

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

معايير التوظيف في الجزائر وانعكاساتها على جودة كفاءة الموظف  
وأدائه بالمؤسسة.

دراسة ميدانية مع المكلفين بالتوظيف بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

إشراف الأستاذ

عماد بن تروش

إعداد الطالبتان:

ادريسي كريمة

مدلل شيماء

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسة	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-	أستاذ	أم هاني بوخاري
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-	أستاذ	عماد بن تروش
عضو ومناقش	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-	أستاذ محاضر (أ)	مراد سبرطجي

السنة الجامعية: 2024 / 2023 م



## شكر وعرافان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه اللهم نحمدك بحمد مبارك يلوث

بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقنا لإنجاز هذا العمل أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الأستاذ البروفيسور عماد بن تروش

لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمه لنا من توجيهات قيمه وآرائه السديدة

والذي بفضلله ارتقينا بمستوانا العلمي.

كما نتقدم بالشكر إلى موظفي جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف ونخص بالذكر

المدير الفرعي لمصلحة المستخدمين والتكوين السيد مراد حمداوي الذي ساعدنا في

تقديم المعلومات اللازمة لإثراء بحثنا.

كما نتقدم بالشكر إلى مديرية الشباب والرياضة وموظفيها وبالأخص الزميل

حيدر مناع والأخت كريمة وزميلاتها الذين ساعدونا في طبع استمارة البحث.

كما نتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا،

فلهم منا كل الشكر والعرافان على مجمل النصائح والتوجيهات والانتقادات التي

ستتير مسارنا العلمي

## إهداء

بسم الله خالق الوجود الدائم العطاء والوجود الموجود قبل كل موجود ونصلي  
ونسلم ونبارك على رسولنا الكريم محمد الذي كشف الدجى بجماله عظمت أمة  
بخصاله أشرقت شمس بنوره أما بعد:

اهدي عمل المتواضع إلى من سهرت ليالي من أجلي إلى من تملك الجنة تحت  
القدم إلى التي كانت سندا لي في أفراح والامي ولم تبخل علي بدعواتها التي طالما  
كانت سببا في نجاحي ونجاتي من كل سوء أُمي الغالية "نعيمة".  
وإلى من احمل اسمه- بكل فخر- إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء  
والأمان أبي الغالي "زباح" وإلى أختي العزيزة "آسيا" التي طالما حفزتني في كل وقت  
وحين ورفع معنوياتي وإلى أخي الغالي "أيمن" الذي طالما كان سندا لي في كل  
محنة وأخي الصغير "عبد الحق".

إلى خالاتي وبالأخص منيسة وزوجها الذين كانا عوناً لي بدعمهما وسند  
اكسابني الثقة في نفسي لأتابع مشواري.

وإلى صديقتي وعشرة عمري يسرى لمياء شيماء ناريمان وكريمة زميلتي في هذا  
العمل والتي كانت بمكانة أخت لي.

ضحكنا معا وبكينا معا جمعتنا الأيام الحلوة والمرّة ستبقى ذكرى لم ننساها  
ماحيينا وخاصة الخمس سنوات في الجامعة أيام لم تمح من ذاكرتنا ووجهناها بكل  
حزم ورشد تغلبنا فيها على كل الصعوبات وتصدينا لكل العقبات.  
الأمس خطوة واليوم عبرة وغدا تصحيح خطوة تعلمنا الدرس

شيماء

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

شكرا وامنتان قبل كل أحد إلى الواحد الأحد

اللهم لك الحمد والشكر كله إليك يرجع الأمر كله

لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت وأفضل الصلاة والسلام على

حبيبنا محمد - صلى الله عليه وسلم - وعلى آله وصحبه من تبعهم بالإحسان إلى يوم

الدين.

اهدي ثمره جهدي إلى أجمل من دخل حياتي إلى نبع الحنان والأمان إلى من

تحت قدميها لنا البيان التي جعل الله الجنة تحت أقدامها أمي الغالية على قلبي

"مليكه"

إلى من علمني أسمى معاني الحياة وكان لنا عون في الحياة ناصحا ومرشدا

إلى رمز العطاء وله الفضل على ما أنا عليه اليوم أبي الغالي على قلب "محمد".

إلى الشموع التي تضئ لهم الحياة أخواتي الأعزاء حمزة أيمن مفيدة شهيرة ليلي

سعادة ومريم.

إلى زوجي الغالي الذي كان دائما سندا لي "فيصلا"

إلى أجمل حبيبات قلبي وأحلى رفيقات دربي رحاب ياسمين خولة ونزهية خلودا

وشروقا.

إلى أساتذتي الذين كانوا سراجا منيرا في حياه الدراسية من الثورة الابتدائي إلى

التخرج.

كريمة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
108	الجدول رقم: 1 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس
109	الجدول رقم: 2 يبين توزيع العينة حسب السن
111	الجدول رقم: 3 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
112	الجدول رقم: 4 يبين توزيع العين حسب الخبرة المهنية
114	الجدول رقم: 5 يبين توزيع العينة حسب المنصب المشغول
115	الجدول رقم: 6 يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصة
117	الجدول رقم: 7 يبين مجالات الخبرة المهنية ومؤشراتها التي يتم التشديد على توفرها لدى الموظف المترشح.
119	الجدول رقم: 8 يبين مؤشرات الأداء الجيد للموظفين
121	الجدول رقم: 9 يبين مبررات اعتبار معيار الخبرة المهنية كمعيار أساسي لتوظيف موظفين أكفاء على درجة عالية من الأداء والمردودية.
123	الجدول رقم: 10 يبين الانعكاسات الإيجابية المترتبة على تمتع الموظف الحديث في التوظيف بثقافة قانونية منظمة لعلاقات العمل:
125	الجدول رقم: 11 يبين الانعكاسات الايجابية لمعيار التشبع بالثقافة القانونية على أداء الموظف.
128	الجدول رقم: 12 يوضح مبررات إجابات المبحوثين حول طبيعة العلاقة العضوية والوظيفية بين توظيف أفراد يتمتعون بثقافة قانونية في ميدان علاقات العمل وبين تحسين الأداء وتطوير الكفاءة المهنية عند شغل المنصب والشروع في النشاط.
130	الجدول رقم: 13 يبين أبرز المعلومات المرتبطة بالمهام الإدارية التي يتعين عليها الموظف الامام بها
133	الجدول رقم: 14 يبين الآثار الإيجابية للتمتع بثقافة العمل على كفاءة الموظف وادائه بالمؤسسة
135	الجدول رقم: 15 يبين إجابات المبعوثين حول كيفية اعتماد معيار الدراية بمقتضيات المهام الإدارية كمعيار وشرط تفضيلي في اختيار الموظفين.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
108	شكل رقم 1 يوضح توزيع العينة حسب الجنس
111	شكل رقم 2 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
112	شكل رقم 3 يبين توزيع العين حسب الخبرة المهنية

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	شكر وعران
IV	إهداء
I	فهرس الجداول
II	فهرس الأشكال
III	فهرس المحتويات
I	الملخص
1	مقدمة
	الفصل الأول مدخل عام للدراسة
4	تمهيد
5	أولاً: إشكالية البحث
8	1. فرضيات الدراسة:
8	2. أسباب اختيار الموضوع
9	3. أهمية الدراسة:
10	4. أهداف الدراسة:
10	ثانياً: الدراسات السابقة.
11	1. الدراسات الأجنبية:
14	2. الدراسات العربية:
25	3. الدراسات الجزائرية
	الفصل الثاني سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية
37	تمهيد
38	أولاً: المحتويات الدالية للمفاهيم
38	1. مفهوم الوظيفة:
39	2. مفهوم التوظيف:
41	3. مفهوم التنمية:
43	4. مفهوم التنمية المجتمعية:
44	5. سياسات التوظيف:
46	ثانياً: قراءة تحليلية لأهمية التوظيف في المجتمعات الحديثة.
48	ثالثاً: نماذج لسياسات التوظيف في بعض مجتمعات العالم
48	1. النموذج الأمريكي:
50	2. النموذج الياباني:
52	3. النموذج الفلسطيني:
56	4. النموذج المصري:
	الفصل الثالث سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها
60	تمهيد
61	أولاً: نبذة تاريخية حول سياسات التوظيف الجزائر
61	1. المرحلة الأولى: ما بين المرحلة الانتقالية و1 جانفي 1967
62	2. المرحلة الثانية: ما بين 1 جانفي 1967 و15 جويلية 2006

64	ثانيا شروط التوظيف في الجزائر
65	1.الجنسية الجزائرية:
65	2.التمتع بالحقوق المدنية:
65	3.إثبات الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية:
65	4.شروط السن:
66	5.القدرة البدنية والذهنية:
66	6.إثبات التأهيل العلمي بشهادات أو إنجازات أو مستوى تكويني:
67	ثالثا: الأهمية المنشودة من التوظيف في الجزائر
68	رابعا: مهام التوظيف في الجزائر
68	1.تخطيط الموارد البشرية:
70	2.التدريب والتنمية:
71	3.توفير العاملين:
71	4.الاختبار:
72	5.تقييم الأداء:
73	6.التعريف بالمنظمة:
73	7.قرارات التوظيف:
73	8.إنهاء الخدمة:
74	خامسا: مراحل سياسات التوظيف في الجزائر
74	1.مرحلة الاستقطاب:
79	2.مرحلة الاختيار:
82	3.مرحلة التعيين:
85	سادسا: مسارات سياسات التوظيف الفعال في الجزائر
87	سابعا: مبادئ التوظيف في الجزائر
87	1.مبدأ المساواة:
88	2.مبدأ الكفاءة:
90	3.مبدأ الجدارة:
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية
93	تمهيد:
94	أولا: الإجراءات المنهجية
94	1.المنهج:
95	2.أدوات جمع البيانات:
97	3.المجال المكاني للدراسة:
98	4.المجال الزمني للدراسة:
98	5.العينة وخصائصها:
100	ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات الميدانية.
131	2.النتائج العامة:
136	الخاتمة
138	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## الملخص

تنطلق هذه الدراسة من أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة تتمتع بمهارات وقدرات معرفية تأهلها لشغل المناصب المفتوحة ولتفعل ذلك لا بد من وضع معايير محددة تسهم في ترقية الأداء الوظيفي بالمؤسسة ومن ثم التمكن من بلوغ ذلك على أكمل وجه حيث تمحور موضوع دراستنا الحالية حول معايير التوظيف في الجزائر على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة، وقد قمنا بهذه الدراسة حول هذا الموضوع نظرا لمجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية تلخصت في محاولة التعرف على واقع عملية التوظيف بالمؤسسات الجزائرية والكشف عن أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في توظيف مواردها البشرية وطبيعة هذه المعايير .

وقد أجريت هذه الدراسة بالإدارة المركزية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف وهدفت الدراسة إلى الكشف عن انعكاسات معايير التوظيف في الجزائر على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة بالإضافة إلى تسليط الضوء على المعايير التي يستند إليها في عملية التوظيف ومن هذا الصدد طرحنا التساؤل المركزي التالي:  
إلى أي مدى تسهم معايير التوظيف في الجزائر في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة؟

وقد خلصنا في النهاية إلى النتائج التالية:

- ✓ أسهم معيار الخبرة المهنية في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة
- ✓ أسهم معيار الدراية الواسعة بمقتضيات المهام الإدارية وأساسياتها في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.
- ✓ أسهم معيار تشبع الموظف المترشح بالثقافة القانونية المنظمة لعلاقات العمل في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.

ومنه استنتجنا أن هذه المعايير تؤثر إيجابيا على كفاءة الموظف وأدائه من خلال ترقيته.

## **Abstract:**

This study begins with the premise that institutions seek to achieve their objectives by attracting efficient human resources endowed with skills and cognitive abilities that qualify them to fill open positions. To accomplish this, specific standards must be established to enhance organizational performance and consequently achieve optimal outcomes. The focus of our current study revolves around recruitment standards in Algeria and their impact on employee competency and performance within institutions. We conducted this study on this topic due to a range of personal and objective reasons, summarized in an attempt to understand the reality of the recruitment process in Algerian institutions and uncover the key criteria they employ in hiring their human resources and the nature of these criteria.

