

## المحور الخامس: التوظيف

في حالة العجز تقوم المؤسسة بمحاولة الحصول على الأفراد ذوي الكفاءة العالية، لشغل المناصب الشاغرة أو المتوقع شغورها في المستقبل، وهذا ما يسمى بالتوظيف، يعتبر التوظيف أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتشتمل على عدد من الوظائف الفرعية المترابطة المتكاملة وهي الاستقطاب الاختيار والتعيين.

### 1. تعريف التوظيف

يعرف التوظيف بأنه: "عملية تحديد المناصب الشاغرة أو التي يمكن أن تشغروا وتحديد مواصفاتها ثم البحث عن الأشخاص الذين تتوافر فيهم هذه الشروط، وترقيهم للالتحاق بالمؤسسة قصد شغل هذه الوظائف، بالكيفية التي يمكن المؤسسة من مزاولة نشاطها في أحسن الظروف، وذلك في حدود إجراءات وقواعد تضعها المؤسسة" (تواتي، 2000)

ويعرف أيضا التوظيف بأنه "عملية جذب للأشخاص ذوي الكفاءات والمهارات العالية واختيارهم من بين المترشحين بطريقة علمية ممنهجة واخضاعهم لتربص ميداني ودمجهم في مناصب شغله، لذلك في التوظيف يعتمد على ثلاث مراحل أساسية هي الاستقطاب الاختيار والتعيين.

### 2. أهمية التوظيف

تعتبر عملية التوظيف ذات أهمية عالية، فالتوظيف هو البوابة التي يدخل من خلالها الفرد ويصبح عضواً في المؤسسة، والذي يتم اختياره من بين الكثيرين من المتقدمين وأي خطأ في عملية الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، سوف تؤدي إلى اختيار الشخص الغير مناسب لوضعة في المكان الغير مناسب (تواتي، 2000).

أ- تكاليف جلب اليد العاملة من خلال المراحل المختلفة للتوظيف، كمصاريف الاعلان الاشهار، وملف لجنة التوظيف وغيرها، وعلى المؤسسة أخذ الاحتياطات اللازمة حتى تكون هذه التكاليف موضوعية وفي حدود العملية.

ب- استقرار اليد العاملة: قد لا يستقر العامل في منصب عمل معين تم توظيفه فيه، وهذا راجع إلى الأسس التي تم اتباعها في عملية التوظيف، مما يؤدي إلى مغادرته مرة أخرى للبحث عن موظف آخر، لذلك يلعب التوظيف الجيد دوراً في استقرار اليد العاملة خاصة الماهرة منها.

ج- انتقاء المؤهلات المطلوبة تقوم عملية التوظيف على انتقاء أحسن الكفاءات من سوق العمل والتي تستجيب لشروط شغل الوظيفة الشاغرة بناءً على عملية تحليل الوظائف، واعتماداً على وثيقة توصيف الوظائف، هذه العملية تتطلب مختصين في مجالات مختلفة، ويلعب التوظيف دوراً كبيراً في انتقاء هذه المواهب من بين الكثيرين من المتقدمين لشغل الوظيفة.

د- رفع مستوى الكفاءات لدى المؤسسة: تسهم عملية التوظيف الجيد في رفع مستوى الكفاءات العاملة وزيادة مخزونها المهاري، وهذا ما يؤدي إلى تضخيم موردها البشري الاستراتيجي، والذي بدوره سوف يساهم في استغلال الموارد الأخرى عن طريق الاستثمار فيه واكتساب ميزة تنافسية.

### 3. متطلبات التوظيف في المؤسسات العمومية حسب القانون الجزائري

بحكم أن المؤسسات العمومية تتبع إلى الدولة الجزائرية، وتخضع لقوانينها، فإن القانون الأساسي للوظيفة العامة 03 06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ينص على أنه لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية، ما لم تتوفر فيه الشروط معينة، فبموجب المادة 74 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، «فإن التوظيف يخضع إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومي» يتم التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق المسابقة، تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة (18) سنة كاملة (<https://www.dgfp.gov.dz/ar/concours.asp>).

#### الشروط العامة للتوظيف وفق القانون الجزائري :

- أن يكون المترشح لوظيفة عمومية جزائري الجنسية ؛
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية ؛
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها ؛
- إثبات الشهادات أو الإجازات أو مستوى التكوين المطلوب ؛
- أن تتوفر فيه شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية و كذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة العمومية المراد شغلها ؛
- يمكن أن يتوقف الالتحاق ببعض أسلاك الموظفين على إجراء فحص طبي أو بسيكوتقني.

### 4. طرق التوظيف في المؤسسات العمومية

يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

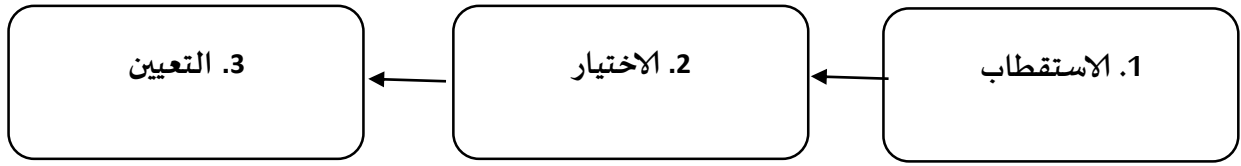
- المسابقة على أساس الاختبارات،
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين،
- الفحص المهني،
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويناً متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات ؛

يقوم التوظيف في المؤسسات العمومية وفقاً لقانون الوظيفة العمومية على المبادئ التالية (شنوفي، 2011):

- ✓ مبدأ الديمومة أي ان التوظيف هو عملية ادارية مستمرة
- ✓ مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص أي اعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين
- ✓ مبدأ الكفاءة هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثر قدرة على القيام بها

### 5. مراحل التوظيف

الشكل (14): خطوات عملية التوظيف



## 1.5 الاستقطاب

أولاً: تعريف الاستقطاب

يعرف (Bohlander & and all, 2016) الاستقطاب بأنه عملية تشجيع طالبي الوظائف المحتملين للتقدم للوظائف الحالية الشاغرة، وتقديم معلومات عن المواصفات المطلوبة، لشغل تلك الوظائف والفرص والامتيازات التي توفرها المؤسسة لشغلها.

