

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية  
(قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري)

The reality of employment in Algerian public institutions  
(Reading in the terms of employment according to the Algerian law)

رحماني يوسف زكرياء<sup>1</sup>، لبرق محمد رياض<sup>2</sup>\*

<sup>1</sup> جامعة غرداية (الجزائر)، rahmani.zakariay@univ-ghardaia.dz

<sup>2</sup> جامعة تلمسان (الجزائر)، riad\_lebrague@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2021/03/15

تاريخ القبول: 2021/02/12

تاريخ ارسال المقال: 2020/12/18

\* المؤلف المرسل

## الملخص:

يعد التوظيف أهم وظائف ادارة الموارد البشرية لكونه يسد احتياجات المؤسسة الكمية والنوعية من الموارد البشرية وأداة للمفاضلة بين الأفراد وتحديد مهاراتهم وكفاءاتهم وفقا لجملة من المعايير العلمية في الاستقطاب والانتقاء والتعيين.

كما ان التوظيف السليم يمنح المؤسسة الكفاءات البشرية المحققة لأهدافها ويحقق لها الحفاظ على استقرارها التنظيمي ومن ثم الاستثمار الفعّال لرأس المال البشري؛ وإن امتلكت تكنولوجيا عالية ورأس مال ضخم لا يمكنها تحقيق أهدافها دون موارد بشرية لها من المهارات ما يصنع لها التميز ولن يتأتى ذلك دون توظيف سليم.

يحتل التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية مكانة هامة خصوصا بعد التخلي عن الطابع الإحتماعي الاشتراكي وتحول الرؤى لمفهوم الوظيف العمومي كخدمة عامة، من خلال الإصلاحات التي تقوم بها السلطات العليا فلتحسين الخدمة العامة؛ وسنحاول في دراستنا لعملية التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية وفقا للقانون الأساس للوظيفة العمومية واستنباط مختلف مراحلها من الإستقطاب والاختيار والتعيين والإجراءات المتعلقة بعملية التوظيف.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة العمومية ; الوظيف العمومي ; التوظيف ; الكفاءة البشرية

## **Abstract: Times New Roman**

Recruitment is the most important function of human resources management because it fulfills the quantitative and qualitative needs of the institution in terms of human resources and is a tool for differentiation between individuals and determining their skills and competencies according to a set of scientific standards in recruitment, selection and appointment.

Furthermore, proper employment gives the institution the human competencies that achieve its goals and maintain its organizational stability and thus the effective investment of human capital. And if it possesses high technology and huge capital, it cannot achieve its goals without having human resources with skills, which will make it distinguished, and that will not happen without proper employment.

Employment in Algerian public institutions occupies an important place, especially after the abandonment of the socialist social character and the shifting of visions to the concept of public office as a public service, through reforms undertaken by the higher authorities to improve the public service; In our study of the recruitment process in Algerian public institutions, in accordance with the basic law of public office, we will try to devise the various stages of recruitment, selection, appointment, and procedures related to the recruitment process.

**Keywords:** Public establishment ; Public Employer ; Employment ; Human competence

## مقدمة:

تعمل المؤسسات اليوم على بقاءها وتحسين أدائها في ظل بيئة متغيرة التي تعمل فيها، وهذا يتطلب من هذه المنظمات الاهتمام بالعنصر البشري، والاستثمار فيه إلى جانب تكنولوجيا عالية ورأس مال عالي لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية تكون فعالة ولها مهارات متميزة عن المنظمات الأخرى، وهذا راجع إلى اختيار السليم والصحيح للموارد البشرية المتاحة فالتوظيف في المؤسسات الجزائرية لا يعطي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري نظرا للبيئة التي تعيش فيها المؤسسات الجزائرية والثقافة السائدة في عملية التوظيف التي تفتقر للمعايير الموضوعية العلمية في استقطاب الكفاءات وهذا مخلفات النظام الإشتراكي والطابع الاجتماعي الغالب وهذا ما أردنا الإشارة في دراستنا لعملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية وفقا للقوانين المعمول بها في مراحل الاختيار والتعيين وكذا الإجراءات التي تتخذ في عملية التوظيف.

إن عملية التوظيف تتكامل بتكامل مجموع أنشطته التي تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، إذ ينجر الخطأ في أحدها على العملية في حد ذاتها وبالتالي على باقي وظائف ادارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول بأن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيقا لمبدأ الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب.

