

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد



الملحقة الجامعية - مغنية -



كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

تخصص - تسيير الموارد البشرية -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

سياسة التوظيف في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة bental

تحت إشراف الأساتذة المحترمة:

أوبختي نصيرة

من إعداد الطلبة:

زاوي أحمد

سالم سيد احمد

السنة الجامعية: 2013م - 2014م

الإهداء

♥ إلى التي حملتني وهنا على وهمه وسقنتني منه نبض حنانها وعطفها الفياض إلى من كان دعاؤها ورضاها

عني سر نجاحي ﴿أمي﴾ الغالية حفظها الله.

♥ إلى رمز الكفاح في الحياة إلى الذي تعب من أجل تربيته إلى من غرسه القيم والأخلاق في قلبي إلى من

أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز ﴿أبي﴾ أطال الله في عمره.

♥ إلى من قاسموني عطف وحنان أمي وأبي ﴿إخوتي﴾ محمد رضا ﴿أسماء﴾ و ﴿بشرى﴾

♥ إلى الكتوتية ﴿سلسيل﴾ و ﴿أنس﴾.

♥ إلى أستاذتي المحترمة ﴿أوبختي نصيرة﴾ وكذلك ﴿بوهنة كتوم﴾.

♥ إلى من أعتز بصداقتهم ﴿أيوب﴾ و ﴿خالد﴾ و ﴿ياسين﴾.

♥ إلى كل زملائي وزميلاتي في الدرب ﴿ياسين﴾ ﴿أمية﴾ ﴿جمال﴾ ﴿حمزة﴾ ﴿جهدية﴾

﴿أسماء﴾ ﴿فريدة﴾ ﴿حنان﴾ ﴿إيمان﴾ ﴿نادية﴾ ﴿فاطمة﴾.

♥ إلى ﴿قادة الكشافية﴾ بصفة عامة و ﴿قادة فوج محمد بوراس﴾ بصفة خاصة.

♥ إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا ﴿أستاذتي﴾ اللام من الطور الابتدائي إلى ما بعد التدرج.

نزاوي أحمد

الإهداء

♥ إلى التي راني قلبها قبل عينيها وحضنتني أحشائها قبل يديها أهدي سلامي ومحبتني إليها إلى أمي ذلك النبع الصافي إلى شجرتي التي لا تبدل إلى الظلال الذي أوي إليه في كل حيه أمي ربما لم أبرك تمام البدر لكه أعلم أنه قلبك أكبر منه أي بر....

♥ أمي الغالية ♥

♥ إلى مه كان مستقبلتي مستقبلي إليك أقول معهما أقول فأنت نعم المثال، إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي إلى مه علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة إلى مه أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود إلى مه رفعت رأسي عاليا افتخارا به إليك يا مه أفديك بروحي....

♥ أبي العزيز ♥

♥ أبعث لك باقات حبي واحتدامي وعبارات نابغة مه قلبي وإن كان حبه قلبي لا يستطيع التعبير عنه مشاعري نحوك فمشاعري أكبر مه أسطرها على الورق ولكني لا أملك إلا أن أدعو الله عز وجل أن يبيحك لي ولا يحرملك مه ينابيع حبه وحنائك....

♥ حبيبتني الغالية زبيدة ♥

♥ إلى شموع كان نورهم بنور القمر يوم كماله فكان بدرا إخوتي ﴿إبراهيم﴾ ﴿عبد الهادي﴾

♥ وإلى كل أصدقاء الحي ﴿لحيب﴾ ﴿جلال﴾ ﴿حكيم﴾ ﴿هوارى﴾ و﴿أبناء خالي﴾

♥ إلى أستاذتي ﴿أوبختي نصيرة﴾ التي قدمت لي كثيرا بنصائحها وإرشاداتها إلى جميع مه أحب أهديه ثمرة

جهدي المتواضع.

سالم سيد احمد

خطة البحث

➤ المصطلحات

➤ مقدمة عامة

❖ الفصل الأول: الإطار النظري لعملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية

▪ تمهيد

▪ المبحث الأول: ماهية المؤسسة

• المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

• المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة

▪ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية تتعلق بالتوظيف

• المطلب الأول: مفهوم التوظيف وأهميته

• المطلب الثاني: مصادر التوظيف

▪ خلاصة

❖ الفصل الثاني: إجراءات عملية التوظيف

▪ تمهيد

▪ المبحث الأول: مبادئ التوظيف وأهم شروطه

• المطلب الأول: مبادئ التوظيف

• المطلب الثاني: شروط التوظيف

▪ المبحث الثاني: مراحل عملية التوظيف

• المطلب الأول: مرحلة الاختيار

• المطلب الثاني: مرحلة المقابلات

• المطلب الثالث: مرحلة الاختبار

• المطلب الرابع: مرحلة التعيين

▪ خلاصة

❖ الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة bental

▪ تمهيد

▪ المبحث الأول:

• المطلب الأول: تعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي لها

• المطلب الثاني: أهداف واستراتيجيات المؤسسة

▪ المبحث الثاني: أنواع التوظيف في المؤسسة

• المطلب الأول: سياسة التوظيف

• المطلب الثاني: سياسة الترقية والحوافز

▪ خلاصة

➤ الخاتمة العامة

➤ قائمة المراجع

المصطلحات

- ✚ **المنظمة:** نستخدم مصطلح منظمة على أي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه، حجمه ونوعه سواء كانت تجارية أو خدمية وفي بحدثنا هذا استعملنا مصطلح مؤسسة كمرادف للمنظمة.
- ✚ **المورد البشري:** يمثل مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة، ولقد تعددت المصطلحات المستعملة في هذا صدد مثل: الموظفين، العاملين، الأفراد، الأشخاص، الكوادر، العنصر البشري.
- ✚ **التوظيف:** هو مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراصة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة والمعلن عنها واختيار أنسبها ليتم قبولها وتعيينها في المنصب الشاغر.
- ✚ **الوظيفة:** هي مجموعة من المهام والواجبات والسلطات والمسؤوليات والاختصاصات التي تهدف إلى تحقيق غرض معين.
- ✚ **الفعالية:** نعني بها القدرة على تحقيق الأهداف نظرا للموارد المتاحة.
- ✚ **الفعالية والكفاءة:** نعني بها تحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، حيث تمس الفاعلية جميع الموارد المتاحة داخل المنظمة في حين تعني الكفاءة بالمورد البشري فقط.
- ✚ **الأداء:** يعرف الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة التي يتكون منها عمله فالأداء هو الانجاز أو القدرة على تحقيق الأهداف.

المقدمة



الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه والصلاة والسلام على أشرف خلق الله وبعد، تواجه المنظمات اليوم سواء كانت عمومية أم خاصة بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات والتحولات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم، ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تعنى بإدارة أهم مورد في المنظمة منذ دخوله إليها وإلى غاية خروجه منها.

وتحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف التي تقوم بها، والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب شاغر، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

فالتوظيف في المؤسسات الجزائرية لا يعطي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري نظرا للبيئة التي تعيش فيها المؤسسات الجزائرية والثقافة السائدة، حيث يظهر في عملية التوظيف عدة مساوئ نظرا لاستخدام النفوذ لتوظيف أشخاص على حساب آخرين أكثر كفاءة.

فقد لمحت في دراستي لعملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية بالقوانين المعمول بها في الاختيار والتعيين والإجراءات التي تتخذ أثناء العملية.

ونظرا للتغيرات التي جرت في الآونة الأخيرة في الجزائر خاصة في بداية التسعينات، وتخليها عن النظام الاشتراكي وانفتاحها على العالم الخارجي، ارتأيت أن أدرس عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية من خلال محاولة معرفة مفهومه وأهميته والخصائص التي يتميز بها ودوره في المؤسسة، وكذا مصادر جلب العاملين وكيفية توظيفهم.

ومن خلال ما سبق نستطيع تحديد مشكلة البحث من خلال طرح الاشكالية التالية:

ما مدى إسهام عملية التوظيف في توفير الكفاءات اللازمة لخدمة المؤسسات الجزائرية؟

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

1) ماذا نقصد بالتوظيف؟ وماهي أهميته بالنسبة للمنظمة؟

2) كيف تتم عملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية؟

دوافع اختيار هذا الموضوع:

لقد تعددت الدوافع والأسباب لاختياري هذا الموضوع وسأذكر منها ما يلي:

✓ إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع التوظيف، مما يستدعي زيادة الاهتمام بهذا المورد لأنه أداة لتحقيق هدف أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها؛

✓ الميل لدراسة مثل هذه المواضيع والتعريف بها نظرا لازدياد أهميتها في الآونة الأخيرة

✓ يعتبر التوظيف المرحلة الأساسية والقرار الاستراتيجي للمؤسسات وكذا العمال.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث أو عمل من الصعوبات والعوائق، ونذكر منها ما يلي:

نقص المراجع المتعلقة بموضوع التوظيف في بلادنا سواء من حيث الكتب أو الدراسات الميدانية في هذا المجال وكذا عدم إمكانية الاعتماد 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 اعتمدت على ثلاثة فصول:

الفصل الأول:

ركزت في هذا الفصل على الإطار النظري للمؤسسة وكذا لعملية التوظيف: مفهومه أهميته، مصادره، شروطه وأهم مبادئه

الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم مراحل التوظيف في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث:

تحدثنا فيه عن الجانب التطبيقي ودراستنا لسياسة التوظيف في مؤسسة **bental**.

الأول الفضل

I. الفصل الأول: الإطار النظري لعملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية:• تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة لكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات من بحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتصنيفها وتدريبها وتهيئة المصالح الملائمة التي من شأنها أن تدفع إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات. وتمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة بدون أفرادها ماهي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.

وحتى يتسنى لها ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم ببناء استراتيجية وظائفها " استقطاب، اختيار وتوظيف «وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق استراتيجيتها التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وعليه فقد استعرضت في هذا الفصل مفهوم كل من؛ المؤسسة: أهدافها وخصائصها.

التوظيف: وأهميته بالنسبة للمؤسسة وأهدافه، وكذا مصادر الحصول على الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

ونظراً للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها ومحيط النظام.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".¹

وحسب L. Von BERTALANFFY: "إن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيا وكمعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح" وهذا معناه أن المؤسسة نظام:

- ✓ لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- ✓ لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها على المحيط الخارجي.
- ✓ وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها.²

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمديّة العامة، 1998، ص 11.

² ناصر دادي عدون، مرجع نفسه.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن استخلاص تعريف شامل حيث يمكن القول أن: "المؤسسة هي وحدة اقتصادية واجتماعية تدمج فيها مجموعة من العوامل المادية والمالية والبشرية لإنتاج منتج أو خدمة بهدف الربح وإشباع حاجات المستهلكين".

المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة:

1. خصائصها:

إن تطور المؤسسة وتطور أشكالها أدى لظهور خصائص وصفات تتصف بها المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في الخصائص التالية:¹

- أصبحت المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها حقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- أصبحت لها القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- يجب أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وقوة عمالية كافية قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للمحيط الموجودة فيه وتستجيب له
- إن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج والنمو والدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

¹ عبد الرحمان الصباح، ماجد فرحان، مؤسسات الأعمال، دار الزهران الجزائر، الطبعة الأولى 1996، ص4.

- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الذي تحدد المستويات الإدارية والأقسام والوحدات التنظيمية عنها، والتسلسل القيادي من الأعلى إلى الأسفل وكذلك خطوط الاتصال والرقابة والتوجيه وغير ذلك من الأمور التنظيمية.

2. أهدافها:

المؤسسة وجدت أصلا لتحقيق هدف معين، وهدف المؤسسة عامة هو المعبر عن المؤسسة ومهمتها، ويتحقق هذا الهدف بتضافر الجهود الكاملة لها، ويعرف هدف المؤسسة بأنه اتفاق عام لتحقيق غاية المؤسسة، ذلك لأن المؤسسة أصلا وجدت لتحقيق غاية معبر عنها بالهدف، وبالتالي يمكن تحديد أهداف المؤسسة ما يلي:¹

- ❖ **الأهداف الاستراتيجية:** وهي أهداف عامة للمؤسسة، ويتم تحديدها من طرف الإطارات العليا داخل المؤسسة، أي في قمة هيكل المؤسسة، والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون طويل المدى.
- ❖ **الأهداف التكتيكية:** وهي الأهداف التي تتحقق من خلال التشكيلات التنظيمية الرئيسية في المؤسسة، ويتم تحديدها من قبل المستويات المتوسطة في هيكل المؤسسة والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون متوسط المدى.
- ❖ **الأهداف العملية:** وهي الأهداف التي تتشكل من قبل التشكيلات الفرعية للمؤسسة، والمجال الزمني لتحقيقها قصير المدى.

¹ kotler et dubais. Marketing. Public union .10 eme édition .2000.p 97

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية تتعلق بالتوظيف:

المطلب الأول: مفهوم التوظيف وأهميته:

(1) مفهوم التوظيف:

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

(أ) **التوظيف لغة:** "التوظيف من فعل وظف، يوظف، توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة"¹

(ب) **التوظيف اصطلاحا:** "هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل"².

ويمكن سرد جملة من التعاريف المختلفة للتوظيف فيما يلي:

- التوظيف هو عملية إدارية مستمرة تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، ثم اختيار الأفضل منها؛
- ويعرفه جون قيوث (Jean Guyot) بأنه: "الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين، فهي العملية التي تتكون من تحليل مناصب العمل أو الوظائف، ثم البحث عن مصادر الأفراد ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للاتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها في البقاء بها"؛
- وقد عرف (Harold Koontz) وزميله التوظيف بأنه: "وظيفة إدارية تتضمن تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة واستقطاب المرشحين الكفؤين، والاختيار والتعيين، والترقية والتقييم، ورسم المسار الوظيفي للعاملين والتعويضات، وتدريب العاملين وتطويرهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية".

¹ المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشرق، لبنان 1973، ص265.

² تيشات سلوى، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2009—2010.

(2) أهمية التوظيف:

على الرغم من كونه عملية جد معقدة إلا أن للتوظيف أهمية كبيرة مرتبطة أساسا بمستقبل المؤسسة والأفراد معا، ويمكن أن نحدد فيما 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 والتعيين ووضع سياسة للأجور وجعلها قائمة على الموضوعية والعدالة ضمن سياستها الداخلية كسياسة تكافؤ الفرص وتعد أهمية برنامج تحليل وتصنيف الوظائف بالنسبة لإدارة تسيير الموارد البشرية، وأهمية الميزانية للإدارة المالية ذلك أنه يشمل الأسس والمعايير والضوابط التي تقوم عليها عمليات شؤون الموظفين ذات العلاقة بالوظيفة والموظف، 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 نظام التقييم (validité) وسلامة الاعتماد عليه (Feliability) ويمكن إيجاز أهمية

سياسة التوظيف (تصنيف الوظائف) بما تقدمه لإدارة تسيير الموارد البشرية:¹

- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف كالتعيين والاختيار والترقية والنقل والتكليف بالعمل.
- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب للعاملين القيام به من واجبات ومسؤوليات وسلطات وكذا العلاقات بالوظائف الأخرى.
- معرفة أنواع الوظائف ومستوياتها ومطالب شغلها يساهم بالبحث والاختيار للأفراد المناسبة لها وفق مبدأ الوظيفة للموظف.
- بتحديد الدوائر والاختصاصات والمسؤوليات وتوزيع العمل بأسلوب موضوعي يمكن مساعدة الرؤساء بمراقبة الأعمال من جهة وتحفيز القائمين بها من جهة أخرى.
- يساعد على بناء نظام عادل للأجور قائم على أهمية الأعمال والكفاءات المخصصة.
- إذا برنامج تصنيف الوظائف داخل المؤسسة يحقق ويعطي دعما لمحاولة تحقيق توازن نظم المؤسسة المختلفة من خلال تصميم نظام ووضع سياسة توظيف عادلة قائمة على أسس الكفاءة والجدارة مستبعدة كل أشكال المحسوبة، ونظام أجور فعال ونظام الاتصالات أو التنسيق من خلال توضيح مجرى

¹ أ. خلوط، محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية، ملحقه مغنية، 2013.

الاتصال وعلاقات الوظائف هو تحديد الوظيفة كخطوة أولى ثم اعتماد نتائجه للبحث عن الرجل المناسب لها الذي هو غاية في التنمية وأداتها ، فإنه من المهم أيضا استيعاب حركية أخلاقيات وقيم العمل والتي تؤثر في السلوك التنظيمي للمؤسسات من خلال تأثيرها على وحدة أساسية من المؤسسة وهي الوظيفة .

إذا فحسب اختيار الوظائف ودراستها وتحليلها من شأنه أن يساهم في إيجاد سياسة واضحة للتوظيف والتي من خلالها تخلق دعما وتطويرا لقرارات أفرادها خدمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتزداد أهمية هذه السياسة خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي يعرفها الاقتصاد والتي تركز أساسا على ضبط التسيير والرفع من كفاءة الأفراد في المؤسسات تحقيقا للكفاءة الإنتاجية. بالإضافة إلى إدخال التقنية الحديثة في الأعمال، وأثرها على أنواع الأعمال ومحتوياتها والمهارات اللازمة لأدائها مما أوجد تخصصات على أنواع الأعمال ومحتوياتها والمهارات اللازمة لأدائها، مما أوجد تخصصات جديدة لم تكن موجودة من قبل كوظائف المعلوماتية، تقنيات التفاوض، التسويق... الخ

(3) 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:¹

- ✓ التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- ✓ التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
- ✓ استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.

¹ أ. خلوط، مرجع سابق ذكره.

- ✓ القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغييرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار 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.

المطلب الثاني: مصادر التوظيف:

يقتضي تعيين الأفراد دراسة دقيقة للعناصر المختلفة لذا تلجأ المؤسسة إلى تحديد هذه المصادر وهي بصدد تنفيذ خطة التوظيف، وهذا من أجل الحصول على القوى العاملة ومنه يمكن تقسيم هذه المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

(1) المصادر الداخلية:

يعتبر العاملين بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يتم الحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية:¹

(أ) الترقية: تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط في شكل خرائط ترقية، توضح بها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقديم من الوظيفة الدنيا على الوظيفة الأعلى.

¹ د. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، ص157-158.

(ب) النقل والتحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع لآخر والهدف من ذلك قد لا يكون لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين، في حين يوجد نقص في الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجرة أو المسؤولية أو السلطة.

(ج) الموظفون السابقون: فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر اثبت أهميته في بعض المؤسسات، وهناك سياسة أخرى شبيهة من هذه السياسة، وهي سياسة التوظيف أبناء العاملين بالمؤسسة.

وهناك عدة مزايا لاعتماد على المصادر الداخلية منها:

- ✓ خلق قدرة أكبر من الحافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والرقى للعاملين.
- ✓ تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين لدى الأفراد.
- ✓ وضوح المستقبل الوظيفي امام العاملين.
- ✓ الحكم على قدرة وكفاءة الشخص نتيجة المعرفة والاحتكاك مع الشخص أثناء العمل.
- ✓ الاستفادة من الخيارات العاملين ومعرفتهم بطبيعة ظروف العمل.

كما أن هناك عيوب هذه الطريقة منها:

حرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة، كما أن العاملين بالمؤسسة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة.

(2) المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى إحدى المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كانت للمؤسسة من اكتفاء الذاتي لشغل الوظائف الخالية من الأفراد الذين يعملون بها، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وتتمثل هذه المصادر في:¹

(أ) مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما انها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة وبمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل، حيث نجد من أهم هذه المكاتب في الجزائر.

(ب) الوكالة الوطنية للتشغيل (ANM): مثلا والتي تعتبر بمثابة المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب عن العمل.

(ج) الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم امكانية شغلها للعاملين داخل المؤسسة، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن انخفضت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

(د) الجامعات والمدارس: وهي تعتمد على المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس أو الجامعات التي يتخرج منها الأفراد بمواصفات معينة وهي تحتاج إليها المؤسسة وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل وندرة في تخصصات معينة. وقد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب المدارس في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي يضمن الالتحاق بالعمل لديها بعد التخرج.²

¹ د. صلاح عبد الباقي مرجع سبق ذكره ص159

² د. صلاح عبد الباقي مرجع سبق ذكره ص159.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم المؤسسة وأهم خصائصها وكذا أهدافها، كما تطرقنا إلى التوظيف الذي يعبر عن العملية التي بموجبها يستقطب أكفأ العناصر وترغيبها في الانضمام والاشتراك بفعالية في النشاط، وذلك بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية.

إن دراسة وفهم سياسة التوظيف في المؤسسة 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 تجب أن تتم بمعزل عن السياسة الحكومية لأن التزام الحكومة بتحقيق العمالة الكاملة أجبرها على التدخل في العديد من الأنشطة التي تؤثر مباشرة على التوظيف في كل المؤسسات .

التاني

الفصل

II. الفصل الثاني: إجراءات عملية التوظيف:

تمهيد:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارة المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعية في ذلك العدد والموصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك بناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه، ومن ثم السعي إلى تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وذلك لأن أي منظمة تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

وكذا حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. ومما سبق سأحاول أن أستعرض في هذا الفصل: شروط التوظيف، وأهم المراحل التي تمر بها هذه العملية.

