

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة * تلمسان *

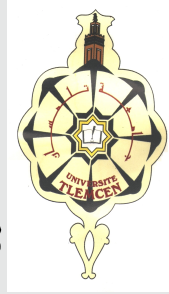
ملحقة الجامعية - مغنية -

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس

تحت عنوان:



سياسة التوظيف

في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة تافنة للصناعة الملابس لمغنية

من إعداد الطالبات :

إشراف الأستاذة:

مدني أمينة

أوبختي نصيرة

عمامي إيمان

السنة الجامعية : 2014/2013

إنه لشعور خاص يعتري الإنسان في هذه الحقبة من
الزمن. حيث يجني ثمار البذرة التي غرسها في أول العام
بعد أن مرت عليها كل العواصف والأحوال. ولكنها تمت في أمن
وسلام. ولم يبقى إلا الإهداء إلى الأحباب لا يسعني في هذا المقام إلا أن
أقول: إن أحق الناس بالإهداء لهما من قال فيهما الله عز وجل: "وقضى
ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

إلى من أوصى بصحابتهما سيد الأبرار وجعل الجليل تحت أقدامهما
تجري الأنهار إلى دنياي الأبدية وجنتي الخلدية. إلى التي رأني قلبها قبل
عينها إلى الظل الذي أوى إليه كل حين إلى الصدر الحنون إليك أمي
الحبيبة أهدي ثمرة جهدي .

إلى قرة عيني ، إلى الذي صبر على تعليمي وتربيتي، وذل الصعاب لأجلي
إلى الذي قوم زندي وعلمي أن الحياة وردة تقطف من بين الأشواك . إليك
أبي العزيز أهدي ثمرة عيني .

إلى الأجداد الأحياء منهم والأموات :جلول ، حليلة، مدني ، يمينه
إلى النفوس الجميلة التي أطعمني الله بأخوتهم: أخي بهاء الدين وأختي جهاد
إلى كل الأخوال والخالات بأسمانهم: محمد، لحبيب، الحسن والحسين، أحمد،
مليقة، فاطمة ، الزهور، حياة ، وأخصص إهداني إلى خالتي مليكة التي ساعدتني
بدعواتها لي بالنجاح.

إلى التي أعتبرها الأخت الكبرى لي: بنت خالتي سامية.
إلى كل الأعمام والعمات وخاصة إلى عمتي التي رحمها الله وأسكنها فسيح
جناته.

إلى من قاسمتني عبء وعناء إنجاز هذا العمل، صديقتي "إيمان"
إلى صديقات الدراسة: سليمة، أمل، سعاد، عتيقة، أسمهان، أسماء، رابحة.
إلى رفيق دربي وسندي ونور عيني إليك يا سليمان الغالي
إلى أعز وأغلى وأحب صديق لي عبد الرحمن

إلى كل من يحلم بالغد المشرق.

أمينة

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون) صدق الله العظيم
الهي لا يطيب الليل الا بشركك ، و لا يطيب النهار الا بطاعتك ، و لا
تطيب اللحظات الا بذكرك ، و لا تطيب الاخرة الا بعفوك . و لا تطيب
الجنة الا برويتك . الله جل جلاله

الى من بلغ الرسالة وادى الأمانة ، و نصح الامة ، الى نبي الرحمة
و نور العالمين . سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم
إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار. إلى
من أحمل اسمه بكل افتخار ، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى
ثمراً قد حان قطافها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي
بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد: والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و الحنان و التفاني، إلى بسمه
الحياة و سر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم
جراحي إلى أعلى الحباب: أمي الغالية .

إلى من رافقتني دعاؤها طوال أيام حياتي : جدتي الغالية رحمها الله .
إلى من بهما أكبر و عليهما أعتد ، إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي،
إلى من بوجودهما أكتسب قوة و محبة لا حدود لها إلى من عرفت معهما
معنى الحياة إخوتي : حميد و عبد الفتاح.

إلى توأم روحي و رفيقة دربي ، إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة ،
إلى من شاركتني هذا العمل : أمينة .

إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة و معها سرت الدرب خطوة بخطوة
وما تزال ترافقتني حتى الآن : سارة.

إلى من أرى التفاؤل بعينه، و السعادة في ضحكته إلى رفيق الدرب : عبد القادر.
إلى الوجه المفعم بالبراءة و لمحبتهم أزهرت أيامي و تقفحت براعم الغد : فريال
و منال.

إلى الأخوة الذين لم تدهم أمي ، إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء
إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ، و برقتهم في دروب الحياة
الحلوة و الحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير أصدقائي :

راضية ، وردة ، دعاء ، سندس ، صورية و أمين و سفيان.

إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم زملائي في العمل : سليمة ،

لطيفة ، وسيلة ، رحيمة ، صفية ، نور الدين ، بومدين ، و ميمونة.

إيمان

تَشْكُرَات

الحمد و الشكر لله الذي منحنا القدرة ووقفنا في انجاز هذا البحث المتواضع ، و إتمامه على أكمل وجه .

تحية شكر و إجلال لأستاذتي المحترمة " أوبختي نصيرة " ، أشكر لها إشرافها و تأطيرها لي .
و التي لا يسعني إلا أن أقول لها :

فيك زاد يا قوتنا و يقينا ... عشرات الطريق بين التلؤلؤ

و أقدر فيها تلك الروح العلمية و تلك الإرشادات السديدة التي أفادتني بها .

كما أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير ، و عظيم الامتنان إلى كل من ساعدني في بحثي هذا ووطأ لي سبله من قريب أو بعيد .

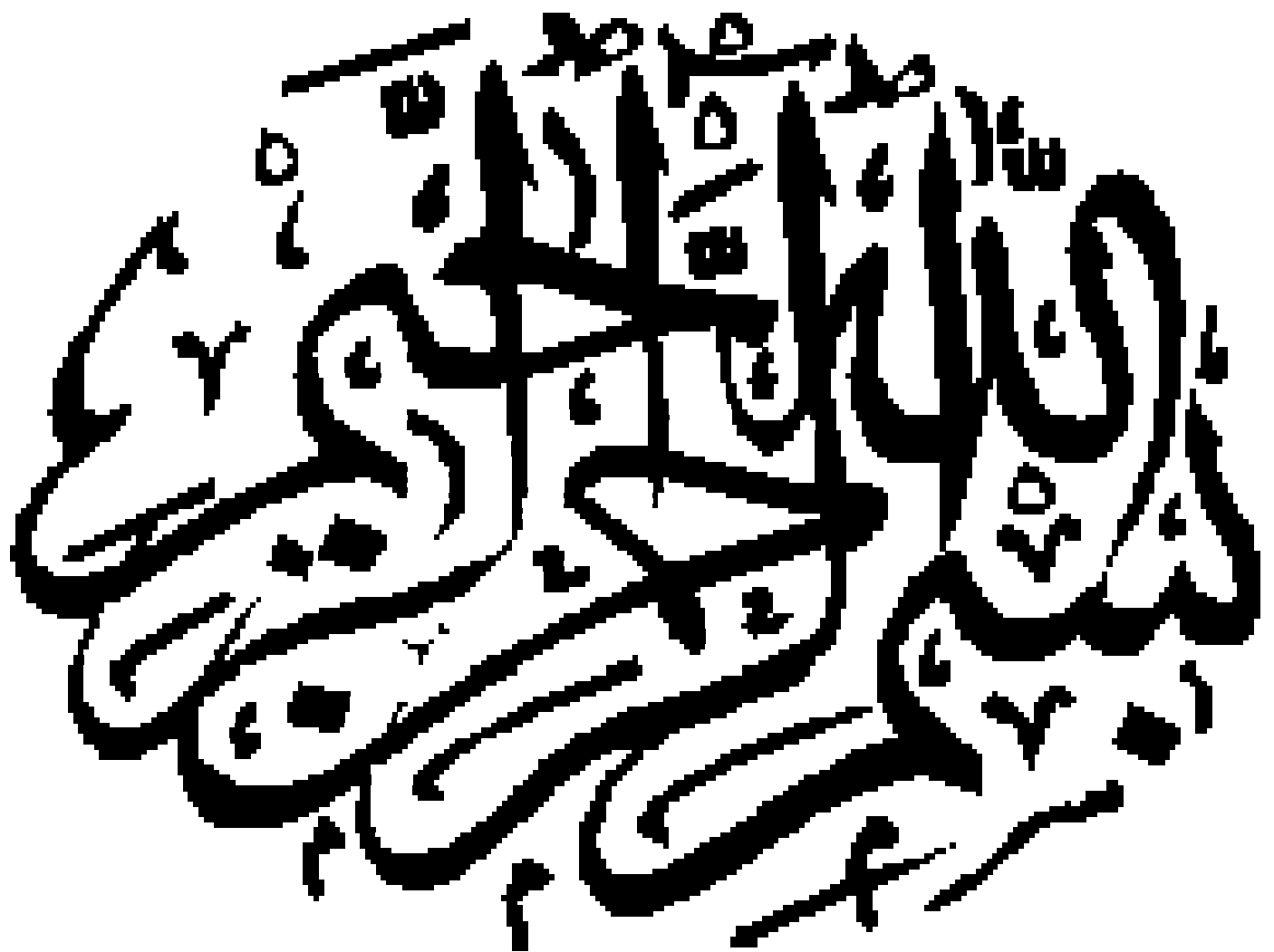
كما لا أنسى زملائي وزميلاتي طلبة السنة الثالثة قسم تسيير الموارد البشرية و كافة أساتذتي .

اليكم جميعا أتقدم بشكري .

و الحمد لله و ما توفيقني إلا بالله سبحانه .

-مدني أمينة-

- عمامي إيمان-



إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة لكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من بحث عن مصادر القوى البشرية و إختيارها و تصنيفها و تدريبها و تهيئة المصالح الملائمة التي من شأنها أن تدفع إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات. و تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة، و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة بدون أفرادها ماهي إلا مجموعة من المباني، و المعدات و الآلات فقط، فالأفراد و ليس المباني أو المعدات هي التي تصنع و تخلق المنظمات، لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد و الإستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات . و حتى يتسنى لها ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم ببناء إستراتيجية وظائفها " إستقطاب، إختيار و توظيف " و ممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم و تتكامل و تتوافق و تعمل على تحقيق إستراتيجيتها التي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة .

تعمل معظم المؤسسات اليوم على تجسيد فكرة البقاء و الإستمرارية وهي بذلك تركز كل إمكاناتها بغية تحقيق ذلك، وهي بذلك تنتهج سياسات و أسس و تغطي كافة إدارتها بما في ذلك إدارة الموارد البشرية بإعتبارها أهم أصل من أصول المنظمة و من بين هذه السياسات المنتهجة هناك سياسة رئيسية لها دور فعال من أجل تحقيق أهدافها ألا وهي سياسة التوظيف.

فلهذا ارتأينا أن ندرس توظيف الموارد البشرية و التي هي من أهم الوظائف الموجودة داخل المؤسسة و نطر عن طريقها يتم إختيار أفضل القوى العاملة المؤهلة و المدربة و توزيعها في مختلف مستويات المنظمة ، و حتى يتم تحسين مهارات الموارد لبشرية داخل المنظمة و أدائها فيجب وضع سياسة توظيف فعالة تهتم بهذه الفئة و التي يزداد أهميتها كما ازداد كبر حجم المنظمات و تعتقد البيئة المحيطة خاصة في ظل التحولات و التغيرات التي تجري في العالم في ظل التكنولوجيا و المنافسة و ظروف عدم التأكد.

فالتوظيف في المؤسسات الجزائرية لا يعطي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري نظرا للبيئة التي تعيش فيها المؤسسات الجزائرية و الثقافة السائدة حيث يظهر في عملية التوظيف عدة مساوئ نظرا لإستخدام النمودج لتوظيف أشخاص على حساب أشخاص آخرين أكثر كفاءة.

فقد لمحنا في دراستنا لعملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية بالقوانين المعمول بها في الإختيار و التعيين و الطرق المتخذة في عملية التوظيف .

ومن خلال ما سبق نستطيع تحديد إشكالية للبحث المصاغة كما يلي:

ماهي الطرق التوظيف المتبعة في المنظمة لسد حاجتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية ؟

أو بعبارة أخرى ماهي السياسة التوظيف التي تتبعها المنظمة في استقطاب العنصر البشري المؤهل ؟

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على هذه الاشكالية قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ماذا نقصد بعملية التوظيف؟وماهي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟

2. كيف تتم عملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية؟

3. ماهو واقع التوظيف في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس؟

وقصد الإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1. تعتبر عملية التوظيف الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة

2. تخضع عملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية خضوعا تاما للإجراءات القانونية التنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

3. مؤسسة تافنة تعتبر التوظيف عنصر أساسي ومهم لتحقيق أهدافها.

أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي كالآتي:

- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الموارد البشرية مما يستدعي زيادة الإهتمام بهذا المورد لأنه أداة لتحقيق هدف أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها.
- محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند القيام بمهمة اختيار وتوظيف الموارد البشرية
- يعتبر التوظيف المرحلة الأساسية والقرار الاستراتيجي للمؤسسات والعمال.

صعوبات البحث :

لايخلو أي بحث أو عمل من الصعوبات والعوائق ،ونذكر منها مايلي :

نقص المراجع المتعلقة بموضوع التوظيف في بلادنا سواء من حيث الكتب أو الدراسات الميدانية في هذا المجال وكذا عدم إمكانية الإعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير نظرا للخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستي ، لذا كانت معظم المراجع المعتمد عليها من الوثائق القانونية .

الخطوات المتبعة في البحث :

من أجل إعطاء البحث منهجية متوازنة إعتمدت على فصلين هما:

✓ الفصل الأول:

تضمن هذا الفصل التوظيف في المؤسسة الجزائرية :مفهومه،أهميته،أهدافه ،شروطه،مبادئه،مراحله،طرقه.

✓ الفصل الثاني:

ركزت في هذا الفصل على الايطار التطبيقي لعملية التوظيف في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية.



الفصل الأول:

التوظيف في المؤسسة الجزائرية

تمهيد :

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك العاملين وعلى فعالية المؤسسة، مثلما تنجح في سياسة التوظيف على نمو المؤسسة و تطورها ، فسياسة التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل ، كما أنها تعتبر الوظيفة الجامعة الحاكمة ، المشكلة لباقي الوظائف.