وقد ارتأينا أن ندرس التوظيف في المؤسسات الجزائرية دراسة وصفية من أجل تحديد النقائص واقترح بعض الحلول التي نراها موضوعية في هذه العملية.

ومن خلال ما سبق نستطيع تحديد مشكلة الورقة البحثية من خلال طرح السؤال التالي:

– ما هو التوظيف وكيف يتم داخل المؤسسات العمومية الجزائرية؟

ومن السؤال السابق نستطيع أن نشق منه عدة أسئلة منها:

1. ماذا نقصد بالمؤسسات العمومية والتوظيف العمومي ماهي التحديات التي تواجهها؟
  2. كيف يتم التوظيف بالمؤسسة العمومية وفقا لقانون التوظيف العمومي وكيف يتم تطبيقه في المؤسسات الجزائرية؟
  3. كيف يتم صياغة التوظيف في المؤسسات الجزائرية؟
- ويمكن الإجابة عن التساؤلات السابقة كالاتي من خلال محاور البحث:
1. ماهية المؤسسات العمومية والإدارية والمرفق العام وفق القانون الجزائري (المدني، القانون الأساسي للتوظيف العمومية)
  2. ماهية وظيفة التوظيف في إدارة الموارد البشرية؛
  3. التوظيف في المؤسسة العمومية وفقا للقانون الأساسي.

## أولا تعريف المؤسسات العمومية والإدارية (المرافق العامة)

### 1. ماهية المرفق العام

- تعددت تعريفات للمرافق العامة (المؤسسات العمومية) التي ردها الفقهاء، تناقضت واختلفت، بحيث اتصفت بعدم التحديد، الغموض الذي يكتسي هذه التعاريف ومن جملة التعاريف ما يلي:
- المرفق العام (المؤسسة العمومية) خدمة تقدمها السلطة العامة للجمهور بطريقة منتظمة إرضاء لحاجة من الحاجات.
  - المرفق العام هو الخدمات العامة التي يؤديها الحكام للجمهور باستعمال وسائل القانون العام في دولة معينة وفي زمن معين.
  - والتعريف الصحيح للمرفق العام هو منظمة تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة وهذا التعريف يتضمن العناصر التالية:
- أ. المرفق العام تحدته الدولة، وذلك عندما تقرر نشاطا معيناً يقتضي أن تقوم به، تحقيقاً للمصلحة العامة، بالتالي تخضعه لأحكام المرافق العامة حسب الطرق المتبعة في إدارة هذه المرافق.
- ب. خضوع المرفق العام للسلطة الإدارية، أي أن المرفق العام لا يمكن أن ينفصل عن سلطة الدولة، يخضع في تنظيمه الداخلي والخارجي لإرادتها، تحديد الأموال، الأدوات، الأشخاص تسند لهم إدارة المرفق.
- ج. المرفق العام يحدث بقصد تحقيق حاجة من حاجات النفع العام: يقصد بالحاجات سد حاجة عامة أو تقديم خدمات تعجز المؤسسات الخاصة والأفراد القيام بها، أو ترغبي تحقيق هذه الخدمات لكونها لا تحقق أرباحاً، أولاً يستطيع الأفراد القيام بها على الوجه الأكمل والمرفق العام يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ولا ينتظر ربحاً من ورائها.
- د. خضوع المرفق العام لنظام قانوني خاص يرى البعض وجوب توافر عنصر رابع في المرفق العام، وهو خضوعه لنظام قانوني خاص، ومع ذلك يخضع لأحكام ومبادئ القانون العام الإداري الأمر الذي يخوله حقوق وإميازات السلطة العامة.
- هـ. أنواع المرافق العامة: المرافق الإدارية المرافق المهنية، المرافق الاقتصادية.
- المرافق الإدارية تخضع لنظام قانوني واحد هو القانون الإداري، أخرجتها الدولة في نطاق الإدارة المركزية ومنحها القانون شخصية معنوية وقسطاً من الاستقلال في إدارة شؤونها بهدف تحقيق غرضها.
- والمؤسسة العامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع في أنشطتها للقانون العام، ويختص القضاء الإداري بالفصل في المنازعات المتعلقة بها، ويخولها القانون العام جملة من الإميازات وهي:
- السلطة العامة، قراراتها قرارات إدارية.
  - أموالها أموالاً عامة، عمالها عمال عموميين.
  - تلعب الشخصية المعنوية دوراً هاماً في تنظيم الأعمال والسلطات الإدارية، ومكنت من القيام بالوظائف الإدارية بواسطة أشخاص طبيعيين (أعوان الدولة).