المبحث الأول: مبادئ التوظيف وأهم شروطه:

المطلب الأول: مبادئ التوظيف:

يقوم التوظيف على المبادئ التالية:¹

(أ) مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

(ب) مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.

(ج) مبدأ الكفاءة: هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

المطلب الثاني: شروط التوظيف في الوظيفة العمومية:

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 كليتها استثناء على مبدأ المساواة لكونها تحد من نطاقه وتضييق من مجاله، لكن ومع ذلك فهي لا تضر به، بل أنها تعمل على خدمة الغرض النهائي منه، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب:²

1. الشروط المتعلقة بالوظيفة ذاتها:

إن وضع سياسة ثابتة ورشيده للتعيين في الوظائف العامة يتطلب السهر على تنظيم هذه الوظائف وفق شروط تتعلق بها حتى يتوفر الجو الملائم لتقديم الخدمات للجمهور كالأستقرار

¹ تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره

² مصطفى الشريف، أعوان الدولة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص81

والأمن والاستمرارية في العمل، لذا تطلب وجود شرطين هامين يتوفران في الوظيفة هما تصنيف الوظائف ووجود المنصب المالي.

(أ) تصنيف الوظائف:

من المتعارف عليه أن الوظيفة العمومية لها هيئات متخصصة لإنشائها وترتيبها وتصنيفها، ويقوم هذا الإنشاء على أساس علمي هو ما نعنيه بترتيب الوظائف العامة، فهي تعبر عن حاجة معينة يجب أن تحددتها مقدما ونعرف ما تتضمنه من حقوق وواجبات حتى يكون كل ما يشغلها والمتصلين بها من المواطنين والموظفين الآخرين على بينة من أمرهم. وبما أن الوظيفة العمومية تعتبر بأنها منتهية إلى طائفة معينة من الوظائف، ومن ثم من الواجب أن تحدد علاقتها بغيرها ليعرف شاغلها في المستقبل مدى إمكانية ترقيته، وعلى هذا فإن عملية تصنيف وترتيب الوظائف العامة ليس إلا وجها من أوجه سياسة التخطيط الشاملة.

ولهذا تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيف العمومي لجنة تصنيف مناصب العمل والوظائف وأسلاك قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، ونرأسها السلطة المكلفة بالوظيف العمومي، حيث تقوم هذه اللجنة بأشغال وصف المهام المرتبطة بمناصب العمل والوظائف والأسلاك المشتركة بين المؤسسات والإدارات العمومية، وكذلك الأجهزة والمصالح والمؤسسات العمومية الأخرى التابعة لها، كما تقوم بترقيتها وتصنيفها حسب القواعد التي تحددتها الطريقة الوطنية للتصنيف وطبقا للسلم الوطني المرجعي للمناصب النموذجية .

تفحص وتأمّر عند الحاجة بإعادة النظر في التصنيفات التي تقترحها اللجان الخاصة وتوافق عليها وتعرضها على الجهاز المركزي المختص للتصديق عليها بغية تحقيق الانسجام بين القطاعات.

ولذا وجب على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد فهرس مناصب العمل والوظائف وتحدد هذا الفهرس على الخصوص ما يلي:

- عنوان هذا العمل والوظيفة الجامعة إن اقتضى الحال، وسلك الاستقبال.
- التحديد 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 ينجم خدمات بدون مرتب، ولذا يجب 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 نظاميا."¹

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

2. الشروط المتعلقة بالشخص المترشح للوظيفة:

حدد المشرع الجزائري شروط معينة يجب توفرها في المترشح للوظيفة العمومية وهذه الشروط بينها في المادة 31 من المرسوم 59 / 85 وتنقسم بدورها إلى شروط عامة وشروط خاصة :

(أ) الشروط العامة:

شروط التمتع بالجنسية الجزائرية:

"إن الجنسية الجزائرية في مفهومها الحاضر، علاقة قانونية سياسية تربطك الفرد بالدولة وحاملها يعتبر وطنيا ومن لا يحملها أعتبر أجنبيا، فيترتب عن هذه التفرقة بين الأشخاص نتائج قانونية منها أن

¹ المرسوم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال المؤسسات وإدارات العمومية.

الوطني يفوق الأجنبي من حيث الحقوق التي يتمتع بها وكذلك الواجبات."

لكن رغم الاختلاف الكبير بين الوطني والأجنبي فإن هذا الأخير بإمكانه التمتع بنفس المميزات وذلك عن طريق طلب التجنس وبهذا يتضح لنا أن ثمة نوعين من الجنسية ، جنسية أصلية تعطى للشخص بال ميلاد، و جنسية مكتسبة تعطى له بطلب منه.

و لهذا اشترطها المشرع الجزائري للمتقدمين للوظائف العامة وهذا لان :الوظيفة العامة هي مسألة من المسائل المتعلقة بالسيادة الوطنية وأمنها الداخلي وإن 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، وحرمان الأجانب منه يأتي من باب تحقيق كرامة المواطنين وليس من باب التمييز التعسفي بين الناس .

وتطبيقا لهذا نصت المادة 31 من المرسوم 85- 59 على انه: " لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة 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 الموظفين¹".

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

لكن اشتراط الجنسية للتوظيف وإن كان مبدأ عاما فهو لا ينفى وجود أجنبي في المرافق العامة والخاصة بالنسبة للدول التي تفتقر للكفاءات غير أن لا وجود هؤلاء الأجانب في هذه المرافق لا يخول لهم التمتع بصفة الموظف العمومي وهم لا يخضعون لقانون التوظيف العمومي بل إلى عقود إما فردية

¹ المرسوم 59/85 مرجع سبق ذكره.

أو جماعية الموقعة بين الدولتين المعنيتين .

هذا ما يمكن قوله عن شرط الجنسية فما هو الوضع بالنسبة لشروط التمتع بالحقوق المدنية والسياسة
الحسنة

✚ أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية وذا أخلاق حسنة:

جمعت المادة 31 من المرسوم 59 /85 شرط حسن السيرة في شرط واحد ونصت على انه لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية: "إلا إذا توفر فيه ما يأتي... أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية وذا أخلاق حسنة." ويقتضي هذا الشرط أن لا يكون الشخص الراغب في التوظيف قد سبق الحكم عليه في جناية أو جريمة مخلة بالشرف، وذلك 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 تناقلها الألسن وتقر في الأذهان على أنها صحيحة، وان لم يكن ردها إلى أصل ثابت معلوم".

ووفقاً لهذا التعريف لا يتطلب صدور حكم قضائي ولا يحتاج إلى التذليل عليه، وإنما يكفي وجود شبهات قوية تثير الشك حول السمعة السيئة للمتقدم ويصبح بذلك غير قابل للتوظيف وللإدارة المعنية سلطة تقديرية.

أما فيما يتعلق بصدور حكم جنائي سابق بحق طالب الوظيفة، فالمسألة لا تتطلب تحليلاً إذ لا يستطيع الإدارة توظيف أشخاص مجرمين وتضع بين أيديهم أسرار الناس ومصادرهم، ومع ذلك فقد رأى المشرع الجزائري التخفيف من حدة هذا الشرط حيث قضى في المادة 3 من الأمر الصادر في 10-10-1972 " بان الإشارات إلى الإدانات المقيدة في الورقتين رقم 2 و3 من صحيفة السوابق العملية المطلوبتين أو المقدمتين للحصول على وظيفة لا يمكن أن تشكل بأية صفة مانعاً لتوظيف

الأشخاص الذين تتعلق بهم¹ .

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

ومع ذلك فقد أعطى الإدارات المعنية حق منع هذا النوع من المواطنين من شغل مناصب ذات مسؤوليات وهذا ما نصت عليه المادة 5 من نفس الأمر تأسيساً على أهمية هذه الوظائف في حياة البلاد .

والجدير بالذكر أن صحيفة السوابق العدلية هي من الأوراق المكونة لملف التوظيف، وهي من الوسائل المحددة لسلوك المواطن قبل دخوله للوظائف العامة .

وعلى 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 وذلك إما في حالة رد الاعتبار للمدان، أو مضي فترة زمنية محددة قانونياً تختلف باختلاف الجرائم والدول وتتراوح بين سنة حتى 10 سنوات .

✚ السن واللياقة البدنية والصحية:

1. السن: تتضمن الوظيفة العامة مسؤوليات كبيرة، ويقع على عاتق الموظفين المندمجين تحملها وأدائها بأمانة ودقة.

ولذلك يشترط فيمن يتقدم لشغل الوظائف العامة أن يكون على جانب من الرجاحة العقلية والنضج الفكري وهو أمر لا يمكن تصوره إلا فيمن بلغ سن القانوني وكان أهلاً لتحمل نتائج أعماله.²

¹ حسب المرسوم السابق.
² المرسوم 85 | 59 مرجع سبق ذكره.

وهذا ما أورده المادة 31 الفقرة 4 من مرسوم 59/85 والتي تنص:

... "أن تتوفر فيه شرط السن..." حيث أن المشرع حدد السن القانوني للتوظيف بـ 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 السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بـ 18 سنة كاملة"¹

2. اللياقة البدنية والصحية: إلى جانب شرط السن يشترط في المترشح للوظيفة العامة أيضا أن يتمتع بالقوة البدنية والعقلية لممارسة الوظيفة وقد 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 " .

والمرسوم 144/66 قد وضح كيفية التطبيق لهذا الشرط في مادته الأولى : لا يعين في وظيفة عمومية من لا يقدر للإدارة:

(أ) شهادة طبية صادرة عن طبيب محلف في الطب العام يثبت خلو المعني من أي مرض أو عاهة لا تتلاءم مع مهام الوظائف ويثبت علاوة على ذلك بعد الفحص الجاري الموجه بصورة خاصة نحو اكتشاف أمراض عقلية أو إصابات بالسرطان أو التهاب النخاع السنجابي .
ب-شهادة طبية من طبيب الأمراض الصدرية تثبت خلو المترشح من لإصابته بالسل أو شفاؤه النهائي منه.

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

¹ المرسوم 59|85 مرجع سبق ذكره.

■ 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 والإدارية واحتياجات الدفاع الوطني".

واستنادا إلى طابعها الإجمالي قد نص المشرع في المادة الثامنة من الأمر 103/71 بأن " كل مواطن لم يثبت مسبقا وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية لا يجوز انتخابه، ولا يمكن له الحصول على وظيفة في الإدارات المركزية للدولة، والمصالح الخارجية التابعة لها، وفي القطاع المسير ذاتيا، وكذا في المؤسسات والمقاولات 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 مرسوم 85-59 " لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة... أو يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية."¹

وفي الأخير هناك حالة نقف عندها وهو أن شرط الخدمة الوطنية لا ينطبق على المرأة الجزائرية وهذا رغم أن شروط التوظيف عامة تشمل كافة المواطنين الراغبين في التوظيف وذلك تماشيا مع مبدأ المساواة.