This study was conducted at the Central Administration of Chadli Benjedid University in Tarf. Its objective was to uncover the implications of recruitment standards in Algeria on the quality of employee competency and performance within the institution. Additionally, it aimed to shed light on the criteria relied upon in the recruitment process. In this regard, we posed the following central question: To what extent do recruitment standards in Algeria contribute to enhancing the quality of employee competency and performance within the institution?

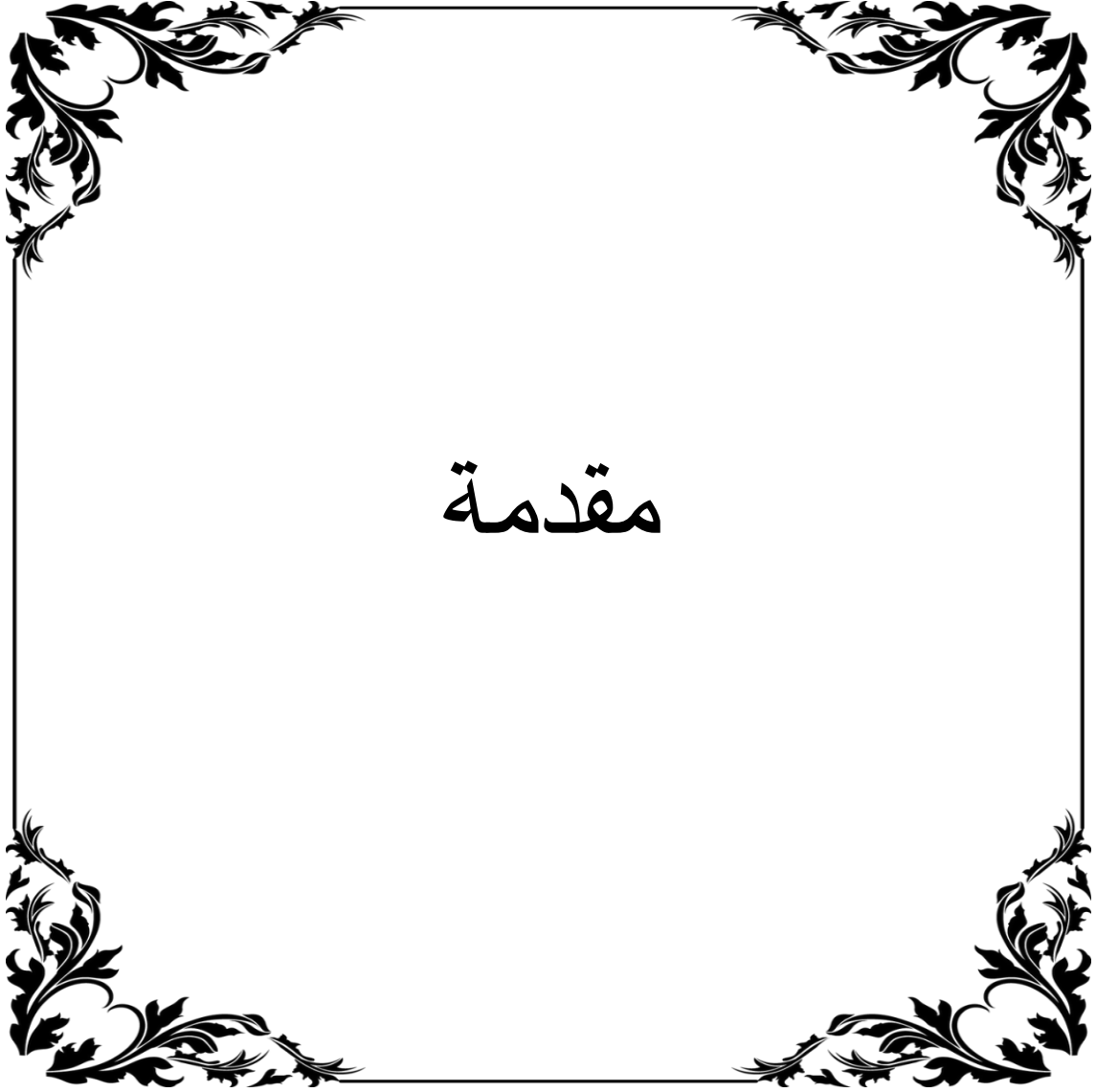
Ultimately, we arrived at the following conclusions:

- Professional experience criteria contribute to enhancing the quality of employee competency and performance within the institution.

- Broad familiarity with administrative tasks and their fundamentals contributes to enhancing the quality of employee competency and performance within the institution.

- Criteria related to the candidate's familiarity with the legal culture governing labor relations contribute to enhancing the quality of employee competency and performance within the institution.

From this, we concluded that these standards positively impact employee competency and performance through their promotion.



# مقدمة

### مقدمة

لقد أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة للمورد البشري الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للمورد المالي لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك فالمنظمات وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان الذي يطلق عليه المورد البشري باعتباره الأمر الرئيسي في عملية الإنتاج ولخدماتها وأعلى الخدمات التي تحتاجها الإدارة وهو العنصر الذكي والمفكر والوسيلة والغاية في العملية الإنتاجية والخدمية وأكثر من هذا فهو جوهر المنظمة وقلبها وإحساسها.

ونظرا لما سبق ذكره حول المورد البشري فقد أضحت المؤسسات تتخذ إجراءات لاستقطاب موردا بشريا كفتا من بينها وضع معايير علمية تستند إليها للحصول على موظفين أكفاء على درجة عالية من الأداء قادر على تحمل المسؤولية يتمتعون بقدرات ومؤهلات تؤهلهم لشغل المناصب المفتوحة

وعلى هذا الأساس كان موضوع دراستنا الحالية معايير التوظيف في الجزائر وانعكاساتها على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.

وجاءت الدراسة مقسمة إلى جانبين، جانب نظري وآخر ميداني، الجانب النظري فقد يحتوي على ثلاثة فصول:

**الفصل الأول، الإطار العام للدراسة** تم تطرق فيه إلى تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، الحقل الدلالية للمفاهيم والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني، كانت تحت عنوان سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية،** تناولنا فيه المفاهيم المتعلقة بسياسات التوظيف، قراءة تحليلية لأهمية التوظيف المجتمعات الحديثة والسياسات التوظيف وتحدياتها في بعض مجتمعات العالم.

**الفصل الثالث،** سمي بسياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها، تضمن نبذة تاريخية حول سياسات التوظيف في الجزائر، شروط التوظيف في الجزائر، الأهمية المنشودة من التوظيف في الجزائر، مهام التوظيف في الجزائر، مراحل سياسات التوظيف في الجزائر ومسارات سياسات التوظيف في الجزائر ومبادئ التوظيف في الجزائر.

وأما الجانب الميداني فقد احتوى على فصل واحد وهو **الفصل الرابع وهو** التطبيقي الذي يهتم بالإجراءات المنهجية سنقوم فيه بتحديد الإجراءات المنهجية من خلال تحديد المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحديد العينة وأخيرا تحليل البيانات الميدانية وعرض النتائج التي خلصنا إليها.

# الفصل الأول

مدخل عام للدراسة

تمهيد

أولاً:

1. إشكالية الدراسة
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أسباب الدراسة
5. فرضيات الدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

1. أجنبية
  2. عربية
  3. جزائرية
- خلاصه الفصل.

### تمهيد

يعتبر الإطار العام للدراسة الركيزة الأساسية التي ينطلق منها الباحث عند دراسته لموضوع معين انطلاقاً من الإشكالية مروراً بالأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع مع تحديد الأسباب المؤدية إلى اختيار هذا الموضوع كذلك تحديد الأهداف التي ترمي إليها هذه الدراسة، وصولاً إلى صياغة الفرضيات التي تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة، مستنديين على دراسات سابقة تسهم في إعطاء معلومات قد تخدم البحث، حيث يعتبر الإطار العام الرواق الذي يحدد لنا ما يجب البحث فيه وما لا يجب البحث فيه من خلال الإحاطة العامة بالموضوع المدروس من جميع النواحي، وعليه سوف نعرض فيما يلي مدخل عام لموضوعنا محل الدراسة ألا وهو: **معايير التوظيف في الجزائر وانعكاساته على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.**

### أولاً: إشكالية البحث

تشهد المجتمعات الحديثة إقلاعا تنمويا غير مسبوق من مختلف مجالات الحياة المجتمعية سواء من الناحية الفكرية أو السياسية أو الاقتصادية وغيرها، خاصة بعد انتشار ظاهرة العولمة التي حولت العالم إلى قرية صغيرة وبمعنى أدق وأوضح غزت أرجاء العالم نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي كظهور التقنيات والآلات التي تسهل في عملية الإنتاج وتسرع في دفع عجلة التقدم والازدهار الذي بدوره يساهم في تطوير الاقتصاد الدولي، وذلك من خلال اللجوء إلى طرق جديدة مبتكرة من المصانع والمؤسسات كاستخدام أحدث التقنيات لتحقيق الاستثمار والحصول على ربح أكثر، وأيضا لضمان سيرورة العملية الإنتاجية على أكمل وجه وبجودة ممتازة مما يجعلها تستقطب أكبر عدد من المستهلكين، وهذه القوة الاقتصادية تعتبر من أهم ما يجعل الدول القوية مستقلة سياسيا واقتصاديا بعيدا عن أي تبعية للخارج ومن الصعب التمكن منها، زيادة على ذلك فقد عرفت هذه الحقيقة التاريخية الحالية تغيير كبيرا في قيم المجتمع.

حيث كانوا في السابق يتوارثون عادات ومعتقدات وأعراف جيلا عن جيل خرافية أغلبها خاطئة كانت سببا في بقاء المجتمعات على حالها بل تخلفت دون التقدم للأمام، لكن اليوم يعد هذا التغيير الذي طرأ على المجتمعات الذي انعكس على نظره كل من الأفراد وأصحاب الأعمال اتجاه بعضها البعض في العمل حيث تجرد الإنسان اليوم من كل تلك الموروثات والمعتقدات بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعتبر من أهم المؤثرات التي عكست هذه الظاهرة، بالإضافة إلى التغيرات القطاعية ففي كل مرة يظهر قطاع جديد مثل قطاع الرقمنة والقوانين الحكومية والتغير السريع لأذواق المستهلكين.

وقد واكب هذا التطور تطور آخر ما شهدته القرن 21 وهو تطور الفكر الإداري العالمي الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بضرورة توظيف مورد بشري كفاء قادر على التحكم في الظروف القائم بالأسلوب المناسب، وهذا المورد البشري تعتمد عليه المؤسسة لاضافة القيمة بتميزها بالإعداد

والكفاءات اللازمة والأكثر فعالية والقادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وذلك نظرا لأن المورد البشري يعبر على طاقة استراتيجية لاكتساب تلك الميزة التنافسية التي تجعله ينفرد عن غيره، وبناء عليه ونظرا لأهمية المورد البشري الكفاء في ترقية أداء المؤسسات وجعلها أكثر تنافسية لجأت هذه الدول إلى استحداث معايير دقيقة في عملية الاستقطاب والتوظيف في مؤسساتها وهذه المعايير تقوم بالأساس على مجموعة من الصفات والملامح التي لا بد من أن تتوفر في الموظف المرشح لشغل منصب في المؤسسة على غرار القدرة على الإبداع، الذكاء في التعامل مع مختلف وضعيات النشاط المهنية، الشخصية الكاريزمية للموظف، التشبع بالثقافة القانونية و التسييرية، الانفتاح والمشاركة الفعالة في تجديد كافة السبل الحديثة في التسيير.

اذ باتت المؤسسات التنظيمية اليوم تواجه جملة من التحديات نظرا للتغيرات التي يشهدها التنظيم سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة.

