

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها مقاربة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية

د. وشنان حكيمه
جامعة سكيكدة

الملخص: يعالج هذا المقال موضوع التوظيف كآلية لنجاح المؤسسة و تميزها، من خلال محاولة إبراز أهميته العملية للمؤسسة، عبر حسن اختيارها لموظفيها، فتوظيف المورد البشري المناسب و وضعه في المكان المناسب ينجر عنه حسن الأداء و تحقيق الأهداف و الإبداع. لذلك وجب الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته، و مواصفاته الشخصية و إعطائه فرصا متساوية مع غيره، من المتقدمين للوظيفة، أثناء عملية الاختيار. نعزز هذا التقصي حول أهمية التوظيف في المؤسسات عامة، بالحديث عنه في المؤسسة الجزائرية من حيث الشروط و المراحل.

Résumé: Cet article aborde la question de l'emploi en tant que mécanisme du succès et de l'excellence de l'institution, en essayant de souligner l'importance pratique de l'institution, par la sélection de ses employés, le recrutement des ressources humaines appropriées et la mise en place de performances appropriées ainsi que la réalisation des objectifs et la créativité. Par conséquent, il est nécessaire de faire attention à la personne qui postule pour le poste en termes de qualifications, de spécifications personnelles et de lui donner des chances égales avec les autres, les candidats au poste, pendant le processus de sélection. Nous renforçons cette enquête sur l'importance de l'emploi dans les institutions en général, en parlant dans les institutions algériennes en termes de conditions et d'étapes.

مقدمة:

تزايد أهمية أنشطة إدارة الموارد البشرية، تبعا للتغيرات المختلفة للبيئة، كازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، و كذا التطورات التكنولوجية. ومن بين أهم هذه الأنشطة التوظيف، الذي يرتبط باحتياجات المنظمة للموارد البشرية في إطار ما يسمى بتخطيط الموارد البشرية.

فالتوظيف من أهم العمليات الإدارية، ذلك أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على نوعية العاملين فيها. و هو كسياسة إدارية، يتضمن عمليات عديدة هي: الاستقطاب، الاختيار و التعيين. حيث يعني الأول: جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة و يعني الثاني: تصفية المرشحين للتوصل إلى أفضلهم و يعني الثالث: تعيين الأنسب منهم.

تأسيسا على هذا التقديم، تأتي معالجتنا لموضوع التوظيف من خلال خطة عامة قائمة على:

1- التعريف بالتوظيف: مفهوم و عملية.

2- توضيح العمليات الأساسية للتوظيف: الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

3- التوظيف في الإدارة الجزائرية - نموذجاً -

أولاً. مفهوم التوظيف:

لقد قدمت عدة تعريفات لمفهوم التوظيف، شارحة إياه، نقدم منها ما يلي:

يعرف التوظيف بأنه: "عملية مكونة من سلسلة من النشاطات أو العمليات والإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية وتقديم الخدمات اللازمة". (ربحي مصطفى عليان،

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

يوضح هذا التعريف عملية التوظيف كأحد العمليات الهامة في إدارة الموارد البشرية والتي تعمل على جلب العمالة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة الإجراءات المنظمة لذلك.

ويعرف التوظيف أيضا على أنه "النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة أو المركز ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية." (رجحي مصطفى عليان، 2007: 141)

يركز هذا التعريف على الخطوات التي تمر بها عملية التوظيف بدءا بالإعلان عن الوظيفة إلى غاية تعيين الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة.

ويعتبر الهدف الأساسي لعملية التوظيف في تزويد المنظمة بالأفراد المناسبين في الوظيفة المناسبة لذلك وجب الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته، و مواصفاته الشخصية و إعطائه فرصا متساوية مع غيره، من المتقدمين للوظيفة، أثناء عملية الاختيار.