ويرى (كامل ، باشري ، ورستم، 2018) أن الاستقطاب يعني البحث عن المرشحين الملائمين للميء الوظائف الشاغرة في المؤسسة وجد بهم واختيار الافضل منهم للعمل فيه هذه الوظائف.

ويمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه "عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، ولكي يكون الاستقطاب فعالاً لا بد من وضع استراتيجية له كونه يمثل شكلاً من اشكال المنافسة (شونوفي، 2011).

ومما يسبق يمكن تعريف الاستقطاب بأنه قدرة المؤسسة على توصيل معلومات الى كل المهتمين حول بحثها عن أشخاص مؤهلين لشغل مناصب شاغرة، ويحدد نجاح عملية الاستقطاب بمؤشرين هما: عدد المتقدمين للوظيفة، ومستوى مهاراتهم وكفاءاتهم واقتناعهم بالالتحاق بهذه المؤسسة أو تقديم طلب للالتحاق.

ثانياً: أهداف استراتيجية الاستقطاب

تتمثل أهداف وظيفة الاستقطاب في (كامل ، باشري ، ورستم، 2018):

- ✓ جذب أكبر عدد من الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة حتى تتاح فرصة أكبر لجذب العلماء المناسبة، وذلك في ضوء حدود معينة من التكاليف.
- ✓ المساعدة على ارتفاع معدلات نجاح عملية الاختيار وتعيين نظرا للتكامل بين مكونات وظيفة التوظيف.
- ✓ مساعدة إدارة المؤسسة في الحصول على المواهب والموظفين ذوي الكفاءات العالية الذين من شالهم خلقي مضافة للمؤسسة.
- ✓ الاسهام في تنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة من خلال استخدام الأفراد ذوي الكفاءة العالية، وبخصائص مميزة يمكنهم دعم تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ التقليل من تكاليف عملية الاختيار، من خلال استبعاد طلبات التوظيف التي لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة لشغل الوظيفة مما يوفر على المنشأة تحمل تكاليف باهظة في تقييم طالبي التوظف غير المناسبين للوظيفة.

## ثالثاً: استراتيجية الاستقطاب

تعتبر عملية الاستقطاب من المهام ذات الأثر الكبير والتي تتطلب مجهودات كبيرة، إذ يتعين عليهم اتخاذ قرار محدد لنوعية المصدر الذي سيتم الاعتماد عليه في توفير أفراد قوة العمل المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

وترتكز استراتيجية الاستقطاب على عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية، في ظل متطلبات استراتيجية المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعية والمواصفات المطلوبة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة، والتي يتم خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها لتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع (عقيلي، 2005).

### رابعاً: عوامل نجاح استراتيجية الاستقطاب

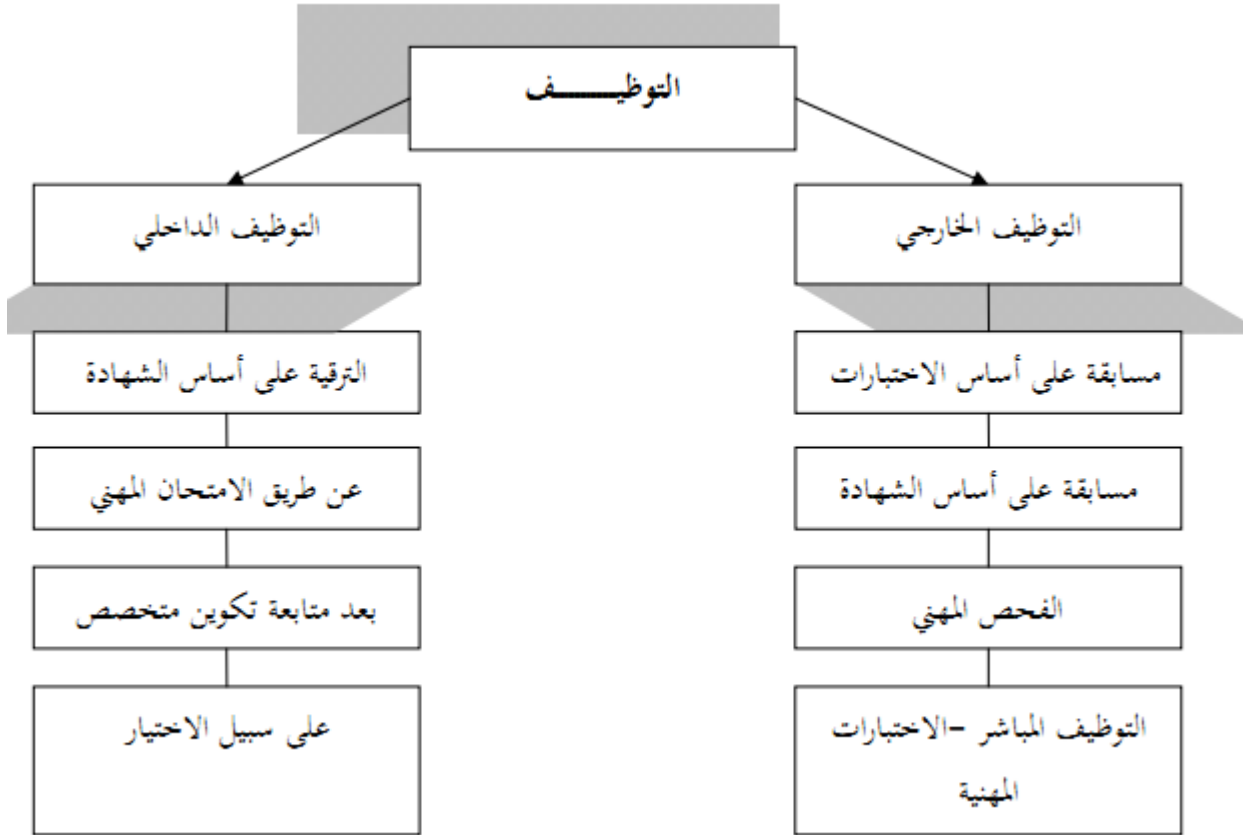
يحدد محمد القحطاني (القحطاني، 2008) عوامل تؤثر في درجة اقبال الأفراد على التقدم للعمل بالمؤسسة وهي:

- ✓ مجموعة الحوافز المادية المباشرة الأجور وملحقاتها والحوافز المادية الغير مباشرة؛
- ✓ فرصة التعليم والتدريب التي يمكن اتاحتها داخل البلاد أو خارجها ومدى توافرها؛
- ✓ فرص الترقى في السلم الوظيفي ومدى توافرها ؛
- ✓ مدى جودة ظروف المادية المحيطة بالعمل مثل التصميم العام للمبنى وتجهيزات والتاثير والتهمية ساعات العمل وفترات الراحة والنظافة؛
- ✓ رؤية ورسالة المؤسسة والتصورات حولها لدى الأفراد في المجتمع والراي العام؛
- ✓ قدرة المسؤولين عن الاستقطاب في اقناع وتوجيه وابرار ايجابيات العمل داخل المؤسسة؛
- ✓ اختيار الوسيلة الإعلامية المناسبة لإيصال المعلومات حول حاجة المؤسسة إلى أفراد ذوي كفاءة احتاجها ويمكنها الدفع مقابل الاستفادة من الخدمات؛

### خامساً: أهمية استراتيجية الاستقطاب

تكتسي عملية الاستقطاب أهمية قصوى، وذلك من خلال علاقتها مع الاختيار والتعيين كأحد مراحل عملية التوظيف، فعندما تنجح استراتيجية الاستقطاب بجذب عدد وفير من الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة، وبصفات عالية، ووفق المطلوب، معنى ذلك أن هناك اربحية لعملية الاختيار والتعيين، فمثلاً إذا تم الاعلان عن أربعة مناصب شغل وتقدم إلى المؤسسة 40 طلب توظيف، فنسبة الاختيار هي 10% أي 4 من 40 طلب وكل ما زاد العدد كان الاختيار أفضل، وكان هناك بدائل الانتقاء متعددة، والتي تمكن من المفاضلة بينها بسهولة وانتقائي أفضلها، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المؤسسة مستقبلاً. كذلك عندما يجذب الاستقطاب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية، هذا يؤدي إلى تسهيل اختيار الأفضل من بينها وتكون عملية تأهيله وتدريبه ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينه في المؤسسة (عقيلي، 2005).

# مصادر التوظيف



سادسا: مصادر الاستقطاب

أ. المصادر الداخلية:

- الاعلان الداخلي يتم الاعلان عن طريق لوح الاعلانات بوجود وظائف شاغرة، مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف واعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل أن يتقدم بطلب، مع توضيح المعايير والأسس التي سوف تعتمد في عملية الاختيار، تتميز هذه الطريقة بانخفاض تكلفتها، مع كسب ولاء العاملين ومساهماتهم في تحقيق أهدافه.
- الترقية تشكل البيانات الداخلية مصدرا للحصول على معلومات دقيقة عن الموارد البشرية لخصر الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة، كماً ونوعاً للاستفادة منها، وهي تعني ترقية أحد العاملين إلى الوظيفة الشاغرة والتي تعلق عادة الوظيفة التي يشغلها الفرد حالياً والانتماء إلى نفس المصلحة، وهذا ما يشجع العاملين على تحضير أنفسهم للانتقال إلى منصب آخر ويعتبر ذلك أيضاً من باب التحفيز.
- النقل تعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تشجيع تنوع المسار الوظيفي، ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة (شنوفي، 2011)

- اقتراحات أو توصيات من الموظفين الحاليين أو السابقين قد يتقدم بعض المسؤولين التنفيذيين بمجموعة من الاقتراحات تخص تعيين بعض الموظفين في مناصب شاغرة، بناءً على خبرتهم والمعلومات التي لديهم حول هؤلاء الموظفين، وهي طريقة جيدة لأن المسؤولين التنفيذيين عادة ما تكون لديهم دراية بقدرات الموظفين، غير أنه ينبغي الحذر من الاقتراحات المقدمة فقد تكون على سبيل المحاباة أو المحسوبية.

#### ب. مصادر خارجية

- الاعلان الخارجي إلى الاعلام في الصحف المحلية أو القومية والمجلات والجرائد الخاصة بمجال معين مع الميزانية الموضوعة للإعلام على سبيل المثال سوف تناسب الصحف المحلية أكثر مع الوظائف التي من المحتمل ان يتم تعيين أشخاص من المجتمع المحلي بها وتعتمد طريقة الاعلان على مدى شيوع وانتشار الوسيلة الإعلانية التي تم الاعتماد عليها من طرف المؤسسة مع اعطاء وقت كافي لوصول المعلومة إلى أكبر عدد ممكن من طالبي العمل، كما يمكن الاعتماد على الصحف الإلكترونية والمواقع المشهورة مثل مواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك لينكدان.