وكما نلاحظ فإن اشتراط اجتياز الخدمة الوطنية للتوظيف شرط معمول به في كثير من دول العالم.

¹ المرسوم 85|59 مرجع سبق ذكره.

■ الطلب:

الطلب عبارة عن رسالة شخصية يقدمها الراغب في الوظيفة تتضمن كافة المعلومات الشخصية الضرورية عنه، كالاسم الشخصي الكامل وتاريخ الميلاد ومكانه والحالة العائلية ومؤهلات علمية، شهادات وكذا التجربة المهنية السابقة أن وجدت والعنوان الشخصي. أما مضمون الطلب فيحوي رغبة المترشح في الانتساب إلى المؤسسة والسبب الذي دفعه لطلب الوظيفة وشعوره الأكيد بأنه يملك كافة المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة، كما انه يمكن له أن يشير على المعنيين بالتوظيف بإمكانية الاتصال بمستخدمه السابق للتأكد من صحة هذه المعلومات وسلوكه الوظيفي.

ويجب أن يمضي الطلب ويحمل تاريخ الإرسال وإذا كان مرفقا بملف الوثائق الشخصية فعليه أن يشار إليها بعبارة المرفقات التي توضح مباشرة أسفل الموضوع.

(ب) الشروط الخاصة:✓ التأهيل:

يجب أن يكون المرشح للوظيفة العمومية حاملا لمؤهلات تتفق وطبيعة الوظيفة المطلوب شغلها وقد اقر المشرع هذا الشرط في نص المادة 31 من مرسوم 59/85 مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل...

والجدير بالذكر أن أساس هذا الشرط يكمن في أن الوظيفة العمومية الحديثة تقوم على مبدأ يوازي مبدأ المساواة في الأهمية وهو مبدأ الجدارة، وهذا الأخير يستند بدوره على مبدأ تصنيف وترتيب الوظائف العامة والذي يقصد به تنظيم الوظائف على أساس واجباتها والمؤهلات اللازمة لها.

المبحث الثاني: مراحل عملية التوظيف:

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين¹.

المطلب الأول: مرحلة الاختيار:

تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بحيث أن النتائج المترتبة عن عملية التخطيط والتي لا تخرج عن حالتين: وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب الأمر اتخاذ قرارات بشأن هذه النتائج، فوظيفة الاختيار تمارس فقط في حالة وجود عجز في الموارد البشرية والمطلوب توفيرها.

1) مفهوم وظيفة 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، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية. من هذا المنطلق لا يمكن الفصل بين وظيفتي تخطيط القوى البشرية ووظيفة التوظيف من جهة وبين وظيفة الاختيار من جهة أخرى، وبالتالي فإن عاملا أساسيا من عوامل نجاح خطة الموارد البشرية هو مدى نجاح إدارة الأفراد في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة وتبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي و النوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسكندرية، 2001، ص141.

البشرية، ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، و من 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 البشرية¹.

ولاشك أن هناك تكاليف تتحملها المنظمة في حالة الخطأ في الاختيار الذي يتمثل في فصل الموظف أو تركه للخدمة، وقد يكون من الصعب قياس هذه التكاليف على وجه الدقة، و مع ذلك يمكن إبراز بعض هذه التكاليف كما يلي:

- ✓ تكاليف التعيين بما في ذلك الوقت والتسهيلات اللازمة للتجنيد أي البحث عن الأفراد المرتقبين والمقابلات والاختبارات.
- ✓ تكاليف التدريب بما في ذلك الوقت الضائع لإدارة الأفراد.
- ✓ الأجر الذي يحصل عليه الفرد الجديد (المتدرب) عادة يفوق ما يقدمه من إنتاج.
- ✓ ارتفاع معدلات الحوادث في الغالب بالنسبة للموظف الجديد.
- ✓ فقدان الإنتاج في الفترة ما بين فصل الفرد القديم وتعيين فرد جديد.
- ✓ عدم استخدام معدات الإنتاج بالكامل خلال فترتي التعيين والتدريب.
- ✓ ارتفاع معدلات الضياع والفاقد في حالة الفرد الجديد.
- ✓ دفع أجور إضافية في حالة زيادة حالات الفصل، وما قد ينجم عن ذلك من تأخير في مقابلة مواعيد التسليم.
- ✓ تكلفة البحث عن فرد بديل واختياره (المقابلات والاختيارات واستيفاء النماذج وغيرها) وتدريبه (الوقت غير المنتج للفرد البديل والإنتاج المرفوض ووقت الدرب وما إلى ذلك).
- ✓ تكلفة إنهاء خدمة الفرد مثل التعويضات والتقارير الكتابية والمقابلة النهائية.

¹ نفس المرجع السابق.

(2) **مراحل عملية الاختيار:** فمن غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي:¹

تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة:

حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.

وكمثال عن التوظيف عن طريق الإنترنت فقد قامت شركة "موارد. كوم" بتدشين تقنية جديدة تجعل من التوظيف عبر الإنترنت أمراً أسرع وأكثر فعالية وكفاءة فقد طرحت هذه الشركة هذه التقنية المتقدمة الفريدة، إذ يتم البحث خلال سير ذاتية مدرجة في قوائم مختصرة ومرشحة، من أجل تصنيف طالبي العمل بحسب معايير معينة، ما يجعل عملية التوظيف أسرع وأكثر موثوقية.

أعلنت Créer Junction الشرق الأوسط، عن إطلاق تقنية مبتكرة لتقديم طلبات التوظيف، وذلك للمرة الأولى في منطقة الشرق الأوسط باستخدام الهاتف المتحرك، الأمر الذي يتيح للباحثين عن عمل. المستخدمين المسجلين، إمكانية إجراء عمليات البحث وتقديم الطلبات للوظيفة التي يرغبونها باستخدام الهواتف المتحركة.

حيث توفر هذه التقنية المتطورة لتقديم طلبات التوظيف من خلال الهاتف المتحرك أمام الباحثين إمكانية إجراء عملية البحث وتقديم الطلبات خلال تنقلهم، وذلك بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى بما في ذلك تخصيص الخطابات المرفقة، وإرسال فرص التوظيف لأنفسهم وأصدقائهم من خلال البريد الإلكتروني.

عن طريق الإعلان: فإعلان هو رسالة يوجهها المعلن إلى المعلن إليه ليوضح به ما يعلن عنه. يمكن استخدام الإعلان كوسيلة ناجحة لاستقطاب عمالة سواء كانت منفردة أو بالإضافة إلى إحدى الوسائل الأخرى قبل الاختيار الموجه أو البحث في مجتمع محدد.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية غنيم، 2004، ص 155-166.

*أنواع الإعلان :

أ) **الإعلان الداخلي:** يتم في نطاق محدد قد يشمل المنظمة أو المصنع أو الشركة.

ب) **الإعلان الخارجي:** وهو ما يتم على نطاق واسع من خلال إحدى وسائل الأعلام مثل: الراديو أو التلفزيون أو الصحف اليومية.

✚ المعايير التي تحكم القائم على الإعلان:¹

- ✓ التكلفة.
- ✓ المجهود.
- ✓ الوقت.
- ✓ سرعة الاحتياج.

فكل هذه العوامل تحدد طريقة الإعلان التي من خلالها يتم الحصول على ما يلزم الحصول عليه من بيانات عن المتقدمين لتلك الوظيفة.

✚ الشروط العامة للإعلان في الصحف:

- ✓ التوقيت.
- ✓ الأسلوب.
- ✓ سعة الانتشار.
- ✓ الملائمة لموضوع الإعلان.
- ✓ التوقيت الملائم للإعلان بما يضمن قراءته من أكبر شريحة مستهدف.
- ✓ موقع الإعلان بالصحيفة.
- ✓ التعريف بموضوع الإعلان.
- ✓ التوضيح الموجز والدقيق عن المعلى عن الوظيفة.
- ✓ المؤهلات العلمية والعملية الموضوعة لشاغل الوظيفة.

¹ نفس المرجع.

- ✓ توضيح عام للقدرات الواجب توافرها في المتقدمين.
- ✓ لغة الإعلان.
- ✓ كيفية التقدم للإعلان.
- ✓ النص صراحة على سرية البيانات المقدمة من المرشحين.
- ✓ الإشارة وبإيجاز عن المزايا التي من الممكن أن يحصل عليها المتقدم لشغل هذه الوظيفة.

مكاتب التوظيف (استشارات): وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.

المؤسسات التعليمية: تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.

النقابات العمالية: حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقلب نسبة البطالة.

(3) خطوات عملية الاختيار:

- ✓ إن المسار العملي لهذه المرحلة قد يختلف من منظمة لأخرى، كما وأن مستوى الوظيفة المطلوب شغلها قد تحدد إلى درجة كبيرة مدى التفصيل والدقة في عملية الاختيار، وتكون مراحل الاختيار عادة من:
- ✓ الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- ✓ تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- ✓ تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
- ✓ إجراء مقابلات مبدئية.
- ✓ إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.

- ✓ إجراء المقابلات الرسمية.
- ✓ إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- ✓ التقصي عن طالبي الوظائف.
- ✓ الاختبارات الطبية.
- ✓ إصدار قرارات التعيين.
- ✓ القيام بعملية التوظيف مع التجربة.
- ✓ إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
- ✓ تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

المطلب الثاني: مرحلة المقابلات:¹

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات.

وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن أخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا.

1. تعريف المقابلة: هي إحدى الخطوات والوسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين تكمن أهميتها في معرفة الجوانب الشخصية والمهمة في الشخص المتقدم على الواقع.

الهدف من المقابلات:

- هل يستطيع المرشح أداء الوظيفة فعلا؟
- هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟
- هل يستطيع الموظف أن ينصهر في المنظمة؟ رغم شيوع استخدام المقابلات في اختيار الموظفين إلا أن الدراسات قد أوضحت عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ في اختيار الوظيفة وذلك للأسباب التالية:
- عدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع الطرف الآخر.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قفالة، 2004 ص 94

- اختلاف نمط المقابلات، مع اختلاف طرف المقابلة.
- قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف الآخر " المقابل " «.

المقابلات الفعالة:

من أجل التغلب على صعوبات المقابلة فإن على المنظمات الاهتمام بالعناصر الخاصة بالمقابلة حتى يمكن تحقيق أقصى فائدة منها ومن ضمن جوانب الاهتمام هو ما يلي:

- ❖ تحديد مكان المقابلة والوقت المخصص لها.
- ❖ تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- ❖ التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة.
- ❖ تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات.
- ❖ مراجعة استمارة طلب الوظيفة.
- ❖ تدريب المقابل على كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة.
- ❖ التركيز على الأسئلة التي لها علاقة بالموضوع.