وأثناء سير عملية التوظيف، قد تشترط إدارة الموارد البشرية بعض الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار، مثل: الجنسية، العمر، اللياقة البدنية و الصحية، حسن السيرة و الأخلاق العالية. و في بعض الوظائف شرط الجنس (ذكر، أنثى) و يشترط في بعض الدول شرط إنهاء الخدمة العسكرية الإجبارية إذا كانت مطلوبة.

ثانيا. مهام عملية التوظيف:

تتلخص مهام التوظيف في ثمانية مهام أو خطوات، هي:

1- تخطيط الموارد البشرية: وذلك بغرض تقديم احتياجات المنظمة من العاملين من حيث العدد والمؤهلات ويتم ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاثة عناصر هي:

أ- التنبؤ باحتياجات المنظمة من العاملين.

ب- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة، لسد هذه الاحتياجات.

ج- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين يتم تعيينهم من خارج المنظمة، و من هم الأشخاص الذين يتم تدريبهم من داخل المنظمة لسد هذه الاحتياجات.

2. توفير العاملين: حيث تلجأ الإدارة لجذب المرشحين، لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. مستخدمة في ذلك أدواتين هما: مواصفات الوظيفة و متطلباتها، باستخدام العديد من الوسائل للبحث عن الموارد البشرية، سواء كانت هذه الوسائل من مصدر داخلي أو خارجي.

3. الاختيار: ويكون بعد تقييم المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها، من خلال عدة اختبارات و مقابلات و الرجوع لأشخاص و مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

4. التعريف بالمنظمة: و تتضمن تعريف مجموع العاملين بالعامل الجديد و إطلاعه على سياسات و أنظمة المنظمة.

5. التدريب و التطوير: فمن خلالهما تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة، فالتدريب يهتم بزيادة مهارة الموظفين، و التطوير يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

6. تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

7. قرارات التوظيف: و المتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقية، إنزال الموظف.

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

8. إنهاء الخدمة: كالاتقاع، التقاعد، الإيقاف المؤقت، الفصل، الوفاة.

ثالثا. العوامل المؤثرة في عملية التوظيف:

فأثناء القيام بعملية التوظيف وجب على القائم بهذه العملية التعرف على العوامل المؤثرة فيها وذلك للتمكن من اتخاذ قرارات التوظيف المناسبة للمنظمة ومن أهم هذه العوامل:

1- السياسات التنظيمية: حيث تتجه أغلب المنظمات إلى سياسة التوظيف الداخلي خاصة في حالة التأكد من وجود أشخاص ذوي مهارات وكفاءات عالية فيتم توظيفهم عن طريق النقل والترقية، وينعكس هذا التوجه على المنظمة بالعديد من الإيجابيات منها التقليل من التكاليف لكون العامل لا يحتاج إلى التوجيه أو الإدماج في المنظمة لأنه يعرفها، إضافة إلى كونه لا يحتاج إلى تدريب لأنه قد اكتسب المهارات الكافية، كما أن هذه السياسة تؤدي إلى تشجيع العاملين وزيادة التنافس فيما بينهم لشغل مناصب أعلى.

إلا أن هذا لا يمنع من وجود سلبيات تمثل أساسا في انقطاع المؤسسة مع محيطها الخارجي مما يحد من قدرتها على التلاؤم معه، كما أنها قد تمنع التحاق عمالة ماهرة ربما تكون المنظمة بحاجة إليها.

2- سياسة رفع الأجر: وتؤثر هذه الأخيرة في عملية التوظيف من خلال جلب العاملين من مؤسسات أخرى واستغلال خبراتهم وتكوينهم المحصل عليه في تلك المؤسسات، ولهذا نجد أن المنظمات تتنافس فيما بينها، لزيادة معدلات الأجور و الحصول على عمالة ماهرة ومدرّبة خاصة أن نجاح المنظمة في سوق العمل يرتبط وقدرتها على دفع أجور أفضل من مثيلتها المنافسة في السوق. (وسيلة حمداوي، 2004: 87)

رابعا. العمليات الأساسية للتوظيف:

وهي ثلاثة عمليات أساسية، نقدمها مع الشرح كما يلي:

1- عملية الاستقطاب:

1-1- معنى الاستقطاب: يشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل. ويكون ذلك بناء على المعطيات، التي تصل إليها المنظمة من خلال عملية التخطيط للموارد البشرية ومعرفة احتياجاتها المستقبلية منها، وبالتالي العمل على توفيرها بالعدد والنوعية المناسبة، ويكون ذلك بتصميم برامج استقطابية، يتم من خلالها تحفيز وترغيب وإقناع العاملين للالتحاق للعمل بالمنظمة. لذا يمكن القول أن الحكم على مدى فعالية عملية الاستقطاب يتحدد بوجود مرتكزين أساسيين، لا ينفصل أحدهما عن الآخر فمن جهة لابد أن تعبر عملية الاستقطاب عن حاجة المنظمة الفعلية للموارد البشرية المستقطبة وبالمواصفات المطلوبة ومن جهة أخرى، لابد أن يحدث الاستقطاب رغبة وقناعة لدى المستقطبين مما يزيد من عدد ونوعية المستقطبين، مما يزيد من عدد ونوعية المترشحين وبالتالي اختيار أفضل الكفاءات وهكذا توفر عملية الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم. (عمر وصفي عقيلي، 2005: 273)

1-2- أهمية الاستقطاب: لقد شهدت المنظمة المعاصرة تحولات عديدة خاصة مع ظهور العولمة وما أفرزته من تطورات سريعة ومذهلة وتحرير التجارة الدولية مما أدى إلى تعاظم المنافسة بين المنظمات لتحقيق رضا الزبائن وبالتالي ضمان بقائها، حيث أصبح على المنظمة انتقاء وجذب أفضل الموارد البشرية وبهذا تزايد الاهتمام بالموارد البشري، سواء من حيث العدد أو النوعية وبهذا أصبحت الحاجة لموارد بشرية مؤهلة ومدرّبة وقادرة على مواكبة التغيير. وأمام ندرة هذه النوعية من

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

الموارد البشرية في سوق العمل وحاجة المنظمة الماسة لها، تزايد الاهتمام بنشاط الاستقطاب خاصة مع مطلع عام 2004، كوسيلة لترغيب وتحفيز المهارات للالتحاق بالمنظمة. (مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، 2002: 81).

وتكمن أهمية عملية الاستقطاب في كونها توفر الأساس لعملية الاختيار و التعيين فاستقطاب العناصر المناسبة بالأعداد الكافية يوفر لعملية الاختيار و التعيين بدائل انتقاء متعددة يمكن المفاضلة بينها بسهولة و بأقل التكاليف و يؤثر ذلك على إنتاجية المنظمة و فعاليتها و تبرز هذه الأهمية في الفوائد التالية:

1_ الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة و كلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة لاختيار الأكفأ و الأفضل من بين المتقدمين.

2_ من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و لبناء و تطوير حاجتهم الوظيفية. (احمد سيد مصطفى، د.س.ن: 147).

3_ إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة ومنتجة.

وفي الأخير يتمثل الهدف الأساسي لهذه العملية جذب أعداد كبيرة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، لذا فعند قيام المنظمة بهذه العملية وجب التركيز على استقطاب و تحفيز العمالة المؤهلة فقط للتقدم بطلب العمل بها و انعدام هذه الصفة قد يحمل المنظمة أعباء أثناء الاختيار. (جمال الدين محمد مرسى، 2003: 232).

1-3- خطوات عملية الاستقطاب: تسعى المنظمات من أجل نجاح عملية الاستقطاب بوضع تخطيط لبرنامج الاستقطاب والذي يشتمل على مجموعة من الخطوات المتسلسلة هي كالآتي:

1- الاطلاع على نتائج دراسة سوق العمل: حيث ينبغي على إدارة الموارد البشرية في كل منظمة دراسة طبيعة سوق العمل ومعرفة نوعية العاملين الواجب التحاقهم بالمنظمة ونظرتهم للعمل. وإضافة لمعرفة المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل، ثم استخدام النتائج التي تصل إليها الإدارة أثناء وضع إستراتيجية الاستقطاب وتعد هذه النتائج بمثابة الموجه العام لهذه الإستراتيجية.

