات التوظيف بواسطة أحد الأساليب التالية:

- **التوظيف على أساس الاختبار:** من خلال هذا النوع من التوظيف تعلن الإدارة عن حاجتها لشغل بعض المناصب وفق شروط ومواصفات محددة مسبقا والقيام بفتح مسابقة على أساس الاختبار، يتم بعدها دراسة الملفات المستلمة وتحديد المقبولين منهم ثم القيام بإجراء امتحان لهم، يتم بعدها ترتيب المترشحين وفقا للنتائج التي تحصلوا عليها ترتيبا تنازليا، واختيار أفضل المترشحين وانتقائهم على أساس مخرجات المسابقة الاختيارية التي سبق تنظيمها، ويكون النجاح في الاختبار هو الفاصل للتعين في المنصب، وتوظيف العدد المحدد من الفائزين طبقا لاحتياجات المؤسسة وفق المناصب المراد شغلها⁵⁷.

- **التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة:** يتم وفق هذا النوع من المسابقات الإعلان عن حاجة المؤسسة للتوظيف في المناصب الشاغرة، ويكون للشهادة أو المؤهل الذي حصل عليه المترشح دورا هاما في تحديد النجاح والتعيين، حيث تتم دراسة ملفات المترشحين وفق سلم تنقيط محدد في قوانين التوظيف، بالإضافة إلى قيام المترشح بالمقابلة مع لجنة الانتقاء، ليتم بعدها احتساب نتائج المقابلة بالإضافة إلى نتائج الملف، يتحدد من خلال هذه الطريقة تحديد قائمة الناجحين في المسابقة، بل يتم الجمع بين درجات المسابقة ودرجات المؤهل الحاصل عليه⁵⁸.

- **التوظيف على أساس الفحوص المهنية:** تعتبر من بين الطرق التي نصت عليها بعض النصوص القانونية الأساسية الخاصة، كما أنها لا تختلف كثيرا عن طريقة المسابقة على أساس الاختبار، وتعد هذه الطريقة مشتركة بين التوظيف الخارجي والداخلي، فهي توجه لمستخدمي التنفيذ الذين لا يشترط فيهم إلا معارف مهنية أولية وتأهيل يتلاءم مع المنصب المطلوب شغله⁵⁹، إلا أن إثبات الإجراءات المنصوص عليها المتعلقة بكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية تلزم باتباع هذه الإجراءات .

- **التوظيف على أساس الشهادات(التوظيف المباشر):** تلجأ المؤسسة إلى توظيف خريجي المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص، التي تتولى تكوين أفراد متخصصين مرشحين للالتحاق مباشرة بالمناصب الشاغرة في المؤسسات العمومية، ويدخل هذا النمط ضمن التوظيف المباشر دون اللجوء إلى إجراء المسابقة، حيث تعتبر الشهادة هي

⁵⁷ عبد العزيز زوا تيني، رجع سابق، ص90، بتصرف

⁵⁸ أحمد سنوسي، حسين بن سليم، مرجع سابق، ص10، بتصرف

⁵⁹ عبد العزيز زوا تيني، مرجع سابق، ص90، بتصرف

الأساس الذي يعتمد عليه وفق "نص المادة 80 من الأمر 03-06 (... التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة"⁶⁰، ويقصد به التوظيف المباشر لفقئة المترشحين خريجي مؤسسات التكوين المتخصص، والذين في غالب الأحيان يتم التحاقهم بالتكوين وفق اتفاقيات توظيف مسبقة .

نلاحظ من خلال استعراضنا لمختلف أساليب التوظيف في التشريع الجزائري تعدد الطرق التي اعتمدها المشرع للتوظيف بالمؤسسة العمومية، ومنح بدائل وصلاحيات أكبر للقائمين عليها لاختيار الطريقة التي تناسبها في اختيار موظفيها وفق ما تقتضيه الحالة المنصوص عليها، كما منح الفرص للموظفين بالمؤسسة من أجل الترقية، وهو ما يرفع من معنوياتهم ويعزز ولائهم ويشعرهم بالمسؤولية في تنفيذ الأعمال، ويؤثر إيجابا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم وفق ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية

6- الخاتمة:

من خلال ما تم تناوله تتضح أهمية عملية التوظيف في المؤسسة، حيث يرتبط تطورها وجود خدماتها ومنتجاتها بمدى قدرة الأفراد الذين تم اختيارهم بكل موضوعية وعقلانية على القيام بمهامهم، تتم هذه العملية وفق عدة أساليب للتقييم والاختيار مضبوطة بمجموعة من الشروط التي حددتها التشريعات التي تنطوي تحت لوائها هذه المؤسسة بمختلف أشكالها، والتي تهدف في مجملها إلى ضبط الجانب الشكلي للعملية وتنظيم المسار المهني للموظف، والوصول إلى الاختيار الأمثل للأفراد من بين البدائل المتاحة لها تحقيقا للشروط تطابق متطلبات الوظيفة ومواصفات الموظف، بعيدا عن كل الممارسات غير الموضوعية التي تحتكم إلى الولاءات وشبكة العلاقات والروابط الاجتماعية التي يمتلكها الأفراد ويستغلونها في الحصول على المناصب.