وقد عرفت الجزائر عدة مخططات تنموية خاصة بعد الاستقلال حيث شرعت في فتح ورشات تنموية تستهدف تحديث البنى التحتية من مؤسسات وإدارات عمومية مما أجبر هذه الأخيرة إلى إعداد القوانين الأساسية المتعلقة بموظفيها واستقطاب المترشحين الأكفاء وتوظيفهم على مستواها، الأمر الذي أدى إلى إعداد عدة قوانين أساسية خاصة بالعمال والموظفين العموميين وهذا في إطار عملية إصلاح إدارية شاملة وصولا إلى استصدار الأمر رقم 06/ 03 المؤرخ في 2006/7/15 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الساري المفعول حيث يهدف هذا القانون إلى تكثيف مهام الوظيفة العمومية وضمان استخدامه الكلي باعتباره يجسد مهام الدولة وكذا ضمان المساواة في الحقوق والواجبات للموظف العمومي ويتضح من هذا أن عملية الزيادة في حجم النشاطات والمهام الخاصة بالوظيفة العمومية وضمان التنسيق الكلي ما بين هذه المهام كونها تعبر عن تطبيق مهام الدولة على أرض الواقع وكذلك العدالة التنظيمية في توزيع الالتزامات التي تقع على عاتق الموظفين والحقوق التي يتمتعون بها وهو الأمر الذي يتطلب التفكير في وضع استراتيجية واضحة من شأنها أن تسهم في أداء المنظمات وتحقيق الأهداف وهذه الاستراتيجية تقوم على عدة معايير والتي تتجسد في الكفاءة

اللازمة لتولي المناصب والخبرة المهنية من خلال الفترة الطويلة في شغل ذلك المنصب تجعل صاحبها يكسب خبرة تكون سببا في أداء عمله بكل احترافية وإتقان، أيضا لا ننسى الشخصية الكاريزماتية التي تجعل صاحبها يتحكم في المواقف حسب اقتضاء الأمر لذلك وأيضا العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى التخصص من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى الدراية الواسعة بمقتضيات المهام الإدارية وأيضا التشبع بالثقافة القانونية.

وهذه المعايير من شأنها أن تنعكس على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة وفي مقابل ذلك فقد ركز البعض على الأهمية البالغة حول هذا الموضوع والذي نال الاهتمام من طرف المفكرين، إذ وجدت عدة دراسات خلصت إلى أن التوظيف في الجزائر يتخلله نوعا من البيروقراطية نسبيا واختلالات جوهرية مؤثرة في عملية التوظيف كانت لها انعكاسات سلبية على أداء الموظف وهو الأمر الذي يستدعي البحث فيه ويجبرنا على طرح الإشكال الرئيسي التالي:

– إلى أي مدى تسهم معايير التوظيف في الجزائر في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة؟

ويندرج ضمن هذا السؤال المركزي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

– هل يسهم معيار الخبرة المهنية في التوظيف في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة؟

– هل يسهم معيار الدراية الواسعة بمقتضيات المهام الإدارية وأساسياتها في ترقية جودة كفاءة

الموظف وأدائه بالمؤسسة؟

– هل يسهم معيار تشبع الموظف بالثقافة القانونية المنظمة لعلاقات العمل في ترقية جودة

كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة؟

## 1. فرضيات الدراسة:

### أ. الفرضية الرئيسية:

- تسهم معايير التوظيف في الجزائر في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.

### ب. الفرضيات الفرعية:

- يسهم معيار الخبرة المهنية في التوظيف في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.

- يسهم معيار الدراية الواسعة بمقتضيات المهام الإدارية وأساسياتها في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.

- يسهم معيار الثقافة القانونية المنظمة لعلاقات العمل في ترقية جودة كفاءة الموظف وأداء بالمؤسسة.

## 2. أسباب اختيار الموضوع

بخصوص اختيار الموضوع تذكر كتب المنهجية المتضمنة للبحوث العلمية الميدانية في العلوم الاجتماعية مجموعة من العوامل التي تجعل الباحث يختار موضوع بحثه ويفضله عن باقي البحوث وهذه العوامل اما ذاتية أو موضوعية

### أ. الأسباب الذاتية:

- تتمثل أساسا في الرغبة في معرفة إلى أي درجة تؤثر معايير التوظيف في الجزائر على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.

- الرغبة الملحة والفضول العلمي وحب المعرفة في موضوع إدارة الموارد البشرية.

- حداثة الموضوع حيث أصبح أحد المواضيع المهمة ذات الصيغة العصرية لكثرة الأبحاث والدراسات فيه.

- محاولة معرفة المعايير المعتمدة في التوظيف من قبل المؤسسة والاختلالات التي تعترضها وانعكاسات كل ذلك على طبيعة الموظفين وانعكاساتهما.

### ب. الأسباب الموضوعية:

- الكشف عن أثر معايير التوظيف في الجزائر على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.

- التعرف على واقع التوظيف المؤسسات الجزائرية.

- التعرف على طبيعة معايير التوظيف في الجزائر والأداء الفعلي للموظف.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أسباب اختيار الموضوع تتعلق بجانبين:

جانب متعلق بالباحث وشخصيته وميله لدراسة هذا الموضوع وهو ذاتي وجانب موضوعي متعلق بالمحيط الخارجي وبالمؤسسة التي تعتمد على معايير معينة في التوظيف.

### 3. أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في أنها تحاول إبراز دور المعايير والشروط التي تفرضها المؤسسة الجزائرية في توظيف مواردها البشرية وعلاقة كل ذلك بالدور الذي تلعبه في تحسين جودة العمل من خلال التأكد والتأكيد على أن نجاح أي مؤسسة يكمن في الحصول على موارد بشرية فعالة تعود عليها بالاستقرار الوظيفي والاجتماعي لهذا لا بد من التزود بمعلومات كافية حول معايير التوظيف من باب أننا باحثين أولاً ومسيرين مستقبلاً لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة مدى تأثير معايير التوظيف في تحسين جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة، أيضاً لا ننسى أننا جننا بهذه المحاولة للفت الانتباه إلى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياستها وذلك من أجل الاستفادة منها في مجال الإدارة العامة.

#### 4. أهداف الدراسة:

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة إبراز معايير وأهم سياسات التوظيف في الوظيفة العمومية وذلك من خلال التعرف أكثر على المصادر التي اعتمدت على عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وكذلك من خلال معرفة مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية الخاصة بالتوظيف الوارد في قانون الوظيفة العمومية ومن جهة أخرى التعرف على وجهة نظر الموظف تجاه سياسة التوظيف للموارد البشرية في المؤسسات، وكذلك إعطاء اقتراحات حول النقائص التي تعاني منها سياسة ومعايير التوظيف المؤسسة الجزائرية

ومن جهة أخرى اكتشاف الإمكانيات الشخصية للموظف في مجال عمله وكيف يوظفها ومدى توظيفه لتلك الإمكانيات والقدرات.

اجمالا يمكن تحديد اهداف الدراسة في النقاط التالية :

- 1- الاطلاع بالدراسة والتحليل على سياسات التوظيف ومقتضياتها في الجزائر .
- 2- تسليط الضوء على معايير التوظيف المعتمدة في المؤسسات الجزائرية (الجامعة نموذجا )
- 3- تحليل وتفسير علاقة هذه المعايير بكفاءة ومهارة الموظف في المؤسسة.
- 4- تسليط الضوء على الانعكاسات الإيجابية لمعايير التوظيف بالجامعة على الأداء والمردود المهني للموظف.

#### ثانيا: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية قصوى في الدراسات الحديثة كونها أضحت الطريقة السليم والصحيح الذي يجب على الباحث أن يسلكه منذ الانطلاق الأولى في مساره، إذ لا يمكن للبحث العلمي أن يكون بحثا

علميا صحيحا متكاملًا إن لم يحتوي على جزء الدراسات السابقة (1).

وفيما يلي سوف نعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا.

### 1. الدراسات الأجنبية:

– الدراسة الأولى:

دراسة "kim and lam" سنة 2004 الموسومة بمعايير اختيار الموظفين وتأثير الصفات الشخصية علي عملية التوظيف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعايير التي يتم اختيار الموظفين من خلالها وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف ككل حيث إنه في عام 2004 قام "JANEW Moy" من دائرة الإدارة بجامعة فاست FIM F. LAM من دائرة العلوم الإدارية بجامعة المدينة بمالون بهونج كونج بإجراء تلك الدراسة وشارك في الدراسة 300 ممن لديه من الخبرة في مجال استقطاب العاملين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن هناك خمسة (2) عوامل رئيسية تحدد عملية اختيار الموظفين وهي: وعي الضمير المتقدم ولغته الإنجليزية وقابلية الفرض لاكتساب خبرات جديدة والأداء الأكاديمي وكذلك مدى استعداد الفرد للانسجام مع سياسة المؤسسة.

أن وعي الضمير تزيد أهميته عن مرتين ونصف 41.45 % على أهمية اللغة الإنجليزية حيث تمثل 18.68 % وثلاث مرات ونصف عن باقي العوامل الأخرى فيما تقع القابلية لاكتساب مهارات جديدة كأهم

---

(1) إبراهيم يحيوي: الدراسات السابقة وأهميتها وكيفية توظيفها في العلوم الاجتماعية، صادرة عن مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 1، العدد 01، الجزائر، السنة 2021، ص 326 ص 327.

(2) بن عيسى إيمان: أثر توظيف الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم الاجتماع 2016 2017 ص 19.

عامل حيث تمثل 13.03 % فيما أظهر الأداء الأكاديمي نسبة 12.17 % واستعداد الفرد للانسجام مع سياسة المؤسسة حوالي 1.71 %.

يجب التأكيد على مجموعة من العوامل الشخصية في عملية اختيار الموظفين كأهم عوامل من أكثر خمسة عوامل مؤثرة<sup>(1)</sup>.

### - تقييم الدراسة:

نستخلص من خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى بيان أهم الأسس والمعايير التي تستند عليها المؤسسة أثناء عملية الاختيار للموظفين وتتجسد هذه الأسس في الخبرة المهنية وكفاءة المرشحين لشغل المناصب وكذلك المقابلات الشفوية وأيضاً لا ننسى تأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول إن السمات التي يتميز بها كل شخص خاصة بذاته لها دور وأهمية فعالة في عملية انتقاء الموظفين وهذه الدراسة تتشابه مع موضوع دراستنا الحالية من ناحية المتغير المستقل وتختلف عنها في المتغير التابع كذلك في مكان الدراسة.

### - الدراسة الثانية:

دراسة Ekwoaba, Ikeije end Ufoma سنة 2015 بعنوان "the impact of recruitment and selection criteria on organizational performance" أي تأثير معايير الإستقطاب و الاختيار على الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير معايير الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي وشمل مجتمع الدراسة كافة فروع "fidelity bank plc" في ولاية لاكوست المكون من 3756 موظف، وبلغت عينة

(1) بن عيسى إيمان: المرجع نفسه ص 19-20.

الدراسة 130 موظف واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي وأسلوب العينات العشوائية، حيث يستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن معايير الاستقطاب والاختيار تؤثر على أداء البنك وأنه كلما كانت معايير الاستقطاب والاختيار أكثر موضوعية كان أداء البنك أفضل وتوصلت أيضا إلى أن المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغرة في البنك لا تقدم إلى الموظفين بشكل دائم كما أنه لا يتم إعلام الموظفين بالوظائف الشاغرة ولا يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين الموظفين، وتوصي الدراسة إلى توخي الحذر عند تصميم معايير الاستقطاب ووضع طرق الاختبار وأن تكون عملية بنائها على أسس سليمة وشفافة<sup>(1)</sup>.

### - تقييم الدراسة:

نستخلص من خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على درجة تأثير معايير الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي أن هذه المعايير تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسة وان الموضوعية في التوظيف سبب في نجاح سير الأداء وفي الرفع من مستوى الموظفين كما كشفت لنا هذه الدراسة أن مؤسسة الدراسة البنك لا تعلم الموظفين بوجود مناصب شاغرة ولا تشاركهم في العملية التسييرية أي اتخاذ القرار المتعلق بتعيين الموظفين وهذا يدل على أن الموظفين يتخلهم نوع من عدم الرضا وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى خفض أدائهم بالمؤسسة، وتتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا الحالية في كل من المتغيرين المستقل والتابع وهو ما من شأنه أن يفيدنا في دراستنا الحالية حول الاستقطاب والاختيار كأحد مؤشرات الدراسة وتختلف عنها في ميدان الدراسة وزمن الدراسة.

(1) أحمد محمد حمدان الحجاج: أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل، دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2020، ص 36.

## 2. الدراسات العربية:

– الدراسة الأولى:

دراسة "إيهاب عبد الله جرخون" بعنوان "واقع سياسات التوظيف والتعيين في الوظائف الإدارية في وزاره التربية" رسالة ماجستير الجامعة الفلسطينية غزة، السنة الجامعية 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية والتعرف على مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة وانطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزاره التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وآثاره على التعليم؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات طبقت الدراسة الميدانية في وزاره التربية والتعليم العالي الفلسطينية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– إنه يوجد لدى الوزارة سياسات أداريه وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار الإدارية لما تم تطبيقها بشفافية وموضوعية

– التزام الإدارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب بسبب ضعف الرقابة وتدخل بعض العوامل غير الموضوعية.

توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوظيفة وواقع الاختيار والتعيين في

الوظائف الإدارية (1).

### - تقييم الدراسة:

هذه الدراسة تناولت موضوع بالغ الأهمية كونها ركزت على واقع سياسات التوظيف المعتمدة في قطاع غزة وهو المتغير يتشابه مع موضوع دراستنا الحالية من ناحية المتغير كذلك في الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات لكنها تختلف عنها من ناحية المكان فهذه في غزة ودراستنا في الجزائر وكذلك من ناحية الزمان كذلك لا ننسى أن هذه الدراسة كشفت لنا أن الوزارة تعتمد على طرق وآليات في توظيف بناء على مجموعة من الإجراءات يتم تطبيقها بشفافية وموضوعية على عكس ما يحدث في مؤسساتنا الجزائرية التي غالباً ما يكون فيها التوظيف على أساس المحسوبية والبيروقراطية لكن هذا لا يمنع من أن هذه الدراسة بينت بعض الجوانب السلبية أثناء عملية توظيف الموارد البشرية، ويتجلى ذلك من خلال أن التزام الإدارة بتطبيق المعايير غير مناسب وبدرجة أقل وذلك نظراً لضعف الرقابة وأيضاً بسبب بعض العوامل غير الموضوعية التي تدخل في عملية التوظيف (المحسوبية) وهو ما تشترك فيه مع مؤسساتنا الجزائرية، أيضاً هذه الدراسة كشفت وجود علاقة طردية أي أنها موجبه بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوظيفة وواقع الاختيار والتعيين وهذا يدل على استخدام الذاتية في تطبيق سياسات التوظيف وبالتالي فتطبيقها غير عقلاني.

### - الدراسة الثانية:

دراسة "زيادة علي الشوابكة" "الموسومة ب" بأثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية دراسة تطبيقية سنة 2016

(1) سعيدة بورخيس ولميس فيثة: آليات التوظيف وعلاقتها بالتوافق المهني لدى المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الطاهري، مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع 2020 2021 ص 57.

نقلا عن إيهاب عبد الله جرخون: واقع سياسات التوظيف والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية رسالة ماجستير غزة 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كذلك التعرف على واقع تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى ذلك في المنظمات المبحوثة بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في إنجاح استراتيجيات المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية

تمحورت إشكالية الدراسة حول الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية؟
- ما هو مستوى الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية؟
- ما هو أثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية؟

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ومديرين الموارد البشرية ورؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات<sup>(1)</sup> الأردنية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية حيث بلغ العدد الكلي 160 وقد قام الباحث بطريقة المسح الشامل حيث قام الباحث بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام بطريقة المسح الشامل حيث وزع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث قدر عددها ب 160 استبيان وتم استرجاع 130 استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى أبعاد استراتيجية الموارد البشرية كل على حدى الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي والتعويضات والمكافآت في القطاع المبحوث مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة.

---

(1) زياد علي الشوابكة: أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية دراسة تطبيقية، صادرة عن مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 43، ملحق 1، الأردن، 2016، ص 436-437.

2. إن مستوى أبعاد الميزة التنافسية كل على حدة (تخفيض الكلفة وتحسين النوعية وزيادة

المرونة وزيادة الابتكارية) في قطاع المبحوث مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة.

3. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التعيين، التدريب، التطوير

فاء تخطيط المسار الوظيفي والتعويضات والمكافآت) تأثيرا معنويا في تحقيق الميزة التنافسية

(تخفيض الكلفة وتحسين النوعية وزيادة المرونة وزيادة الابتكارية) وذلك يظهر من خلال

قيمة F المحسوبة والبالغة 10.789 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يشير أيضا إلى معنوية النموذج وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب

والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي والتعويضات والمكافآت<sup>(1)</sup>)

في تحقيق الميزة التنافسية

4. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا في تخفيض الكلفة وذلك يظهر من

خلال قيمه F المحسوبة والبالغة 2.400 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يشير أيضا إلى معنوية النموذج وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تخفيض

الكل.

5. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا في تحقيق تحسين نوعية وذلك يظهر

من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 6.375 وهي أكثر من قيمتها الجدولية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يشير أيضا إلى معنوية النموذج، وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة

(1) زياد علي الشوابكة: المرجع نفسه ص ص 437 448

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين النوعية.

6. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا في تحقيق زيادة المرونة وذلك يظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 8.40 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضا إلى معنوية النموذج وهذا يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في زيادة المرونة.

7. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا في زيادة الابتكارية وذلك يظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 15.792 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضا إلى معنوية النموذج وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق زيادة الابتكارية<sup>(1)</sup>.

#### - تقييم الدراسة:

هذه الدراسة ركزت على موضوع بالغ الأهمية كونها بينت لنا تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتخطيط لمسار الوظيفي والتعويضات والمكافآت في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، تحسين النوعية، زيادة المرونة وزيادة الابتكارية) حيث قاموا بتحليل المعطيات المتحصل عليها في ميدان الدراسة على التحليل الإحصائي أي تفسير النتائج تفسيراً كمياً رقمياً ويظهر ذلك من خلال قيمة F والمحسوبة وقيم F الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي

(1) زياد علي الشوابكة: المرجع نفسه ص ص 448 449.

فقد كشفت هذه الدراسة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية وهذه الدراسة تتشابه مع موضوع دراستنا الحالية في كونها تناولت نفس المتغير المستقل وما يندرج ضمنه من مؤشرات كالاستقطاب والاختيار وتختلف عنها في المتغير التابع وإن هذه الدراسة لم تتطرق لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري وكفاءته وهو ما سنركز عليه في دراستنا الحالية كما أن هذه الدراسة لم تعتمد على التحليل السوسولوجي في تفسير الظاهرة الاجتماعية واعتمدت فقط على الأرقام وقد ظهر لنا ذلك من خلال طريقه تفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها.

### – الدراسة الثالثة:

دراسة أيهم ماجد محمد سعدي الشريف بعنوان "أثر سياسات التوظيف على أداء العاملين: دراسة حاله في أمانة عمان الكبرى" أطروحة دكتوراه قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية سنة 2016. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر سياسات التوظيف على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى وتناولت سياسات التوظيف أربعة أبعاد وهي كفاءة القائمين على الاختيار والإعلانات والاختبارات والمقابلات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أمانة عمان الكبرى وعددهم 23,000 موظف واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة بالموظفين الموزعين على المناطق التالية: المركز منطقة النصر ومنطقة العبدلي ومنطقة تلاع العلي وخلداه وأم السماق وتم استرداد 320 استبانة وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 291 استبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية (1):

---

(1) أيهم ماجد محمد سعدي الشريف: أثر سياسات التوظيف على أداء العاملين: دراسة حاله في أمانة عمان الكبرى، أطروحة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية سنة 2016، ص 25.

بلغ المستوى العام لسياسات التوظيف في أمانة عمان الكبرى متوسط وذلك لحصوله على درجة متوسطة بمتوسط حسابي 3,15 وذلك ضمن مجالاته الأربعة كان المستوى العام لأداء العاملين في أمانة عمان الكبرى متوسطا وذلك لحصوله على درجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.40.

هنالك أثر لسياسات التوظيف على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى حيث بلغ معامل الارتباط 0.658 وفيما يتعلق بأثر أبعاد سياسات التوظيف في أداء العاملين فقد أظهرت النتائج بأن المقابلات لها تأثير الأكبر على أداء العاملين وبلغت قيمه التأثير 0.371 تلاه الاختبارات بقيمه تأثير 0.284 أما بالنسبة لبعدي الإعلانات وكفاءة القائمين على الاختبار فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى<sup>(1)</sup>.

### – تقييم الدراسة:

لقد اهتمت هذه الدراسة بموضوع بالغ الأهمية خاصة في أنها تناولت نفس موضوع دراستنا الحالية نوعا ما حيث عالجت كيفية تأثير سياسات التوظيف المعتمدة في عمان على أداء العاملين حيث كشفت لنا هذه الدراسة أن هناك أربعة أبعاد أساسية تعتمد عليها المؤسسات العمانية في توظيف مواردها البشرية وهي المقابلات والإعلانات والاختبار وكفاءة العاملين وبحسب النتائج الإحصائية فإن المقابلات تلعب دورا مهما في توظيف المورد البشري المناسب باعتبارها تكشف عن شخصية الموظف ومدى تحمله لمسؤولية تلك الوظيفة وكذلك لا ننسى أن من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها فإنه توجد علاقة طردية بدرجة متوسطة ما بين السياسات التوظيف وأداء العاملين هذا من خلال قيمه معامل الارتباط المتوصل إليه ما بين المتغير التابع والمتغير المستقل 0.658.

(1) أيهم ماجد محمد سعد الشريف: المرجع نفسه.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في دراستنا الحالية في كونها تناولت نفس موضوع دراستنا حيث أعطتنا فكرة حول السياسات التي تعتمد أثناء عملية توظيف الموارد البشرية حيث تتشابه مع موضوع دراستنا في المتغير التابع والمتغير المستقل لكنها تختلف عنها في ميدان الدراسة وزمن الدراسة وتشابهه معها أيضا من حيث المضمون من ناحية المؤشرات التي يصب حولها موضوع الدراسة.

### - الدراسة الرابعة:

دراسة سعيد سمير أبو جليلة الموسومة "أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، السنة الجامعية 2018.

هدفه هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية وينبثق من هذا الهدف العام أهداف فرعية تتمثل في التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير والتقييم) في شركات الاتصالات الليبية مما يلفت نظر المديرين إلى أهمية تطويره وتحديثه كذلك التعرف على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لأدائهم أيضا تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركات الاتصالات الليبية بالإضافة إلى إيجاد حلول وتوصيات للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات.

تمحوره إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير والتقييم) على

أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركات الاتصالات الليبية؟<sup>(1)</sup>

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة العمل المنجز لدى العاملين في

شركات الاتصالات الليبية؟

- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام لدى العاملين في شركات

الاتصالات الليبية؟

- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كمية العمل المنجز لدى العاملين في

شركات الاتصالات الليبية؟

وبناء على هذه الأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز

وتقييم الأداء) على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز

وتقييم الأداء) على جودة العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ .

(1) سعيد سمير أبو جليلة : أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير

في أداره الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية أداره الأعمال، قسم أداره الأعمال، السنة الجامعية 2018 ص4-6.

- لا يوجد أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين التدريب والتطوير التحفيز وتقييم الأداء) على الالتزام في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- لا يوجد أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين التدريب والتطوير التحفيز وتقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركة الاتصالات الليبية (شركه المديرين الجديد وشركه لبيبان) والبالغ عددهم 860 فرض واستخدمت الاستبانة (1) أداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عين عشوائية طبقية تناسبيه مقدارها 346 فردا وقد تم استرداد 330 استبانة وكان الصالح منها للتحليل 293 استبانة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وتحليل وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الليبية لإلقاء الضوء على آثارها في أداء العاملين من وجهة نظر المديرين.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين:

**الجزء الأول:** يتضمن الخصائص الديموغرافية والتي تقوم على (النوع الاجتماعي العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمركز الوظيفي).

**الجزء الثاني:** يتضمن الأسئلة الخاصة بالمتغيرين (استراتيجيات الموارد البشرية، أداء العاملين) والبالغ عددهم 35 سؤال وتنقسم إلى، 20 سؤال تدور حول المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) و 15 سؤال تدور حول المتغير التابع (أداء العاملين).