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

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

وعلى هذا الأساس من الاهتمام الكبير سنحاول التعرف على ماهية توظيف الموارد البشرية بإبراز أهميتها، وأهدافها وبما أن سياسة التوظيف في المؤسسة الجزائرية هي موضوع دراستنا ارتأينا أن قسم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي :

- المبحث الأول: الإطار العام للتوظيف
- المبحث الثاني: طرق التوظيف في المؤسسة الجزائرية

المبحث الأول: الإطار العام للتوظيف**المطلب الأول: ماهية التوظيف**

لقد تعددت التعاريف التي أعطت لعملية التوظيف مجموعة من التعاريف وذلك مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال ومن بين هذه المفاهيم نذكر مايلي:

الفرع الأول: مفهوم التوظيف

التوظيف لغة: "التوظيف من فعل وظف، يوظف، توظيفا ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح و فوائد منها يستخدم العمال و الموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة"¹

التوظيف اصطلاحا: "هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل و فيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا"²

بعض التعاريف للتوظيف عند مختلف المفكرين:

التعريف الأول: التوظيف هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء لمصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل.

التعريف الثاني: الوظيفة عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد و اختيارهم.

¹المنجد في اللغة والإعلام ، دار الشروق ، لبنان ، الطبعة 24 ، ص265

²بوراش شافية، بعنوان سياسة التوظيف في إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2007/2005) ، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر 2008، ص10

التعريف الثالث: هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و إعداد هؤلاء و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و حثهم و ترغيبهم في العمل و الاستمرار رفيه لضمان توافر عناصر الولاء و التعاون وروح الجماعة.¹

التعريف الرابع: "هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق أهداف المجموعة"

التعريف الخامس: قد عرف Haroldkoontry وزميله التوظيف بأنه وظيفة إدارية وتتضمن تعيين الموظفين و الاحتفاظ بهم من خلال تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و استقطاب المرشحين الكفؤين ، والاختيار و التعيين و الترقية و التقييم ، و رسم المسار الوظيفي للعاملين و التعويضات ، وتدريب العاملين و تطويرهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة و فعالية.²

التعريف السادس:

التوظيف هو الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي البحث عن الأفراد تم تعيين العناصر المتميزة و استقطابها للالتحاق بالمنظمة و ترغيبها البقاء فيها.

التعريف السابع:

يمكن تبيين التوظيف على أنه عملية مكونة من ثمانية مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة هذه الخطوات الثمانية تتضمن تخطيط الموارد البشرية ، توفير الموظفين ، الاختيار التعريف بالمنظمة ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء المكافآت و الترقيات والنقل وإنهاء الخدمة .

¹ منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت 1975، ص95
² تيشات سلوى ، بعنوان أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية شهادة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس 2010/2009

الفرع الثاني: أهمية التوظيف

على الرغم من كونه عملية جد معقدة إلا أن للتوظيف أهمية كبيرة مرتبطة أساسا بمستقبل المؤسسة و الأفراد معا ، ويمكن أن نحدد في ما يلي أهميته إلا أنه لا يمكن الإشارة إلى الأهمية دون ذكر الأهداف.

وتظهر أهمية سياسة التوظيف كأسلوب علمي تستخدمه الإدارة كعامل حيوي في ترشيد عملياتها كالاختيار و التعيين ووضع سياسة للأجور و جعلها قائمة على الموضوعية و العدالة ضمن سياستها الداخلية كسياسة تكافؤ الفرص و تعد أهمية الميزانية للإدارة المالية ذلك أنه يشمل الأسس و المعايير و الضوابط التي تقوم عليها عمليات شؤون الموظفين ذات العلاقة بالوظيفة و الموظف ، ولهذا يعتبر تحليل الوظائف الأساس الذي يبنى عليه نظام التقييم، حيث إذا لحق عملية التحليل خطأ في المعلومات أي إهمال في بياناته فإنه يؤثر في صحة النظام (validity) وسلامة الاعتماد عليه (feliability) يمكن إيجاز أهمية سياسة التوظيف (تصنيف الوظائف) بما تقدمه لإدارة تسيير الموارد البشرية.¹

- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف كالتعيين و الاختيار و الترقية و النقل و التكليف بالعمل.
- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب للعاملين القيام به من واجبات و مسؤوليات و سلطات وكذلك العلاقات بالوظائف الأخرى.
- معرفة أنواع الوظائف و مسؤولياتها ومطالب شغلها يساهم بالبحث و الاختيار للأفراد المناسبة لها وفق مبدأ الوظيفة للموظف.
- بتحديد الدوائر و الاختصاصات و المسؤوليات و توزيع العمل بأسلوب موضوعي يمكن مساعدة الرؤساء لمراقبة الأعمال من جهة وتحفيز القائمين بها من جهة أخرى.

¹دحو خضرة ،محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية ، جامعة تلمسان 2012

- يساعد على بناء نظام عادل للأجور قائم على أهمية الأعمال و الكفاءات المتخصصة.

وتزداد أهمية هذه السياسة خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي يعرفها الاقتصاد و التي تركز أساسا على ضبط التسيير والرفع من كفاءة الأفراد في المؤسسات تحقيقا للكفاءة الإنتاجية. بالإضافة إلى إدخال التقنية الحديثة في الأعمال و أثرها على أنواع الأعمال و محتوياتها و المهارات اللازمة لأدائها مما أوجد تخصصات جديدة لم تكن موجودة من قبل كوظائف المعلوماتية ، تقنيات التفاوض ، التسويق... الخ.

الفرع الثالث: أهداف التوظيف

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف حيث أن التوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة و الأفراد على حد سواء، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة و من أهداف التوظيف ما يلي:¹

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
- استقطاب أكثر العناصر تميزا و ترغيبهم ليكونوا أعضاءها و إعدادهم للعمل و حثهم و ترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه.
- القدرة على فرز و توظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة و التلاؤم مع التغيرات الطارئة، و التوظيف عبارة عن توليفة بيت خصائص المترشح و حثه و ترغيبه في العمل.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد.
- تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات و كفاءات العاملين.

¹دحو خضرة ، محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية ، جامعة تلمسان 2012

- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.¹
 - ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين و تشجيعهم لتحقيقها.
 - يهدف التوظيف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
 - يعمل التوظيف على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من المواصفات الشخصية للعامل و متطلبات الوظيفة على حد سواء.
- كما يهدف التوظيف إلى تقليل جهود ونفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة و التي تلحق عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

¹دحو خضرة ، محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية ، جامعة تلمسان 2012

المطلب الثاني : إجراءات عملية التوظيف

الفرع الأول: مبادئ التوظيف

1. مبدأ المساواة في التوظيف: يقصد بمبدأ المساواة¹ في التوظيف في مجال الوظيفة تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق و متطلبات الوظيفة الشاغرة و المعلن عنها.

إن مبدأ المساواة بين البشر و في جميع الميادين أقرته جميع الأديان السماوية و خاصة الدين الإسلامي من حيث أكد صراحة عليه و هذا ما يظهر من خلال قول الرسول صلى الله عليه وسلم "إن ربكم واحد و أباكم واحد لأفضل لعربي على عجمي و لعجمي على عربي ولا لأسود على أحمر ولا أحمر على أسود إلا بالتقوى" و يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "متى استعبدتم الناس و لقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا".

كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم و خلفائه الراشدين حريصين على توزيع الوظائف بين الناس على أساس المساواة مستبعدين العنصرية العرقية والتمييز الاجتماعي بين البشر و من الأمور الجديرة بالذكر في مسألة المساواة بين المرأة و الرجل في شغل وتولي الوظائف ففي هذا الصدد نص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على المساواة بين الجنسين في تقلد الوظائف و أنه لا يجب التمييز بين الأفراد إلا على أساس الجدارة و الاستحقاق ولكن هذا المبدأ لم يطبق فعليا حتى سنة 1946 ففي فرنسا أما بالنسبة للجزائر ناضلت كغيرها من الدول في سبيل منظمات تقوم على أساس مبادئ النظام الديمقراطي أساسه السماح لكل موظف جزائري بالمساهمة و المشاركة في بناء الوطن و القدرة على تحقيق العدالة الإجتماعية و المساواة من أجل تجسيد ذلك نص الميثاق الوطني الصادر سنة 1976 على أن " تشغيل كل المواطنين القادرين على عمل ضروري لبناء البلد و مطلب من مطالب الاشتراكية² في مجال المساواة بين الجنسين فإن الاشتراكية

¹مصطفى الشريف ، أعوان الدولة ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر 1981، ص 87
²حمدي أمين عبد الهادي ، نظرية الكفاية في الوظيفة العمومية ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1966، ص 283

التي تعترف بالمكانة الأساسية للمرأة... تشجيعها على أن تشتغل لأن في ذلك مصلحة للمجتمع" وهذا ما أكدته الدستور الصادر سنة 1976 في المادة 42 على أن المرأة تتمتع بكل الحقوق الممنوحة للرجل فسمح لها بذلك أن تشارك جنباً إلى جنب مع أخيه الرجل في بناء الوطن¹.

2. مبدأ الجدارة في التوظيف: يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة في مختلف المنظمات لاختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار و يدعمه فكان مبدأ الجدارة و الاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك .

يعرف الأستاذ ثوريي مبدأ الجدارة على أنه: " أسلوب اختيار الموظفين العاملين و الاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة "2

كما وضع الدكتور بهمري مفهوم هذا النظام من خلال خصائصه التي عددها فيما يلي:

- يقتصر التوظيف على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة و الكفاءة اللازمة للقيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة .

- يتم تعيين لجنة محايدة ومستقلة يعهد إليها مسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين واختيار أكفأهم .

- يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات .

- الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين للتنافس على الالتحاق بالوظائف الشاغرة المعلن عنها فالتمييز لا يكون على أساس الجدارة و الاستحقاق.

- الاعتماد على مبدأ الجدارة عند القيام بعملية ترقية الموظفين.

إن تطبيق مبدأ الجدارة بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الأداء و يحقق المصلحة العامة هذا ما يعنيه البعض بقوله : " إن الأداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد على كفاءة ما يوضح من نظم إدارية فعالة فحسب و إنما بشكل أوفى يعتمد على كفاءة أولئك الذين يعهد إليهم بتنفيذها . لأنه بدون موظف كفؤ تظل الإدارة عاجزة عن تحقيق أهدافها حتى

¹حمدي أمين عبد الهادي ، مرجع سابق ، ص284

²حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة (أصولها، أساليبها وإصلاحها)، الطبعة 3، ص58

و إن أحسن وضع أنظمتها و يزكي البعض الآخر تلك النظرة بالقول إنه يجب أن بحسن اختيار الموظفين لضمان إجادة أعمالهم و إلا بآت خطط المؤسسة بالفشل و انهيار بناؤها تبعا لذلك".

فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا فمن ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأجدر كما أبعده المحسوبية في التعيين و أكد التزام الموظف بتحقيق الصالح العام و يتم تحقيق مبدأ الجدارة عن طريق إجراء الامتحانات و المسابقات من جهة و إنشاء أجهزة تكلف بتنظيم هذه المسابقات و تقوم بعملية الاختيار و التعيين من جهة أخرى أما بالنسبة للجزائر عملت كغيرها من الدول على تبني مبدأ الجدارة و الاستحقاق في التوظيف لأنها أرادت دائما أن تنهض بمستوى أداء لمؤسستها و إدارتها وهذا ما يظهر جليا من خلال الأساليب التي اعتمدها الجزائر في اختيار موظفيها.¹

3. مبدأ الديمومة في التوظيف شرط قيام الموظف بعمل دائم هو شرط ضروري وهام حتى يمكن إضفاء هذه الصفة عليه ويستوي بعد ذلك الموظف بالمعنى الضيق لهذا الاصطلاح و المستخدم أو العامل يستوي أن يكزن شاغلا لوظيفة دائمة أو مؤقتة مثبتا أو غير مثبت يتقاضى مرتبا أو لا. فالعبرة في تحقق وصف الموظف هي بدائية العمل في الوظيفة بحسب وصفها الوارد في الميزانية و لا جريان حكم الاستقطاع عليه المقصود بدائية العمل حتى يكون الشخص موظفا عاما هو أن يكون هذا العمل داخلا في النشاط المرفقي أو الخدمة التي يؤديها المرفق بحكم طبيعة نشاطه أو ما يقدمه من خدمات كما أن هذا العمل يجب أن يكون لازما و ضروريا لاستمرار سير المرافق و يجب أن يكون مبدأ العمل غير عرضي .

¹حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، مرجع سابق ، ص 59-60

الفرع الثاني: شروط التوظيف.

إن الدخول إلى الوظائف العامة دون أية شروط أو إجراءات يؤدي حتما إلى انتشار فوضى داخل الإدارة العامة ، مما يعرقل الأهداف المرجوة من الوظيفة أو الخدمة الموكلة إلى الموظفين، ولهذا عهد المشروع إلى وضع مجموعة من الشروط تعتبر في كلتها استثناء على مبدأ المساواة لكونها تحد من نطاقه و تضيق من مجاله، لكن و مع ذلك فهي لا تضر به، بل أنها تعمل على خدمة الغرض النهائي منه ، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.¹

1. الشروط المتعلقة بالوظيفة ذاتها:

إن وضع سياسة ثابتة و رشيدة للتعيين في الوظائف العامة يتطلب السهر على تنظيم هذه الوظائف وفق شروط تتعلق بها حتى يتوفر الجو الملائم لتقديم الخدمات للجمهور كالأستقرار و الأمن والأستمرارية في العمل ، لذا تطلب وجود شرطين هامين يتوفران في الوظيفة هما تصنيف الوظائف ووجود المنصب المالي.

أ. تصنيف الوظائف: من التعارف عليه أن الوظيفة العمومية لها هيئات متخصصة لإنشائها و ترتيبها و تصنيفها ويقوم هذا الإنشاء على أساس علمي هو ما نعينه بترتيب الوظائف العامة ف هي تعبر عن حاجة معينة يجب أن تحددتها مقدما و نعرف ما تتضمنه من حقوق و واجبات حتى يكون كل ما يشغلها و المتصلين بها من المواطنين و الموظفين الآخرين على بينة من أمرهم. وبما أن الوظيفة العمومية تعتبر بأنها منتمية إلى طائفة معينة من الوظائف، و من ثم من الواجب أن تحدد علاقتها بغيرها ليعرف شاغلها في المستقبل مدى إمكانية ترقيته، و على هذا فإن عملية تصنيف و ترتيب الوظائف العامة ليس إلا وجهها من أوجه سياسة التخطيط الشاملة ولهذا تنشأ لذا السلطة المكلفة للتوظيف العمومي لجنة تصنيف مناصب العمل و الوظائف و أسلاك قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية ، و ترأسها السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي، حيث

¹مصطفى الشريف ، مرجع سابق، ص81

تقوم هذه اللجنة بأشغال وصف المهام المرتبطة بمناصب العمل و الوظائف و الأسلاك المشتركة بين المؤسسات و الإدارات العمومية ، وكذلك الأجهزة والمصالح و المؤسسات العمومية الأخرى التابعة لها، كما تقوم بترقيتها وتصنيفها حسب القواعد التي تحددها الطريقة الوطنية للتصنيف و طبقا للسلم الوطني المرجعي للمناصب النموذجية.