- الاستقلال الإداري لا يعني أن تتمتع بكل السلطات الضرورية وتكلف هذه الأجهزة بالتصويت كليا وجزئيا على إيرادات أو نفقات الهيئة، إقرار كل الإجراءات المتعلقة بنشاطها وتحمل مسؤولية أعمالها.
- الاستقلال المالي: تخصص للشخصية المعنوية أموالا تكتسب، تشكل ذمتها المالية الخاصة مع كل ما يترتب عليها من حقوق (التقاضي، الادعاء، الدفاع، المطالبة بالحقوق) والتصدي للدعاوي التي ترفع ضدها.
- ملاحظة:** المؤسسات العمومية والإدارية والهيئات ذات الشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي لا يعني بأنها مستقلة كليا عن الدولة، بل استقلالها محدود النطاق، مقيد أقره المشرع حسب القانون المنشئ لها.

## 2. ماهية الوظيفة العمومية

إن التوظيف العمومي في المؤسسات الجزائرية، لا يمكن أن يتحقق بدون فهم محتواه الحقيقي ومعاملته بطرق عصرية وحضارية وفعالة تتميز بالمرونة وهذا بالتنظيم الجيد للحياة العملية للموظفين في المؤسسة عبر طرق اختيارهم وتعيينهم وتثبيتهم وتحديد أوضاعهم القانونية، كل ذلك يكون في إطار الإلتزام بواجبات وحقوق الموظفين.

وقد عرفت الوظيفة العمومية على أنها مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص مختص ومحدد تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة مستهدفا الصالح العام. كما تعرف شكلا على أنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بالعمل لخدمة المرافق العامة. وعليه فإن هذا المعنى يركز الأشخاص والنظام القانوني الذي يحكمه دون الاهتمام بالوظائف المخصصة لهم. أما التعريف الراجح هو الذي يجمع المعنيين السابقين والذي يرى أن الوظيفة العمومية هي مجموعة من الأوضاع والنظم العامة التي تختص الموظفين العموميين في الدولة.

ومن هنا نعرف الموظف على أنه شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام. وقد أورد المشرع الجزائري في لمدة الأولى من الأمر 66-133 (المؤرخ في 02 جوان 1966) والمتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي: "يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارة المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذا المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم".

وجاء تقريبا في نفس المادة الخامسة من المرسوم 85-59 (المؤرخ في 23 مارس 1985) المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية: نطلق على العامل الذي يثبت عليه منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف.

### ثانيا: ماهية التوظيف في إدارة الموارد البشرية:

**1. مفهوم التوظيف:** تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مستمرة ومكلفة.

فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدد وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض.

إن دراسة وفهم سياسات التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه<sup>1</sup>.

كما ان لمصطلح التوظيف معنيين في إدارة الأفراد أو القوى العاملة بها<sup>2</sup>:

- مصطلح خاص: يعني شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو الترقية.
- مصطلح عام: ويشمل كافة شؤون العمال من تخطيط وتعيين وترقية ونقل... وبصفة عامة: التوظيف هو البحث عن اليد العاملة ذات الكفاءة باستقطابها وإحاقها بالمؤسسة.

## 2. أهداف التوظيف:

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف، حيث أن التوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة، ومن أهداف التوظيف ما يلي<sup>3</sup>:

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

## 3. أنواع التوظيف:

هناك نوعين من التوظيف توظيف داخلي أي المصدر من داخل المؤسسة في الأستقطاب، وتوظيف خارجي مصدر الإستقطاب يكون من البيئة أو خارج المؤسسة وهذا ما ستعرض له أدناه.

## 4. مراحل التوظيف:

### أ- الاستقطاب: (Recrutement)

يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، ولكي يكون الاستقطاب فعالا لا بد من وضع استراتيجيات له لكونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الانتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن جذب واستقطاب الأفراد الأكفاء. إضافة الى أن المنظمة وادارة

الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر التي يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبلا.

**مصادر الاستقطاب:** وتنقسم مصادر الاستقطاب الى مصدرين أساسيين:

**1- المصادر الداخلية:** وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء اليها على الخصوص في حالة

الوظائف التي تحتاج الى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الاشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

❖ **مخزون المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيةهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدتها.