- الجامعات والمعاهد تعتبر الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجا بعض المؤسسات إلى اقامة علاقات مع الجامعات والمعاهد من بغرض جذب خريجها للعمل بها واستقطابهم خصوصا المهوبين منهم وذوي القدرات العالية، كما يمكن الاستفادة من تكوينهم من خلال الاتفاق على برامج تعليمية معينة تقدم إلى هؤلاء الموظفين المحتملين للمؤسسة.

مثل معاهد الشبة طبي في الجزائر والمدارس العليا للأساتذة وبعض التخصصات البترولية والإلكترونية في الجامعات

#### ملاحظة

يمكن للمؤسسات والادارات العمومية الكبرى والوزارات انشاء مدارس عليا خاصة تقوم بتكوين الأفراد وبعد تخرجهم تستفيد منهم المؤسسة وهذا في ظل الاستقطاب الخارجي فبعد حصول الفرد على البكالوريا يلتحق بالمدرسة العليا ويتم تكوينه للالتحاق بالعمل بالوزارة مثل المدرسة العليا للضمان الاجتماعي المدرسة العليا للضرائب وغيرها

- مكاتب التوظيف العامة : هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل في العادة وهي تنتشر في مختلف المناطق الوطن كما أنها تتصل بالمؤسسات المعرفة مدى حاجتهم من العمالة بمعنى اخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالب والمؤسسات الباحثة عن طالب العمل ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والشهادات الجامعية التي تؤهلهم للعمل في تلك المؤسسات (حسن، 2009). مثل ANEM وكالة للتشغيل بالجزائر

- مكاتب التوظيف الخاصة تقوم بعض المؤسسات الخاصة بإنشاء مكاتب توظيف والاعلان عن الوظائف الشاغرة والإشارة إلى امكانية التعيين في احدى المؤسسات، تفيد مكاتب التوظيف الخاصة في ربح الوقت والتكلفة، كما تفيد في توجيه طالبي العمل نحو تخصصات معينة أو تكوين في مجال معين، وتعتمد مكاتب التوظيف الخاصة على شبكة الانترنت في التسجيل والبحث عن عمل وتقديم السير الذاتية لمختلف المؤسسات.

- الأصدقاء والأقارب: في بعض الحالات يتقدم الأصدقاء أو الأقارب بمقترحات توظيف أفراد معينين ذوي مؤهلات وكفاءات عالية عن طريق تقديمهم إلى المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة، والتي بدورها يكون لها الخيار في قبول هذا العرض أو رفضه، وتفيد هذه الطريقة في جذب بعض المواهب التي لا يمكن الوصول إليها بالطرق السابقة.

# التوظيف في المؤسسات العمومية

في معظم القوانين الأساسية الصادرة حديثا، تقسم أنماط التوظيف على النحو التالي:

- التوظيف الخارجي: 60%
- الامتحان المهني: 30%
- الترقية الاختيارية: 10%

بافتراض وجود 12 منصب مالي شاغر: فإن التقسيم يكون بالشكل:

- الترقية الاختيارية: 10% أي نسبة 1.2
- الامتحان المهني: 30% أي نسبة 3.6
- التوظيف الخارجي: 60% يحصل على ( 12 - 1.2 - 3.6 = 7.2 ) أي سبعة مناصب (07) للتوظيف الخارجي، أربعة مناصب (04) للامتحان المهني، الترقية الاختيارية منصب (01) واحد.

الامتحان المهني تحصل على أربعة مناصب لأن الباقي فاق 0.5.  
الامتحان المهني هو اختبار تنظمه الإدارة لفائدة موظفيها من أجل تقييم كفاءاتهم المهنية لترفيه المرشحين الناجحين..

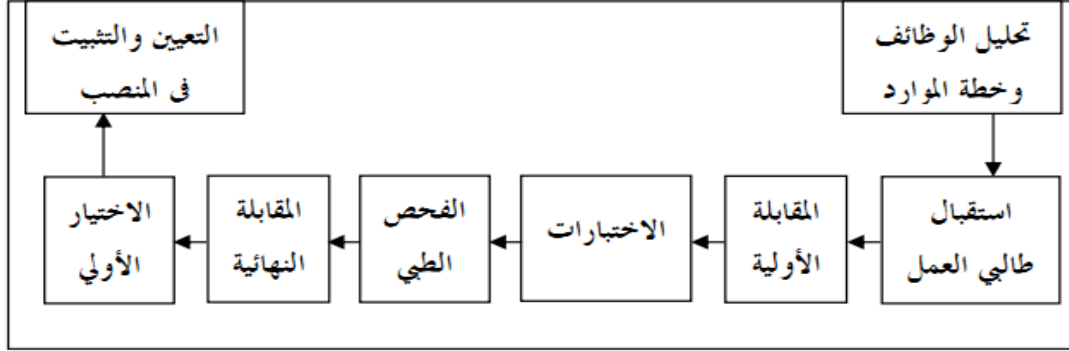
## إجراءات التوظيف

نصت المادة 09 من الأمر رقم 06-03 على أن: "كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية"، وهي تتم على النحو التالي:

- 1-1- إعداد مقرر فتح المسابقة:
- 1-2- عملية إشهار المسابقات والإختبارات المهنية
- 1-3- استلام ودراسة ملفات المترشحين
- 1-4- إجراء المسابقات
- 1-5- إعلان نتائج المسابقات
- 2- بدأة المساء المهني للموظف
- 2-1- التعيين
- 2-2- التربص "الفترة التجريبية"
- 2-3- الترسيم

ويُلخَص الشكْل التَّالِي خطوات وإجراءات عملية الاختيار.