تفحص و تأمر عند الحاجة بإعادة النظر في التصنيفات التي تقترحها اللجان الخاصة و توافق عليها و تعرضها على الجهاز المركزي المختص للتصديق عليها بغية تحقيق الانسجام بين القطاعات و لذا وجب على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد فهرس مناسب للعمل و الوظائف و تحدد هذا الفهرس على الخصوص ما يلي:

❖ عنوان هذا العمل و الوظيفة الجامعة إن اقتضى الحال، وسلك الاستقبال.

❖ التجديد الدقيق للمهام المرتبطة بما سبق .

❖ شروط الالتحاق بذلك.

ب. **شغور المنصب المالي** : يعتبر المنصب المالي أهم الشروط في عملية التوظيف ، وهذا راجع لكون أن الموظف لا يستطيع أن ينجز خدمات بدون مرتب، ولذا وجب أن يكون المنصب شاغرا ، وهذا ما نصت عليه الفقرة الأولى من المادة 32 من مرسوم 59/85 يمنع أي توظيف لا يستهدف شغل وظيفة شاغرة شغلا نظاميا¹.

و لهذا وجب على السلطة المعنية بالتعيين أن تراجع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قبل الإقدام على عملية التوظيف ، لأن التوظيف بدون منصب شاغر يعتبر خطأ مهنيا حسميا و هذا ما نصت عليه المادة 32 الفقرة الثانية من المرسوم المذكور أعلاه...يعد خرق لأحكام الفقرة السابقة يرتكبه المسير خطأ مهنيا حسميا.

¹المادة 32 من المرسوم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات إدارات العمومية ، الصادرة بتاريخ 24/03/1985

2. الشروط المتعلقة بالشخص المترشح للوظيفة :

حدد المشرع الجزائري شروط معينة يجب توفرها في المترشح للوظيفة العمومية و هذه الشروط بينها في المادة 31 من المرسوم 59¹/85 وتنقسم بدورها إلى شروط عامة و شروط خاصة:

أ. الشروط العامة:

- **شروط التمتع بالجنسية الجزائرية** : إن الجنسية الجزائرية في مفهومها الحاضر ، علاقة قانونية سياسية تربط الفرد بالدولة و حاملها يعتبر وطنيا و من لا يحملها اعتبر أجنبيا ، فيترتب عن هذه التفرقة بين الأشخاص نتائج قانونية منها أن الوطني يفوق الأجنبي من حيث الحقوق التي يتمتع بها وكذلك الواجبات .

لكن رغم الاختلاف الكبير بين الوطني و الأجنبي فإن هذا الأخير بإمكانه التمتع بنفس المميزات وذلك عن طريق طلب التجنس وهذا يتضح لنا أن ثمة نوعين من الجنسية ، جنسية أصلية تعطي للشخص بالميلاد، و جنسية مكتسبة تعطي له بطلب منه و لهذا اشترطها المشرع الجزائري للمتقدمين للوظائف العامة وهذا لأن : الوظيفة العامة هي مسألة من المسائل المتعلقة بالسيادة الوطنية و أمنها الداخلي و إن شغل الوظائف العامة مظهر من مظاهر ممارسة الحقوق السياسية التي لا يجوز ممارستها من طرف الأجانب ، كما أن الوظيفة تعتبر إرثا وطنيا لا يحق لغير المواطنين التمتع بها ، و حرمان الأجانب منه يأتي من باب تحقيق كرامة المواطنين وليس من باب التمييز التعسفي بين الناس.

وتطبيقا لهذا نصت المادة 31 من المرسوم 59/85 على أنه "لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة عمومية إلا إذا توفر فيه ما يلي:" أن يكون جزائري الجنسية... تنص القوانين الأساسية الخاصة عند الاقتضاء على شروط الأقدمية في اكتساب الجنسية الجزائرية للتعيين في بعض أسلاك الموظفين.

¹المادة 31 من المرسوم 59/85 ، مرجع سابق .

وأوضح من هذا أن المشرع الجزائري ميز بين الجزائري الأصل و الجزائري المتجنس من حيث أنه لا يمكن لهذا الأخير شغل العامة إلا بعد مرور مدة زمنية معينة على تجنسه للتأكيد أن هذا الأجنبي المتجنس مخلص لوطنه الجديد.

لكن اشتراط الجنسية للتوظيف و إن كان مبدءا عاما فهو لا ينفي وجود أجنب في هذه المرافق لا يخول لهم التمتع بصفة الموظف العمومي بل إلى عقود إما فردية أو جماعية الموقعة بين الدولتين المعنيتين.

هذا ما يمكن قوله شرط الجنسية، فما هو الوضع بالنسبة لشروط التمتع بالحقوق المدنية و السيرة الحسنة؟

- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية وذا أخلاق حسنة :

جمعت المادة 31 من المرسوم 59/85¹ شرط حسن السيرة في مؤسسة أو إدارة عمومية:"
إلا إذا توفر فيه ما يأتي أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية و ذا أخلاق حسنة."

و يقتضي هذا الشرط أن لا يكون الشخص الراغب في التوظيف قد سبق الحكم عليه في جناية أو جريمة مخلة بالشرف ، و ذلك حتى يطمئن الناس إلى من يختارونه لأداء الوظائف العامة. وهذا معناه أن يكون الشخص حسن السيرة محمود الأخلاق كما عرفتها محكمة القضاء الإداري المصري : " هي ما عرف به المرء أو عرف عنه من صفات حميدة أو غير حميدة تناقلتها الألسن و تقرر في الأذهان على أنها صحيحة ، و إن لم يكن ردها إلى أصل ثابت معلوم."

ووفقا لهذا التعريف لا يتطلب صدور حكم قضائي، و لا يحتاج إلى التدليل عليه ، و إنما يكفي وجود شبهات قوية تثير الشك حول السمعة السيئة للمتقدم و يصبح بذلك غير قابل للتوظيف و للإدارة المعنية سلطة تقديرية

أما فيما يتعلق بصدور حكم جنائي سابق بحق طالب الوظيفة ، فالمسألة لا تتطلب تحليلا إذ لا تستطيع الإدارة توظيف أشخاص مجرمين و تضع بين أيديهم أسرار الناس و مصادرهم و مع ذلك فقد رأى المشرع الجزائري التخفيف من حدة هذا الشرط حيث قضى في المادة 3 من الأمر الصادر في 05-10-1972 بأن الإشارات إلى الإدانات المقيدة في الورقتين

¹المادة 31 من المرسوم 59/85 ، مرجع سابق.

رقم 2 و3 من صحيفة السوابق العملية المطلوبتين أو المقدمتين للحصول على وظيفة لا يمكن أن تشكل بأي صفة مانعا لتوظيف الأشخاص الذين تتعلق بهم .

هكذا تبقى مسألة إدانة الأشخاص بأحكام قضائية لا تؤثر على تقدمهم لشغل الوظائف الثانوية ، وهذا دليل من المشروع على رغبته في تحقيق المساواة الفعلية بين المواطنين في شغل الوظائف العامة .

مع ذلك فقد أعطى الإدارات المعنية حق منع هذا النوع من المواطنين من شغل مناصب ذات مسؤوليات و هذا ما نصت عليه المادة 5 من نفس الأمر تأسيسا على أهمية هذه الوظائف في حياة البلاد و الجدير بالذكر أن صحيفة السوابق العدلية هي من الأوراق المكونة لملف التوظيف وهي من الوسائل المحددة لسلوك المواطن قبل دخوله للوظائف العامة.

و على كل حال فإنه من حق الإدارة أن تتمسك بالإدانة الواردة في صحيفة السوابق العدلية لرفض قبول المترشح إلى الوظيفة العامة طول حياته ، بل ثمة حالات تفيد الإدارة في تصرفها هذا و ذلك إما في حالة الاعتبار للمدان ، أو مضي فترة زمنية محددة قانونيا تختلف باختلاف الجرائم و الدول و تتراوح بين سنة حتى 10 سنوات .

-السن و اللياقة البدنية و الصحية:-

1. السن: تتضمن الوظيفة العامة مسؤوليات كبيرة ، ويقع على عاتق الموظفين المندمجين تحملها وأدائها بأمانة و دقة .و لذلك يشترط فيمن يتقدم لشغل الوظائف العامة أن يكون على جانب من الرجاجة العقلية و النضج الفكري و هو أمر لا يمكن تصوره إلا فيمن بلغ السن القانوني و كان أهلا لتحمل نتائج أعماله.

وهذا ما أورده المادة 31 الفقرة 4 من المرسوم 59/85 والتي تنص : " أن يتوفر فيه شرط السن... " حيث أن المشرع حدد السن القانوني للتوظيف 18 سنة كاملة وهذا ما أكدته المادة 78 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على ما يلي: تحدد السين الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية ب 18 سنة كاملة.¹

¹المادة 31 من المرسوم 59/85 ، مرجع سابق.

2. اللياقة البدنية و الصحية : إلى جانب شرط السن في المترشح للوظيفة العامة أيضا أن يتمتع بالقوة البدنية و العقلية لممارسة الوظيفة و قد نصت المادة 31 من المرسوم 59/85 في الفقرة الرابعة " لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية إلا إذا توفر فيه ما يأتي... اللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة" و المرسوم 144/66 قد وضح كيفية التطبيق لهذا الشرط في مادته الأولى : لا يعين في وظيفة عمومية من لا يقدر للإدارة:¹

- شهادة طبية صادرة عن طبيب محلف في الطب العام يثبت خلو المعني من أي مرض أو عاهة لا تتلائم مع مهام الوظائف ويثبت علاوة على ذلك بعد الفحص الجاري الموجه لصورة خاصة نحو اكتشاف أمراض عقلية أو إصابات بأمراض السرطان أو التهاب النخع السنجابي .
- شهادة طبية من طبيب الأمراض الصدرية تثبت خلو المترشح من الإصابة باسل أو شفائه النهائي منه.

وأخيرا فإن الشرط السالف الذكر: هو جوهرى و عليه فلا يعقل أن يشمل على استثناءات بإعفاء بعض الطوائف منها وهذا ما حكمت به مرارا المحكمة الإدارية العليا في مصر.

¹المرسوم 144/66 المتعلق بالتعيين في الوظائف العامة وإعادة ترتيب أفراد جيش التحرير ومنظمة جبهة التحرير

-أن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية:

إن الخدمة الوطنية واجب على كل الأشخاص المعنيين بالجنسية الجزائرية الذين أكملوا سن 19 سنة من عمرهم فهي كما يحددها الميثاق الجزائري "مشاركة كاملة من طرف كل المواطنين في جميع المهام ذات المصلحة الوطنية وفي تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية و الإدارية واحتياجات الدفاع الوطني".

واستنادا إلى طابعها الإجمالي قد نص المشرع في المادة الثامنة من الأمر 103/71 بأن كل: "موطن لم يثبت مسبقا وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية لا يجوز انتخابه، ولا يمكن له الحصول على وظيفة في الإدارات المركزية للدولة، و المصالح الخارجية التابعة لها، وفي القطاع المسير ذاتيا، وكذا في المؤسسات و المقاولات والهيئات الخاصة".

وهذا يعني بوضوح أنه لا يمكن توظيف من كانت وضعيته إزاء الخدمة الوطنية غير محددة بأوراق تبين تسريحه، أو إعفائه منها لسبب من الأسباب المحددة قانونا، فالخدمة الوطنية إذن من شروط التوظيف هذا وحسب المادة 31 من المرسوم 59/85 لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة... أو يوضع وضعيته إزاء الخدمة الوطنية.¹

وأخيرا هناك حالة نقف عندها و هو أن شرط الخدمة الوطنية لا ينطبق على المرأة الجزائرية وهذا رغم شروط التوظيف عامة تشمل كافة المواطنين الراغبين في التوظيف و ذلك تماشيا مع مبدأ المساواة كما نلاحظ فإن اشتراط اجتياز الخدمة الوطنية للتوظيف شرط معمول به في كثير من دول العالم.

¹المادة 31 من المرسوم 59/85، مرجع سابق.

👉 **الطلب:** عبارة عن رسالة شخصية يقيمها الراغب في الوظيفة تتضمن كافة المعلومات الشخصية الضرورية عنده، كالاسم الشخصي الكامل و تاريخ الميلاد ومكانة الحالة العائلية و مؤهلات علمية، شهادات وكذا التجربة المهنية السابقة إن وجدت، والعنوان الشخصي. أما مضمون الطلب فيحوي رغبة المترشح في الانتساب إلى المؤسسة و السبب الذي دفعه لطلب الوظيفة و شعوره الأكيد بأنه يملك كافة المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة ، كما أنه يمكن أن يشير على المعنيين بالتوظيف بإمكانية الاتصال بمستخدمه السابق للتأكد من صحة هذه المعلومات و سلوكه الوظيفي.

ويجب أن يمضي الطلب و يحمل تاريخ الإرسال و إذا كان مرفوقا بملف الوثائق الشخصية فعلة أن يشار إليها بعبارة المرفقات التي توضح مباشرة أسفل الموضوع.

ب. الشروط الخاصة:

▪ التأهيل: يجب أن يكون المرشح للوظيفة العمومية حاملا لمؤهلات تتفق و طبيعة الوظيفة المطلوبة شغلها و قد أقر المشرع هذا الشرط في نص المادة 31 من المرسوم 59/85 مستوى التأهل الذي يتطلبه منصب العمل...¹

الجدير بالذكر أن أساس هذا الشرط يكمن في أن الوظيفة الحديثة تقوم على مبدأ يوازي مبدأ المساواة في الأهمية و هو مبدأ الجدارة ، وهذا الأخير يستند بدوره على مبدأ تصنيف و ترتيب الوظائف العامة و الذي يقصد به تنظيم الوظائف على أساس واجباتها و المؤهلات اللازمة لها.

¹المادة 31 من المرسوم 59/85 ، مرجع سابق.

الفرع الثالث : مراحل التوظيف.