هذه الممارسات وغيرها تؤدي بالضرورة إلى اعتراض وعدم رضى المترشحين لشغل الوظائف وتزرع الشك في مختلف إجراءات عملية التوظيف والقائمين عليها، انطلاقا من طرق تطبيق الشروط والمعايير المحددة والمنظمة لها، وصولا إلى الطعن في مصداقية نتائجها وعقلانية تسييرها، ومع التغيرات السريعة في مختلف الوسائل التكنولوجية وطرق التسيير الحديثة، أصبحت المؤسسة اليوم أمام حتمية عقلنة عملياتها ووظائفها، خاصة ما تعلق منها بعملية اختيار مواردها البشرية التي يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق أهدافها، وتطبيق القواعد القانونية المنظمة لها بكل موضوعية بعيدا عن الإجراءات الشكلية لاجتناب تعارض هذه القواعد مع مبادئ التوظيف وللوصول إلى تحقيق مبدأ

⁶⁰أحمد سنوسي، حسين بن سليم، مرجع سابق، ص11، بتصرف

تكافؤ الفرص بين المترشحين والذي يحقق بدوره العدالة التنظيمية بين الموظفين داخل المؤسسة، وعدم التمييز على أساس الجنس أو المنطقة أو الكفاءة، أو الجدارة والمساواة، وعليه يمكن القول أن الوصول إلى توظيف عقلاني ورشيد ينتج عنه اختيار فاعلين اجتماعيين بهويات معرفية يمكنهم من أداء مهامهم ويعزز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ويقوي روح المسؤولية والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة .

وما يستنتج من استعراض الدراسات ومختلف القوانين والتشريعات المتعلقة بالموضوع، وكذا الإجراءات المتخذة في الفترات الأخيرة، كذلك المتعلقة باللاجئين إلى التوظيف عن طريق سياسات وقرارات الإدماج الجماعي، التي تفرز بدورها فائض في اليد العاملة المدمجة في بعض الإدارات والمؤسسات لا تتماشى مؤهلاتهم العلمية مع المهام الموكلة إليهم في بعض الأحيان، وهو ما يفسر عدم احترام ومراعاة متطلبات الوظيفة ومواصفات الموظف، كما أن الأساليب والشروط المتبعة لا تتماشى ومبادئ التوظيف المذكورة سابقا، ولا تضمن إتباع الطرق العلمية والعقلانية الدقيقة في عملية الاختيار، وتجعل الجميع متساوي على أساس الشروط الشكلية دون مراعاة للموضوعية، كما لا يعطي الفرصة للقائمين على تنظيم عملية التوظيف من اختيار متطلبات واحتياجات المؤسسة بكل عقلانية.

هذه النقاط وأخرى تفرض ضرورة إعادة النظر في التشريعات والقوانين وتحيين الأساليب والشروط المتبعة، وتطبيق سياسة توظيف واضحة تراعي المعايير العلمية وتضمن للمؤسسة العمومية اختيار موارد بشرية مؤهلة تتميز بمواصفات تتطابق مع المناصب المقترحة تمكنها من تحقيق أهدافها، إضافة إلى ضمان وجود هامش من الحرية يمكن القائمين على الاختيار من المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلها.

7- المراجع:

- الكتب:

- د. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، فسنطينة، الجزائر، 2006.

- د. عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1998.

- حبيب الصحاب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان، لبنان، 1997.

- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

- د. عبد العزيز زواني، تنمية المورد البشري في التنظيم، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.

- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

- سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006.

- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- المقالات:

- أ. خالد عنان، أ. فاروق مداس، الاقتراب السوسولوجي لدراسة المورد البشري- نموذج التوظيف، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، دت.

- أ. عتيقة جعيجع، السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمتية للضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 16، جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2016.

- سعيد سبعون، سارة مباركي، التسيير العقلاني للموارد البشرية واتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - دراسات وبحوث، المجلد 9، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2022.

- سعيد زيوش، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هيربرت سايمون ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية- دراسة سوسولوجية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، جانفي 2022.

- نصيرة بطاط، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، العدد 3، جامعة البليدة 2، دون سنة نشر.

- حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشلف، الجزائر، دت.

- د. وهيبة عشاوي، أ. هجيرة عشاوي، إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، جامعة بومرداس، الجزائر، دت.

- رحمان يوسف زكرياء، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية - قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، 2021.

- حسين بن سليم، أحمد سويبي، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية – قراءة سوسيولوجية للواقع، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2018 .

- الأطروحات والرسائل:

- عبد الرحمان بوقفة، تسير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2016.

- بسمينة بوعودي، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2016/2015 .

- عبد العالي بلعيفة، عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النص والواقع، أطروحة دكتوراه فرع علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2018.

- سعيدة صفاصن، أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001.

-القوانين:

-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد17 المتعلق بالقانون رقم 90 -11 المؤرخ في21أفريل1990 المتعلق بعلاقات العمل.