جوانب المقابلة:

هناك جوانب متعددة في عملية المقابلة تبرز:

- طبيعة العمل المطلوب.
- المسؤوليات / الصلاحيات.
- الظروف التي يؤدي منها العمل.
- الأدوات المستخدمة.
- المهارات المطلوبة بمختلف جوانبها.

إن المقابلة لا بد أن تركز على متطلبات الوظيفة وشروطها.

القائمة المقترحة بالجوانب مثل:

➤ الجانب الطبيعي الحيوي.

- جانب المعرفة.
- القدرات الخاصة.
- الذكاء العام.
- الهوايات.
- السمات الشخصية.
- مدى تلائم ظروف الوظيفة ومميزاتها للمتقدم.

➤ **الأسئلة المتوقعة في المقابلات:** من المتوقع أن تدور في أجواء المقابلة العديد من الأسئلة التي تتناول الجوانب المختلفة للوظيفة أو المواصفات المطلوبة في المتقدم إلى الوظيفة، ومن أمثلة الأسئلة:

- ✓ لماذا تركت آخر وظيفة؟ وهل ذلك لأسباب شخصية أم لأسباب أخرى؟
- ✓ لماذا تريد هذه الوظيفة؟ وكيف علمت بها؟
- ✓ كيف كانت علاقتك برئيسك السابق في العمل؟
- ✓ لماذا تريد العمل معنا في هذه المنظمة؟
- ✓ ماهي طموحاتك المستقبلية؟
- ✓ متى تستطيع أن تبدأ العمل؟

2. أنواع المقابلات:

- تعددت أنواع المقابلات باختلاف الهدف، منها المقابلات الخاصة بالاختيار والتعيين
- (1) **المقابلة التمهيديّة:** يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.
 - (2) **المقابلة النموذجية:** تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع.
 - (3) **المقابلة الفردية:** يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.

4) المقابلة الجماعية: لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- متقدم واحد للوظيفة مع إثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين المنظمة).
- مجموعة (إثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.
- مجموعة (إثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

5) المقابلة الانفعالية: يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل.

6) المقابلة الموجهة: حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة.

7) المقابلة الغير موجهة: يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقييد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

أخطاء شائعة في المقابلات:

- الحكم السريع على المتقدم.
- البحث عن نقاط الضعف.
- عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.
- الحاجة العاجلة لإملاء الوظائف الشاغرة.
- تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابليين.

التوصيات الشخصية: قد يطلب من المتقدم أحيانا بعض التوصيات من أشخاص غير أصحاب الأعمال السابقة وبشرط أن لا يكونوا من أقربائه.

المطلب الثالث: مرحلة الاختبار:

1. مفهوم الاختبارات:

بعد أن تتأكد إدارة الأفراد من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تهدف إلى تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة. ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات وإمكانيات ومهارات الشخص لشغل الوظيفة الحالية فقط، إنما التنبؤ بقدراته وإمكانياته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى، ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي (ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي.¹

إن استخدام نظام الاختبارات يمكن إدارة الأفراد من الاختيار السليم من بين كافة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، على أن هذه الاختبارات قد تكشف قدرات ومهارات معينة قد تساعد الإدارة على توجيه الفرد إلى وظيفة أخرى تتناسب مع هذه القدرات.

2. أنواع الاختبارات: يمكن إدارة الأفراد استخدام كل أو بعض الاختبارات في عملية الاختبار، لذا فإن الاختبارات الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في هذا المجال هي:

- اختبار القدرات: يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.
- اختبارات الشخصية: يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، ومن المعلوم أنه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل: الأمانة والصدق...إلخ.
- اختبارات الذكاء: تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.
- اختبارات الأداء: يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

¹ عادل جودة، اختيار العاملين وتوجيههم، دراسة علمية وتطبيقية على صناعة الغزل والنسيج، مطبعة الدستور التجاري، الأردن، 1988، ص 205-229.

➤ اختبارات الميول والاتجاهات: يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

➤ اختبارات الدقة.

3. خصائص الاختبار الجيد:

- استبعاد العبارات الغامضة وأن يكون سهل الفهم.
- أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع.
- أن يتميز الاختبار بالثبات.
- أن يكون الاختبار صالحا لقياس ما صمم من أجله.
- أن يتميز الاحتباس بالموضوعية

4. تقييم الاختبارات:

بالرغم من أهمية الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم الأفراد وتحديد مدى صلاحيتهم في بعض النواحي لخصائص الوظيفة المطلوب شغلها، إلا أنها ليست وسيلة سهلة وقد تؤدي في بعض الأحيان الهدف المطلوب منها، لذا عند استخدام الاختبارات كوسيلة للتقييم يجب مراعاة ما يلي:

- (أ) اعتبار الاختبارات مكملة لوسائل الاختيار الأخرى وليست بديلا عنها.
- (ب) استخدام عدد قليل من الاختبارات واعتبارها صحيحة في الاختيار لوظيفة معينة، واعتبار الاختيار مفيدا إذا ثبت أنه ساعد في التمييز بين الأشخاص الذين يعتبرون أكثر نجاحا بالمقارنة مع الأشخاص الذين تم اختيارهم دون اختبار.
- (ج) إذا لم تثبت صحة الاختبار لوظائف متشابهة فيجب ألا يكون محددًا للاختيار لهذه الوظائف دون اختباره والتأكد من صلاحيته.
- (د) يجب أن يكون معلوما أن الاختبار يوضح مقدرة الشخص على أداء عمل معين، ولكنه لا يوضح ما سيفعله الشخص فعلا بعد اختياره.
- (هـ) يجب أن تعطى الاختبارات في ظروف موحدة.

(و) يجب أن يشرف على الاختبارات شخص مدرب.

(ز) يجب أن يتم توزيع الاختبارات بمنتهى الحرص، حتى لا تفقد لمصادقيتها وهذا بحصول بعض المتقدمين عليها مقما.

المقابلة الشخصية :

إن الغرض من المقابلة الشخصية هو معرفة الأفراد الذين يعتقد أنهم صالحين للعمل في المنظمة، و يعتبر البعض المقابلة الشخصية وسيلة لتحسين العلاقات العامة بإعطاء فكرة حسنة للمتقدمين عن ظروف و أحوال العمل و العلاقات داخل المنظمة، و على الأفراد الذين يقومون بالمقابلة الإلمام بالوظائف و متطلباتها، كما يجب أن تتوفر لديهم المقدرة للحصول على ثقة المتقدم، و بالتالي يستطيعون الحصول على إجابات كاملة و صريحة عن أسئلتهم، و كذلك يجب أن يكون في مقدورهم التأثير على المتقدم بإظهار اهتمامهم به و عنايتهم التامة بكل ما يقول، و يجب في بعض الأحيان أن يتغلبوا على تردد المتقدم في الكلام أو المناقشة خبرته السابقة في العمل، و يجب أن يعرفوا الحد الذي حصلوا عليه عنده على ما يلزمهم من معلومات و كذلك طريقة إنهاء المقابلة، و أخيرا يجب على المقابلين أن لا يدخلوا عنصر التحيز أو التحامل في حكمهم على الأفراد أو الحكم عليهم بمظهرهم الخارجي أو الانطباعات العامة، و التي قد تؤدي إلى إصدار قرار غير سليم، كذلك يجب تحاشي الأسئلة التي قد يعتبرها الفرد تافهة أو أساسا لاتخاذ قرار في غير صالحه .

ويكون المبدأ في المقابلة الشخصية للمقابل لأنه يسعى للحصول على الإجابة عن أسئلة معينة، وتكون المقابلة عادة موجهة، أي أن المقابل عن طريق الأسئلة إلى يوجهها يقود المناقشة إلى عدد من المسائل التي يعتبرها مهمة، ومن ناحية أخرى قد يكون جزء من المقابلة غير موجه لتشجيع المتقدم على مناقشة أية موضوعات قد يراها مناسبة وهامة.

وقد يقوم بالمقابلة الشخصية بعض الأفراد العاملين بالمنظمة، ويكون الهدف من ذلك ما يلي:

- الحكم الجماعي على المتقدم.
- اختبار وإعادة اختبار المتقدم في النواحي التي تبدو ذات أهمية.

- تعريف المتقدم بالأعضاء البارزين في المنظمة. وقد تتبع سياسة أخرى وذلك بأن تتم عدة مقابلات متتالية مع عدة أفراد على انفراد، ثم يجتمع المقابلون لتقييم الشخص المتقدم ومقارنة ما توصلوا إليه في حكمهم عليه.

المطلب الرابع: مرحلة التعيين:

في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها نتيجة إجراءات الاختيار التي تم بحثها في نموذج طلب التوظيف و المقابلات و الاختبارات ، تقوم إدارة شؤون الأفراد بترشيح الأشخاص الذين تم اختيارهم لشغل الوظائف و الأعمال الشاغرة ¹.

و لقد قام بعض الباحثين الإداريين بتصميم نماذج محددة لعملية الاختيار و التعيين بكافة الإجراءات السابقة أو البعض منها و ذلك للتأكد من إتمام جميع المراحل و الخطوات المطلوبة، فعلى سبيل المثال قام الباحث (ابربروك) بتصميم نموذج لإتباع برنامج مقنن لعملية الاختيار و التوظيف ، و يقوم نموذج ابربروك علي أساس خطوات متتالية ، فبعد معرفة نتيجة الخطوة الأولى أو الإجراء الأول أما أن يتم ترشيح المتقدم للعمل للخطوة اللاحقة أو يتم استبعاده من متابعة الإجراءات أو الخطوات الأخرى، و يبدأ هذا النموذج بمقابلة أولية تتيح في ضوئها للمرشح إما بالتقدم للخطوة الثانية أو استبعاده نتيجة عدم توافر بعض الصفات المرغوبة لديه، أو وجود بعض الصفات الغير مرغوب فيها للأداء ، أما الخطوة الثانية فتمثل بقيام المرشح بملء استمارة خاصة معدة مسبقاً من قبل إدارة المنظمة و التي تسمح بموجب المعلومات الواردة فيها مرور المرشح إلى الإجراء الثالث أو استبعاده، و هكذا حتى نهاية خطوات و إجراءات النموذج وهو التعيين النهائي.

و فيما يلي مخططاً يوضح إجراءات نموذج ابربروك :

✓ الاختبارات

✓ مقابلة محددة

✓ مراجعة تاريخ المتقدم

¹ محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 83-88.

✓ اختبار نهائي من قبل المشرف

✓ الاختبار المبدئي

✓ التوظيف

✚ أسباب الرفض في مختلف خطوات الاختيار:

- غير لائق
- ضعف في الأداء
- ماضي ليس مرضياً
- اكتشاف صفات غير طيبة
- تقدير اقل من المطلوب
- معلومات غير مرغوب فيها
- غير لائق من النواحي الشكلية ترك إثر غير مرضي

(1) تعريف التعيين:

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام.