أولاً : الاستقطاب :

1) مفهوم الاستقطاب: يشير الاستقطاب إلى: عمليات البحث و الدراسة و التحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة و التأهيل لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية العمل على جذبها و انتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.¹

✓ يعرف الاستقطاب بأنه جذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة. كما يرى Werther و Davids « أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو عملية البحث عن و الحصول على مرشحين محتملين للوظائف وذلك للعدد المطلوب و بال نوعية المرغوبة و في الوقت المناسب، حتى يمكن أن يختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء و متطلبات و شروط شغلها"

✓ وهناك تعريف آخر لعملية الاستقطاب على أنها تتمثل في " البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة من بين المتقدمين و لا تقتصر على ملائمة الأشخاص للوظائف على توفر المؤهل و القدرات المطلوبة لوظيفة عند المرشحين لكنها تمتد لتشمل دوافعهم و طموحاتهم و اهتماماتهم و استعداداتهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل و رغبتهم في التقدم و الرقي." ²

¹ زاهر عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، 2011، ص61
² عبد الوهاب ، علي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،بيروت ، لبنان 1899، ص163

(2) أهمية و أهداف الاستقطاب:

أ) أهمية الاستقطاب: يمكن التعرف على المنظمات و أهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها فالمنظمة المبدعة والناجحة هي تلك التي تمتلك أناس مبدعين و عليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات و خاصة الكبيرة لأن قياس مقدار كفاءة العاملين بها يكون مقدار كفاءتها و يبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:¹

✍ الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة و كلما زاد عدد المتقدمين .

✍ من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المترشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و البناء و تطوير حياتهم الوظيفية .

يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.

ب) أهداف الاستقطاب: تهدف عملية الاستقطاب إلى ما يلي:²

1. حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل و تخطيط الموارد البشرية .

2. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة

3. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين لها الذين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.

4. الإسهام في زيادة فعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل و كفاءة عالية.

¹ صالح، سالم، مؤيد، عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع 2006، ص84

² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، جدار الكتاب العالمي، عمان الأردن 2006، ص83

5. تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية ، وينبغي أن تقوم المنظمة بمراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لعملية الاستقطاب منه:

• عوامل بيئية: مثل سوق العمل

• القيود و المحددات الحكومية.¹

بالإضافة إلى الغاية الأساسية لجهود الاستقطاب المتمثلة في البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم للعمل في المنظمة فإن تلك الجهود تسعى في العادة إلى تحقيق عدد من الأهداف الأخرى و أهمها ما يلي:

1. وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين و المهارات و الخبرات الواجب توفرها فيهم و مصادر و سبل الحصول عليهم.

2. توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين و ذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم .

3. توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف .

4. الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين و مساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم و استعداداتهم و طموحاتهم.

5. عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب بل العمل على الاحتفاظ بهم.

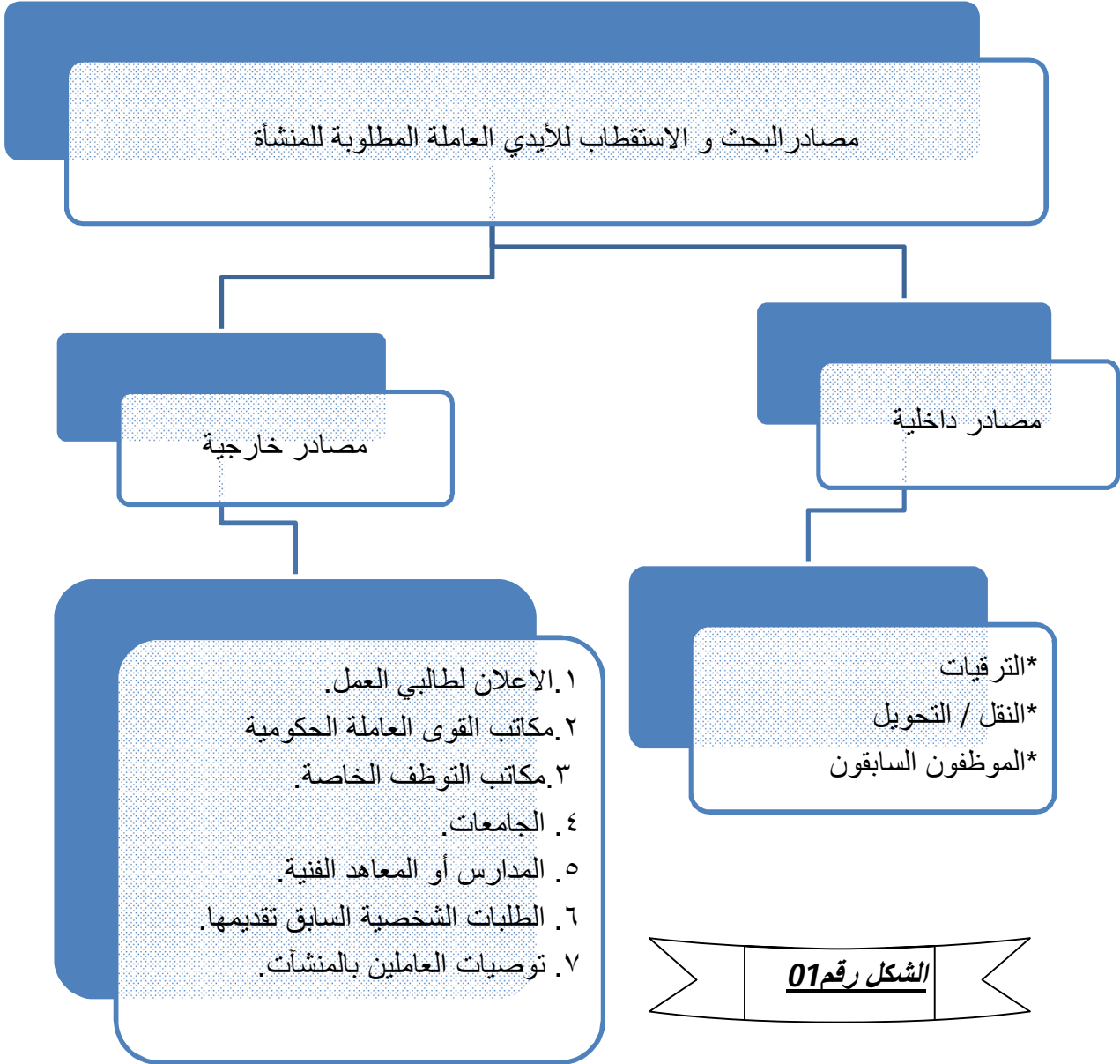
6. يعد الاستقطاب خطوة رئيسية لترجمة مبادئ الجدارة إلى واقع عملي .

7. يساعد الاستقطاب على اختيار العمل المناسب و المنظمة المناسبة للفرد.

¹ عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق، ص83

(3) مصادر الاستقطاب:

مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية¹



¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 2001، ص128

أولاً: المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة من المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها. وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد العاملين المناسبين من داخل المنشآت بإحدى الطرق التالية:¹

1. الترقية: تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى، و الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لابد أن تركز على أسس موضوعية و عادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.
2. النقل و التحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد لا يكون لخلق توازن في عدد العاملين للإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى. و تختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.
3. الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقون على أساس أنهم موظفون من الداخل، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل و هذا المصدر ثبتت أهميته و جدواه في بعض المنشآت. وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنشأة، و إتباع هذه السياسة أكثر وضوحا في المنشآت الصغيرة تحقق مزايا عدة للمنشأة منها زيادة الشعور بالولاء بينهم ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 129

الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنشأة أو قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة و العلاقات الشخصية .

ثانيا: المصادر الخارجية

قد يكون من الضروري للمنشأة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كان لدى المنشأة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها ، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة¹.

1. مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية. وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجتها من العمالة بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنشآت الباحثة عن طالبي العمل. فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل. و من الطبيعي أن يتوقع أن يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب. لذلك فإن دورها قد ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة.

2. مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة. وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير من توفير وقت لإدارة الموارد البشرية في المنشآت إذا أدت واجبها بشكل جيد . وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاية العالية أو المنخفضة. وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص130-131

3. الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة و قد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المتخصصة الاجتذاب أفضل الأشخاص.

4. الجامعات و المدارس: وهي تعتبر من المصادر المباشرة ، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة وتحتاج إليها المنشأة . وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل و الندرة في تخصصات معينة . وقد تتصل بعض المنشآت ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج . وقد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوفر لديهم الخبرة العلمية السابقة لذا يتطلب بذل جهد كبير لإعدادهم وتدريبهم على ذلك

5. الترشيحات من قبل موظفي المنشأة: هذا الأسلوب شائع في كثير من المنشآت الخاصة ، حيث يزكي العاملون في المنشآت بعض أصدقائهم للعمل بالمنشأة . كذلك يميل بعض أصحاب الأعمال التي تعين الأفراد الذين يوصي العاملون لديهم أو أصحاب أعمال آخرين بتعيينهم ، على أساس أن التوصية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم ، فلا بد من أن تكون مثمرة وان الشخص الذي يعين بهذه الطريقة غالبا ما يكون صالحا للعمل¹ .

وبجانب هذه المصادر هناك البعض الآخر قد لا يتسع المجال هنا لشرحها ن ومن أمثلتها الجمعيات المتخصصة (كجمعية المحاسبين ، الأطباء ...) و المنشآت الاستشارية المتخصصة .

¹صالح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص132-133

ثانياً: الاختيار

1. مفهوم الاختيار:

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة ، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية ، وبين سمات و مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية.¹ من هذا المنطلق لا يمكن الفصل بين وظيفتي تخطيط القوى البشرية ووظيفة التوظيف من جهة و بين وظيفة الاختيار من جهة أخرى . وبالتالي فإن العامل الأساسي من عوامل نجاح خطة الموارد البشرية هو مدى نجاح إدارة الأفراد في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة ، و تبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية ، ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة ، ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات التخطيط أي تخطيط الموارد البشرية. ولاشك أن هناك تكاليف تتحملها المنظمة في حالة الخطأ في الاختيار الذي يتمثل في فصل الموظف أو تركه للخدمة ، و قد يكون من الصعب قياس هذه التكاليف على وجه الدقة .

¹صالح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص141

2. أهمية الاختيار:

تعتبر عملية الاختيار ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بشكل عام وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فعلى هذه العملية تتوقف عملية تحديد أداء المنظمة و موظفيها و بالتالي تحديد مستقبلها ويمكن أن تتضح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية التي تسعى عملية الاختيار الجيدة على تحقيقها:¹

- ✚ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي تحقيق نوع من الاستقرار بين الموظفين .
- ✚ تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.
- ✚ تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين .
- ✚ إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ضمن إمكانيات المنظمة .
- ✚ تخزين انتماء الموظف وولائه للمنظمة .
- ✚ تقليل التكاليف المباشرة و غير المباشرة ، و خصوصا تلك التي تترتب على عملية الاختيار مثل : تكلفة تدريب الموظف و تكلفة إعادة الاختيار و غيرها

3. مراحل عملية الاختيار:

تتنوع أدوات الاختيار بتنوع مناصب العمل ومتطلباتها ، وهي تتمثل إجمالاً فيما يلي:¹

(أ) طلبات العمل (السيرة الذاتية CV): يعتبر طلب التوظيف أو السيرة الذاتية المستند الأول الذي على أساسه يتم غربلة المتقدمين إلى مختلف الوظائف الشاغرة، يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية و الاجتماعية (اسم المتقدم وعنوانه ، و وضعه العائلي) والنواحي العلمية (مؤهلاته الدراسية والجامعية) و النواحي الوظيفية (المهارات و الخبرات السابقة) و النواحي الاستكشافية (معرفة المرشح من خلال الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عنه) وغيرها من النواحي الأخرى .

تدرس طلبات التوظيف أو السير الذاتية بالاستعانة بمواصفات و شروط التوظيف ، وتغربل بالتالي مباشرة على هذا الأساس ، و ترفض طلبات التوظيف أو السير الذاتية التي لا تحمل الحد الأدنى من المعلومات المتصلة بالمواصفات المطلوبة ، اقلها في مؤهلات و خبرات المتقدمين وتطابقها لشروط و متطلبات الوظائف المعروضة ، و لكي تتفادى الشركات الوقوع في فخ الغرلة الذاتية أو اللا موضوعية ، يلجأ بعضها إلى استخدام طلبات توظيف مثقلة ، بحيث تحتوي على أسئلة استكشافية تتمحور حول التنبؤ بمدى قدرة نجاح المتقدمين في المستقبل المنظور و ذلك من خلال وضع علامات أداء لهم ، بعضها يستخدم فرز الطلبات من خلال جمع معلومات حية تتعلق بالسيرة التاريخية للمتقدم وبخبراته ومؤهلاته السابقة ، يأتي هذا الفرز من خلال أجوبة المتقدم على مجموعة من الأسئلة المباشرة التي تطل شخصيته وخبرته الفعلية و سوى ذلك.

¹حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية،بيروت لبنان ، الطبعة 1،ص205-

(ب) المقابلات الشخصية:¹ تعتبر المقابلة من أخطر الأساليب استخداما و قد تكون الوحيدة في مجال الاختيار ، رغم وجود الجوانب الشخصية في تقييم مدى صلاحية المتقدم للوظيفة وهذا يعطيها وزنا أثقل من درجة الوثوق بها كأداة للتقييم ، و قد يرجع التفاوت في آراء القائمين بالمقابلة في شخص معين إلى وجود عوامل غير ملموسة يراها القائم بإجراء المقابلة ذات دلالة هامة للنجاح في العمل ، و أدلت الدراسات أنه لم يحدث اتفاق بين اثنين من القائمين بالمقابلة في الرأي بشأن مرشح معين بسبب التقييم الشخصي ، و يتطلب هذا إعداد و تدريب جيد لمن يقومون بإجراء المقابلات .

اتضح أنه بالتدريب الجيد للقائمين بإجراء المقابلة و التصميم الملائم للمقابلة ، أدى إلى ازدياد درجة المصدقية و الوثوق بالمقابلة في مجال الاختيار ، حيث اتضح أنه بالإعداد الجيد للمقابلة مع تدريب القائمين بإجراء المقابلات أدى إلى حدوث اتفاق بينهم في تقييم المرشح ، و زاد معامل الوثوق 0.71 ، و اتضح في دراسة أخرى أن معامل الارتباط بين تقييم القائمين بالمقابلة و تقييم المشرفين بلغ 0.99.