(1) سعيد سمير أبو جليدة، المرجع نفسه ص 6-7.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

إن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوفر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير بما ينسجم مع التطوير التكنولوجي المستمر الحاصل في مجالات الاتصالات بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي، كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في الشركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام<sup>(1)</sup>

بالعمل والحرص على تطبيق قيمته الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز الجودة والكمية لأداء العمل بشكل المطلوب

### - تقييم الدراسة:

لقد اهتمت هذه الدراسة بموضوع بالغ الأهمية خاصة في كونها اهتمت بأثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات الاتصالات الليبية حيث تبين لنا أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما هو متوفر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجيات الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها كذلك الاهتمام بالتدريب والتطوير ولتنمية الموارد البشرية كذلك تقييم أداء العاملين بصفه مستمرة لاكتشاف نقاط القوة والضعف وأيضا التحفيز الذي يسهم في تحسين أداء العاملين ومنه فإن هذه الدراسة تتشابه مع موضوع دراستنا الحالية وتتداخل معها في مجموعة من المؤشرات والتي من بينها الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء كذلك تتشابه معها في أدوات جمع البيانات والمتمثل في الاستبانة وتختلف

(1) سعيد سمير أبو جليلة ، بالمرجع السابق ص 62-66.

عنها في ميدان الدراسة وزمن الدراسة كذلك أسأله الدراسة وفرضياتها وقد ساعدتنا هذه الدراسة في دراستنا الحالية على التعرف على واقع التوظيف المؤسسات الليبية وهو ما يمكن أن نوظفه في بعض نماذج سياسات التوظيف في بعض الدول وذلك في القسم النظري من دراستنا الحالية.

### 3. الدراسات الجزائرية

– الدراسة الأولى:

دراسة تيشات سلوى الموسومة "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية" دراسة حاله جامعة محمد بوقره بومرداس مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نايل درجه الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات السنة الجامعية 2009 2010"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هذا من جهة ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاعة هذه النصوص ومدى مواكبتها لتطورات وتحولات التي شهدتها العالم اليوم بالإضافة إلى لفت الانتباه إلى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياستها مما يقتضي ضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بها وذلك من أجل الاستفادة منها في مجال الإدارة العامة أيضا إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية زيادة على ذلك الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد السلطات المسؤولة عن القيام بمهمة اختيار وتوظيف الموارد البشرية بالإدارات العمومية الجزائرية بمعرفة النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف العمومي والعمل على تفاديها خاصة وأن هذه الدراسة نابعة من الواقع فهي عبارة عن تقييم لسياسة التوظيف العمومي

تمحورت إشكالية الدراسة حول الإشكال الرئيسي التالي: (1)

إلى أي مدى يمكن أن تساهم أنماط التوظيف المطبقة في الإدارات العمومية الجزائرية في توفير الكفاءات

اللازمة لخدمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؟

ولتسهيل الدراسة والإجابة على إشكالية البحث قامت الباحثة بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بعملية التوظيف، وما هي أهميتها بالنسبة للمنظمة؟
- كيف تتم عملية التوظيف بالوظيفة العمومية وما هي الخصائص التي تتبع هذه العملية في هذا القطاع؟

- ما هو موقع التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة الفرعية قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر عملية التوظيف الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة.
- تخضع عملية التوظيف بالوظيفة العمومية خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي للعمل الوظيفة العمومية.
- ترجع عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية إلى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع.

(1) تيشات سلوى: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد بوقره

بومرداس، مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعة

2009 2010، ص 02.

اشتملت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح بالجامعة محل الدراسة تم اختيارهم بطريقة قصدية كونها الأنسب للدراسة حيث أنه تعددت الأسلاك التي تضمنها هذه الفئة اختارت دراسة حاله لكيفية توظيف أحد الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة وبالتالي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة كما استخدمت الباحثة المقابلة كأداة لجمع البيانات.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

إن المهام المنوطة بالموظف العمومي تكتسي أهمية كبيرة باعتبارها تساهم في ضمان استقرار الدولة واستمرارها إذا وجب اعتماد إطار قانوني محكم ومدروس لنظام الوظيفة العمومية<sup>(1)</sup> يهدف إلى تنظيم وتحسين سير العمل الذي يؤديه الموظف العمومي بصفه مرنة وعادلة تضمن محاربة الانحراف والرداء داخل الإدارة العمومية ويسمح له بممارسة حقوقه وواجباته كما أن فعالية الهياكل التنظيمية الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها وان هذه الكفاءات لا يتم الحصول عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب ووضعه في المكان المناسب، فعملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة لذا؛ يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأساليب دقيقة وموضوعية ومن بين هذه الأسس والمعايير حسب هذه الدراسة الكفاءة والخبرة المهنية والتخصص وتطبيق القوانين وهو ما يثبت صحة فرضية الأولى، يتم اختيار وتعيين الموظفين العموميين في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وفقا للإجراءات والخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وان مخالفه هذه الإجراءات سيؤدي حتما إلى إلغاء المسابقة وبالتالي إلغاء عملية التوظيف التي قامت بها الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية، ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن السبب الحقيقي وراء عدم فعالية نظام التوظيف الجزائري لا يكمل فقط في

(1) المرجع السابق ص 179.

مضمون القانون الذي يحكم الوظيفة العمومية في حد ذاتها بل يكمن في الأداة المطبقة لهذا القانون والتي لا تتمتع بالاحترافية والمؤهلات المطلوبة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة<sup>(1)</sup>

### - تقييم الدراسة:

لقد تميزت هذه الدراسة بأهمية كبيرة كونها اهتمت بموضوع بالغ الأهمية خاصة في محاولتها الكشف عن مدى صهرا المؤسسات الجزائرية على تطبيق القوانين الخاصة بالوظيفة العمومية ومدى نجاعة هذه النصوص وتلائمها مع التحولات الجديدة بالإضافة إلى التطبيق الصارم للقوانين أثناء التوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة وذلك من خلال دراسة واقع المؤسسات الجزائرية حيث كشفت الدراسة اهمسه المهام التي يكلف بها الموظف العمومي كونها تساهم في استقرار الدولة وزيادة على ذلك فإن توظيف الموارد البشرية يقوم على مجموعة من المعايير الكفاءة والخبرة والتخصص وذلك مرورا بمجموعه من الإجراءات والخطوات التي ينص عليها القانون الأساسي زيادة على ذلك فإن عدم فعالية التوظيف في الجزائر ونقص نجاعته راجع إلى الوسيلة المطبقة للنصوص القانونية، وهذا إن دل فإنما يدل على وجود بعض الممارسات والتجاوزات التي تخل بقانون الوظيفة العمومية من خلال المحسوبة والبيروقراطية ووضع بعض الهيئات في غير محلها وهو ما يؤثر سلبا على نجاح المؤسسة ورجوعها للوراء بدلا من تقدمها.

### - الدراسة الثانية:

دراسة رجم خالد ومنصوري هواري وبن مصطفى ريم الموسومة واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مديريين الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من مؤسسات البترولية بحاسي مسعود دراسة مشتركة ما بين جامعة سطيف وجامعة إدرار وجامعة تلمسان سنة 2019.

(1) المرجع نفسه، ص ص 179 180

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع خطوات التوظيف بالمؤسسات العمومية مقارنة بالأجنبية محل الدراسة بالإضافة إلى تشخيص فعالية التوظيف بالمؤسسات محل الدراسة كذلك تشخيص مدى أعداد المؤسسات محل الدراسة الاستراتيجية توظيف تتلاءم والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

تمحورت إشكالية الدراسة حول الإشكال الرئيسي التالي:

– ما مدى كفاءة استراتيجية التوظيف المنتهجة في المؤسسات البترولية من وجهة نظر مديري الموارد البشرية؟

ويندرج ضمن هذا السؤال المركزي ثلاثة أسئلة فرعية أخرى:

– كيف تحدد المؤسسات محل الدراسة الاحتياجات من الموارد البشرية؟

– ما مدافع عالية الطرق المعتمدة في التوظيف؟

– هل تقوم المؤسسات بتقييم وظيفة التوظيف؟ وما مدى فعالية الطرق المتبعة في ذلك؟

وقد قام الباحثون بصياغة الفرضيات التالية:

– تحدد المؤسسات محل الدراسة احتياجاتها من الموارد البشرية بناء على نتائج تقييم الأداء مشاريع

المؤسسة المستقبلية حركية العمال<sup>(1)</sup>.

– تعتمد المؤسسات محل الدراسة على طرق التوظيف المختلفة وفق نوع الأفراد والوظيفة

المستهدفة.

---

(1) رجم خالد وآخرون: واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مديرين الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات البارونية بحاسي مسعود، صادرة عن مجلة المالية والأسواق، المجلد 8، العدد 1، ص 244-245.

– تقوم المؤسسات محل الدراسة بتقييم فعالية التوظيف بالاعتماد على مؤشرات تتعلق بالتوظيف،

وهي طرق فعالة من خلال تحسين المؤسسة طرق وخطوات التوظيف مستقبلا.

تكونت عينه الدراسة من مجموعة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط قدرت بـ 6 مؤسسات كما استخدم الباحثون المقابلة كاداه لجمع البيانات حيث قاموا بوضع برنامج لإجراء المقابلات مع مديري وإدارات إدارة الموارد البشرية 28 فردا وكان هدف المقابلة يتمحور حول استراتيجية التوظيف، خطوات التوظيف وأيضا معوقات فعالية استراتيجية التوظيف.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بالنسبة للمؤسسات العمومية لا تزال بعيدة كل البعد عن إدارة استراتيجية الموارد البشرية إذ إنها لا تزال لم تصل حتى إلى إدارة موارد بشرية فعالة بل في بعض الحالات يتبادر لك أنها لا تزال في تسيير المستخدمين، وهذا الغياب أولا الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وللموارد البشرية ثانيا وهذا عكس ما تم إيجاده في المؤسسات الأجنبية التي توري أهمية كبيرة لإدارة المورد البشري الذي يعتبر وظيفة استراتيجية أضافه إلى أهمية العظمى التي يتمتع بها الموارد البشرية في هذه المؤسسات هذا بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية بشكل عام أما بالنسبة لاستراتيجية التوظيف فقد توصلوا إلى عدم كفاءة استراتيجية التوظيف بالنسبة للمؤسسات الوطنية وهذا راجع إلى عدم اتباعها طرق علمية وفعالة في عملية التخطيط للتوظيف على المدى البعيد أضافه إلى ضعف طرق الاختيار، كما أشار المديرون إلى أن قوانين التوظيف المحلية حاله دون فعالية التوظيف خاصة ما يتعلق بالبيروقراطية وأيضا عدم تمكنهم من توظيف المتميزين في<sup>(1)</sup> الجامعة بشكل مباشر أما بالنسبة للمؤسستين الأجبيبتين فقد وجدوا فعالية بالنسبة لاستراتيجية التوظيف إذ إن المؤسستين توليان أهمية كبيرة لذلك من حيث اعتماد طرق علمية في عملية التخطيط للتوظيف أضافه إلى الصرامة في استخدام مختلف في الطرق

(1) المرجع نفسه صفحات 244,251,252,259

لاختيار الأفراد المناسبين كما أضاف المديرون أن نفس القيود القانونية المتعلقة بالتوظيف تعيق العملية على مستواهم وعليه على المؤسسات إعادة النظر في عملية التخطيط للتوظيف واستخدام طرق فعالة لاختيار الكفاءات المناسبة<sup>(1)</sup>

### - تقييم الدراسة:

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة أنها تناولت موضوع بالغ الأهمية باعتبارها درست واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مديرين الموارد البشرية وذلك من خلال قيامها بتحليل الطرق المعتمدة في عملية التوظيف حيث قامت بإجراء مقارنة ما بين التوظيف المؤسسات الجزائرية والتوظيف المؤسسات الأجنبية ومن خلال هذه المقارنة كشفت اختلاف طرق التوظيف والاستراتيجيات المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية ما بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية، حيث أكدت الدراسة وجود ثغرات في المؤسسات الجزائرية ويظهر ذلك من خلال غياب الطرق العلمية في التخطيط لعملية التوظيف كذلك من خلال غياب الموارد البشرية من جهة وعدم الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى وبالتالي نقص الكفاءة اللازمة في هذه الاستراتيجية، وفي مقابل ذلك أظهرت لنا هذه الدراسة حسن التخطيط الأفضل والنسب المؤسسات الأجنبية من خلال استقطاب الموارد البشرية الكف بالطريقة العلمية وبذلك فإن هذه المؤسسات طبقت المبدأ التaylorي لنظرية الإدارة العلمية ومنح الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال التخصص.

### - الدراسة الثالثة:

دراسة حميدي نسرين وزكري زينب تحت عنوان "سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة" مؤسسة سونلغاز بالمدينة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة يحيى فارس بالمدينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية السنة الجامعية 2021 2022.