2- الاطلاع على نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الأعمال: يفيد قيام المنظمة بعملية تخطيط الموارد البشرية واستخلاص النتائج منها في نشاط الاستقطاب، حيث تحدد هذه النتائج عدد ونوعية وموعد التحاق الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا، كما تفيد نتائج تحليل الأعمال في معرفة مواصفات شاغلي الوظائف وبالتالي تحديد مصادر توفرها في سوق العمل وتحديد نوعية الحوافز التي تناسبها.

3- وضع برنامج الاستقطاب: بعد حصول المنظمة على النتائج السابقة الذكر، تقوم بوضع سياسة البرنامج الاستقطابي وتشمل العديد من الجوانب الأساسية هي كما يلي:

- تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المنظمة.

- تحديد المصادر المتوفرة فيها الموارد البشرية المستهدفة.

- تحديد المحفزات والمغريات التي سوف يستخدمها الاستقطاب في عملية الترغيب.

- تصميم الرسالة الاستقطابية، التي يتم توجيهها للمستقطبين وتشتمل على كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة والوظيفة بدقة ووضوح، ولكي تحقق هذه الرسالة الهدف منها، يجب أن تحدث رغبة وإثارة لدى المستهدفين بالاستقطاب.

- تحديد قنوات الاتصال المناسبة، حيث أن قناة الاتصال تحدد نوعية المصدر والموارد الواجب الحصول عليها.

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

- تحديد واختيار أعضاء الفريق الذي سوف ينفذ عملية الاتصال بالموارد البشرية المستهدفة وتحقيق هدف الاستقطاب المطلوب.

4- تقييم تنفيذ برنامج الاستقطاب: والهدف من هذه الخطوة هو معرفة مدى نجاح أو فشل وظيفة الاستقطاب في تنفيذ برنامجها وتحديد الثغرات لتفاديها مستقبلا. وتستند عملية التقييم على معايير يتحدد على أساسها مدى نجاح الاستقطاب وأهم هذه المعايير هي:

- عدد الأفراد الإجمالي الذي تم استقطابه.

- عدد التخصصات النادرة التي تم استقطابها.

- مستوى مواصفات المستقطبين.

- تكلفة الاستقطاب.

- درجة القناعة التي تولدت لدى المستقطبين للتقدم والعمل في المنظمة.

- مدى كفاءة عمليات الاستقطاب الطارئة. (عمر وصفي عقيلي، 2005، 283-288)

1-4- مصادر الاستقطاب: ويمكن بصفة عامة تصنيف مصادر الاستقطاب إلى مصدرين هما:

1- المصادر الداخلية: يقصد بالمصدر الداخلي المواد البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بكافة أنواعها، والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها. وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المصادر في حالة نجاحها في رسم سياساتها الاستقطابية في الماضي. ويطلق على هذا النوع من المصادر "المستودع المهاري" لكونه يعمل على تغذية المنظمة من خلال العاملين لديها فضلا عن كونه يوفر قاعدة بيانات واسعة عن العمال من حيث السن، الخبرة،... (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، 2007: 96).

2- المصادر الخارجية: فغالبا ما تلجأ إلى هذا النوع من الاستقطاب المنظمات التي تنمو نموا سريعا والتي يكون لديها طلب كبير على الأفراد الإداريين وذوي المهارات العالية والذين يصعب أو يتعذر إيجادهم في أوساط المنظمة الداخلية. ويتيح الاعتماد عن هذا النوع من المصادر للمنظمة فرص أكثر للاختيار نظرا لتعدد مصادرها وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين مما يساعد على تطوير المنظمة. (عمر وصفي عقيلي، 2005: 285)

وتشمل هذه المصادر على سبيل المثال لا الحصر وكالات التشغيل، المدارس، الجامعات،...