### الشكل رقم (2): خطوات وإجراءات عملية الاختيار



سابعاً: كيفية زيادة فعالية استراتيجية الاستقطاب

يمكن زيادة فعالية جهود الاستقطاب بعدة وسائل منها:

- ✓ الاعتماد على الوسائط الإلكترونية وشبكة الانترنت من أجل جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين للخدمة.
- ✓ فتح الأبواب أمام اسواق العمل الخارجية، وعدم الاكتفاء فقط بالأسواق الداخلية المحلية والوطنية للتحقق من الحصول على الأفراد المناسبين والاستفادة من مزايا أكثر من مصدر.
- ✓ توفير نظام تتبع لطالبي التوظيف يُمكن من جمع البيانات الدقيقة عن المتقدمين للوظائف، وتحليلها، وتسهيل عملية التقدم والتسجيل في منصة مخصصة لذلك من اجل دراسة طلبات التقدم اعطاء الوقت الكافي لعملية الاستقطاب، وتسخير كل الوسائل والوسائل التي من شأنها توصيل فكرة التوظيف لدى المؤسسة اعتماداً وبعبارات يمكن ان تجذب موظف من مؤسسات أخرى.

## 2.5 الاختيار

إن نجاح عملية الاختيار يعد مطلباً رئيسياً وذو أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية المتميزة، وذلك لضمان انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة.

### أولاً: تعريف الاختيار

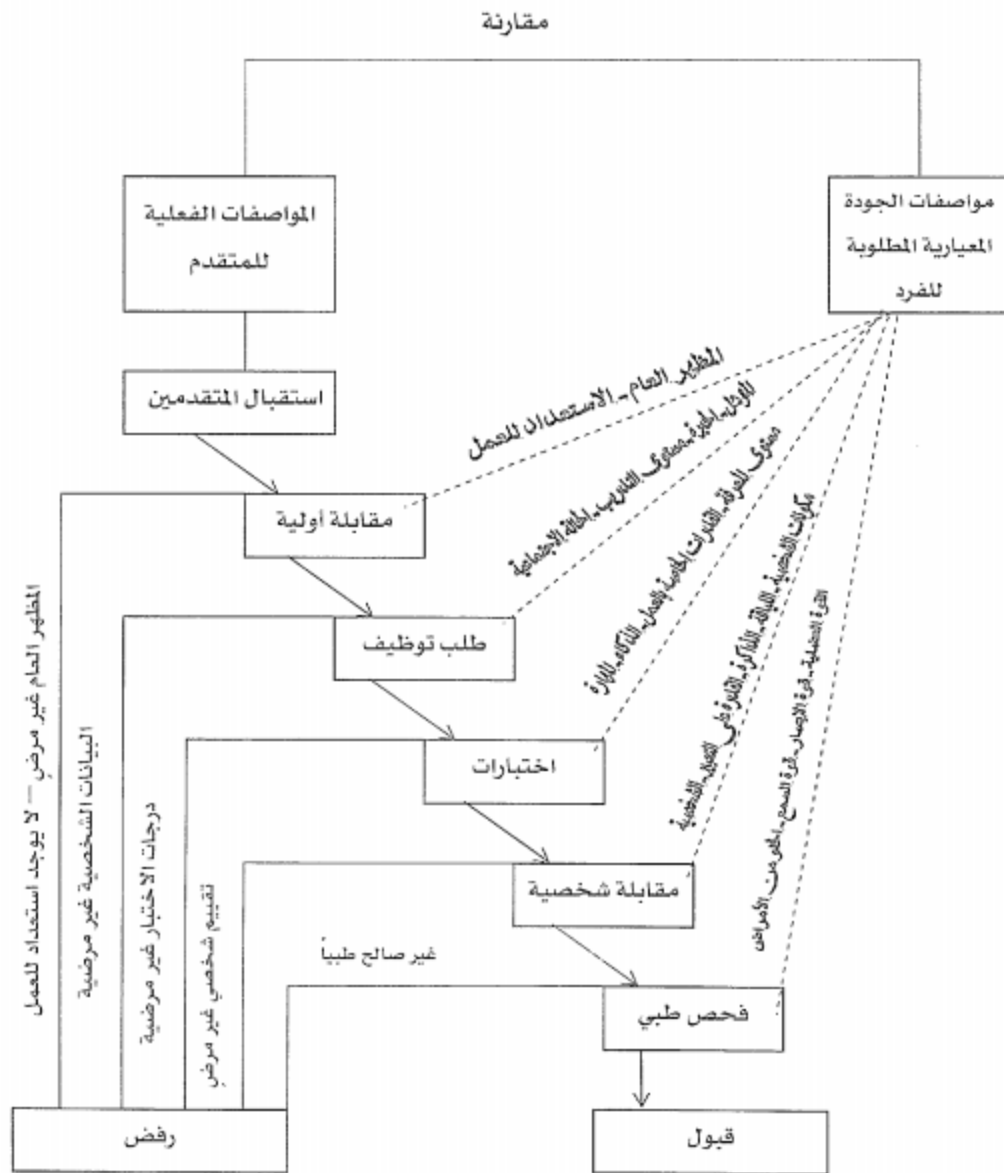
يعرف الاختيار بأنه العملية التي تشمل دراسة الطلبات المقدمة من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، للتأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستعلام عنهم وفحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء المتميزين منهم وتعيينهم بالمؤسسة (حسن، 2009).