(2) خطوات التعيين: يمكننا إجمال خطوات الاختيار التعيين كما يلي:

1. المقابلة المبدئية:

بناء على إعلانات الشركات عن الوظائف الشاغرة فيها، يزور الشركة متقدمين لشغل هذه الوظائف وعادة تعين المؤسسة موظف بإدارة الأفراد مطلع على أمور الوظائف الشاغرة للإجابة على تساؤلات المتقدمين، كما أنه يختار فقط المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من ناحية الخبرة أو التعليم، فمثلاً إن كان من شروط إحدى الوظائف وجود

خبرة خمس سنوات وتقدم أحد الأشخاص ولديه خبرة سنة واحدة فيقوم الشخص المسؤول هنا باستبعاده فوراً من الخطوات التالية لعملية الاختيار والتعيين.

2. استيفاء طلب الاستخدام:

عند توفر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف والاستخدام وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة وبشكل خاص يناسب الشركة، ويجب إتباع الأساليب العلمية في تصميم طلب الاستخدام والبعد عن الكيفية والعشوائية. ويمكن القول إن طلب الاستخدام هو دعوة من الشركة إلى المتقدم لإعطاء كافة المعلومات المتعلقة بشخصه.

3. اختبارات العمل:

يستخدم الاختبار كأحد الوسائل للوقوف على مدى مناسبة المتقدمين والذي تبين من فحص طلباتهم أنهم مناسبون للعمل، وتستعمل الاختبارات في الدول المتقدمة بشكل كبير إلا أنها لا تستعمل في المجتمعات العربية بالشكل الكبير كما يمكن القول إنها في كثير من الأحيان تكون غطاء لنتائج محضرة مسبقاً.

4. المقابلة الشخصية الشاملة: من الخطوات المهمة في تعيين المتقدمين للعمل إذ أنها تمثل مرحلة احتكاك مباشر بالمتقدم، إضافة إلى فرصة التعرف على الشكل الخارجي للمتقدم، قوة الشخصية لديه، كيفية تحليله للأمور إلخ. كما أنها فرصة لتأكد من المعلومات المكتوبة في طلب التوظيف والوقوف على مدى صحتها

5. التحري عن المتقدم: تعتمد الإدارة على آراء المدراء السابقين للمتقدم للعمل وكذلك آراء أصدقائه وأساتذته، ويتم أحياناً الاتصال بالمنشأة السابقة التي كان المتقدم يعمل بها للوقوف على إمكانياته خلال عمله السابق.

6. الترشيح للتعيين:

بناء على الخطوات السابقة يتم إعداد قائمتين الأولى يوضع فيها أسماء المتقدمين للعمل والذين يناسبون ملئ الشواغر الحالية، والثانية لائحة الانتظار وهي لائحة تحتوي أسماء الأفراد المناسبين للعمل بالشركة ولكن لا يوجد شواغر مناسبة لهم الآن ولذلك تحتفظ بهم

الشركة في سجلاتها للعودة إليهم عند الحاجة، أو من الممكن أحيانا وضع أشخاص معينين على لائحة الانتظار ريثما يتم جمع معلومات أكثر عنهم وترسل هاتين القائمتين مع كل التفاصيل للإدارة العليا.

7. الفحص الطبي:

تمثل عملية الفحص الطبي المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار والتعيين لأن وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب لا يتطلب فقط مؤهلات علمية وعملية بل يتطلب أيضا صحة مناسبة ويهدف الكشف الطبي إلى ثلاث أهداف رئيسية.

8. قرار التعيين النهائي: تمكن الخطوات السابقة من اتخاذ قرار التعيين، وذلك بناء على المعطيات والمعلومات المبينة نتيجة الخطوات السابقة وغالبا ما يتم اتخاذ قرار التعيين من رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بشكل عام مع الأخذ بعين الاعتبار توصيات والنتائج التي ترفد بها إدارة الأفراد.

(3) من يقوم بالاختيار و التعيين:¹

تختلف إلى حد ما وجهات النظر في مسؤولية الأشراف على عملية الاختيار، إضافة إلى اللغط الموجود بين المقابلة التي هي جزء من عملية الاختيار والتعيين وبين مرحلة الاختيار والتعيين ككل، و لكن البحوث و الدراسات العملية و الأكاديمية تؤكد على أنه من الأفضل أن يشرف مدراء الموارد البشرية على عملية الاختيار و التعيين كأن يقوم هؤلاء المدراء على تقويم الإجراءات و تقديم أدوات الاختبارات ، إضافة إلى تدريب المدراء التقنيين على تطبيقها، إذ أن وجود المدراء التنفيذيين في عملية الاختبار و التعيين هو من الهام جدا و ذلك لأنهم قريبون من المتطلبات العملية للوظائف المطلوبة .

تعين بعض الشركات الكبيرة والمتخصصة في قطاعات حساسة (المصارف وشركات التأمين العالمية) اختصاصيين علوم سلوكية ونفسية في عملية الاختيار إذ أن هؤلاء المختصين يستطيعون تحديد المتطلبات الفسيولوجية والنفسية والميول المطلوبة في كل وظيفة بشكل أقدر من غيرهم.

¹ محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره

يمكننا القول إن عملية الاختيار والتعيين هي عملية مهمة وأساسية في حياة أي شركة أو منظمة أو مؤسسة ذلك لأنها ترفد الشركة بالعنصر البشري الخلاق المبدع، وهذا العنصر إنما هو العنصر المشرف على باقي عناصر الإنتاج إضافة إلى العنصر البشري هو الذي سيحدد هوية الشركة من خلال تأديتها لأعمالها ومعاملتها لزمائنها وطريقة تطوير الأعمال إلخ. لذا يجب على الشركات الأخذ بعين الاعتبار أهمية الاختيار والابتعاد قدر الإمكان عن الوسائل العشوائية في عملية الاختيار والتي غالباً ما تكلف الشركة الكثير. بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة يصبح قرار التعيين للمرشحين المقبولين، أمراً واجباً، حيث يستهدف التعيين مبدأً وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فيصدر قرار التعيين من الإدارة العليا في أغلب المنظمات ويحدد لذلك إطار رسمي يحدد حقوق وواجبات هذا الموظف الجديد والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق حول محاوره التي تتمثل بشكل عام فيما يلي:

- تاريخ بداية العقد.
- مكان ممارسة الوظيفة.
- اسم الوظيفة.
- الأجر.
- مدة العقد.
- القانون الداخلي للمنظمة.

مراكز التقييم:

يتبع الأفراد إجراءات محددة في هذه المراكز تحدد قابليتهم وقدراتهم في أداء الوظائف التي سيرشحون إليها.

إن أسلوب مراكز التقييم من الأساليب الحديثة في اختيار المديرين للمواقع الإدارية المختلفة وفق ما يمتلكونه من قابليات وقدرت يتم تحديدها وفق الإجراءات التالية:

- ✓ يتم ضم المتقدمين للوظائف الإدارية إلى الورشة الخاصة بالعمل الإداري ومراكز التقييم
 - ✓ يتم ترشيح بعض الاستشاريين من الاختصاصيين والمديرين المتمرسين لمتابعة أداء المرشحين من المديرين، وغالباً ما يكون عدد هؤلاء الاستشاريين من (6-8) استشاري
 - ✓ إعداد أسئلة للمتقدمين ووضعهم في مواقف للكشف عن إمكانياتهم في حل المشكلات اليومية والمفاجئة وكيفية اتخاذ القرارات بصدد ذلك ومناقشة الأدوار الإدارية المختلفة معهم.
 - ✓ تسجيل النتائج والملاحظات حول سلوكيات المرشحين بشكل تحريري أو من خلال أجهزة العرض والتصوير ومن ثم تلخيص كافة النتائج.¹
 - ✓ ترتيب المرشحين حسب النتائج بهدف اختيار المديرين الذين تكون درجاتهم اعلي من غيرهم
- (4) الإدماج:** بعد التعيين تأتي مرحلة الإدماج وهي مرحلة مهمة جداً، بل هي النقطة الحاسمة في حياة الفرد والمؤسسة، فخلال هذه المرحلة يبدأ برامج الانضباط وزيادة الوعي بلوائح العمل والتعريف بإجراءاته، وأن المؤسسة جاءت في التزامه بالاستجابة لمتطلبات العمل وأن سلوك موضوع تقييم مستمر ودائم.
- وفي الأخير قد تضع الإدارة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين المنتهجين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل، والاطمئنان على سلامة مراحل الاختيار، والتعيين تتبع المنظمة بعض المعايير منها:
- ❖ متابعة الموظف في العمل والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
 - ❖ التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وخبرته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط إليه.
 - ❖ التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديد.
 - ❖ قدرة العمل المختار على الإبداع.
 - ❖ سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال الملاحظات الدائمة والمستمرة حول تحركاته، الانضباط ومدى فاعليته أثناء الأداء.
 - ❖ التأخرات والغيابات من معايير قياس التعيين الجيد.

¹ الإدماج: خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة م ب ، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 140-141.

خلاصة:

لكي تتمكن إدارة المواد من معرفة مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد لها من معايير واضحة ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ استراتيجيتها، وإن كان هناك من معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداء تنفيذ استراتيجيتها فلن تخرج عن معيار مدى مشاركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية، وليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج - بلا شك - عن حسن اختيار العاملين المؤهلين الذين خاضوا جميع مراحل التوظيف بنجاح منقطع النظير والذي سينجم عنه مستقبلا ولاء وانتماء ورضا العاملين وذلك ما حققته فيهم استراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدي بالقطع إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها أي تحقيق استراتيجيتها العامة .

الثالث

الفصل

III. الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة BENTAL:

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى كل لعملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية وعرفنا أهميتها بالنسبة للمؤسسة في الفصل الأول، ثم تطرقنا في الفصل الثاني إلى إجراءات عملية في المؤسسة الجزائرية وعرفنا جميع الخطوات التي يعتمد عليها التوظيف العمومي في اختيار الموظفين الجزائرية وعرفنا أهمية التوظيف والإجراءات المتخذة في عملية التوظيف، فبعد الدراسة النظرية فمن الواجب التطرق إلى الدراسة التطبيقية، فوقع الاختيار على مؤسسة BENTAL، لتعدد وظائفها ونشاطاتها، فبالإضافة سوف نتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة BENTAL مغنية ومحاولة تطبيق الجانب النظري على الجانب التطبيقي لمعرفة حقيقة الميدان.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية لمؤسسة BENTAL بمغنية:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها:

تعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية للمواد النافعة والمنتجات المنجمية غير الحديدية- فرع BENTAL- (وحدة مغنية)، أحد أقدم المؤسسات وجودا بالغرب الجزائري.