2- عملية الاختيار:

2-1- الاختيار: الاختيار مصطلح يطلق على تلك العملية التي تتضمن عدة خطوات تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتنتهي بإصدار قرار التعيين للأفراد الذين توفرت فيهم صفة الصلاحية لشغل تلك الوظائف. (عامر خضير الكبسي، 2005: 102)

2-2- معايير الاختيار: ويقصد بمعايير الاختيار تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة وذلك من خلال تحليل وتوصيف الوظائف بغرض الحصول على مستوى من الأداء وهذه المعايير هي:

- مستوى التعليم: حيث يشترط في أي وظيفة مستوى معين من التأهيل العلمي.

- الدورات التدريبية: بمعنى أنه يجب على المترشح للوظيفة، أن يكون قد شارك في دورات تدريبية من قبل، هذا إلى جانب الشهادة العلمية.

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

- الخبرة السابقة: بعض المؤسسات تفضل من لديه خبرة سابقة في العمل.
- الصفات البدنية: بعض الوظائف تتطلب صفات جسمانية معينة في الشخص الذي سيشغل الوظيفة كالتحمل أو القوة كما تفضل بعض المؤسسات الجنس من إناث أو ذكور أو قدر من الجمال.
- الصفات الشخصية: تشير الصفة الشخصية إلى نمط شخصية الفرد منها الحالة الاجتماعية حيث قد يفضل المتزوج ومن له أطفال أو عائلة لشغل وظيفة معينة، لأن ذلك يوفر أكثر فرص الاستقرار الوظيفي وأن احتمال تركه للوظيفة، أقل من الشخص الذي يكون أعزب ولكن يجب أن تكون هذه الصفة لها علاقة بالأداء والعمل الجديين. (مهدي حسن زويلف، 2003: 98)

- المعرفة السابقة بالشخص: تلعب المعرفة السابقة للشخص دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار لأنه عندما يكون المرشح مقدما من طرف أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم فإنه لا شك أن تكون له فرصة أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.

2-3- إجراءات الاختيار: وهي مختلفة ومتعددة الغرض منها المفاضلة بين المترشحين والتأكد من إمكانية نجاح الشخص في الوظيفة. ومن أهم الاختبارات نجد:

- 1- المقابلة المبدئية وملاً طلب التوظيف: الغرض من المقابلة المبدئية هو التأكد من توفر الشروط الأساسية لقبول المترشح. أما الغرض من ملاً طلب التوظيف فهو الحصول على أكبر عدد من المعلومات التي تخص المترشح.
- 2- الاختبارات: ومن أهمها (اختبارات الأداء، الذكاء، الاستعدادات والقدرات، الميول للعمل، اختبارات شخصية، اختبارات سرعة الاستجابة)
- 3- المقابلات: وهي من أكثر وسائل الاختيار استخداما في المنظمات من أهمها (المقابلة الموجهة، المقابلة غير الموجهة، المقابلة الانفعالية، المقابلة عن طريق لجنة، المقابلة الفردية) (أحمد ماهر، 2003-2004: 167)
- 4- الفحص الطبي: الغرض منه هو التعرف على مدى توافر اللياقة الصحية لدى الفرد للقيام بالعمل على الوجه المطلوب أيضا لتحقيق بعض الأهداف من أهمها (تفادي مشكلة الغياب و الانقطاع عن العمل، حماية العاملين من الأمراض المعدية).

3- عملية التعيين:

- 3-1- معنى التعيين: التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف ويقصد به عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، إعتبارا من تاريخ محدد ويترتب عن هذا القرار حقوق للموظف وواجبات ومسؤوليات وظيفية. (جمال الدين محمد مرسى، 2003: 273)

3-2- شروط التعيين: من أهمها:

- توفر الوظيفة الشاغرة: بمعنى أن يكون مكان أو وظيفة يستطيع الموظف أن يعين.
- شرط الجنسية: بمعنى أن يكون للموظف نفس جنسية الدولة التي يعمل بها مع أن هناك استثناءات خاصة كأن يستخدم غير المواطنين بصفة مؤقتة أو بعقود خاصة، امتلاك الجنسية بالولادة، أو مرور بضع سنوات على تعيين المتجنسين.
- شرط العمر: تنقيد العديد من الوظائف بشرط العمر، حيث تضع حد أدنى وحد أعلى للتوظيف.