## ملاحظة

تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية اختيار المرشح القادر على أداء مهام ومسؤوليات، وفقاً لمواصفات الوظيفة ويتم ذلك باتباع أسلوب علمي منطقي وبشكل موضوعي، ودون مراعاة للوساطة أو المحسوبية أو الأهواء الشخصية، التي غالباً ما تؤثر في جودة عملية الاختيار، إن طريقة الاختيار هي البوصلة التي يمكن أن تؤكد نجاح أو فشل عملية التوظيف. ثانياً: خطوات وإجراءات عملية الاختيار

الشكل (15): نموذج مقترح لاختيار الأفراد المتقدمين وتعيينهم



المصدر محمد بن دليم القحطاني إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل دار العبيكان السعودية 2008

## الخطوة الأولى: الانتقاء الأولي

تتمثل هذه المرحلة في القيام بالفرز لملفات المترشحين. فبعد ايداع المترشحين للملفاتهم وسيرهم الذاتية وطلبات التوظيف ورقية أو من خلال الموقع الالكتروني، تقوم إدارة الموارد البشرية بتكوين لجنة لدراسة ومراجعة كافة الوثائق المرفقة، والعمل على تصفيتها، والغاء الترشيحات الغير مناسبة، أو غير المكتملة، والاحتفاظ بأحسن العروض، ويتم وضع جدول ترتيب وفقاً لمؤهلات وكفاءات وخبرات المترشحين وتبدي اللجنة رأيها الأولي حول ملفات المترشحين بين مقبولة بامتياز، مقبولة، متوسط، وغير مقبول، وحتى تكون عملية الانتقال الأولى صحيحة وعادلة يجب دراسة مجمل السيرة الذاتية حسب الطريقة التالية (ساعو، 2014):

- ✓ يجب على اللجنة الاطلاع على بطاقة وصف المنصب والتي تسمح بتوضيح المسؤوليات والنتائج المرجوة والمرتبطة بالنشاطات والأعمال الخاصة بكل منصب في المؤسسة وتحديد الكفاءات الضرورية لشغله.
- ✓ قراءة كل سيرة ذاتية للمترشحين دون اقصاء وتصنيفها إلى: قريبة جيداً من مواصفات المرغوب فيها، قريباً نسبياً من الصفات المطلوبة، بعيدة عن المواصفات المطلوبة.
- ✓ تفرغ محتوى السيرة الذاتية في جدول على حسب المهارات والكفاءات المتوافرة واعطاء كل مهارة علامة بذلك يحصل كل مترشح على علامة معينة.

وبذلك يتم استدعاء أصحاب الملفات المقبولة ذوي السيرة الذاتية الملائمة للترشح لاختبارات شغل المنصب الشاغر.

الخطوة الثانية: الاختبارات بعد أن يتم التأكد من توفر الشروط العامة في المتقدمين للعمل من خلال المراحل السابقة، تأتي مرحلة الاختبارات التي تهدف إلى الكشف عن امكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة.

إن الهدف الأساسي للاختبار هو كشف مؤهلات وقدرات المتقدم ومدى استعدادة لاستخدام هذه المؤهلات والقدرات في التطبيق والأداء، وتعتبر الاختبارات جزءاً مهماً من عملية المفضلة بين المتقدمين، ولا يمكن الاعتماد فقط على تقارير، بل يتم اسناد الاختبارات إلى لجنة يراسها موظفون من المصلحة التي بها المنصب الشاغر، فإذا كان المنصب الشاغل في مصلحة الانتاج فإن موظفي مصلحة الانتاج هم المؤهلون لإجراء اختبارات للمتقدمين، وتكون إدارة الموارد البشرية هيئة استشارية تنفيذية في هذه المرحلة.

### أنواع الاختبارات

- يمكن تصنيف الاختبارات حسب شكلها إلى
  - اختبارات كتابية ويتم فيها اعطاء المترشح أسئلة مكتوبة، ويطلب منه الإجابة عنها بالكتابة خلال زمن محدد ودون اللجوء إلى المساعدة أو التواصل مع الآخرين شفويا أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودون الاستناد إلى المعلومات المنشورة في شبكة الانترنت.

تهدف عملية الاختبار الكتابي إلى منح فرصة للمرشح للتعبير عن أفكاره كتابيا ومعرفة مدى المامه بتخصصه واثبات قدراته الفكرية والعقلية لتنظيم أفكاره وتذكرها، ويتم اللجوء للاختبارات الكتابية في حالة وجود عدد كبير من المترشحين.

- اختبارات شفوية ويتم ذلك بإجراء مقابلة مباشرة أو غير مباشرة عبر الوسائط الإلكترونية وطرح أسئلة على المترشح من أجل معرفة مدى المامه بتخصصه وقدرته على فهم الأسئلة، وتقديم الاجابات الوافية، وتستخدم الاختبارات الشفوية في حال وجود عدد قليل من المترشحين ويعاب عليها عدم اعطاء المترشح فرصة التعبير عن أفكاره وقدراته بشكل أكثر حرية.

- الاختبارات التطبيقية تستخدم هذه الطريقة أسلوب العمل الميداني للمفاضلة بين المتقدمين، وذلك من خلال تكليف المتقدمين بمجموعة من المهام تتشابه مع المنصب الشاغر سواء بشكل حقيقي أو تمثيلي لمدة ساعة أو ساعتين ويتم ملاحظة عمله والحكم على مدى قدرته لشغل المنصب الشاغر.

ويعتبر الاختبار التطبيقي الأكثر ملائمة لاختيار الاصلاح من المترشحين، إلا أنه يستنفذ جهد كبير ويتطلب وقت أطول، ويستخدم هذا نوع من الاختبارات عند وجود حساسية كبيرة في المنصب أو خطورة وبالتالي يتطلب معرفة مدى المام المترشح بالوظيفة التي سيشغلها.