(1) المرجع نفسه ص 259.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسات والتأكيد على أهمية المورد البشري باعتباره رأس مال البشري للمؤسسة كذلك إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية وتدريبها وتخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أدائها مع محاولة الوقوف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالإضافة إلى معرفة واقع التوظيف في المؤسسات الجزائرية.

تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تساهم سياسة التوظيف المطابقة في المؤسسة في تطوير الكفاءات اللازمة من أجل تطويرها وجودة خدماتها؟

ويندرج تحت هذا السؤال السؤالين الفرعيين التاليين:

- ما هي المعايير التي يعتمد عليها المؤسسة في التوظيف؟

- هل تساهم عملية التوظيف في تحقيق الرضا المهني للموظفين؟

تكونت عينة الدراسة من 50 مفردة من أصل 400 تم اختيارهم بطريقه عشوائية بسيطة باستعمال العينة الطبقية حيث استخدمت الباحثة ثاني المنهج الوصفي التحليلي لتلائمه مع طبيعة الدراسة<sup>(1)</sup>.

كما استخدمت الباحثة ثاني الملاحظة والاستمارة كأداتان لجمع البيانات حيث تضمنت الاستمارة ثلاث

معايير:

- الأول تعلق بالبيانات الشخصية للعامل

- الثاني خاص بالمعايير التي يعتمد عليها المؤسسة في التوظيف.

---

(1) حميدي نسرين وذكرى زينب: سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة بمؤسسة سونلغاز بالمدينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة يحيى فارس بالمدينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2021 2022 ص 5,6,9,12.

- الثالث يتضمن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وكيف تسهم عملية التوظيف في تحقيق الرضى الوظيفي.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المؤسسة أعطت اهتماما بالغا لعملية التوظيف التي من خلالها تضمن المؤسسات استقطاب أجدر الموارد البشرية وانتقاء أكفائها.

- إدارة الموارد البشرية تعتمد على انتقائها على الموظفين على معيار الخبرة أكثر من المعايير الأخرى.

- غالبية المبحوثين راضيين عن عملهم داخل المؤسسة وان المهام الموزعة عليهم تتناسب مع قدراتهم وهذا ما يجعلهم راغبين في مواصلة تقديم خدماتهم لهذه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

- تقييم الدراسة:

تميزت هذه الدراسة بأهمية بالغة لأنها أكدت اهتمامها بعملية التوظيف التي تعتمد على معايير الخبرة المهنية أكثر من المعايير الأخرى كما كشفت أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على مبدأ التخصص في توزيع المهام وهو ما يدل على الرضا الموظفين وأيضاً يدل على تطبيق المبدأ التaylorي أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي فقد بينت أن سياسة التوظيف المطبقة أثرت إيجاباً على الموظفين وأدائهم كما ركزت على معيار الكفاءة في الاختيار للموارد البشرية.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل من ناحية المضمون بيانات التوظيف الذي يندرج ضمنه مجموعة من المؤشرات كالكفاءة والخبرة المهنية وكذلك نفس التخصص والدرجة العلمية إلا أن هذا لا يمنع من وجود أوجه اختلاف من بينها اختلاف ميدان الدراسة حيث تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة

(1) المرجع السابق، ص 71 ص 88

اقتصادية سونلغاز أما في دراستنا الحالية وسنقوم بها في مؤسسة عمومية جامعة شادي بن جديد بالطارف كذلك لا ننسى اختلافها في الإشكال الرئيسي المطروح والأسئلة الفرعية وبناء على هذا فإن هذه الدراسة يمكن أن نحدد نوعها بأنها من الدراسات المشابهة كونها تصب في موضوع واحد ومؤشرات مشتركة.

### خلاصه الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول إن الهدف من هذه الدراسة تبيان انعكاسات معايير التوظيف في الجزائر على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة حيث ساعدتنا الدراسات السابقة على الإلمام بمجموعة من النواحي التي لا بد من توفرها في بحثنا هذا وهو ما سيتم عرضه في الفصل الثاني من دراستنا الحالية.

# الفصل الثاني

## سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية

أولاً: المحتويات الدلالية للمفاهيم

1. الوظيفة
2. التوظيف
3. التنمية
4. التنمية المجتمعية
5. سياسات التوظيف

ثانياً: قراءة تحليلية لأهمية التوظيف في المجتمعات الحديثة

ثالثاً: نماذج لسياسات التوظيف في بعض مجتمعات العالم.

1. النموذج الأمريكي
2. النموذج الياباني
3. النموذج الفلسطيني
4. النموذج المصري

### تمهيد

حظيت سياسات التوظيف في إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية كونها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإنشائي وتعزيز الحفاظ على الميزة التنفسية من خلال إرساء روعي الإبداع والابتكار في المؤسسة وهو ما من شأنه أن يساهم في تحقيق التنمية المجتمعية ضمن هذا السياق المعرفي وتماشيا مع أهداف البحث سننفر في هذا الفصل بفتح حوار ونقاش علمي ومعرفي حول السياسات التوظيف بشكل عام وانعكاساتها على تحقيق التنمية المجتمعية.

## أولاً: المحتويات الدلالية للمفاهيم

### 1. مفهوم الوظيفة:

تنوعت التعريفات وتعددت حول مفهوم الوظيفة وفيما يلي سنحاول عرض مجموعة من التعاريف المختلفة لهذا المصطلح.

#### أ. لغة:

"وهي الفائدة المعينة التي يحققها الشيء".<sup>(1)</sup>

"هي الموقع الذي تأخذه الكلمة في الجملة بحسب الترتيب النحوي، كان تكون فاعلاً، مفعولاً، مضافاً أو مبتدأ"<sup>(2)</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يظهر لنا أن الوظيفة هي ربح معين تصل إليه، كما يمكن القول بأنه المهنة التي يشغلها الفرد تمكنه من تلبية حاجياته وأن معناه اللغوي يكون حسب موقعه في الجملة كانت تعبر مثلاً عن الدور والوظيفة باللغة الإنجليزية *function* وبالفرنسية *fonction*.

#### ب. اصطلاحاً:

"هي التكوين الأساسي الذي يبني حوله المدير هيكل التنظيمي فعال"<sup>(3)</sup>.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الوظيفة هي التأهيل الرئيسي الذي يؤسسه المدير لكي يتمكن من بناء هيكل تنظيمي فعال قائم على التقسيم إلى مصالح معينة لكل منها واجبات وهناك تعريف آخر للوظيفة وهي: "مجموعة المهام والواجبات التي توكل لشخص ما لتنفيذها وأدائها وفق مسؤوليات وصلاحيات محددة

(1) آلاء علي عبود الحاتمي: معجم مصطلحات وإعلام الجزء 1، ط1 الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 ص345.

(2) إيمان فاطمة الزهراء بلقاسم: مصطلح الوظيفة والمفهوم، صادرة عن المجلة التعليمية، المجلد 4، العدد 1، الجزائر، 2017

(3) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان، عمان، 2016، ص 108.

## الفصل الثاني: سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية

مشروطة بقدرات وكفاءات وخبرات ومستوى علمي مناسب" (1) ، وعلى هذا الأساس فإن الوظيفة عبارة عن نشاط معين يتضمن عده مهام تقع على عاتق شخص ما يجب عليه تنفيذها بناء على شروط معينة تتمثل في كونه مناسب لشغل تلك الوظيفة قادر على أدائها ويملك مستوى علمي مناسب يتماشى مع تلك الوظيفة أو الواجبات وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا التعريف يتشابه مع التعريف الذي قبله إلا أن هناك تعريف آخر هو أنها "تعبّر عن نوع العمل الذي يؤديه الشخص بصورة منتظمة وغالبا ما تكون بشكل يومي" (2) ويتضح من خلال هذا التعريف أنها تعبر عن شكل العمل الممارس المضبوط باليات معينة وهي غالبا ما تكون عملية روتينية وبالتالي هذه التعريفات الثلاثة الاصطلاحية تتداخل فيما بينها مما يجعلنا نضع تعريفا إجرائيا يجمع بين هذه التعاريف.

### التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتق شخص مكلف بأدائها مع مراعاة عده جوانب لا بد من توفرها فيه أهمها الكفاءة، المستوى التعليمي، القدرة على أداء تلك المهام.

### 2. مفهوم التوظيف:

هناك عده تعريف تناولت مصطلح التوظيف باعتباره من أهم المصطلحات التي تقوم عليها المنظمات وسنحاول فيما يلي استعراض أبرز هذه التعريفات.

(1) صالح علي عوده الهالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2016، ص 188.

(2) روان مروان: الفرق بين الحرفة والمهنة والوظيفة، الرئيسية مأخوذة من الموقع الإلكتروني [https:// wikipedia. com](https://wikipedia.com) إذ طلع عليه يوم 2023/11/4 على الساعة 10:39.

### أ. لغة:

من فعل وظف يوظف توظيفاً أي استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة<sup>(1)</sup>.  
اسم من الفعل وظف يوظف توظيفاً ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة<sup>(2)</sup>.  
ونستخلص من خلال التعريف الأول والثاني أن التوظيف هو عبارة عن تشغيل الشيء أو تحريك الشيء وذلك بغرض أو هدف إنتاج السلع أو تقديم خدمه معينة لصالح أفراد معينين.

### ب. اصطلاحاً:

يعتبر التوظيف من النشاطات المهمة والحساسة التي تقع على عاتق مديره الموارد البشرية التي تقوم بالتخطيط والتنسيق والرقابة وتوجيه العاملين<sup>(3)</sup>.

نستخلص من خلال هذا التعريف أن التوظيف هو إحدى المهام التي تكلف بها مديره الموارد البشرية داخل المؤسسة وهناك تعريف آخر يكمل هذا التعريف الذي يبين لنا أن التوظيف هو "عملية اختيار القوى العاملة اللازمة للمنظمة وتسكينها في المكان الملائم في الهيكل التنظيمي للمنظمة"<sup>(4)</sup> ويمكن القول من خلال هذا التعريف أن التوظيف هو عملية تعتمد على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي مبدأ التخصص وهو معتمد عليه تايلور في نظرية الإدارة العلمية وهو بالمختصر عملية استقطاب يد عامله لشغل منصب ومهنة محددة وبذلك فهو عملية تحديد وجذب واختيار المترشحين المناسبين لوظيفة شاغرة داخل المنظمة، حيث يدل هذا التعريف على أن التوظيف يشترط وجود متطلب شاغر ليحل محله شخص آخر، وهذا

(1) المنجد في اللغة والإعلام: ط 24، دار الشرق للنشر والتوزيع بيروت، لبنان، 1973 ص 265

(2) مسعود جبران: الرائد المعجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين بيروت، 2003 ص 571.

(3) محمد بلبريك ودريداش حلمي: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام دليل علمي لمسير الموارد البشرية، دار الباحث، الجزائر، 2019، ص 37.

(4) أحمد إبراهيم حمزة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط 1، دار المسيرة عمان، الأردن 2015، ص 123.

التعريف يتشابه من التعريف الذي قبله من حيث مؤشر الاستقطاب ومنه سنقوم بصياغة تعريف للتوظيف بأسلوبنا الخاص وهو:

### ج. التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن عملية التوظيف هي إحدى مهام إدارة الموارد البشرية تستقطب أكفاء مرشحين لشغل وظائف شاغرة محددة تتلاءم مع قدراتهم وإمكانياتهم الفكرية والعضلية أي أنها تخص مجموعة من الشروط لا بد من توفرها لضمان التوافق بين احتياجات العمل وقدرات الفرد.

### 3. مفهوم التنمية:

لقد اختلفت التعريفات وتباينت حول مصطلح التنمية ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

#### أ. لغة:

لفظ التنمية مشتق من نَمَى بمعنى الزيادة والانتشار<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن التنمية تدل على كل تغير وتطور يطرأ على شيء معين.

#### ب. اصطلاحاً:

وهي عملية تغير في البنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع تسعى أساساً لرفع مستوى السكان في كافة الجوانب أي أن التنمية يقصد بها الارتقاء الحقيقي بالمواطن بما يعنيه ذلك من زيادة في داخله مصحوبة بتطوير إيجابي في سلوكياته ومفاهيمه وتصرفاته<sup>(2)</sup>، وهذا يدل على أن التنمية هي إحداث تغييرات في شتى المجالات هدفها تحسين مستوى السكان وتطور الفرد من جميع النواحي سواء كانت مادية أو معنوية.