(ج) الاختبارات: تعتبر الاختبارات أحد الوسائل الهامة التي يجب أن تستخدمها إدارة الموارد البشرية ، والتي تفيد في القيام بالتعرف على قياس كل الجوانب السابق الإشارة إليها ، و يجب الانتباه إلى أنه لا يمكن الاعتماد على الاختبارات وحدها للتعرف على قياس هذه الجوانب ، و ذلك للحكم الكامل على الشخص ، بل الأفضل أن تكون هذه الاختبارات أحد الوسائل أو الطرق للحكم الكامل و الموضوعي على الشخص ، فهناك طرق أخرى تساعد على ذلك وهي الملاحظة ، و فحص الانجازات السابقة للشخص ، و التعرف على رأي المشرفين و الرؤساء ، و تقييم الأداء ، و عندما تكون الاختبارات جزء من نظام متكامل ، فإن كفاءة هذا النظام تزيد.²

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات "مدخل وظيفي"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة 1، 2000، ص186
² أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003، ص17

ثالثاً: التعيين

1. تعريف التعيين:

نعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب و شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته.¹

وتعرفه حمداوي وسيلة على أنه المرحلة التي يتم فيها المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المرشحين المختارين و إصدار القرار النهائي للتعين.²

2. إجراءات التعيين:³

(أ) الترشيح للتعين: في ضوء نتائج الاختبارات و المقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف ، وبعد التشاور مع المدير المختص، تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنشأة بإعداد كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعين ، وتمهيد عرض الأمر على الإدارة العليا و استصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة .

(ب) الفحص الطبي (الكشف الطبي): تتطلب عملية وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة له ، إلى جانب المعلومات عن خبرة المتقدم للوظيفة ، و مؤهلاته و شخصيته بالإضافة إلى معلومات أخرى عن حالته و قدرته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة ، و هذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق إجراء الفحوصات الطبية .

(ج) اتخاذ قرار التعيين: بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال مراحل الاختيار ، يصبح اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين أمراً واجباً ، وقد تواجه المنشأة بعض المشاكل في هذه المرحلة ، مثال ذلك مشكلة زيادة عدد الأفراد الصالحين للعمل عن عدد الأفراد المطلوبين ، و هناك مشكلة أخرى هي مشكلة سلطة الاختيار النهائي و التوصية بالتعيين ، يرى البعض أن ذلك من اختصاص إدارة الموارد البشرية ، ومن

¹حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص192-196

²حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قلمة ،2004،ص88

³صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر،مصر،2002،ص191-192

ناحية أخرى يرى البعض أن يكون مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام المختصين سبب هذه المشاكل ، وقد تبثت التجربة في كثير من المنشآت ظروف التعاون و المشاركة في هذا المجال بين إدارة الموارد البشرية و بين المدراء و رؤساء الأقسام المختصين .

المبحث الثاني: طرق التوظيف في المؤسسات الجزائرية

المطلب الأول: الطرق الرئيسية للتوظيف:

1. التوظيف بالطريقة الداخلية:

أ. عن طريق المسابقات المفتوحة: عند توفر مناصب شاغرة في المؤسسة و التي لا بد لها ممن يشغلها ، و ذلك بفتح المجال أمام المعنيين بذلك من خارج الإدارة أو داخلها ، هذا بإعلانها عن شروط التقدم للترشح ، وتاريخ إجراء هذه المسابقات عن طريق الإعلان في الجرائد الوطنية ، و بهذا فإن المؤسسة تتيح الفرصة أمام موظفيها المعنيين الموجودين في الرتبة الأدنى قصد الترقية إلى رتبة أعلى. كما يتيح التوظيف أو الترقية لموظفي الإدارة تبعاً لإحدى الكيفيتين التاليتين أو كلاهما مع بعض¹.

ب. عن طريق الاختبار و المسابقات على أساس الشهادات: و ينتج عن هذه المسابقات إعداد قوائم يصنف فيها حسب ترتيب استحقاقات المرشحين المقبولين من قبل اللجنة المختصة بذلك ، و تقرر التعيينات حسب هذا الترتيب. و قد تحدث أحياناً أن تكون المسابقة مغلقة أي مقتصرة على موظفي الإدارة فقط.

- الطريقة الداخلية المغلقة: في هذا النوع من التوظيف تعتمد الإدارة على المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه و تزخر به من طاقات بشرية، دون الاستعانة بجهات خارجية. ولهذا الطريقة إيجابيات تخدم الأعوان الموظفين حيث تسمح لهم بالترقية

¹ عصمت عبد الكريم خليفة ، نظم الترقية في الوظيفة العامة للجمهورية الجزائرية ، عمان الأردن ، 1981، ص60

المهنية ، مما يحفز الموظفين على البذل و العطاء والتفاني في العمل ن مما يخلق نوعا من التنافس إلا أنه تنافس شريف.¹

وملاحظ أن التوظيف الداخلي شأنه شأن التوظيف الخارجي ، فهو يحتم على الإدارة الاختيار بإتباع المعايير والأسس الخاصة التي تضعها السلطة المخول لها ، حيث تجد الإدارة نفسها مرغمة على ذلك إذا ما كان لديها عدد هائل من الموظفين المعنيين بهذه الترقية ، وعادة ما تلجأ الإدارة إلى أسلوب جدي بدأ العمل به في الدول المتقدمة في السنوات الأولى من الخمسينيات ، وهو التدريب أثناء العمل فهو من الضروريات بالنسبة للمنظمات ، و اكتساب الخبرة و الممارسة الفعلية للعمل قد تؤهل الموظف للترقية إلى وظيفة ذات مسؤوليات وواجبات أعلى من السابقة.

و كذلك من الطرق المتبعة في كثير من هذه المنظمات واشتراط في الترقية للموظف بنجاحه في دورة تكوينية أو تدريبية تقيّمها الإدارة باعتبار أن نجاحه معيارا أو دليلا على كفاءته للترقية إلى وظيفة أعلى ،² الأمر الذي لم يتغاضى عنه المشرع الجزائري ، حيث أقرت المادة (172) من القانون 12/78.³ أين يتعين على المؤسسات أو الإدارات العمومية بغية تحسين مردوديته أن تضيء له حق التكوين و تحسين المستوى ، وإذا تم إثبات تأهيله تبعا لما حددته نصوص القانون الأساسي النموذجي 59/85 في المادة (34) ، والنصوص المتممة له إذ جعلت إمكانية السماح للموظفين المعنيين بالارتقاء إلى رتب أعلى وفقا لثلاث طرق أساسية

• عن طريق الامتحان المهني: هذه الطريقة تعطي نوعا من التحفيز للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء كما أشارت إليه المادة (34) من المرسوم 59/85 ، حيث يسمح للحاصلين على حد أدنى من الخبرة المهنية (5 سنوات) في حدود الشروط المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك من الالتحاق برتبة أعلى من تلك التي كانوا يشغلونها عن طريق أقدميته ممزوجة بالتكوين و الإتقان .

¹مصطفى الشريف، مرجع سابق، ص330

²منصور أحمد منصور، قراءات في التنمية البشرية، وكالة المطبوعات الإدارية ، الكويت 1986، ص244

³القانون 12/78، المؤرخ في 15/08/1978، المتضمن القانون الأساسي للعمل ، الصادر بتاريخ 16/08/1978

- على أساس الكفاءة والاختيار: تعتمد هذه الطريقة على امتياز، وهذا ما أشارت إليه الفقرة الأولى من المادة (55) من المرسوم 59/85¹ التي نصت على الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط (الأقدمية على الأقل 10 سنوات ، و يمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة) . حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الالتفات إلى فئة أخرى من الأعوان الذين قضوا جزءا كبيرا من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد بين 08 إلى 10 سنوات حيث تمكن هذه الترقية بالالتحاق إلى رتبة أعلى ، إذ تضبط قائمة تأهيلية للترقية الاختيارية ، و يمكن الارتقاء إلى منصب شاغر أعلى حسب المعايير التالية: الأقدمية - السن - عدد الأطفال - المشاركة في حرب التحرير .
- عن طريق التأهيل المهني: يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية للموظف الذي أثبت تأهिला خاصا ، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة المهنية بعد الاطلاع على ملف المعني ، و بإعداد تقرير تفصيلي من قبل المصلحة المسيرة و يتم استشارة لجنة متساوية الأعضاء قانونيا ، على أن تحترم نسبة الترقية عن طريق التأهيل المهني الذي لا يتجاوز 5 % من عدد المناصب المطلوب شغلها.²

¹المادة 55 من المرسوم 59/85 ، مرجع سابق

²المادة 33 من الأمر 133/66 ، المؤرخ في 02/06/1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة ، الصادر بتاريخ

2. التوظيف بالطريقة الخارجية:

التوظيف الخارجي يقصد به المصدر الذي تستمد منه الإدارة أعاونها ، إذ بمقتضاه يحق لها اللجوء إلى سوق العمل خارج التوظيف العمومي والبحث في صفوف المتخرجين من الجامعات و المعاهد و المدارس ممن تتوفر فيهم الكفاءة و القدرة على شغل الوظائف الشاغرة ، و يوجد نوعين لهذا التوظيف :

أ. التوظيف على أساس المسابقات: والمسابقة على أساس رأي المشرع الفرنسي هي ذلك الامتحان الذي يجرى قصد تقديم مرشحين بعد مراقبة مؤهلاتهم و إمكانياتهم لإدارة المنظمة.¹ فالمسابقة أيا كانت طبيعتها لا بد من الامتحانات المهنية، وهي أنسب الوسائل المعروفة حاليا لتوظيف الموظفين وأكثرها استعمالا في كل الدول على اختلاف أنظمتها.² فالمسابقة أيا كانت طبيعتها لا بد أن تشمل على عامل المنافسة الذي يجعل المرشحين يتسابقون على نيل مناصب في الوظائف المعروضة ، وتكون كفاءاتهم و قدراتهم العلمي في ذلك . وتنص المادة (34) من المرسوم 224/89 الخاصة بشروط التوظيف في سلك المساعدين الإداريين عن طريق المسابقة على أساس الشهادة من بين المرشحين الذين يثبتون سنتين على الأقل من التكوين العالي ، وكذلك المادة 33 من المرسوم 117³/90 والتي تحدد شروط التوظيف في سلك أساتذة التعليم المهني عن طريق المسابقة على أساس الشهادة من بين المرشحين الحائزين على تقني سامي و ما يعادلها.

ب. التوظيف المباشر: وهذا ما أشارت إليه المادة (34) من المرسوم 59/85 عن طريق التوظيف المباشر حسب الشروط التالية :

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة والإدارات العمومية المعنية.

¹ سامية بابا علي ، بعنوان سياسة التوظيف في التوظيف العمومي، شهادة ليسانس، المدية 2004، ص 12

² سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، الطبعة 5، 1972، ص 55-58

³ المرسوم 117/90 ، المؤرخ في 21/04/1990، المتضمن القانون الأساسي الخاص لعمال التكوين المهني المتمم

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي تم ذكرها سابقا.

و هنا يتم التوظيف بالطريقة المباشرة دون خضوع الشخص المرشح لإجراء المسابقة أو الاختبار ، وهذا الإجراء كما هو مبين في المادة (34) من المرسوم 59/85¹ هو إجراء خاص بخريجي المعاهد العمومية للتكوين بالنسبة للمساعدين الإداريين ، وهذا ما نصت عليه المادة (36) من المرسوم 224/89² حيث نص على أنه يمكن أن يوظف 25 % من المساعدين الإداريين الرئيسيين على أساس الشهادات و في حدود ، و ذلك من المناصب المطلوب شغلها من بين المرشحين الحائزين على شهادة ليسانس أو شهادة معادلة لها .

المطلب الثاني: الطرق الاستثنائية للتوظيف

نصت المادة (34) من المرسوم 59/85³ على سبيل الاستثناء من بين المرشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المحددة للالتحاق بمناصب العمل إما لتوفير احتياجات استثنائية خاصة ببعض الأسلاك التي تحدد قائمتها حسب الحالة بقرار من السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي أو بقرار مشترك أو مقرر بين السلطة المذكورة و السلطة أو الهيئة التي لها صلاحية التعيين .

غير أنه في هذا النوع من التوظيف يعفى المرشحين من شروط المسابقة للالتحاق بهذه المناصب في حين لا بد من توفر الشروط اللازمة لشغل الوظيفة كمؤهلات أو خبرات أو سواها ، بالإضافة إلى ضرورة قضاء فترة التجربة بالنسبة للمعينين لهذه المناصب قصد إقرار صلاحيتهم لشغلها بصفة دائمة بإصدار قرار الترسم أو التثبيت . كما يكون

¹ المادة 34 من المرسوم 59/85 ، مرجع سابق

² المادة 36 من المرسوم 244/89 ، المؤرخ في 1989/12/01 ، المتضمن القانون الأساسي المطبق على العمال المنتمين ، الصادر بتاريخ 1989/12/10

³ المادة 34 من المرسوم 59/85 ، مرجع سابق

هذا التوظيف على العناصر الموجودة داخل الإدارة ، و يمكن أن يكون على عناصر من خارجها.

إحداث أسلاك جديدة داخل الإدارة بناء على دراسات معينة تقوم بها المديرية العامة للتوظيف العمومي بغرض تدارك النقائص التي تظهر أثناء أداء المرافق العامة لمهامها ، وهذا ما تجلى سنة 1990 بموجب المرسوم 224/89¹، حيث أحدثت الوزارة الأولى سلكا جديدا وهو سلك المساعدين الرئيسيين وتم إلغاء سلك الملحق الإداري وهذا بترقية الملحقين الإداريين إلى رتبة مساعد إداري ، فتغير تصنيفهم من الصنف 12 القسم 01 إلى الصنف 13 القسم 01، ومن كانت تتوفر فيهم شروط الترقية إلى منصب متصرف إداري الذي كان يعلو مباشرة رتبة ملحق إداري ، حيث تمت ترقيةهم إلى رتبة مساعد إداري رئيس فكانت هذه الأخيرة همزة وصل بين رتبة مساعد إداري رئيسي و متصرف إداري .

المطلب الثالث: الطرق الخاصة للتوظيف

1. التوظيف إلى الوظائف العليا والوظائف النوعية: إن هذا النوع من التوظيف يتم بشروط استثنائية و دون الحاجة لتدخل السلطة الحكومية بالوظيفة العمومية وهي التي تتفق مع بعضها البعض من حيث أن التوظيف يتم بشروط استثنائية ، فإنها تعرف تباينا فيما بينها على النحو التالي :²

فالوظائف العليا هي تلك الوظائف التي توجد بين الوظائف الإدارية والوظائف السياسية نظرا لما تتطلبه من مؤهلات علمية وما تتضمنه من مسؤوليات خاصة ، وهي تقع في ميدان تتغلب فيه السلطة الرئاسية على الضمانات القانونية للموظف حيث يبقى شاغلا في وضعية غير قادرة قابلة للتبديل في كل مرة وذلك نتيجة حتمية للسلطة التقديرية الشاملة الكاملة و التي تتمتع بها

¹المرسوم 244/89، مرجع سابق

²طعيمة الجرف ، القانون الإداري ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر، 1969، ص20

الحكومة إزاءها ، خاصة في مجال التوظيف . ويكون التوظيف هنا على عناصر موجودة في الإدارة ، و لهذا فهي تعتبر ترقية .