فحتى سنة 1950 كانت التربة الأم تستخرج من مقالع حمام بوغرارة يتم دراستها بفرنسا، وبعد هذا التاريخ أنشئ أول مركب لدراسة وتحليل تربة "البانتونيت" بعين المكان بالتعاون مع شركة OTA/ CECA الفرنسية إلى غاية سنة 1970 حين تم تأسيسها تحت اسم سونارام "SONAREM" الشركة الوطنية للبحث والتنقيب عن المعادن، وسارت على هذا المنوال حتى سنة 1983 حيث تغير أسسها إلى "ENOF" والتي تعمل حتى وصاية وزارة الطاقة والمناجم، والتي تختص باستغلال بعض الموارد المنجمية والتي تبلغ بحوالي 19 موردا منها: الزئبق، الزنك، الرصاص، البانتويت، كاربونات الكالسيوم.

وتنقسم مجموعة ENOF إلى 6 فروع وهي:

BENTAL، SOFELD، ALGRAN، SOMIBAR، DIATAL، SOALKA حيث يختص كل

فرع بإنتاج موارد معينة لتتفرع بعدها في سنة 2000 إلى أربعة فروع منها : "فرع

BENTAL " شركة البانتونيت الجزائرية التابعة لها وحدة مغنية.

وينقسم هذا الفرع بدوره الى وحدتين وهما:

❖ وحدة مغنية BENTAL MAGHNIA

❖ وحدة مستغانم BENTAL MOSTAGHANEM

بدأت وحدة مغنية ممارسة نشاطها منذ سنوات الاحتلال الفرنسي للجزائر، وبالتحديد

سنة 1952، تتربع على مساحة 2 هكتار تقريبا ويبلغ الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة بـ:

60.000.000 دج، ويبلغ عدد عمالها (110) عاملا وعاملة من بينهم 88 عامل في الإنتاج

سنة 2012.

وكانت تختص وحدة مغنية بإنتاج 3 أنواع من المنتجات والتي تعتبر مهمة واحد المواد

الأولية التي تدخل في صناعات عديدة وهي:

▪ البانتونيت Bentonite

▪ كاربونات الكالسيوم Carbone de calcium

▪ الديكولورانت TD terre décolorante

إلا أنه حاليا تم التخلي على إنتاج المنتج الثالث (الديكولورانت) وحسب مدير وحدة

BENTAL بمغنية سبب التخلي على هذا المنتج هو الخوف على العاملين بالمؤسسة، لأنه

يؤدي إلى حوادث في العمل وتوقف إنتاج هذا المنتج سنة 2003، ورغم أن هذا المنتج هو

الذي كان يرفع من مبيعات المؤسسة، وكانت تصدره للخارج.ويستخدم البانتونيت عند القيام

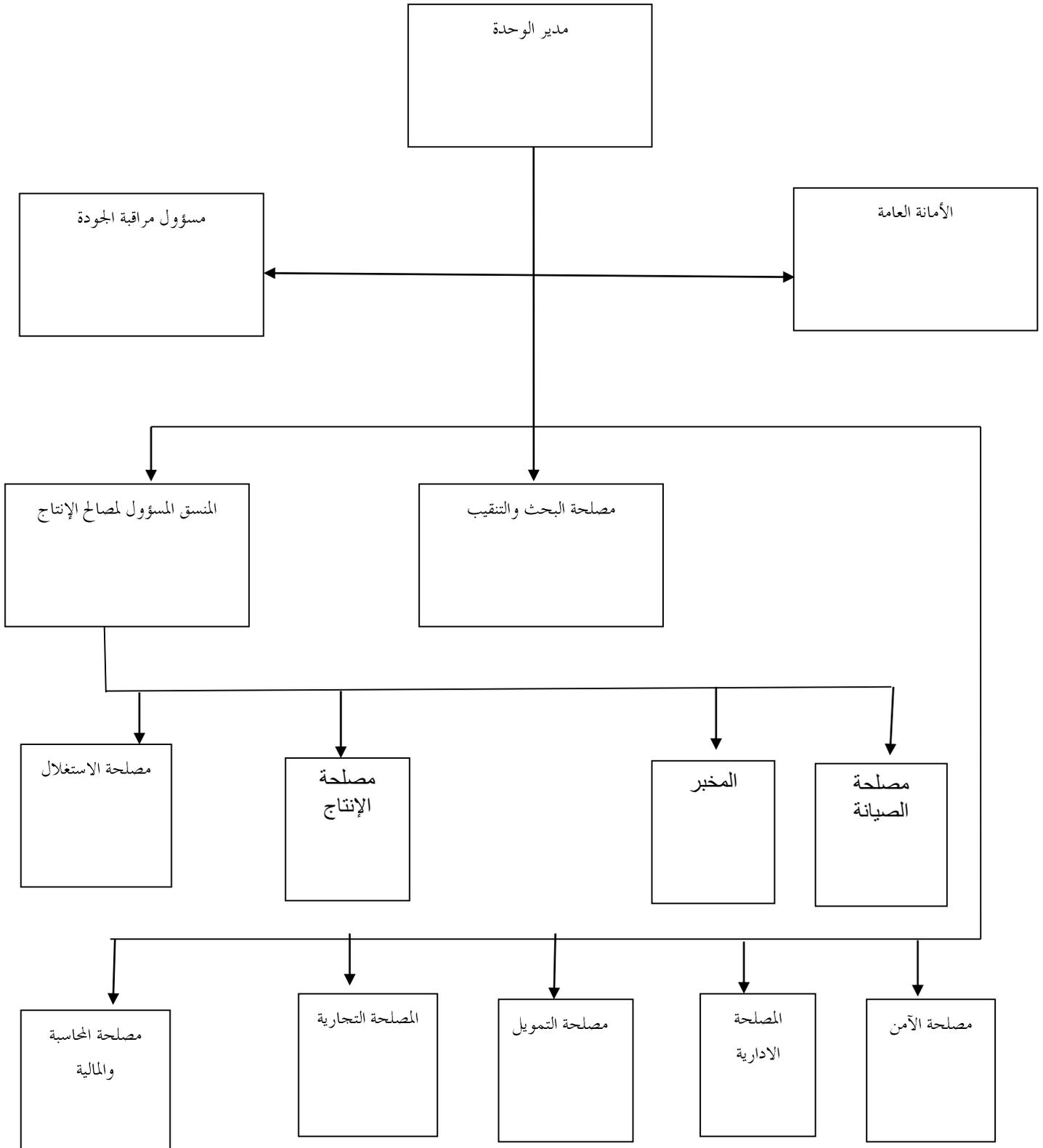
بحفر أبار البترول، وهذا لمنع تسرب المياه عند الحفر، حيث تعتبر مؤسسة سوناطراك إحدى

الزبائن الرئيسية لهذه المؤسسة بالنسبة لهذا المنتج، كما يستخدم أيضا في صناعة الفخار

والدهون (peintures).

الهيكـل التنظيمي للمؤسسة: أنظر الشكل رقم-1-

الشكل رقم (1): الهيكـل التنظيمي لوحدة BENTAL مغنية التابعة لمجموعة ENOF.



المصدر: من وثائق الإدارة العامة للمؤسسة 2013.

شرح مبسط لعناصر الهيكل التنظيمي:

- ✓ مدير الوحدة: هو المسؤول الأول عن المؤسسة.
 - ✓ مسؤول مراقبة الجودة: مهمته التنسيق بين جميع المصالح من حيث طريقة العمل ليكون مطابق لما هو معمول به دولياً.
 - ✓ الأمانة العامة: وهي أمانة المديرية لكافة المديریات.
 - ✓ المنسق المسؤول عن مصالح الإنتاج، الصيانة، الاستغلال، السوق.
 - ✓ مصلحة البحث والتنقيب: وهي المصلحة المسؤولة عن البحث والتنقيب عن الموارد الأولية عن طريق الحفر من منطقة بوغرارة ومنطقة بني صاف، القريبتان من مدينة مغنية.
- وما لاحظناه على هذه المؤسسة أنها لا تملك نظام محاسبة تحليلية متكاملة، فهو مجرد مشروع تم وضعه في سنة 2004/2005، لكنه غير ساري المفعول إلى حد الآن، وهي تكتفي فقط بتطبيق طريقة التكاليف المباشرة وغير المباشرة (طريقة التكاليف الكلية) في حساب تكاليف وأسعار البيع لمختلف منتجاتها وتضمها للمحاسبة المالية في إطار المخطط المحاسبي الجديد.
- والجدول التالي يبين المعطيات الخاصة بالمواد الأولية وعدد الوحدات المنتجة.¹

جدول رقم-2-: المواد الأولية المستعملة وعدد الوحدات المنتجة خلال سنة 2010-2011

المنتجات	عدد الوحدات المستعملة-طن		تكلفة الوحدة-دج		عدد الوحدات المنتجة-طن	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
البانتونيت	12351.56	10689.76	10251.56	8539.73	14331.50	17111.25
كاربونات الكالسيوم	6335.55	6632.55	4235.55	4459.11	18677.85	17645.45

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية بمؤسسة BENTAL.

¹ من وثائق الإدارة العامة للمؤسسة، 2013.

جدول رقم-3-: ساعات اليد العاملة المباشرة خلال الفترة 2010-2011

التكلفة الإجمالية دج	تكلفة الساعة الواحدة دج	عدد ساعات العمل سا	التكاليف
			السنوات
89740570.00	354.09	253440	2010
92052141.41	363.21	253440	2011

المصدر: نفس المرجع السابق

المطلب الثاني: أهداف وحدة الإنتاج BENTAL مغنية

وضع آلية مناسبة لمعالجة الإشكالات والقيام بمهام تصحيحية ووقائية لضمان احترام متطلبات الزبائن تمكين الزبائن من منتج ذا جودة وضمان تموين منتظم وذلك بتكوين مخزون يتطور في الثلاث السنوات المقبلة كآتي:

تقليل كلفة الإنتاج وتحسين مردودية الوحدة بنسبة 2 أو 3 كمعدل في السنوات الثلاث القادمة الحفاظ على الخبرة المكتسبة للعمال تحسين وتطوير المستوى المعرفي بتخصيص ميزانية للتكوين والتأهيل تعادل 2 من ميزانية الأجور

القيام بالاستثمار اللازم لتجديد وعصرنه الآلات وكذا تجديد المخزون المنجمي

السياسات والاستراتيجيات المتبعة في المصنع:

إن وحدة مغنية التي دخلت الإنتاج منذ 1952 تصنع حاليا ثلاث منتجات وتمتلك مخزونا هائلا من المواد الأولية

ورغم خبرتها القوية في مجال صناعة البانتونيت إلا أن عليها لضمان استمراريتها وفي إطار احترام

السياسة والاستراتيجية المسطرة من طرف وحدة BENTAL

- المضي قدما واستباقا لتطلعات وحاجيات زبائنها
- السعي لتطوير مناخ داخلي يساهم في إشراك كلي لجميع الموارد البشرية في تطبيق سياستها
- تشجيع التطوير الدائم للمهارات والخبرات لطاقتها
- تطبيق المقاربة النظامية والمنهجية في تسيير نشاطاتها ومواردها المتصلة بذلك
- زيادة سرعة نموها وقدرتها على خلق قيمة مضافة
- تسخير الوسائل الناجعة للتحسين المستمر بالنسبة للتسيير والإنتاج وجودة المنتج

وفي هذا الإطار عليها اتخاذ الإجراءات التالية:

- وضع آلية للاستماع ومعرفة رضا الزبائن
- تطوير منظومة اتصال داخلية قادرة على جمع المعطيات والمعلومات الدقيقة
- تطبيق التوجهات للوحدة في مجال التكوين والتأهيل الموارد البشرية
- تطبيق مع تقويم وتحسين منظومة التسيير للجودة من أجل تحسن دائم

- زيادة الإنتاج من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة للمؤسسة والتي تكون سنويا
- السهر على سلامة الأملاك والعمال
- تطوير آليات لتحسين ظروف المعيشة مع احترام المحيط
- تطبيق منظومة تسيير لضمان الجودة المتطابقة لمعايير 2000-9001 وتطويرها باستمرار

المبحث الثاني: أنواع التوظيف في مؤسسة BENTAL:

المطلب الأول: سياسة التوظيف في مؤسسة BENTAL:

تقوم مصلحة الموارد البشرية بتحديد الوظائف الخالية في كل سنة من خلال المخطط التوقعي للتوظيف، فيقوم مكتب التوظيف والتكوين بدراسة طلبات التشغيل بعد عملية الفرز.