❖ **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسير مسارههم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لأخر، وربما الترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

❖ **النقل الوظيفي:** نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسيات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة الى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

❖ **المعارف والاصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءة والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمتها.

**2- المصادر الخارجية:** تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

❖ **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم،... الخ. وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصنيف هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

❖ **الاعلان:** تختار المنظمة وسيلة الاعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجلات، الراديو،... الخ) ويتم تلقي الطلبات اما مباشرة أو عن طريق البريد.

❖ **المدارس والجامعات:** يتم اجراء التبرصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

## ❖ وكالات ومكاتب التوظيف: هناك نوعين:

1. **وكالات أو مكاتب عامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل أما في حالة عدم توفر عمل يناسب خبرات الفرد فان هذه الوكالات تقوم بصرف اعانات بطالة لهم.

2. **مكاتب خاصة:** يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغي العمل وتصنيفها الى تخصصات مهنية والرجوع اليها عند طلب احدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الاعلان في الصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

❖ **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات واجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.

## ب. اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تباين المفاهيم التي يعبر بها عملية الاختيار ويعزى التباين الى الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب الى العملية، فيعتبرها البعض عملية جمع معلومات محمية قانونا، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد والمنظمة، وعملية الاختيار تأتي كأداة أدليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة من الاجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء على ذلك فان عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها "بأنها اجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح"<sup>4</sup>

ويمكن أن يستخدم نفس المفهوم الى جانب الفرد في حالة اختياره لمنظمة ما ووظيفة محددة، فقرار الاختيار قرار احتمالي ولهذا يعتبر من القرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة، مثل قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>5</sup>

ومنه يمكن تعريف ببساطة الاختيار على أنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ونعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

وعادة ما يبنى قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تنتبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا، أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تنتبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسبا لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف.

### ج. خطوات عملية الاختيار والتعيين:

ان الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منظمة الى أخرى ويتوقف الأمر أساسا على نوعية المنظمة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا على امكانيات المنظمة وحجم العمالة وسياساتها تجاه القوى العاملة ونظرا لحساسية عملية الانتقاء يجي على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الاجراءات، ومتسلسلة في اتباع الخطوات، وشاملة في جمع المعلومات، وموضوعية في اتخاذ قرار الانتقاء.

ونعني بإجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءا من تحديد مصادر الاختيار وانتهاء بقرار تعيين من يتم اختيارهم، وهناك عدة مراحل تعكس في تعددها الكلفة وما يعول على هذه الاجراءات من الوصول الى أفضل اختيار، ذلك لأن اختيار الموظف الكفاء رغم الكلفة المترتبة عليه الا أنها كلفة مبررة اذا ما كانت النتيجة ايجابية، ويوضح النموذج التالي أن هناك أربع نتائج محتملة لقرار اختيار موظف ما وهي رفض الشخص المناسب أو قبوله، أو رفض الشخص غير المناسب أو قبوله.

#### الجدول رقم (1): النتائج المحتملة لقرار معين

أداء جيد	أداء غير جيد	قرار التعيين
قرار صحيح بتعيين شخص مؤهل	خطأ رقم 2 تعيين شخص غير مؤهل	
خطأ رقم 1 رفض تعيين شخص مؤهل	قرار صحيح برفض تعيين شخص غير مؤهل	قرار برفض التعيين

### د. مراحل عملية الاختيار:

بغض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فان عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل تمر بخطوات عدة مترابطة ومحددة، فكل خطوة تزود الادارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوبة. وتعتمد عملية الاختيار من ناحية نظرية على المراحل التالية:<sup>6</sup>

**1. غريبة مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ اجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوبة شغلها، وقد يتم الاعلان داخل أو خارج المنظمة، أو الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الاعلان يحضر الى المنظمة بعض راغبي العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لإسعاد البعض منهم الذين لا تتوفر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال اجراءات الاختيار، وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف وهي بالعادة طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم، حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية.

2. **الاختبارات:** أي أداء اختبارات المستخدم التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات، وتقيس الامتحانات مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين والامتحانات النفسية والى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب.

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات مواصفة الوظيفة.

ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة لدى طالبي الوظائف، فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعدادهم ودرجة اهتمامهم بمهنة معينة ودراسة ما اذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة.

وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليها والاطمئنان الى نتائجه، فيجب أن يكون الاختبار صادقا أي قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار، ويجب أن يكون الاختبار ثابتا، أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها واعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق عليها، ويجب أن يكون الاختبار موضوعيا، أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو ذهن المصحح، كما يجب أن يكون الاختبار متقنا، أي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى الجميع، يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولا بالنسبة للمجموعة المختبرة، وأخيرا يجب أن توضع قواعد وشروط تحديد كيفية الاختبار من ناحية الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة، وكيفية وضعها وتفسيرها.

**3 - المقابلات الشخصية:** أي اخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاثة السابقة الذكر الى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف الى التعرف على الصورة الاجمالية لخبرات الشخص المقابل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستثمارات المفتوحة.

وتهدف المقابلة الى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تتيح لكل من الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلا، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد وللحصول على معلومات معينة.

وعادة ما يتولى اجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة ويمثل فيها رئيس القسم أو الإدارة المختصة التي تتواجد بها الوظيفة.

**4 - التأكد من المعلومات:** يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة ومن صحة المعلومات التي أعطاها، من خلال الاتصال بالجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى الشخصي، ومدى مستواه الثقافي، وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن.

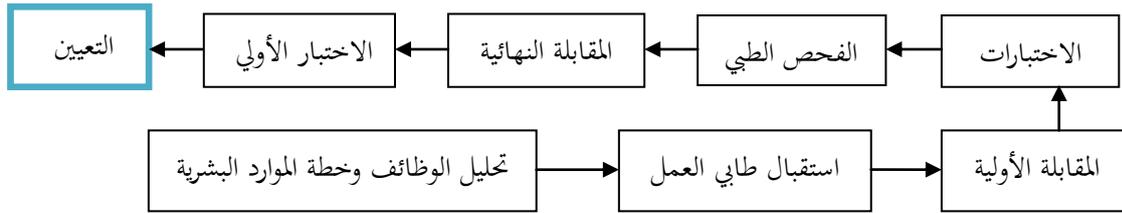
**5 - الفحص الطبي:** يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون هناك حدود

دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع

**6 - اتخاذ قرار التعيين:** يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم، فإذا ما اجتاز هذا المترشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه ادارة الموارد البشرية أو الادارة المسؤولة عن التعيينات وفي أغلب الدول هناك اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد الى تسعة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة، وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي اختارها وترشيحه اليها. ومبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماما، وأن هنالك احتمال أن يتم تعيين للعمل، وبالتالي فان تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة.

ويوضح الشكل التالي خطوات واجراءات عملية الاختيار.

### الشكل رقم (1) خطوات واجراءات عملية الاختيار



### هـ. تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد:

لا تنتهي مهمة ادارة شؤون الأفراد باتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح، بل تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفى وتوجيهي يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بهذا الجهاز الذي انضموا للعمل فيه، وهنا يتجلى دور الادارة السليمة، حيث تجعل العاملين فيها على علم وادراك بأهداف الجهاز الذين يعملون تحت لوائه، لأن الموظف الذي لا يعي ولا يدرك الهدف لا يكون موظفا ناجحا.

فبعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ قرار تعيينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الادارة التي يعمل بها، ويجب الاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهمية أثر أيام العمل الأولى في المنظمة على نفسية الفرد، ذلك أنه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل، ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته، ويخشى الفشل فيكون مصيره الفصل، كما يشعر بالغيرة لعدم تكوين صداقات بعد مع زملائه، لذا يجب تعريف العامل بالمحيط الذي يعمل فيه.

وتتفاوت مدة وشكل البرنامج التعريفى بالعمل حسب حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها، ففي ورشة صغيرة قد يتخذ البرنامج أسلوبا بسيطا وهو أن يعهد لأحد العاملين أن يعرف الشخص الجديد بنواحي العمل، ويتيحوا له المجال ليسأل عما لا يتضح من أمور، أما اذا كان في دائرة حكومية أو شركة كبيرة فقد يقتضي الأمر تولى قسم التدريب لهذه المهمة وبشكل مبرمج، وعادة ما يعطى الموظف فكرة عامة عن التعليمات والنظم المعمول بها في الشركة عن طريق حضور الاجتماعات.