فالتوظيف في هذه الوظائف العليا يقع في اختصاص السلطة السياسية التي تملك تقدير طريقة توظيف الإطار العالي من غير أن تكون الحاجة إلى الالتجاء لأسلوب المسابقات بنوعها .

أما الوظائف النوعية تختلف عن الوظائف العليا بحيث الأولى تتسم ببعض المسؤوليات الخاصة ذات طابع تقني ، كالاحتفاظ بالتعيين فيها للأعوان التابعين لنفس الهيئات الوظيفية وهي قابلة للعزل كالوظائف العليا و يتم التوظيف إلى الوظائف النوعية طبقا للشروط التالية :¹

- أن يختار الأعوان المرشحون لها من بين موظفي الهيئة ذاتها.
- أن يتوفر المرشح إليها على أقدمية معينة في الهيئة نفسها.
- أن تكون له بعض المؤهلات التقنية المحددة في القانون الأساسي الخاص بكل هيئة على حدى .

ومن أهم هذه الوظائف : وظيفة رئيس مكتب في بعض الإدارات ، و وظيفة مدير المصالح الجهوية بالولايات.

2. توظيف المتعاقدين أو الموظفين: تلجأ الإدارة بغرض تسيير مرافقها إلى وسيلة التعاقد ، والواضح أنها قد تلجأ في ذلك إلى القانون العام وقد تختار استعمال أساليب القانون الخاص (المدني أو التجاري) . حيث يرى الأستاذ محي الدين أن الإدارة تستعمل عادة الموظفين حددت وضعيتهم بقانون القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي ، ولكن يمكنها أن تستخدم أعوانا توظفهم عن طريق التعاقد الذي للقانون الإداري.

ومن هنا يمكن القول أن المتعاقدين مع الإدارة الجزائرية هم أعوان عموميون لا يخضعون لأحكام القانون المدني و لا لقانون العمل بل ينتسبون إلى أعوان

¹المرسوم 140/66 ، المؤرخ في 1966/06/02، المتعلق بالوظائف العليا، الصادر بتاريخ 1966/06/08

عموميون مؤقتين ، فذلك على اعتبار أن عقدهم مؤقت يوقع من طرف الجهة الإدارية المختصة و المتعاقد معها لمدة لا تزيد عن سنة قابلة للتجديد و بنفس شروط العقد السابق إن وجد.

فيمكن التنويه أن هناك نوعين من المتعاقدين مع الإدارة هم : المتعاقدين الشاغلين لوظائف مؤقتة ، وهؤلاء يوجدون في وضعية من وضعيات عمال القطاع الخاص ، و المتعاقدين الشاغلين لوظائف دائمة ، وهم أعوان عموميون بحكم العنصر العضوي أو المادي وشغلهم لمنصب دائم ، غير أنهم ليسوا موظفين عموميين نظرا لصفة عقدهم المؤقت.

3. التوظيف إلى الوظائف المحجوزة: يراد بالوظائف المحجوزة أو كما عبر عنها المشرع الجزائري في المرسوم 144/66¹ الوظائف المحتفظ بها ، كما تعرف بأنها وظائف معينة لا تحتاج عادة إلى تخصيص كبير أو إلى مستوى عالي من الكفاءة الجسمانية ، فلا تسري عليها القواعد العامة في المنافسة فتخصص لوظائف معينة تكون قد تحملت قدرا كبيرا من ويلات الحرب ، و يكون التنافس على شغل هذه الوظائف دون غيرها . و في الجزائر فقد بدأ التفكير في هذا التوظيف في الأشهر الأولى من الاستقلال ، حيث صدر بهذا الخصوص عدد كبير من النصوص القانونية استهدفت تنظيم أوضاع قدماء المجاهدين و المساجين و المعتقلين و المناضلين و ضمان حمايتهم الاجتماعية ، و يعتبر مرسوم 144/66 من أهم ما صدر في هذا الشأن و ذلك على الرغم من أنه عرف تعديلات هامة ضمن المرسوم 571/68 المؤرخ في 19-08-1968 و المتمم بالمرسوم 123/69 المؤرخ في 18-08-1969 ، و لقد نصت المادة الأولى من المرسوم 144/66 على ما يلي :

▪ تحدد أحكام هذا المرسوم الحقوق الخاصة لأفراد جيش التحرير الوطني بالتعيين في الوظائف العمومية ، والترقية وإعادة الترتيب في هذه الوظائف . و تجدر

¹المرسوم 144/66، مرجع سابق

الإشارة أن هناك فرق بين التوظيف على الوظائف العادية و الوظائف المحجوزة يتجلى فيما يلي :

- إن التوظيف إلى الوظائف المحجوزة خاص بفئة قداماء المجاهدين و المناضلين.
- المشرع الجزائري خفف من الشروط المطلوبة بالنسبة لهذه الفئة من المجتمع ، حيث أن إجراءات التوظيف إلى هذه الوظائف تختلف عن إجراءات التوظيف العادية على العموم . فبالنسبة لشرط السن الذي تنص عليه القوانين الأساسية يمكن تأخيرها لدى توظيف أعضاء جبهة التحرير الوطني بمقدار سنتين التي قضوها في الكفاح على أن لا يتجاوز 10 سنوات ، أما فيما يخص المؤهل العلمي أن تخفض مستوياتها حسب المرسوم 123/69¹ المعدل للمرسوم 537/68.
- كما يبقى من حق الطائفة من المرشحين التقدم إلى المسابقات الخاصة بالدخول إلى المراكز و المدارس الخاصة بالتكوين المهني ، وفي حالة عدم حصولهم على المعدل المطلوب فإنه يمكن قبولهم فيها على الرغم من ذلك ، و في حدود الأماكن المعروضة شريطة أن يكونوا قد تحصلوا في المسابقة على معدل 20/6 .

4. التوظيف بطريقة الانتخاب: إن هذه الطريقة ليست شائعة و لا تستخدم مثل استخدام الطرق السابقة سواء في نظام التوظيف المفتوح أو المغلق ، و إذا استعملت تكون بطريقة استثنائية و محددة مثل : انتخاب القضاة في الولايات

¹المرسوم 123/69، المؤرخ في 18/08/1969، المتعلق بصلاحيات نظام التأمين على الشيخوخة لفترات المقضية في المساهمة في الكفاح التحرير الوطني ، الصادر بتاريخ 22/08/1969


المتحدة الأمريكية و انتخاب عمداء الكليات الجامعية في مصر و الجزائر مؤخرًا . إذ نجد بعض العيوب التي تجعل من هذه الطريقة لا تلتزم بمبادئ الوظيفة العامة ، حيث لا يمكن للناخبين اختيار الموظفين ذوو الكفاءة و الصلاحية لشغل الوظائف العامة و ذلك نتيجة تأثرهم ببعض الاعتبارات الخاصة كالقربانية و المصلحة الخاصة أو الشخصية و وقوعهم تحت الضغوط الانتخابية المختلفة¹ .

خلاصة

¹المادة 3من المرسوم 144/66، مرجع سابق

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى التوظيف و أهميته و مبادئه و شروطه وطرقه.... الخ، حيث يعبر التوظيف عن العملية التي بموجبها يستقطب أكفأ العناصر و ترغيبها في الانضمام و الاشتراك بفعالية في النشاط ، و ذلك بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء و تنمية الشعور بالولاء و الانتماء لتحقيق الميزة التنافسية .

إن دراسة و فهم سياسة التوظيف عملية هامة و حيوية تتطلب التعاون الكامل و المساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه ، كما أن سياسة التوظيف لا يجب أن تتم بمعزل عن السياسة الحكومية لأن التزام الحكومة بتحقيق العدالة الكاملة أجبرها على التدخل في العديد من الأنشطة التي تؤثر مباشرة على التوظيف في كل المؤسسات.



الفصل الثاني:

واقع التوظيف في مؤسسة

تافنة لصناعة الملابس

بمغنية

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس ومدى فعالية عملية توظيف الموارد البشرية فيها وذلك بالتعرض إلى ما يلي:

- تقديم نظرة عامة حول مؤسسة تافنة لصناعة الملابس من خلال التعرف على ظروف نشأتها وتنظيمها الداخلي.
- تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس ومختلف المهام التي تقوم بها.
- تقديم مدى فاعلية عملية توظيف الموارد البشرية المعتمدة من طرف المؤسسة ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تريبص ميداني بالمؤسسة اعتمادا على ما يلي:
- ❖ مقابلة مسؤول إدارة الموارد البشرية للمؤسسة .
- ❖ الاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية

تعتبر مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس الجاهزة من المؤسسات الرائدة في صناعة البديل المهنية وملابس الحرفيين وذلك من خلال خبرتها الطويلة في هذا المجال وهذا بسعيها الدائم والمتواصل إلى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطورها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف و نشأة المؤسسة

- **الفرع الأول** : نشأة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية

نشأت المؤسسة في سنة 1963 و بدأت نشاطها سنة 1965 ، كانت وحدة مختصة و تابعة للصناعة التحويلية . وبهدف الوصول دائما إلى المثل

الأعلى بدأت في إنتاج الأقمصة تحت اسم المؤسسة الوطنية للتفصيل "سونك" ، ثم في سنة 1976 اتصلت بالمؤسسة الوطنية "سونيتكس" ثم المؤسسة الوطنية للتفصيل و النسيج " اكو تاكس" سنة 1982 إذ تخصصت في صناعة البديل المهنية وملابس الحرفيين .

وفي الوقت الراهن مؤسسة تافنة مغنية تابعة للمجمع "سي أند أش" المتواجدة في روية الجزائر العاصمة كما هو موضح في الشكل رقم (01) . وهذه الخبرة الطويلة جعلت مؤسسة تافنة مغنية في مقدمة المؤسسات المماثلة ذات رأس الاجتماعي 91.414.000.00 دج متخصص في تفصيل و صناعة البديل المهنية وملابس الحرفيين، وقد تفتني أيضا أدوات الوقاية كالكمامات و النظارات و الأحذية الوقائية وغير ذلك ، ونذكر على سبيل المثال زبائن مؤسسة تافنة مغنية في جميع التراب الوطني:(المجمع البترولي سونا طراك، المجمع المنجمي فيرفوس ، نفطال سونلغاز ، المؤسسات العمومية للأشغال ، الأمن الوطني ، الحماية المدنية ... وغيرها) .

هدفها الرئيسي الآن هو تطوير منتجاتها على جميع أصناف الإطارات السوسيو مهنية في الجزائر .

- الفرع الثاني : تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية

تعريف المؤسسة : مؤسسة تافنة هي مؤسسة خاصة بصناعة البديل المهنية وملابس الحرفيين ، و هي مؤسسة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة ، وهي عمومية اقتصادية (صناعية) تعتمد على إمكانيات بسيطة في تفصيل و خياطة البديل المهنية (234 آلة للخياطة ، سيارتان و شاحنة صغيرة ، بالإضافة إلى قماش ، خيط ، قطن ، صوف و جلد ...) و تتمتع المؤسسة بالمؤهلات التالية:

✓ قدرة إنتاج هامة في صناعة البديل المهنية و ملابس الحرفيين.

✓ موارد بشرية تتمتع بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية.

✓ مهارة عالية في استعمال الآلات والمعدات.

✓ موارد بشرية ذات أكثر من 5 سنة خبرة في الإنتاج.

الموقع الجغرافي: تقع مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس في الجهة الشمالية الغربية لدائرة مغنية و بالضبط في شارع ابن رشد ، إذ نجد بجوارها المركز الجهوي للأشعة (centre d'imagerie) التابع للضمان الاجتماعي و هذا من الجهة الشرقية ، و نجد بلدية مغنية المحايدة لطريق ندرومة من الجهة الغربية بالإضافة إلى بعض المحلات التجارية .

مساحة المؤسسة : تتربع مؤسسة "تافنة" على مساحة 5639 م² منها أزيد من 3256 م² مغطاة تمثل ورشات الإنتاج والباقي مفتوح.

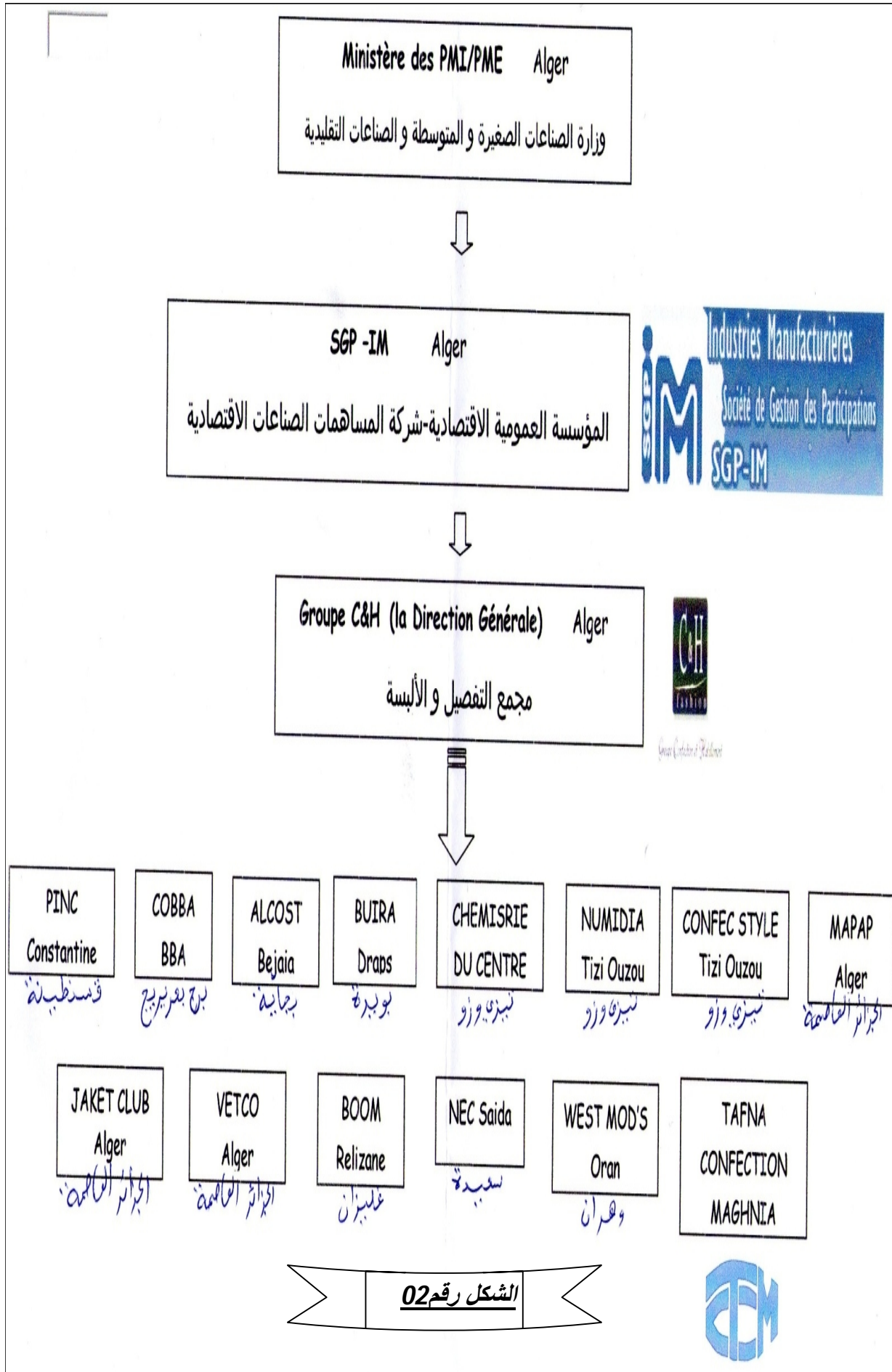
مكونات المؤسسة : تتكون مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس من :

الإدارة ذات طابق أرضي .