#### ● يمكن تصنيف الاختبارات حسب محتواها (الشرعة و سنجق، 2015):

- اختبارات الأداء وهنا يطلب من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة ويكون التقييم على أساس معايير مادية لقياس كيفية أدائها ومستوى أدائه.

- اختبارات الذكاء يتم إجراء اختبارات الذكاء للحكم على صلاحية الفرد من عدمه لأداء عمله وتشمل اختبارات الذكاء قوة الذاكرة وسرعة البديهة استخدام الافكار الإبداعية وغيرها.

- اختبارات الاستعداد والقدرات وتهدف إلى قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها بمعنى معرفة القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها من التعلم.

- اختبارات الميول للعمل ويتم قياس رغبة وميل المترشح للوظيفة وحبه وولائه لأداء هذا العمل ويتم ذلك عبر اختبارات شفوية أو تطبيقية.

- اختبارات الاتجاهات تهدف هذه الاختبارات إلى معرفة اتجاهات ومواقف المترشح نحو القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل، يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف المترشح مع ظروف العمل ومدى قدرته على الانسجام والدعم الروح العمل الجماعي مع زملائه.

- اختبارات الشخصية إلى معرفة الخصائص الشخصية للمترشحين ويكون محتوى هذه الاختبارات متعلق بشخصية المترشح عن طريق المقابلة أو الملاحظة لاكتشاف خصائص شخصية مثل الاعتماد على الذات الاتزان النفسي الثقة بالنفس التكيف الاجتماعي الذكاء الاجتماعي التكيف العاطفي حب القيادة وغيرها.

#### الخطوة الثالثة: المقابلة

تعرف المقابلة بأنها محادثة شفوية بين طرفين أحدهما يمثل المؤسسة والاخر هو المرشح للوظيفة، ومن ثم تبادل المعلومات بينهما، وتعتبر المقابلة مرحلة مهمة في عملية الاختيار، فهي تُساعد على تكوين حكم عن مدى صلاحية الفرد للمي الوظيفة الشاغرة من خلال دراسة شخصيته وسلوكه أثناء المقابلة، ومن هنا يجب أن يصدر هذا الحكم من شخص

قادر على إصداره بمواصفات الوظيفة الشاغرة، بالصفات التي يجب توافرها شاغلها، وتعد عملية المقابلة بأنها عملية تبادل المعلومات مع المترشح وإظهار قدراته ومهاراته واستعداده للعمل لدى المؤسسة، فهي تتيح لممثل المؤسسة فرصة التحدث مع المرشح ودراسة شخصيته وسلوكه، والتعرف على خبراته السابقة، كما تتيح للمترشح مناقشة ممثل المؤسسة عن طبيعة العمل وظروفه وسياسة المؤسسة ومقدار الأجر والراتب وحقوقه وواجباته.

تنتهي المقابلة بإعطاء المترشح تقدير معين متفق عليه بين لجنة التوظيف، ومن أهم الأسئلة المطروحة في المقابلات (ساعو، 2014) أسئلة تظهر النزاهة، الاستقامة، والصدق إضافة إلى أسئلة لإظهار الشخصية والمزاج والودية مثلاً ما هو نوع المحيط الذي ترغب العمل فيه؟ ما هو نوع الأشخاص الذين يزعجونك؟ ومن أسئلة الكشف عن أخطاء الماضي مثلاً: لماذا تم طردك من العمل؟ أو أسباب استقالتك؟ من أسئلة تظهر مدى استعداد الموظف للعمل ولروح المبادرة: ما هي أهدافك المهنية على المدى القصير والطويل؟ لماذا تقدمت للترشح للعمل في هذه المؤسسة؟ ماذا ستقدم للمؤسسة؟.

#### رابعاً: الفحص الطبي

يتم إجراء الفحص الطبي خاصة في الوظائف التي تتطلب قوة جسدية وفكرية معينة، وذلك لأجل التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بشكل جيد، وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون هناك حدود مستوى لياقة مطلوب، كما أن تمتع المرشح بصحة جيدة يخفض تكلفة التأمينات الصحية والعناية في المستقبل، وخلال عملية الفحص الطبي يتم الاعتماد على طبيب مختص وكذلك على مجموعة من التحاليل الطبية في مخبر معتمد.

### 3.5 التعيين

بعد أن يتم اختيار الأشخاص الملائمين للوظائف الشاغرة وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية وعمليات التحري والاستعلام عن الأفراد المتقدمين للوظائف، وبعد أخذ رأي المدير أو المشرف المختص مثل مدير إدارة الانتاج في حالة التعيين في وظيفة إدارة الإنتاج، تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض الموضوع على الإدارة العليا، أو السلطة المختصة بالتعيين لاستصدار قرار التعيين (عباس، 2010). ويتوقف التعيين النهائي للمتقدم على نتائج العمليات السابقة من انتقاء واختبارات ومقابلة وفحص طبي.

تمر عملية التعيين بمرحلتين (تواتي، 2000) :

- المرحلة الأولى: وهي المرحلة التجريبية أو فترة التربص في هذه المرحلة يوضع فيها العامل الجديد تحت الملاحظة قصد التأكد من مدى كفاءته وقدرته واستعداداته للقيام بالعمل الموكل الية وكذلك فرصة للعامل نفسه لإثبات مهارته وخبراته في اتقان العمل الذي كلف به.
- وينص القانون الجزائري من قانون علاقات العمل أنه يمكن ان يخضع العامل الجديد في توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى ستة أشهر، كما يمكن ان ترفع هذه المدة إلى 12 شهر لمنصب عمل ذا تأهيل عالي.
- المرحلة الثانية بعد جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها بناء على نتائج الفترة الأولى قد يكون القرار بفرض المترشح أو تأجيل تثبيته مع إعطائه فرصة أخرى، كما هو الحال بالنسبة للقانون الجزائري أو فصله نهائياً وإذا تم تقييم العام الإيجابي يمكن حين إذا اعتباره مرسماً أو عاملاً دائماً بالمؤسسة.