وفي الأخير تضع ادارة المنظمة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الانتقاء والتعيين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة، ولضمان سلامة عملية الاختيار والتعيين فغالبا ما تخضع العملية لتقييم عام للبرنامج وتقييم تفصيلي لكل برنامج فرعي كبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتستخدم المنظمات في الحكم على دقة العمليات المؤشرات التالية:

1. متابعة الفرد في العمل، والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
  2. التعرف على امكانية الفرد على التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.
  3. مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
  4. التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به ومدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
  5. مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند اليه.
  6. حساب معدل دوران العمل، ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد للعمل بالمنظمة والانتقال الى منظمات أخرى.
  7. معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وانخفاض الانتاجية وتدني الروح المعنوية.
- وتستخدم هذه المؤشرات في اعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص.

### ثالثا: التوظيف في المؤسسة العمومية وفقا للقانون الأساسية للوظيفة العمومية

سنحاول تسليط الضوء على تلك المعايير الموضوعية في القانون الوظيفة العمومية والذي كان آخر تعديل بها الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والذي يتضمن أحد عشر بابا أولي الباب الأول القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين ومجالات تطبيقه وتحديد دقيق للموظف وقد حدد العلاقة القانونية الأساسية في التصنيف الموظفين حسب التأهيل وكذا وصف لمختلف المناصب العليا والوظائف العليا للدولة، ونجد ان القانون في هذا الباب أدى تحليلا أو توصيفا لتلك المناصب لكن في جانبه القانوني وقد امتاز هذا التوصيف بالثبات والشمولية وغياب المرونة في التوصيف وفقا لخصوصية نشاط المرفق العام أو نوع الخدمة العامة المؤداة والتي تصنع الفرق في تحليل وتوصيف الوظيفي واعداد بطاقات التحليل الوظيفي كإجراء أولي قبل تحديد الاحتياجات التوظيف، ونجد المرونة تتمثل في تعيين بالمناصب العليا المادة 16

وذكر السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة لهذا التعيين وهذا فيه غياب تام للموضوعية وذاتية التوظيف. كما يتجلى ذلك بالشروط التوظيف الشكلية فقط واستبعاد لأهم شرط وهو الكفاءة نجد حسب المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 م المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية العامة تنص على مايلي:

- لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:<sup>7</sup>
- ✓ أن يكون جزائري الجنسية.
  - ✓ أن يكون متمتعًا بحقوقه المدنية.

✓ أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.

✓ أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.

✓ أن تتوفر فيه السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

ونجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 م المتعلق بقانون

العمال مايلي: <sup>8</sup>

• حسب المادة 15: لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة الا في

الحالات التي تدخل في اطار عقود التمهن التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بها.

• ولا يجوز توظيف القاصر الا بناء على رخصة من وصيه الشرعي، كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في

الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو صحته أو تمس بأخلاقيته.

• وحسب المادة 18: يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 6 أشهر كما يمكن أن ترفع

هذه المادة الى 12 شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العلمي.

• تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

• وحسب المادة 21: يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة،

وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بها.

ويقوم التوظيف على المبادئ التالية:

ويتنافى المبدأ مع التوجه الحديث للخدمة العامة أو للتوظيف في حد ذاته وهما التنمية الكفاءات البشرية عند

التوظيف وبعده والتوظيف على أساس الكفاءة التقديرية للمترشح

أ - مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية ادارية مستمرة.

ب - مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي اعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.

ج - مبدأ الكفاءة: هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

وغياب المعايير الكفاءة في القانون وتقييم المهارات التي يتمتع بها المرشح والقدرة على إنجاز المهم الموكلة إليه

وفقا لمكتسباته المعرفية.

وقد خصص القانون الأساسي للوظيفة العمومية حقوق الموظف وواجباته وتطرقه الى الجانب النقابي

والاجتماعي في اغلب المواد من المادة 26 أي المادة 45 كما لاحظنا اهمال الجانب التنمية البشرية والتكوين

خلال المسار المهني في مواد المتعلقة به المادة 83 الى المادة 92 والاهتمام بالجانب الشكلي فقط وهذا ما تحتاجه

الخدمة العامة خاصة وخصوصا بعد التوجه الحديث الإدارة والمؤسسة العمومية واعتبارها مؤسسات خدماتية تعنى

بجودة الخدمة المقدمة للمواطن.