مخازن خاصة بتخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية .

مبنى الإنتاج وهو عبارة عن ورشة كبيرة، وتتكون من سلسلة من الورشات.

الإمكانات البشرية: تحتوي مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية على عدة موارد و إمكانات مادية وبشرية مختلفة حيث تتمثل موارد البشرية في عامل موزعين على إطارات وموظفين منهم دائمين والباقي غير دائمين أي عامل.

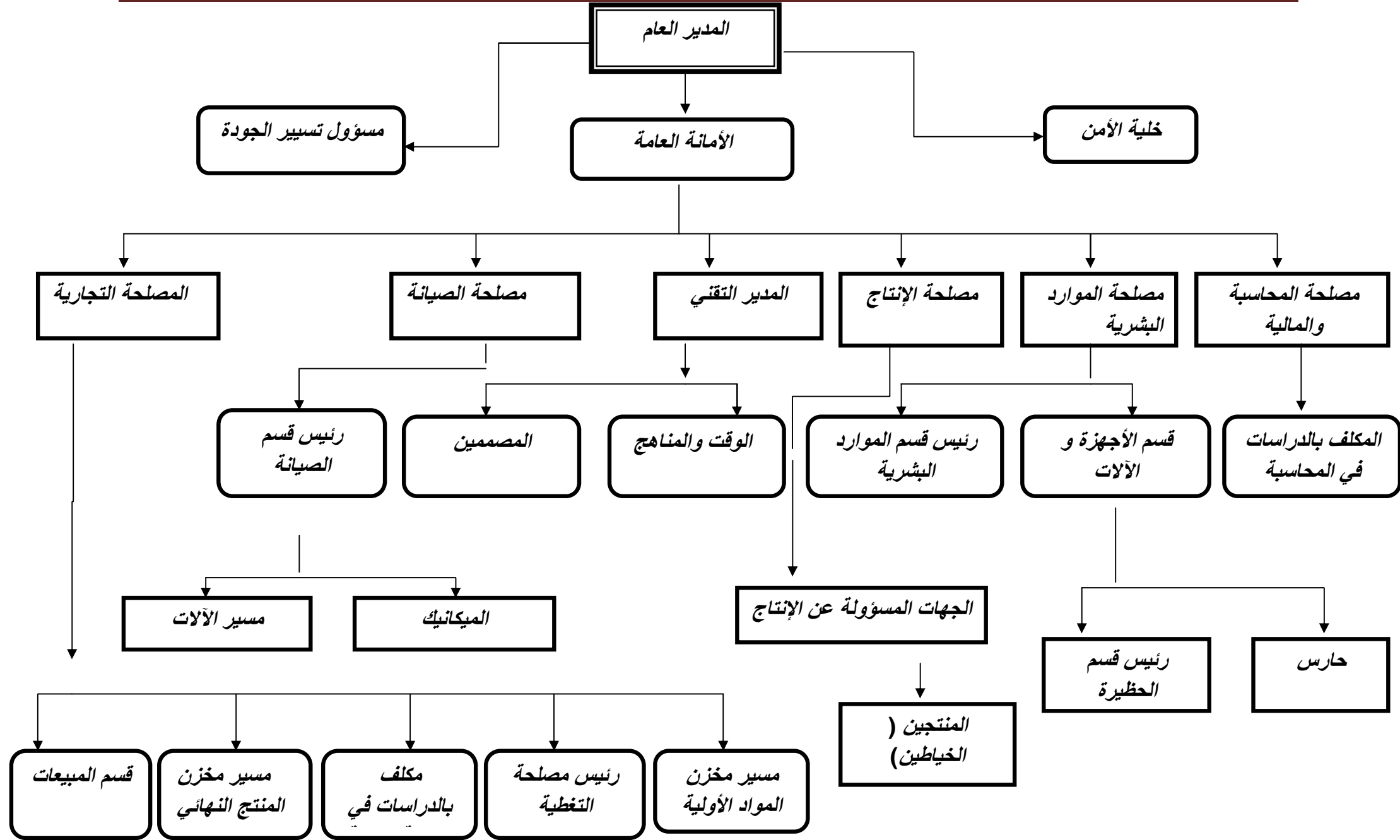


المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس مغنية

يقصد بالهيكل التنظيمي وحدة البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء فيها فهو يبين بوضوح التقسيمات التنظيمية والوحدات والفروع التي تقوم بمختلف أنواع الأنشطة التي يتطلبها تحديد أهداف المؤسسة.

وتتكون مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية من مجموعة من المديرين و المصالح التي تتكامل فيما بينها وتعمل كل منها على تأدية مهامها على أحسن وجه طامحة في ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال الشكل التالي سنوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تافنة ":



سنتناول المديریات و المصالح الموضحة في الهيكل التنظيمي بصفة موجزة بالتطرق إلى المهام والوظائف الموكلة لها، قبل ذلك نتطرق إلى المدير العام.

● المدير العام : تخول له السلطة التي يتمتع بها الإشراف على تسيير المؤسسة.

المديریات:

● مديرية التسويق: تقوم بدراسة السوق وطلب العملاء على المنتج وبالتالي تسويق أكبر عدد منه.

● مديرية التموين: تقوم بشراء المواد الأولية ومستلزمات المخبر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.

● مديرية الموارد البشرية : تنصب اهتماماتها بكل ماله صلة بالعنصر البشري الذي تتوفر عليه المؤسسة من اختياره ، تعيينه ، ترقيته و تكوينه أي تسيير اليد العاملة (أجور- عطل...إلخ)

● مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ، التسيير المالي ، انجاز العمليات المالية ، التعامل مع الموردين في المجال المالي ، المحاسبة العامة للمؤسسة.

● مديرية الإنتاج: وظيفتها إنتاج البديل المهنية وملابس الحرفيين ، وكذلك العمل على تطوير ورفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

● خلية الأمن: مهمتها توفير الأمن للمؤسسة والحفاظ على سلامة العمال.

حصلت مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية في جوان 2012 على شهادة الجودة ازو9001/2008 من طرف الشركة الألمانية توف TUV (ISO Système de Management de la Qualité) صالحة من 2012/09/13 إلى غاية 2015/09/12 عن طريق دعم الدولة للمؤسسات الاقتصادية العمومية بتزويدها المادي و المعنوي كآلات الخياطة الحديثة و مختلف التربصات في بلادنا و حتى خارج البلاد . تكتسب مؤسسة تافنة مغنية 126 عامل (90%نساء)، 09إطارات - رؤساء مصالح و نائب المدير العام-، 06 رؤساء أقسام و 105 عامل إنتاج و خياطات .

المبحث الثاني : واقع التوظيف في مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس مغنية

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة واقع عملية التوظيف في مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية باعتبارها مؤسسة خاضعة لقانون التوظيف العمومي ، ولكن قبل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة حالة .

المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة

1. منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية استعمال طريقة المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية ، حيث استهدفت هذه الأخيرة القيام بتحليل آراء عدد من موظفين وإطارات مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس من خلال عينة للوقوف على جودة وطريقة التوظيف فيها .

2. عينة الدراسة :

شملت دراستنا في مجالها البشري على موظفين وإطارات المؤسسة تمثلت فيما يلي:

تألفت عينة الدراسة من 60 موظف ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وزرعت عليهم الاستمارات في ساعات مختلفة وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 54 وبعد فحص الاستبيانات المسترجعة تبين بأن البعض منها غير صالح للتحليل مما أدى إلى استبعاد 4 استمارات و المتبقي 50 من عدد الاستبيانات وهي التي سيتم إخضاعها للدراسة.

3. أدوات الدراسة :

لغرض انجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق المقابلة والاستبيان.

● المقابلة: حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة والمفتوحة مع مسؤول مصلحة المستخدمين ليشرح لنا و كذا إبداء رأيه حول إدارة الموارد البشرية ، ومدى مساهمتها في توفير الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة للنهوض بمستوى أدائها.

● الاستبيان : تم تصميم استبانته لجمع البيانات اللازمة بضمان نوعين من المتغيرات ، المتغيرات المستقلة وهي معلومات حول الموظفين وإطارات المؤسسة ، وتضمنت (الجنس وهو على مستويين ذكر وأنثى وكذا السن والمستوى التعليمي والخبرة) ، أما النوع الثاني وهو المتغيرات التابعة و التي تتعلق بأساليب وطرق التوظيف في المؤسسة .

المطلب الثاني: سياسة التوظيف في مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس مغنية
تختلف طريقة التوظيف من مؤسسة إلى أخرى ففي مؤسسة "تافنة" يقوم رؤساء المصالح بتقديم طلب وظيفة (وظائف) حسب الحاجة إلى المدير العام مع توضيح أسباب ومهام الوظيفة المطلوبة.

مثال:

- هل تساهم هي الوظيفة في زيادة الإنتاج وتحسين جودة؟
 - هل لا يوجد داخل المؤسسة من يتولى المهام بالإضافة إلى مهامه العالية مع إمكانية تحفيزه؟
- وفي حالة قبول هذا الطلب من طرف السيد المدير العام يحول الطلب إلى مدير الإدارة العامة الذي يأمر مصلحة المستخدمين بالقيام بدراسة الطلبات الموجودة لديها حسب الاختصاص المطلوب وكذلك أهميتها وإمكانية المؤسسة كما بإمكانها الاتصال بمكاتب أو وكالات التشغيل.
- وعليه تقوم مصلحة التوظيف استدعاء المرشح وإرساله إلى المصلحة صاحبة طلب التوظيف بغرض إجراء امتحان مبدئي يكشف مؤهلاته ثم يكون المرشح المقبول ملفه والذي يحتوي على:

- ✓ نسخة من بطاقة التعريف الوطني.
- ✓ 02 عقود الازدياد (واحدة للضمان الاجتماعي والثانية لمصلحة المستخدمين).
- ✓ بطاقة الإقامة.
- ✓ صور شمسية.
- ✓ بطاقة للحالة المدنية (عائلية في حالة إذا كان متزوج- حالة شخصية إن كان أعزب).
- ✓ شهادتان طبيتان.

✓ شهادة التأهيل

وبعد تقديم الملف كاملاً تقوم مصلحة التوظيف بتنصيبه بعد الإمضاء على:

✓ محضر التنصيب .

✓ عقد عمل لفترة محددة (الملحق 01).

ونقرأ عليه بطاقات المهام المكلفة بها (ولقد أخذنا على سبيل المثال منصب مسير التخزين)

❖ تعريف المنصب:

المستوى 2	عون مكلف بالتخزين	المنصب
-----------	-------------------	--------

✓ الأهداف الرئيسية للمنصب:

المكلف بتسيير المخزن

✓ أهم المهام الرئيسية:

- يتابع السير الحسن لدخول وخروج السلع (قطع غيار، مواد أولية...).
 - يضبط يوميا بطاقات التخزين.
 - يراقب حسابيا السلع عند الدخول والخروج.
 - يراقب ويملاً وصلات التسليم عند دخول السلع إلى المخزن وذلك على مستوى الكمية و النوعية والأسعار.
 - يقوم بملأ تقرير شهري يحتوي على:
 - أ- الكميات المستهلكة حسب الطبيعة والمصدر.
 - ب- الكميات المستخرجة حسب وجهتها.
 - ج- الباقية في المخزن حسب كل سلعة.
- وهكذا يلتحق الموظف أو العامل بمنصبه بعد أن تكون له مدة زمنية محددة بثلاثة (03) أشهر قابلة لتجديد، وتسمى هذه الفترة بمرحلة التجريب وتحتوي على ملاحظات المسؤولين المباشرين للعامل من حيث:

✓ الانضباط المهني.

✓ حجم العمل.

✓ نوعية العمل.

وعندما انقضاء المدة الزمنية (المرحلة التجريبية) تملأ وثيقة خاصة تسلم لمصلحة التوظيف لتجديد العقد أو للفسخ.

المطلب الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1. الخصائص و السمات الشخصية للعينة:

الجدول رقم (01) يلخص خصائص العينة من حيث مجموعة من المتغيرات على النحو التالي:

الجدول رقم -01- : خصائص عينة الدراسة.

الخصائص	البيانات	التكرار	النسبة
الجنس	- ذكر	14	%28
	- أنثى	36	%72
	- المجموع	50	%100
السن	- ما بين 20- 30 سنة	24	%48
	- ما بين 30- 40 سنة	21	%42
	- ما بين 40- 60 سنة	05	%10
	المجموع	50	%100
المستوى التعليمي	- متوسط	10	%20
	- ثانوي	17	%34
	- جامعي	23	%46
	المجموع	50	%100

المركز الوظيفي	- مدير	06	12%
	- رئيس مصلحة	12	24%
	- موظف	32	64%
	المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	- أقل من 05 سنوات	23	46%
	- من 5 إلى 10 سنوات	19	38%
	- أكثر من 15 سنة	08	16%
	المجموع	50	100%
مكان العمل	- الإدارة	09	18%
	- الورشات	41	82%
	المجموع	50	100%

من خلال استمارات الاستبيان التي وزعت على 60 شخص متمثلين في موظفين وإطارات نلاحظ أن طبيعة العينة من حيث الخصائص العامة والتي وضحت في الجدول أعلاه تبين أن العينة المستخدمة تحتوي على نسبة من الإناث تقدر بـ (72%) مقارنة بالذكور التي تمثلت نسبتها بـ (28%) فقط وهذا راجع إلى نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة وهو خياطة البدل المهنية ، كذلك تبين لنا أن أعمار العينة تتراوح بين (20 - 30 سنة) بنسبة (48%) و (30- 40 سنة) بنسبة (42%) ، وأن (46%) من العينة هم من مستوى جامعي أي ذوي شهادات عليا ، في حين أن المستوى المتوسطي بلغت (20%) ، بالإضافة إلى أن سنوات الخبرة كانت بنسبة (46%) للعمال أقل من (5 سنوات) ، ويتوزع العمل على منطقتين الإدارة بنسبة (18%) أما الورشات فتضم نسبة عالية تقدر بـ (82%) ، ومن خلال ما تقدم نستنتج ما يلي:

أ- إن أغلب العاملين في المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين (20- 40) وهذا يعني أن الأغلبية من الشباب.