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

- شرط المؤهل الدراسي: وهو من الشروط الأساسية في التعيين بجميع الوظائف نظرا لاختلاف طبيعة الوظائف والمؤهل الدراسي الذي تتطلبه كل وظيفة.

- شرط الجنس: ويتم التركيز على هذا الشرط بحسب الوظيفة ومتطلباتها مثل (حارس، مضيعة طائرة).

- شرط الانتماء: تأخذ بعض الدول المذهبية، التي يقوم نظامها السياسي على أساس طائفي، و قد تتم مراعاة هذا الشرط عرفيا و عمليا دون أن تنص عليه التشريعات.

وهناك شروط أخرى مثل السلامة الصحية من الأمراض، حسن السلوك، إنهاء الخدمة العسكرية إجادة المترشح لإحدى اللغات الأجنبية قراءة وكتابة.

3-3- إجراءات التعيين: تمر عملية التعيين بالعديد من الإجراءات من أهمها:

1- التوثيق: بمثله أوراق التعيين وتنقسم إلى:

- وثائق يقدمها من تم إختياره وهي (نموذج طلب التوظيف، السيرة الذاتية، شهادة الخبرة، شهادة أداء أو الإعفاء من الخدمة العسكرية.....

- وثائق تعد في المنظمة (إقرار بالالتزام بالعمل بالمنظمة لمدة محددة، إقرار استلام العمل، عقد التعيين،....)(أحمد سيد مصطفى، د.س: 191-192)

2- إصدار قرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة، إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار.

3- التهيئة المبدئية(التأهيل الأولي): المقصود بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه.

4- التدريب التخصصي: ويعني تأهيل الموظف للوظيفة المتوقعة أن يشغلها وينقسم إلى برامج تدريب أولية وأخرى متقدمة.

5- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: وضع الموظف الجديد تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة يبقى خلالها تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

6- تثبيت الموظف وتمكينه: يعني تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.(مؤيد سعيد سالم و عادل حرموش، 2002: 95-96)

خامسا. التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية: نموذجا.

1- شروط التوظيف حسب القانون الجزائري: (نوري منير، 2015: 58-60)

نجد حسب المادة 75 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة تنص على ما يلي: لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية.

- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.

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

- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.

- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

ونجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بقانون العمال ما يلي:

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

حسب المادة 15: لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

-ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر بصحته أو تمس بأخلاقياته.

وحسب المادة 18: يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى الستة أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي.

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

وحسب المادة 21: يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

ويقوم التوظيف على المبادئ التالية:

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 المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

وللتوظيف في الإدارة الجزائرية، نفس المراحل التي سبق تقديمها وهي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين. نقدمها بالشرح في العنصر الموالي.

2-مراحل التوظيف في الإدارة الجزائرية:

2-1-الاستقطاب: تخضع عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية، ذات الطابع العام، إلى مجموعة تعليمات وزارية منظمة، إضافة إلى قوانين التوظيف العمومي و التي تنظم كيفية التحاق الموظفين بالعمل و حقوقهم وواجباتهم.