(1) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد: التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، سلسلة كتب التنمية في الألفية الثالثة الكتاب الأول، المكتب الجامعي الحديث، باسوان، 2009، ص 12.

(2) المرجع نفسه ص 18.

## الفصل الثاني: سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية

وأيضاً فإن التنمية بمفهومها الشامل تعني الجهود التي تبذلها الدول لمعالجة المشكلات التي تواجهها في محاولتها للخروج من الأزمات والتحديات أو الإسراع في تقدمها الاقتصادي والصناعي والاجتماعي والثقافي والبشري وغيرها<sup>(1)</sup> حيث نستنتج من خلال هذا التعريف أن التنمية هي كل الممارسات التي تقوم بها الدول المقاومة لجميع الصعوبات والمعوقات بالإضافة إلى دفع عجله التقدم في جميع المجالات بالإضافة إلى أنها "عملية تغير واعي يحدث في المجتمع من خلال التوحد والمشاركة في جهود المواطنين والحكومة بهدف الاستفادة من كافة الموارد المتاحة في المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، ويتم ذلك وفق خطه مرسومه"<sup>(2)</sup>.

بمعنى أنها التغير العقلاني الذي يطرأ على المجتمعات بفعل الاتحاد ما بين المدنيين والسلطة لتحقيق الرفاهية بشكل عام والاستفادة من كل الإمكانيات والموارد المتاحة بالاعتماد على استراتيجية محكمة.

تعريف شرام وأيرنر: "التنمية هي ذلك التغير نحو الأنماط المجتمعية التي تسمح لمجتمع ليس فقط بتحقيق القيم الإنسانية بل أيضاً بزيادة قدراته على التحكم والسيطرة على بيئته ومكانته السياسية وبزيادة مدى سيطرة أفرادهم وتحكمهم في توجيه أمورهم وشؤونهم"<sup>(3)</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن المحور الرئيسي والأساسي للتنمية هو الإنسان والمجتمع وهو أساس التغير نحو الأفضل.

بالإضافة إلى أن التنمية كمصطلح في جوهره يعني بناء مؤسسات تعليمية وثقافية وسياسية لأحداث المجموعة من التغييرات الجذرية في مجتمع معين وذلك قصد إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي

---

(1) فاطمة الزهراء طلحي: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2017 ص 18.

(2) احسان حفزي: علم الاجتماع والتنمية، دار المعرفة الإسكندرية، 2010، ص 33

(3) نبيل رمزي وعدلي أبو طاحون: التنمية، دار الفكر الجامعي مصر، د ط، ص 12

وتلبية الحاجيات الأساسية والضرورية المتزايدة للأفراد<sup>(1)</sup>، يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التنمية لا تشمل إحداث تغييرات خاصة بالفرد فقط بل إنشاء مؤسسات أيضا من شأنها أن تسهم في عملية التطور وتغيير للأفضل وتلبية مختلف متطلبات الحياة للأفراد والمجتمعات.

### ج. إجرائيا:

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن التنمية هي عملية تطوير المجتمعات في شتى المجالات بغية تحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي بالإضافة إلى الإسراع في التغيير والتطوير والزيادة في الإنتاج خلال فترة زمنية قصيرة

## 4. مفهوم التنمية المجتمعية:

### أ. اصطلاحا:

هذا المفهوم يسعى إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع سواء أكانوا أفرادا أم جماعات أو منظمات في المجتمع المدني<sup>(2)</sup>.

يتضح لنا من خلال هذا المفهوم أن التنمية المجتمعية تسعى لتطوير العلاقات البشرية لتحسين ظروفهم الاجتماعية والقدرة على توفير متطلبات الحياة.

كذلك فتتمية المجتمعية حسب بعض المفكرين الاجتماعيين هي عملية توافق اجتماعي وهي أيضا تنمية طاقات الفرد إلى أقصى حد المستطاع<sup>(3)</sup> وبالتالي فإن التنمية المجتمعية تسعى لتطوير قدرات الفرد من مستوى إلى مستوى أعلى منه.

(1) عمار بحوش: دفاتر المجلس سلسلة منشورات الجيب منبر حوار الأفكار لغة التنمية وتنمية اللغة، دار راجعي للنشر والتوزيع الجزائر، 2010، ص 4.

(2) المرجع السابق ص 5

(3) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: أبو زيد مرجع سابق، ص 20.

## الفصل الثاني: سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية

وهي أيضا "من أنظمة التنمية المساعدة في حل المشكلات المتعلقة في كل من الأمور الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية"<sup>(1)</sup>.

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التنمية المجتمعية هي جزء من أنظمة التنمية الشاملة التي من شأنها أن تسمم في معالجة المشكلات في مختلف مجالات الحياة.

### ب. إجراءات:

مما سبق ذكره نستنتج أن التنمية المجتمعية تتمحور حول رفع رفاهية كل الأفراد إلى مستوى أفضل منذ قبل مع الاستثمار في طاقاتهم وقدراتهم لتوفير مختلف متطلباتهم باعتبارها فرع من أنظمة التنمية الشاملة التي تساعد على معالجة العديد من المشكلات في شتى المجالات.

## 5. سياسات التوظيف:

### أ. اصطلاحا:

عبارة عن بيان تنظيمي يشرح الكيفية التي تتم من خلالها عملية التوظيف فهي تحدد ممارسات التوظيف المفضلة في المؤسسات وتعزز الأنساق الداخلي بين أنشطة التوظيف المختلفة<sup>(2)</sup>.

ومن هنا نستنتج أنها خطه تعتمد عليها المؤسسة للتوضيح كيف يتم توظيف الموارد البشرية وتتسق بين

مختلف الأنشطة في المؤسسة على المستوى الداخلي

(1) لينا سرطاوي: تنمية المجتمع مفهومه وأهميته، مأخوذة من الموقع الإلكتروني <https://rayatek.com>. اطلع عليه بتاريخ

2023/11/4 على الساعة 10:12.

(2) حميدي نسرين وزكري زينب: مرجع سابق ص 8.

ويعرف "Dimitri Wiss" سياسة التوظيف بأنها عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن اختيار الأفراد<sup>(1)</sup> وهي أيضا من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثرها تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مكلفه ومستمرة تقوم على تنمية وتطوير مصادر الإدماج الحالية والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة في التقدم للترشح للعمل والاستثمار الأمثل في الموارد البشرية المتاحة، لذلك فإن التمسك بسياسة التوظيف مبدأ عام يتعين الأخذ به كمرشد رئيسي في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقوى العاملة من ناحية ومن ناحية أخرى سياسة التوظيف إطارا عاما للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة<sup>(2)</sup>.

يتضح لنا من خلال التعريفين السابقين أن السياسات التوظيف هي عمليات أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة وكذلك تطوير مصادر الإدماج والاستثمار في الموارد البشرية من خلال تحفيزهم وتنمية قدراتهم.

كما تعتبر سياسات التوظيف من أهم عوامل نجاح أي مؤسسه، ولكي تكون فعالة ومؤثرة فهي يجب أن يكون التعاون الفعال والمشاركة الإيجابية في إعداد وتنفيذ مختلف العمليات والإجراءات التي تمر بها باعتبارها سياسة تهتم بكل موظف من أي مستوى كان<sup>(3)</sup>.

ومن خلال هذا التعريف يظهر لنا أن سياسات التوظيف إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة ولتحقيق ذلك لا بد من التعاون والمشاركة الإيجابية في تطبيق مختلف المهام التي تقوم بها.

---

(1) أمينه جاب الله: سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2013 2014، ص 62.

(2) معينة أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1، الجزائر 2010، ص16.

(3) أحمد طاهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1995 ص 105.

### ب. التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن سياسات التوظيف هي إحدى العمليات الأساسية التي تقع على عاتق أدارة الموارد البشرية والتي تعتبر إحدى أهم العوامل النجاح للمؤسسة من خلال المشاركة الفعالة والتعاون أثناء القيام بتنفيذ العمليات والإجراءات الموكلة إليها.

### ثانياً: قراءة تحليليه لأهمية التوظيف في المجتمعات الحديثة.

للتوظيف أهمية بالغه في المنظمة باعتباره الآلية التي من خلالها يتم توفير الموارد البشرية للمؤسسة وكذا توفير احتياجاتها وتحقيق أهدافها كما تبرز أهمية التوظيف من خلال دوره في إنجاز استراتيجية الموارد البشرية.

تهتم أدارة الموارد البشرية بشؤون الموظفين خلال مسارهم المهني بدءاً من عملية تكوين الموارد البشرية بمختلف وظائفها المتسلسلة حيث تهدف عملية توظيف الموارد البشرية إلى ملء الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويحقق التوظيف الفعال عدة مزايا للمؤسسة منها زيادة الإنتاج من خلال:

– تحسين أداء الأفراد وتحسين عملية التدريب والتقليل من تكاليفه.

– الوصول إلى الرضا الوظيفي.

– تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في المورد البشري.

كما أن جميع المنتمين إلى المنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى وقد تحصلت

عليهم من خلال عملية التوظيف، لذا؛ فالمؤسسة مطالبه بتجديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين

لشغل المواقع الشاغرة فيها (1).

كما أن أهمية التوظيف تكمن في الدورة العالي الذي تشغله وهو توفير احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة للقيام بأعمالها وذلك من خلال أبعادها الاستراتيجية الثلاث (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) والقيام بكافة أنشطتها وإجراءاتها استنادا للخطط الموضوعة كذلك تتمثل أهمية التوظيف بهدفها الرئيسي وهو توفير أفضل الموارد البشرية من ذوي الكفاءات والمؤهلات وتزويد الشركات بالأيدي العاملة التي يتطلبها تحقيق الأهداف المرجوة منها ويجب على هذه المؤسسات أن تسعى جاهده لبناء وتطبيق استراتيجيات التوظيف العلمية السليمة التي تتصف بالحيادية لجذب الراغبين بالعمل لغايات المفاضلة بينهم وتعيين الأفضل لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك بناء على مجموعة من المعايير كالخبرة المهنية والكفاءة والمستوى العلمي والتخصص الذي يتناسب مع المنصب المشغول، وهذه المعايير والأسس تساعد في التقليل من التوظيف الخاطئ الذي يشكل عبئا على المؤسسة من حيث التكلفة والوقت والجهد المبذول أضافه إلى الخسائر المترتبة عليها من حيث الرواتب والدورات التدريبية التي قد تصل إلى خسارتها(2).

كما أن التوظيف يحتل أهمية بالغه في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتوظيف، فالتوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتظهر الأهمية في كونه يعتمد على المعلومات التي توفرها له عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة فعن شاغلها تساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الأنسب من بين المتقدمين كما ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد النوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل، كذلك يرتبط بالتدريب وتنميه

(1) بالحاج خيرة: سياسة التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية. مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية تخصص جماعات محلية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية 2019 2020 ص 20.

(2) أحمد محمد حمدان الحاج: مرجع سابق ص 16.

مهارات الموظف الجديد حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتقريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حاله ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ما سبق ذكره حول أهمية التوظيف في المجتمعات الحديثة تبين لنا أن التوظيف في المجتمعات الحديثة لديه أهمية بالغة وذلك من خلال التركيز على جوانب جد مهمة وأساسية لا بد من أن تكون متوفرة في المترشح لشغل الوظيفة الشاغرة وعليه في التوظيف يوفر عده مزايا للمؤسسة والتي تتماثل في زيادة الإنتاج من خلال تحسين أداء الأفراد وكذلك تحسين عملية التدريب والتقليل من التكاليف وتحقيق الأرباح. ومن جهة أخرى يوفر احتياجات المؤسسات والمتمثلة في الموارد البشرية المؤهلة للقيام بأعمالهم وذلك من خلال أبعادها الاستراتيجية الثلاثة المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

### ثالثا: نماذج لسياسات التوظيف في بعض مجتمعات العالم

#### 1. النموذج الأمريكي:

تعتمد الولايات المتحدة الأمريكية في التوظيف على سياسة دوران العمل بنسبه مرتفعة حيث قد يصل معدل الدوران إلى 90 % بين العاملين وإلى 25 % بين المديرين كما تتم إجراءات التقييم والترقية في الشركات الأمريكية بصورة أسرع وفي مدى زمني متقارب وذلك للتأكيد على أهمية الإبداع والتحصيل والفردية مما يلقي قبلا في المجتمع الأمريكي، كما يختار الإداري في الشركات الأمريكية مجالا مهنيا من مجالات العمل ويبقى متخصصا فيه فترة طويلة من الزمن وقد ينتقل من مدينة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى ويظل ملتزما ومنتما لتخصصه لا للمنظمة التي يعمل فيها زيادة على ذلك فإن معايير الاختيار والتعيين في الولايات المتحدة

(1) أسامة السيد سعد أبو أربعة: متطلبات الارتقاء بمعايير الاختيار الوظيفي في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة ماجستير، صادرة عن مجلة كلية التربية جامعة دمياط، المجلد 37، العدد 3، 2022، ص 26-27.