ب- إن أغلب المديرين سواء للمصالح أو المديریات هم من حملة شهادات العليا، وهذا مؤشر جيد، في حين شغل الوظائف الأخرى لا يحتاج إلى مؤهلات علمية كبيرة .

2. تحليل الأسئلة المتعلقة بأساليب وطرق التوظيف:

الجدول رقم (02) يوضح أساليب وطرق التوظيف لمؤسسة "تافنة" وذلك حسب العينة المتكونة من 50 شخص

الجدول رقم -02-: أساليب وطرق التوظيف.

الأسئلة	نعم		لا		أحياناً	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	35	%70	15	%30	-	-
2	17	%34	07	%14	26	%52
3	37	%74	05	%10	08	%16
4	16	%32	12	%24	22	%44
5	26	%52	05	%10	19	%38
6	18	%36	04	%08	28	%56
7	16	%32	11	%22	23	%46
8	31	%62	19	%38	-	-
9	15	%30	05	%10	30	%60
10	16	%32	06	%12	28	%56

تشير بيانات الجدول رقم (02) بأن إدارة الموارد البشرية لمؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس تهتم بعملية التوظيف وتعتبره عنصر أساسي وذلك

من خلال استمارات الاستبيان التي وزعت على 60 شخص متمثلين في موظفين وإطارات نلاحظ أن طبيعة العينة من حيث الخصائص العامة والتي وضحت في الجدول أعلاه تبين أن العينة المستخدمة تحتوي على نسبة من الإناث تقدر بـ (72%) مقارنة بالذكور التي تمثلت نسبتها بـ (28%) فقط وهذا راجع إلى نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة وهو خياطة البدل المهنية ، كذلك تبين لنا أن أعمار العينة تتراوح بين (20 - 30 سنة) بنسبة (48%) و (30- 40 سنة) بنسبة (42%) ، وأن (46%) من العينة هم من مستوى جامعي أي ذوي شهادات عليا ، في حين أن المستوى المتوسطي بلغت (20%) ، بالإضافة إلى أن سنوات الخبرة كانت بنسبة (46%) للعمال أقل من (5 سنوات) ، ويتوزع العمل على منطقتين الإدارة بنسبة (18%) أما الورشات فتضم نسبة عالية تقدر بـ (82%) ، ومن خلال ما تقدم نستنتج ما يلي:

3. تحليل الأسئلة المتعلقة بتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (03) يوضح كيفية تحسين أداء العاملين في مؤسسة "تافنة" وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

الجدول رقم -03-: تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

الأسئلة	الاقتراح الأول		الاقتراح الثاني		الاقتراح الثالث	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
11	12	24%	08	16%	30	60%
12	07	14%	03	06%	40	80%
13	44	88%	06	12%	-	-
14	46	92%	04	08%	-	-

من خلال الجدول رقم (03) لاحظنا أن مؤسسة "تافنة" تسعى للمحافظة على عمالها بنسبة (60%) من خلال الشفافية في التعامل، بالإضافة إلى العمل على تحسين الأداء والارتقاء به بنسبة (80%) لإعطاء جودة عالية للمؤسسة من خلال التكوين المستمر للموظفين و الإطارات وهذا لا يأتي إلا بقيام المدير بصورة منتظمة بتحديد احتياجات العمال للتكوين بنسبة (88%). من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس تربطها علاقة وثيقة مع موظفيها بنسبة (92%) ، ليس فقط لإرضائهم وإنما لكسب ثقتهم و الاحتفاظ بهم.

من خلال التحليل الذي قمنا به :

- تؤكد الفرضية المطروحة أن مؤسسة "تافنة" تعتبر التوظيف عنصر أساسي و مهم و فعال لتحقيق أهدافها المسطرة ، بالإضافة إلى العوامل الأخرى والمتمثلة في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

خلاصة:

أصبحت مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية في وقتنا الحالي يتزايد اهتمامها بشكل واضح بالعنصر البشري باعتباره الوظيفة المهمة والأساسية في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وقد أصبحت هذه المؤسسة في تطوير هذه الوظيفة باتخاذ العديد من الإجراءات الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مبدأ المستخدم المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب .

ومن خلال دراستنا لعملية التوظيف في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية اتضح لنا لا يوجد تقريبا فرق بين الاطار النظري في دراستنا وماهو مطبق في الحياة العملية ، فمؤسسة تافنة تحرص دائما على استقطاب الأشخاص الذين سوف يوظفون بطريقة قانونية وشفافة بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية وفقا لما منصوص عليه في المواد القانونية في التوظيف العمومي.

ونلاحظ كذلك أن مؤسسة تافنة لصناعة الملابس تسعى دائما إلى تحقيق حركية داخلية من خلال قرارات التوظيف الداخلي والترقية التي تعتبر كحافز مهم لتحقيق احتياجات هذه المؤسسة .

إن المؤسسات الجزائرية قد واجهت صعوبات كبيرة في التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحاصلة التي شهدتها الساحة الداخلية والخارجية في مختلف المجالات ، وهذا راجع إلى إهمالها في الاستغلال الجيد للعنصر البشري من جهة وتغيير الأنظمة السياسية المنتهجة من جهة أخرى ، حيث أنه يعود السبب إلى وجود تراكمات مختلفة تشكلت خلال السنوات السابقة ، لذا فيتعين على الإدارات الجزائرية بذل كافة الجهود لإصلاح وتطوير النظام الإداري.

كما أن ما يميز المؤسسات الرائدة عن التابعة هو مجموع الكفاءات والمهارات التي تملكها ، وإن أي إصلاح للإدارة لا يمر عبر تحسين المورد البشري فهو إصلاح فاشل ، لأن التحكم في العنصر البشري من حيث الاختيار والتدريب والتأهيل وتطوير الأداء وزيادة المهارات يمنح للمؤسسة القدرة على المنافسة ، فالاستثمار في رأس المال البشري يعطي للمؤسسة الأفضلية من خلال سياسة التوظيف المطبقة القائمة على إجراءات وشروط محددة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة .

ولهذا ينبغي العمل على وضع مناهج للتوظيف وتسيير الموارد البشرية تكون مناسبة لخصائص الإدارة العمومية وذلك بتحسين كمية ونوعية الخدمة العمومية وتحقيق استمرارية الوظائف واستقرارها ، بالإضافة إلى تحسين الظروف المهنية والاجتماعية للموظفين بضمان المساواة بين حقوق والواجبات .

فسياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية ينبغي أن تكون مبنية على أسس المساواة والكفاءة والجدارة حتى تضمن الفعالية في الإنتاجية والأداء طيلة مدة التوظيف ، وهذا الأخير لا يقف عند انتهاء المسابقات بل يتعين أن تصدر أداة قانونية تعين المتسابق الناجح في المسابقة أو الامتحان المهني في وظيفة معينة

الخاتمة العامة

وخضوع الشخص المعين لمحضر التنصيب حتى يتبين إحقاقه بالمنصب ، وبعد ذلك يخضع لمرحلة التجربة التي تحدد مدى

قابلية الشخص للتكيف مع المنصب المقترح ، بعد كل هذا يأتي أهم إجراء وهو التثبيت وبهذا يكون الموظف قد ضمن حقوقه ما لم يرتكب خطأ يستلزم تأديبه ، لكن هذه الإجراءات لم تتم إلا بعد سنة 1990 حيث كان التوظيف يتم بطريقة مباشرة .

ومن خلال معالجة بحثنا توصلنا إلى أن فاعلية الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا احسنا اختيار الأعوان المحركين والمسيرين لهذه الهياكل وتلك التنظيمات الإدارية ، وهو أمر يثبت إلا بطرح سياسة حكيمة من شأنها أن تضع الموظف المناسب في المكان المناسب ، دون الإخلال بالمبادئ القانونية التي وضعها المشرع كأساس لعملية التوظيف.

وفي الأخير يمكن القول أن التوظيف نشاط تعتمد عليه المؤسسة فالأمر لا يتعلق فقط بكفاءة الموظف بل أيضا تشجيعه ودفعه إلى العمل أكثر من خلال السياسات المنتهجة كنظام الحوافز والمكافئات وهذا ما يدفع المؤسسة لمواجهة التحديات التي تواجهها على مختلف المستويات.

المقدمة العامة.....	أ
الفصل الأول:التوظيف في المؤسسة الجزائرية.....	01
تمهيد.....	01
المبحث الأول: الإطار العام للتوظيف.....	03
المطلب الأول:ماهية التوظيف.....	02
1. : مفهوم التوظيف.....	02
2. أهمية التوظيف.....	04
3. أهداف التوظيف.....	05
المطلب الثاني:إجراءات عملية التوظيف.....	07
1. المبادئ التوظيف.....	07
2. شروط التوظيف.....	10
3. مراحل التوظيف.....	18
المبحث الثاني: طرق التوظيف في المؤسسة الجزائرية.....	30
المطلب الأول :الطرق الرئيسية في المؤسسة.....	30
المطلب الثاني:الطرق الإستثنائية في المؤسسة.....	34
المطلب الثالث :الطرق الخاصة في المؤسسة.....	35
خلاصة.....	40
الفصل الثاني :واقع التوظيف في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية.....	41
تمهيد.....	41
المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية.....	41
المطلب الأول:تعريف ونشأة المؤسسة.....	41
1. نشأة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة.....	41
2. تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية.....	42
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس.....	45

المبحث الثاني: واقع التوظيف في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية.....47

المطلب الأول: منهجية الدراسة.....48

المطلب الثاني: سياسة التوظيف في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس.....50

المطلب الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....52

خلاصة

الخاتمة العامة.....58

• الكتب :

1. المنجد في اللغة والإعلام ، دار الشروق ، لبنان ، الطبعة الرابعة و العشرون.
2. منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة ، وكالة المطبوعات ، الكويت 1975 .
3. دحو خضرة ، محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية ، جامعة تلمسان 2012 .
4. مصطفى الشريف ، أعوان الدولة ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر 1981 .
5. حمدي أمين عبد الهادي ن نظرية الكفاءة في الوظيفة العمومية ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1966 .
6. حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة (أصولها ، أساليبها و إصلاحها) ، الطبعة الثالثة .
7. زاهر عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2011 .
8. عبد الوهاب علي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية بيروت ، لبنان 1899 .
9. صالح سالم مؤيد عادل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
10. عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، جدار الكتاب العالمي ، عمان الأردن 2006
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العملية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 2001 .

12. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2000 .
13. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى .
14. عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد بالمنظمات "مدخل وظيفي" ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، 2000 .
15. أحمد ماهر ، الاختبارات و استخدامهما في إدارة الموارد البشرية و الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
16. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة ، 2004 .
17. صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 .
18. عصمت عبد الكريم خليفة ، نظم الترقيّة في الوظيفة العامة للجمهورية الجزائرية ، عمان الأردن ، 1981 .
19. منصور أحمد منصور ، قراءات في التنمية البشرية ، وكالة المطبوعات الإدارية ، الكويت ، 1986 .
20. سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، الطبعة الخامسة ، 1972 .
21. طعيمة الجرف ، القانون الإداري ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر ، 1969 .

• المراسيم و القوانين :

- المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية الصادرة في 24 مارس 1985 .

- المرسوم 144/66 ، المتعلق بالتعيين في الوظائف العامة و إعادة ترتيب أفراد جيش التحرير و منظمة جبهة التحرير .
- القانون 12/78 المؤرخ في 15 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي للعمل ، الصادر بتاريخ 16 أوت 1978 .
- الأمر 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 ن المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة ، الصادر بتاريخ 08 جوان 1966 .
- المرسوم 117/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتضمن القانون الأساسي الخاص لعمال التكوين المهني المتمم .
- المرسوم 244/89 المؤرخ في 01 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي المطبق على العمال المنتمين ، الصادر بتاريخ 10 ديسمبر 1980 .
- المرسوم 140/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالوظائف العليا ن الصادر بتاريخ 08 جوان 1966 .
- المرسوم 123/69 المؤرخ في 18 أوت 1969 المتعلق بصلاحيات نظام التأمين على الشيخوخة لفترات مقضية في المساهمة في كفاح التحرير الوطني ، الصادر بتاريخ 22 اوت 1969 .

• المذكرات :

- بوراش شافية ، سياسة التوظيف في إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005 – 2007) رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2008 .
- تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس 2010/2009 .
- سامية بابا علي ، سياسة التوظيف في التوظيف العمومي ، رسالة ماجستير ، المدية 2004 .

الملخص :

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة ، وتهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات المؤسسة و خصائص الفرد .

تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة و دقيقة للوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) ، و كذلك التعرف على مصادر الموارد البشرية و الأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف .

الكلمات المفتاحية : عملية التوظيف – إدارة الموارد البشرية – تعيين الأشخاص – الوصف الوظيفي.

résumé:

Le processus de recrutement des activités les plus importantes de gestion des ressources humaines car elle vise à fournir les meilleurs éléments du calibre et d'excellentes qualifications, et vise à assurer une plus grande compatibilité entre les exigences de l'institution et les propriétés individuelles.

Exiger la nomination de personnes de l'étude préalable et une description exacte du travail et des spécifications fonctionnelles (cahier des personnes qui occuperont après), ainsi que d'identifier les sources des ressources humaines et en tenant compte de l'aspect moral de la procédure de recrutement.

Mots clés: le processus de recrutement - Gestion des ressources humaines - ensemble de personnes - Description du poste.

Abstract:

The process of recruitment of the most important human resource management activities as it aims to provide the best elements of the caliber and excellent qualifications, and aims to achieve greater compatibility between the requirements of the institution and the individual properties.

Require the appointment of persons prior study and accurate job description and functional specifications (specifications person who will occupy post), as well as identify the sources of human resources and taking into account the moral aspect of the recruitment process.

Key words: the recruitment process - Human Resources Management - set of people - Job Description.