بناء على ذلك فإن المؤسسة، تقوم بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية و ذلك لمعرفة احتياجاتها من الموظفين، من حيث العدد ثم الاتصال بمديرية التوظيف العمومي، لتبليغها بذلك. وذلك طبقا للمرسوم 295/95 والمرسوم 59/85، وطبقا للأمر 03/06 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، التي تنص على أن "أي إدارة أو مؤسسة ذات طابع عمومي ملزمة بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية" (الجريدة الرسمية، مرسوم رئاسي، رقم 59/85)

بعدها تلجأ المؤسسة إلى فتح مسابقات وامتحانات أو اختبارات، ثم تبلغ المصالح المركزية للتوظيف العمومي بكل قرارات فتح هذه المسابقات المهنية في أجل 10 أيام ابتداء من تاريخ التوقيع عليها. وعند تأشير مديرية التوظيف العمومي وموافقتها على المسابقات تقوم إدارة المؤسسة بإصدار قرارات تقتضي فتح المسابقات سواء داخلية أو خارجية، وهذا ما يعرف بالإعلان الاستقطابي للموارد البشرية، ويقوم بالإشراف على هذه العملية: مدير مكتب المستخدمين تحت إشراف رئيس مصلحة الشؤون العامة و الوسائل.

و تتم عملية الإعلان و الإشهار، وفقا للكميات المنصوص عليها، حيث يتعين أن يكون الإشهار في جريدتين: بالعربية و جريدتين بالفرنسية، و تكون المدة بين كل إعلان 15 يوم، و يخضع هذا الإعلان لمجموعة من الشروط، إذ لا بد أن يتم التأشير عليه لدى الوكالة الوطنية للتشغيل بفروعها، ثم الاتصال بالمؤسسة الوطنية للتشغيل بفروعها، ثم الاتصال بالمؤسسة الوطنية للنشر والإشهار التي تقوم بالإشهار والإعلان ويتم هذا النوع من الإعلان في حالة الاستقطاب الخارجي إضافة إلى هذا قد تقوم المديرية باستخدام الاستقطاب الإلكتروني، حيث يجب على الإدارة أن تعلن عن المسابقات الخارجية للتوظيف عن طريق الأنترنت ويتضمن أي إعلان إستقطابي:

- طابع الرسمية: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المؤسسة المعلنة عن التوظيف.

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

- مضمون الإعلان: الرقم التسلسلي، الرتبة، عدد المناصب، نمط التوظيف، شروط التوظيف.
أما في حالة الاستقطاب الداخلي فتقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بمقر المؤسسة في لوحة الإعلانات لإشعار الموظفين وإعلامهم بوجود مناصب شاغرة.

2-2- الاختيار: ويتم الاختيار بعدة طرق تناولتها المادة 34 من المرسوم 59/85

- يتم الاختيار في حالة التوظيف الداخلي: ويتم وفق ثلاث طرق:

1- الاختيار على أساس الامتحانات المهنية.

2- الاختيار عن طريق التأهيل المهني.

3- الترقية الاختيارية: حيث يتم بموجبها ترقية العمال إلى مناصب أعلى.

- طريقة الاختيار في حالة التوظيف الخارجي: وفيها يتم الإعلان عن الوظيفة عن طريق المسابقات ثم بعد دراسة ملفات المترشحين وتحديد المقبولة منها، يتم إبلاغ المترشحين المستوفين للشروط القانونية بموجب رسالة في ظرف 15 يوم على الأقل قبل التاريخ المحدد لإجراء المسابقة ثم بعد ذلك تبلغ مفتشية التوظيف العمومي بمحضر اجتماع اللجنة في أجل لا يتعدى الثمانية أيام ابتداء من تاريخ التوقيع عليه، مرفقا بنسخ من الإعلانات الإشهارية للتوظيف. أما المترشحين غير المقبولين فيتم تبليغهم برسالة موصى عليها يذكر فيها سبب عدم القبول، ويمكن لهؤلاء تقديم الطعن في أجل 10 أيام على الأقل قبل تاريخ إجراء المسابقة. وتسجل هذه الطعون في سجل مكتب التنظيم العام، وفي حالة قبول طعن المترشحين من قبل لجنة الطعن، يتم استدعاؤهم بموجب برقية رسمية للمشاركة في المسابقة.