وانشاء المجلس الأعلى للتوظيف العمومي الذي يضم ممثلين الإدارات المركزية في الدولة وكذا المؤسسات

العمومية والجماعات المحلية والمنظمات النقابية (المادة 60) من القانون الأساسي للتوظيف العمومي الذي يرفع

تقرير عن وضع الوظيفة العمومية وهذا الأجراء الرقابي يجب أن يرافق بمختصين في مجال الموارد البشري ذوي

كفاءات لإعطاء تقاري سليمة عن واقع التوظيف العمومية تحديد الإنحرافات ومحاولة التقييم وكذا التقويم وفق أسس علمية موضوعية صحيحة.

وفي الأخير يمكننا القول ان الجانب التوظيف بالمؤسسة العمومية تنقصه الإرادة السياسية في تطبيق تلك التحولات التي تجعل من التوظيف اوخدمة المرفق العام في جانب الخدماتي واعتناء بالجانب البشري في توظيف الكفاءة في كافة المستويات التحكم بدءا بالمناصب العليا وصولا إلى مستويات التأطير، التحكم والتنفيذ كما وجب التفكير في لجنة تطبيق نظم جودة الخدمة العامة وانطلاق في للتقييم الذاتي ثم القيام باجراءات التحسين المستمر عليا.

#### الخاتمة:

تصب جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة بالتوظيف لحصول الشخص المناسب في المكان المناسب لمهاراته وكفاءاته لضمان مستو أعلى من الأداء وحتى تحقيق الولاء الوظيفي، ويعتبر المؤسسة العمومية والمرفق العام والتوظيف العمومي من ابرز القطاعات التي تحتل اغلبية القوة العاملة بالجزائر، وعليه وجب الاهتمام بها وبموردها البشري وخصوصا بعملية التوظيف المحورية في تحديد نوعية العنصر البشري المؤهل الموظف بالمؤسسات العمومية بمختلف اشكالها وقد حدد القانون الجزائري الجاتب الشكلي التنظيمي في عميلة التوظيف اوحتى في متابعة المسار المهني للموظف بينما افتقر إلى المعايير الموضوعية في عمليات الاستقطاب والاختيار وكذا التعيين وامتازت الإجراءات والقوانين التنظيمية للحمود والشمولية والمركزية القرار في عملية التوظيف أوالمسار المهني وترك مساحة ضئيلة للقرار على مستوى المؤسسات العمومية سواء الخدمة منها اوحتى الإنتاحية فغياب المرونة في التوظيف في شأنه خلق تضارب في مبادئ التوظيف بالقانون في حد ذاته ولعل اهم مبدأ هوتكافؤ الفرص الذي لا يهمل جانب الكفاءة والمعايير التقييم في الاختبارات اوحتى في الاستقطاب.

في الأخير وجب التنويه لإعادة النظر في طبيعة الإصلاحات التي شرعت في تحسين الخدمة العامة، والتفكير جديا في مسألة التقييم ثم التقويم في إدارة المورد البشري داخل المؤسسات العمومية الخدمية منها اوالصناعية المنتجة واشراك جميع القوى الفاعلة والاستعانة بالخبراء في مجال الجودة بالخدمة اوفسح المجال لأصحاب الاختصاص في تقديم دراسات دقيقة على أساس علمي منهجي سليم يتيح استخدام الكفاءة بالتوظيف بالمرفق العام والاهتمام بتنمية المهارات وكفاءات الموجودة

وإعادة تدريبها وتأهيلها بما يسمح للحاق بركب الدول في مجال جودة الخدمات المقدمة واستخدام نظم معلومات خبيرة في هذا المجال وهذا لن يتأتى الا بإرادة سياسية فعالة وتضافر كل الجهود في المراكز القيادية والبسيطة بالمؤسسة العمومية.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> على عبد الله، دروس تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي يحي فارس المدينة، 2005، ص 64.65
- <sup>2</sup> عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليها في المؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر 1977.
- <sup>3</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 75
- <sup>4</sup> د. سامية محمد فهمي، الادارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 102
- <sup>5</sup> سالم الياس وأخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 4 و 5 سنة 2005
- <sup>6</sup> السالم مؤيد سعيد وعادل حرموش، " ادارة الموارد البشرية "، جامعة بغداد، ص 57
- <sup>7</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العامة، ص 6-7.
- <sup>8</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 م المتعلق بعلاقات العمل، ص 564.