تأخذ إدارة الموارد البشرية على عاتقها عملية توجيه العاملين الجدد وادماجهم وضمان تأقلمهم التنظيم والاجتماعي في المؤسسة، ويقصد بعملية التأقلم التنظيمي بتحقيق التكيف الذي يحدثه الأفراد عند محاولتهم تعلم قيم وأعراف العمل في مؤسساتهم الجديدة، أما التأقلم الاجتماعي فهو تعود الموظف على العمل مع زملائه الذين يعتبرهم أسرته الثانية وقدرته على التواصل والتأقلم معهم وبناء صداقات العمل التي تفرضها الثقافة التنظيمية السائدة (مرسي، 2006).

ومن أجل نجاح عملية التوجيه يقترح ( دره و الصباغ، 2008) الخطوات التالية:

- ✓ تهيئة الموظف الجديد أي استقباله من قبل رئيسة المباشر للتعرف عليه وإعطائه فكرة عن العمل.
- ✓ تحديد المعلومات التي يجب أن تقدم له والتي تم ذكرها في النقاط السابقة وينبغي التدرج في إعطائها له من حيث الأهمية.
- ✓ فقد يكون من خلال محاضرة أو لقاء مع رئيس قسم الموارد البشرية أو رئيس المؤسسة أو مسؤولة المباشر.
- ✓ تقديم الموظف الجديد إلى كل من الزملاء والمرؤوسين والرؤساء ليتعرف إليهم ويتعرف اليه.
- ✓ التقييم والمتابعة يجب متابعة وتقييم سلوك وأداء الموظف الجديد وتوفير المرافقة اللازمة والإجابة عن مختلف تساؤلاته حول العمل من أجل ضمان اندماجه بسرعة وبشكل جيد.

## 6. تقييم برنامج الاختيار والتعيين

هناك العديد من المعايير التي تساهم في الوقوف على مدى فاعلية برامج وإجراءات اختيار أفراد الموارد البشرية، وتعيينهم ومن هذه المعايير:

- ✓ مدى كفاءة الفرد في أداء عمله؛
- ✓ مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل؛
- ✓ مدى تناسب قدرات الفرد وكفاءته مع العمل المسند اليه؛
- ✓ معدل دوران العمل بالنسبة للعاملين الجدد؛

ومن أجل إجراء عملية التقييم بشكل جيد ينبغي تحديد لجنة لمتابعة عملية التعيين ومتابعة العمال الجدد وقياس مستوى أدائهم بشكل دوري لتقديم نتيجة بعد سنة على الأقل.

## 7. الاختيار وفقا للقانون الجزائري

ويتم الاختيار بعدة طرق تناولتها المادة 34 من المرسوم 59 85 حيث يتم الاختيار في حالة التوظيف الداخلي وفقا لثلاث طرق:

- ✓ الاختيار على أساس الامتحانات المهنية؛
- ✓ الاختيار عن طريق التأهيل المهني؛
- ✓ الترقية الاختيارية العمال إلى مناصب اعلى؛

أولاً: طريقة الاختيار في حالة التوظيف الخارجي وفيها يتم الاعلان عن الوظيفة عن طريق المسابقات، وبعد دراسة ملفات المرشحين وتحديد المقبولة منها، يتم الابلاغ المرشحين المستوفين لشروط القانونية بموجب رسالة في ظرف 15 يوم على الأقل قبل التاريخ المحدد لأجراء المسابقة، ثم بعد ذلك تبلغ مفتشية الوظيفة العموم بمحضر اجتماع اللجنة في أجل لا يتعدى ثمانية أيام ابتداء من تاريخ التوقيع عليها، مرفقا بنسخة من الاعلانات الإشهارية للتوظيف، اما المرشحين غير المقبولين فيتم تبليغهم برسالة موصى عليها، يذكر فيها سبب عدم القبول، ويمكن لهؤلاء تقديم الطعن في أجل عشرة أيام على الأقل قبل تاريخ إجراء المسابقة، وتسجل هذه الطعون في سجل المكتب التنظيم العام، وفي حالة قبول طعن المرشحين من قبل لجنة الطعن يتم استدعاء برقية رسمية للمشاركة في المسابقة (وشنان ، 2007).

### طرق الاختبار في التوظيف الخارجي وتتم بطريقتين

- المسابقة على أساس الاختبار يتم اعتماد هذه الطريقة من التوظيف بناء على المرسوم 04 08 المؤرخ في 2018/01/19 والمتضمن القانون الأساسي للأسلاك المشتركة الجريدة الرسمية مرسوم رئاسي رقم 04 08
- المسابقة على أساس الشهادة تتمثل معايير انتقاء المرشحين للمسابقة فيما يلي:
  - ملائمة مؤهلات تكوين المرشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة؛
  - الأعمال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء؛
  - الخبرة المهنية؛

وفي حالة التساوي بين المرشحين في المسابقة يتم الفصل بينهما اعتماداً على المقاييس القانونية المتمثلة في تقدير الشهادة أو اقدمها.

### التعيين في المؤسسات العمومية

بعد اعلان النتائج النهائية والمصادقة عليها من طرف الوظيفة العمومية وبعد انقضاء فترة الطعون ودراستها يتم تنصيب المعنيين وجوبا في وظائف فهم، وذلك في أجل اقصى شهر واحد ابتداء من تاريخ التوقيع على محضر الاعلان عن النتائج النهائية.