- طرق الاختبار في التوظيف الخارجي: وتتم وفق نوعين:

1- المسابقة على أساس الاختبار: يتم اعتماد هذه الطريقة من التوظيف بناء على المرسوم 04/08 المؤرخ في 2008/1/19 والمتضمن القانون الأساسي للأسلاك المشتركة. (الجريدة الرسمية، مرسوم رئاسي رقم 04/08)

2- المسابقة على أساس الشهادة: تتمثل معايير انتقاء المترشحين للمسابقة فيما يلي:

- ملائمة مؤهلات تكوين المترشح، مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة.

- الأعمال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء.

- الخبرة المهنية.

أما عن نتائج المسابقة في حالة التساوي بين المترشحين في المسابقة يتم الفصل بينها اعتمادا على المقاييس القانونية التالية: تقدير الشهادة و أقدمية الشهادة.

2-3- التعيين: بعد إجراء المسابقات و الاختبارات تكون المؤسسة على بينة من قدرات ومؤهلات المترشحين وبالتالي تكون قادرة على اختيار الأنسب منها لشغل المناصب ومنه يتم تنصيب المعنيين وجوبا في وظائفهم وذلك في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ التوقيع على محضر الإعلان عن النتائج النهائية. بعدها يوضع الموظف الجديد تحت فترة تجريبية حسب ما نصت عليه المادة 40 من المرسوم 95/85 وذلك حسب صنف الوظيفة. ثم يتم تثبيت الموظف بعد مرور فترة تجريبية.

خاتمة:

بعد معالجتنا لموضوع التوظيف: مضمونا و أهمية و أهدافا و إجراءات. يمكن وضع مجموعة من الإستخلاصات بشأنه، نقدمها فيما يلي:

1- يعد التوظيف: امتداد طبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية و الأداة الأساسية لاستقدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم و تعيين الأفضل.

التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة و تميزها

- 2- للتوظيف، ثمانية مهام أساسية: تخطيط الموارد البشرية، توفير العاملين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، قرارات التوظيف، إنهاء الخدمة.
- 3- للتوظيف ثلاث عمليات أساسية: الاستقطاب و الاختيار و التعيين. و لكل منها معنى محدد، و أهمية بالنسبة للمنظمة و أهداف تخصها و خطوات تسير وفقها:
- فالاستقطاب: يمثل عملية جذب الموارد البشرية للمنظمة، تكمن أهميته في ترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم لطلب العمل و الهدف من هذا جلب الكفاءات المختلفة. أما خطواته، فهي أربعة: الإطلاع على نتائج دراسة السوق و نتائج تخطيط الموارد البشرية و وضع برنامج الاستقطاب و تقييمه. كما أن له مصادره داخلية و خارجية. أما العوامل المؤثرة في نجاحه، فهي (سعة التنظيم، الصفات البدنية، الصفات الشخصية، المعرفة السابقة بالشخص).
- الاختيار: هو عملية المفاضلة بين المترشحين للوظيفة، وفق معايير نذكر منها: مستوى التعليم الدورات التدريبية، الخبرة السابقة، الصفات البدنية، الصفات الشخصية، المعرفة السابقة بالشخص. و يتم تبعا لإجراءات مختلفة و متعددة: مقابلات، اختبارات، فحص طبي.
- التعيين: و هو الخطوة الأخيرة من عملية التوظيف، يتم وفق شروط: توفر الوظيفة الشاغرة، الجنسية العمر و غيرها. ووفق إجراءات: التوثيق، التهيئة المبدئية، التدريب التخصصي، متابعة و تقويم الفرد خلال فترة التجربة، تثبيت الموظف و تمكينه. أما معايير التعيين.

قائمة المراجع:

- 1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، د.س.ن.
- 2- جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 4- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 5- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الحرشة: إدارة الموارد البشرية، دار الحرية للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، 2007.
- 6- عليان ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2007.
- 7- عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، حلب، 2005.
- 8- عامر خضير الكبسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 9- سالم مؤيد سعيد و حرموش عادل: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
- 10- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003-2004.
- 11- زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد، مكتبة المجمع العربي للنشر، عمان، 2003.
- 12- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.