أنواع التوظيف في مؤسسة BENTAL

وتعتمد شركة BENTAL في سياستها للتوظيف على مصدرين: الأول خارجي والثاني داخلي.

1) التوظيف الخارجي: في هذا النوع من التوظيف تجرى عملية الاختيار بدءاً بدراسة ملف كل

مرشح، المتضمن كافة الوثائق والمعلومات الخاصة به، حيث يتم إيداعها من طرف المعني نفسه أو بواسطة البريد، ثم تصنف إلى مجموعات حتى تسهل عملية الاختيار للمرشح أو المرشحين الذين سيستدعون للحضور إلى الشركة قصد التعرف عليهم، ويكون الاختيار على أساس ما جاء في ملفاتهم الكاملة.

بعد أن يحضر المرشحون لشغل الوظيفة يقوم هؤلاء بإجراء اختبارات شفوية وملء استمارات معينة، والتي من خلالها تستخلص المؤسسة بعض المؤشرات المساعدة على معرفة مدى تطابق مواصفات المرشح المقبول مع متطلبات الوظيفة، وإن تم التأكيد من ذلك يطلب من المرشح المقبول ملء استمارة تعرف باستمارة الالتحاق.

وفي بعض الأحيان تجرى مسابقات رسمية، وهذا إذا كانت الوظيفة الشاغرة ذات أهمية بالغة، فبعد ظهور نتائج المسابقة ودراسة الملفات والاستمارات والتحقق من مناسبتها للمنصب الشاغر، يتم تنصيب وتعيين المرشح الناجح، وذلك باتباع الخطوات التالية:

1. إعداد وثيقة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة من الذي سيتولى المنصب الشاغر
2. ترخيص من الشركة للتأكد من وجود المنصب المالي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
3. الالتحاق بالمنصب بعد تحرير وثيقة خاصة بهذا الأمر من طرف مصلحة الموارد البشرية.
4. تحرير عقد العمل غير محدد المدة، يتم المصادقة عليه من قبل المدير العام والمرشح.

إن عقد العمل غير محدد المدة يتضمن من بين بنوده الفترة التجريبية التي سيخضع لها المرشح، وتقدر هذه الفترة بـ 9 أشهر بالنسبة للإطارات، حيث بعد اجتياز المرشح للفترة التجريبية بنجاح يأتي قرار التثبيت النهائي لمنصبه.

(2) التوظيف الداخلي:

إن مؤسسة BENTAL تتبع سياسة ثانية في التوظيف الخارجي إلا بعد تأكدها من عدم وجود طلبات التحويل الداخلي بالنسبة للأفراد على مستوى الشركة، شريطة أن يتوفر هؤلاء بالضرورة على المواصفات والمؤهلات الشخصية المطلوبة لتولي المنصب. كما قد يتم التوظيف الداخلي بواسطة النقل بالنسبة للمستخدمين الذين لهم نفس المستوى الوظيفي، بحيث ينقلون من وظيفة لأخرى أين يكونون أكثر تلاؤماً مقارنة بخبراتهم وشهاداتهم المحصل عليها.

المطلب الثاني: سياسة الترقية والحوافز في مؤسسة BENTAL:

1. الترقية في الوظائف:

وهذا يتم بترقية الموظف إلى وظيفة أعلى من تلك التي كان يشغلها في السابق، وتكون الترقية من طرف لجنة المستخدمين، كما تجدر الإشارة إلى إمكانية اعتراض المدير العام على أي ترقية بناء على المعطيات أسباب موضوعية وقانونية. يستند ترقية موظف معين إلى بعض المؤشرات، والمتمثلة في الخبرة المهنية وجدية الأداء الذي يعكس مدى انضباط واستواء سلوك الموظف، كما يأخذ بعين الاعتبار الأقدمية في العمل وما بحوزته من مؤهلات أكاديمية وثقافية. وعادة ما يتبع التوظيف بمرحلة التأهيل المهني أو التربص بإحدى وحدات المؤسسة لمدة زمنية معينة، ثم يجرى التعيين والتثبيت.

2. نظام الحوافز:

إن الحافز الرئيسي في مؤسسة BENTAL يتمثل في الترقيات الوظيفية التي تزيد معها الترقية في الأجور، كما أن هناك ترقيات حسب التدرج السلمي، والتي تحدث آلياً بالنسبة لأجر الموظف بالنسبة

لمنصبه، فبعد قضاء أي عامل لمدة 3 سنوات في منصب معين من مشواره المهني يزيد أجره الشهري تلقائياً، شريطة أن يخلو ملفه العملي من أي إنذار أو توبيخ من خلال كل هذه المدة المنقضية. إذن من خلال هذا يتضح أن الحافز الذي يجعل الموظف سعيداً في عمله هو الحافز المادي بدرجة الأولى، لأن أي ترقية باختلاف نوعها تنجر عنها زيادة في الأجر دون أن ننسى بأنها حافز معنوي. كما تمنح الإدارة مكافآت و علاوات للموظفين الذين يقومون بالعمل لساعات إضافية وتتوفر فيهم الخبرة المهنية، بالإضافة إلى أنها تقدم منحا وتعويضات الضرر، الأمر الذي يحفز الفرد على بذل قصارى جهده لرد جميل مؤسسته كما تزيد من ولاءه لها.

خلاصة:

أصبحت مؤسسة **BENTAL** في وقتنا الحالي يتزايد اهتمامها بشكل واضح بالعنصر البشري باعتباره الوظيفة المهمة والأساسية في تحقيق أهداف الاستراتيجية 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 **BENTAL** اتضح لنا لا يوجد تقريبا فرق بين الإطار النظري في دراستنا وما هو مطبق في الحياة العملية، فمؤسسة **BENTAL** 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 **BENTAL** تسعى دائما إلى تحقيق حركية داخلية من خلال قرارات التوظيف الداخلي والترقية التي تعتبر كحافز مهم لتحقيق احتياجات هذه المؤسسة.

الحنانة



ختاما يمكن القول 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 وتغير 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 وخضوع الشخص المعين لمحضر التنصيب حتى يتبين إلحاقه 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 أحسنا 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 إن 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.

قائمة المراجع المعتمدة

أولاً: الكتب

- (1) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. مكتبة لبنان، دون طبعة، لبنان 1997.
- (2) عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، (دون طبعة، 2003).
- (3) احمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، (دون سنة).
- (4) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، (بيروت، 2002).
- (5) خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، (عمان، 2003).
- (6) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون طبعة، (الإسكندرية، 2002).
- (7) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، (1998).
- (8) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، (2001).
- (9) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مصر (2007).
- (10) عبد القادر شلال، مذكرة ماجستير بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، جامعة سعد دحلب بالبليدة، سنة 2007.
- (11) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
- (12) عبد الرحمان الصباح، ماجد فرحان، مؤسسات الأعمال، دار الزهران الجزائر، الطبعة الأولى 1996.
- (13) Kotler et dubais. Marketing. Public union .10 eme édition .2000

- 14) المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشرق، لبنان 1973.
- 15) مصطفى الشريف، أعوان الدولة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 16) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001.
- 17) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية غنيم، 2004.
- 18) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 19) عادل جودة، اختبار العاملين وتوجيههم، دراسة علمية وتطبيقية على صناعة الغزل والنسيج، مطبعة الدستور التجاري، الأردن، 1988.
- 20) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع 2004.
- 21) خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2003.

ثانيا المذكرات:

- 1) بنية عمر، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير، بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، سنة (2005 – 2006).
- 2) تيشات سلوى، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2009–2010.

ثالثا المحاضرات:

- 1) أ. خلوط، محاضرات في مقياس سياسات تخصيص الموارد البشرية، ملحقة مغنية 2013.

رابعا المراسيم:

- 1) المرسوم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال المؤسسات وإدارات العمومية.

ملخص

لكي تتمكن أي إدارة في المؤسسة من مواجهة التحديات البيئية فإن ذلك يتطلب توظيف أفراد مؤهلين وقادرين على مواجهة هذه التحديات ولضمان استمرار أنشطة المؤسسة بشكل فعال فإنه يستوجب تبين إستراتيجية التوظيف إذ تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية في أي مؤسسة

فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب مرشحين للعمل حيث لديهم الكفاءة والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين إذ تعد مفتاح نجاح المؤسسة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة في نوعية المورد البشري

résumé

Les enjeux écologiques exigent de l'administration de chaque société l'emploi de gens qualifiés capables de relever ce défi

En ce qui concerne la pérennité des actives et leur efficacité cela demande une stratégie claire en matière de choix des ressources humains qui est la clé du succès

Le recrutement est un processus qu'utilisent les sociétés pour attirer les candidates présentant la qualification et la capacité permettant de réaliser leurs buts

Le recrutement passe par différentes étapes qui sont

1 attirer l'attention sur la société

2 faire le choix

3 la nomination

Le processus représente la clé du succès et la meilleure façon d'acquérir et de garder la compétitive

abstract

To be able to face challenges ,an Enterprise administration *should* employ workers who are capable of dealing with such challenges we have undertake a recruitment strategy which allows to realize a good production because the employment policy is one of the most important element of the enterprise

Recruitment is a gathering of elements, which are used by the administration to attract candidates who are able to participate UN the achievement of the enterprise goals

So the recruitment option is based on different actions which permit the storing out and affectation because it the key to get the reputation and competition among the humain resources