## الفصل الثاني: سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية

الأمريكية تتم على أساس مواصفات عامه تتعلق بالشخصية ومدى تكاملها ولا يعطى التدريب والكفاءة الأهمية اللازمة كما يتسم التعاون بين الأفراد في المشروعات الأمريكية بالفنور وعدم الجدية واللامبالاة فكل شخص يعمل طبقاً لمصلحته الشخصية بصرف النظر عن أي شخص آخر فهو يرغب أن يكون في المقدمة ولا يريد أن يتلاشى عمله ضمن جهود تعاونيه<sup>(1)</sup>.

"في غالبية الولايات المتحدة الأمريكية يكون التوظيف عادة على أساس حسب الرغبة" تعني أن الموظف يختار الاستقالة من وظيفته أو تركها في إي وقت ولأي سبب، كما تعني أيضاً أن صاحب العمل حر في إنهاء خدمة الموظف في إي وقت، وعلى الرغم من ذلك فإن عبارة "لأي سبب" لديها بعض الاستثناءات بالنسبة لصاحب العمل لا يمكن له فصل شخص على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو العمر أو التوجه الجنسي أو الإعاقات الذهنية أو الجسدية أو الأهل بموجب قوانين تكافؤ الفرص الخاصة بالدولة، والولاية الوحيدة في الولايات المتحدة الأمريكية التي ليس لديها التوظيف حسب الرغبة هي ولاية مونتانا حيث لا يمكن فيها فصل العامل من وظيفته إلا لسبب وجيه.

على الرغم من أن العديد من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية يعملون "بمبدأ التعيين" حسب الرغبة إلا أن هناك حالات أبرم فيها الأشخاص عقوداً تحدد بوضوح العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، على سبيل المثال قد يوقع الموظف عقد مع شركة معنية إلا أنه لا يمكن فسخ العقد إلا لسبب وجيه، ويمكن أن يفصل العقد بعد ذلك الأسباب التي قد تؤدي إلى فسخ العقد مع الموظف<sup>(2)</sup>.

(1) نادر أحمد أبو شيخة: أداره الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص 604-607.

(2) منظمة تشغيل مهني في الولايات المتحدة الأمريكية ومؤسسة تدير شؤون الموظفين. مأخوذ من الموقع الإلكتروني: [https:// www. globalisation- partners. com](https://www.globalisation-partners.com) طلع عليه بتاريخ 2024/2/22 على الساعة 10:52.

ومن خلال ما سبق ذكره حول النموذج الأمريكي فيما يخص التوظيف والسياسات المعتمدة في ذلك اتضح لنا أن التوظيف يتم من خلال الاعتماد على دوران العمل كذلك فإنها تعتمد على المصادر الداخلية من بينها الترقية التي تتم بعد عملية تقييم الأداء للموظفين في فترة قصيرة كذلك التخصص في العمل وأيضا لا ننسى أن التوظيف يتم حسب المعايير المحددة تتجلى في ملفات متعلقة بالشخصية للمترشح لشغل الوظيفة لكن لا يتم الاعتماد على الكفاءة كمعيار لتوظيف الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية يتم على أساس التوظيف حسب الرغبة أي حسب اختيار الموظف للاستقالة أو التقاعد وأيضا أن صاحب العمل له الحرية في إنهاء الموظف من عمله في أي وقت إلا أن هذا يستطعم مراعاة بعض الشروط أثناء الفصل للموظف فلا يجوز فصله لأسباب خارجة عن نطاق العمل كالدين والعرق والجنس والأصل.

### 2. النموذج الياباني:

إن سياسة التوظيف مدى الحياة التي تنتهجها الشركات اليابانية للعامل ليست مطلقة في العامل يستطيع أن يترك العمل في شركته وكذا صاحب العمل يستطيع أن يفصل العامل ومع ذلك يرحب العامل وصاحب العمل سياسة التوظيف مدى الحياة فمن وجهة نظر العامل يعطيه ذلك ضمانا واستقرارا ومن وجهة نظر صاحب العمل تمكنه هذه السياسة من وضع خطة طويلة المدى للعمال كما تقدر نسبة العاملين اليابانيين الذين يعملون ضمن العمالة الدائمة حوالي 10 % من إجمالي العاملين اليابانيين ذلك لأن الإدارة في ظروف نقص الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة تلجأ إلى أساليب أخرى تتمثل في تخفيض الأجر بما فيها أجر المديرين أو إلغاء أو تأخير العلاوات أو الاستغناء عن العاملات النساء وتنمي مثل هذه الإجراءات مشاعر الانتماء والتعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.

لأن الشركات اليابانية تفضل تطبيق سياسة التوظيف مدى الحياة لأسباب التالية:

- تمكين الشركة من التخطيط طويل المدى لمواردها البشرية.

– دعم الروح المعنوية للعاملين.

– صعوبة الحصول على موارد بشرية مدربه وذات انتماء عال بسبب احتفاظ كل شركة بما لديها من قوة. عمال.

إن المزايا التي تعود على العامل من تطبيق هذه السياسة تتمثل في أنه يعلم بدرجة عالية من التأكد أنه إذا كان خريج جامعة وحصل على مؤهلات عليا خلال سنوات عمله وكان تقويم أدائه مرضيا فإنه سوف يرقى إلى وظائف الإدارة العليا بعد عدد معين من السنوات وبالتالي يمكنه التنبؤ بمساره الوظيفي<sup>(1)</sup>.

وفي المقابل تثير هذه السياسة جدلا كبيرا بين أوساط الإداريين اليابانيين فبعضهم يعتبرها أساسا لضمان الإخلاص إلى المنظمة واستمرار العمل الجاد والشعوري بالأمن والطمأنينة من قبل العاملين وبعضهم الآخر يعتبرها نظاما متقادما ولا يتماشى مع الحالة الحركية لبيئة المنظمة وكأننا ما كان الأمر فإن إيه تطويرات مستقبلية يجب أن تتم بشكل تدريجي، كما أن العمل في المنظمات اليابانية في ظل سياسة التوظيف مدى الحياة يسمح بالتمتع بمركز اجتماعيا مرموق وعادة ما يتم اختيار العاملين في هذه المنظمات من خريجي جامعة معينة حتى غدا اختيار الجامعة بمثابة اختيار مسبق لجهة عمل الفرد مده حياته والمنظمات الكبيرة تفضل توظيف خريجي هذه الجامعات نظرا لقوتها وبالتالي ارتفاع مستوى خريجها بالإضافة إلى رغبة فئة الإدارة العليا لهذه المنظمات في استخدام خريجي الجامعات الذين تخرجوا فيها بهدف إيجاد جماعات متماسكة.

كذلك لا ننسى أن الشركات اليابانية لها سياسة أخرى وهي سياسة التقويم والترقية البطيئة حيث تتم إجراءات التقويم والترقية في فترات زمنية متباعدة وليس في هذا الأسلوب إيه نتائج سيئة لدى العاملين ما دامت أنها تتم بعدالة حيث يتعرض نظام التقدم والترقية على أساس الأقدمية إلى كثير من الاعتراض والهجوم، ثمة جهودا تبذل لأخذ عامل الكفاءة بعين الاعتبار في الترقية ولذا؛ قامت بعض الشركات اليابانية بإنشاء نظام

(1) نادر أحمد أبو شيخة: المرجع السابق ص 604 605 بتصرف.

## الفصل الثاني: سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية

لتقويم أداء العاملين على أساس ما يمارسه العامل من واجبات وما يمكنه ممارسة مستقبلا وبالرغم أن التأهيل الجامعي مطلب رئيسي للترقية التي تتم عادة وفقني معايير التقدمية والعمر ومستوى ثقافة العامل فإن بعض الشركات قامت بإعطاء فرص الترقى للعاملين غير الجامعيين الوصول إلى مراكز الإدارة العليا بشرط أن يكون أدائه متميزا وأن يكونوا قد شاركوا بعدد من البرامج التدريبية وأن يتجاوز بعض الامتحانات الكتابية<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ما تم تطرق إليه في النموذج الياباني يمكن القول إن التوظيف اليابان يعتمد على سياسة التوظيف مدى الحياة وهو ما من شأنه أن يشعر الموظف بالاستقرار الوظيفي بالإضافة إلى أن معايير التوظيف في اليابان تتجلى في الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة كونها أساسيه لشغل المناصب الشاغرة كذلك ترقية الموظفين باعتبارها مصدر داخلي لعملية التوظيف وذلك حسب الأحقية بالإضافة إلى الشهادة التي تتماشى مع متطلبات الوظائف من خلال توظيف خريجي الجامعات كذلك الامتحانات الكتابية التي تحدد شخصية شاغل الوظيفة.

### 3. النموذج الفلسطيني:

تتولى دائرة الموارد البشرية تنظيم إجراءات التوظيف الجامعة وتحرس الدائرة على تطبيق السياسة الذي انتهجتها الجامعة منذ تأسيسها بتساوي فرص التوظيف أمام جميع المتقدمين للوظائف وذلك من خلال الاختيار المستند على انهيه جداره، خبره وقدرات المترشح ومدى توافقها مع المؤهلات والمهارات المطلوبة للوظيفة ويتم إخضاع مقدم الطلبات الذين يتم اختيارهم من بين كامل عدد مقدم الطلبات لإجراءات تقييم (اختبارات خطيه ومقابلات شخصية) وذلك من أجل اختيار معرفتهم وملاءمتهم للوظيفة.

تتم عملية اختيار وتعيين الموظف على أربعة مراحل نوضحها فيما يلي:

طلبات التوظيف:

(1) المرجع السابق ص 650 606.

## الفصل الثاني: سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية

تتولى دائرة الموارد البشرية الإعلان عن احتياج الجامعة من الوظائف على موقع التوظيف الإلكتروني (ppm) ويتم استقبال طلبات الراغبين في الالتحاق بالوظائف المعلن عنها خلال فترة السماح باستقبال الطلبات.

### تقييم الطلبات:

يتم مراجعته كافة الطلبات التي تم استقبالها بغرض تدقيق الطلبات والتحقق من ملاءمتها لشروط شغل الوظيفة المعاني عنها من حيث المؤهل العلمي للوظيفة، الخبرات والمهارات المطلوبة، ويتبع هذا الإجراء عقد لجنة رسمية لتأهيل الطلبات التي تحقق متطلبات الوظيفة لاستكمال الخطوات اللاحقة من إجراءات التوظيف<sup>(1)</sup>.

### الاختبارات والمقابلات:

بغرض تقييم معرفة قدرات ومهارات المترشح الأكاديمية والفنية والشخصية يتم إجراء مقابلات شخصية للمترشحين الذين يتم تأهيلهم من المرحلة السابقة وقد يسبق المقابلة الشخصية إجراء امتحانات كتابية كجزء من عملية تقييم المهارات وتكون المقابلة الشخصية فرصه لاطلاع المترشح على تفاصيل الوظيفة المطلوبة

### التعيين:

بناء على نتائج المقابلات، يتم اختيار المترشح الحاصل على أعلى نتيجة في المقابلات الشخصية واختيار المهارات كمرشح أول الوظيفة ويتم اختيار الذي يليه في النتيجة كمرشح احتياطي، وبعد اعتماد نتائج المقابلات ترسل الجامعة بوليتكنيك فلسطين خطاب الموافقة على تعيين المترشح ويستكمل إجراءات توظيفه بعد موافقته على العرض الوظيفي المقدم له<sup>(2)</sup>.

(1) الخليل جبل أبو رمان: دائرة الموارد البشرية، جامعة بوليتكنك، نحو جامعة علوم وتكنولوجيا وإبداع ريادية، عن نظام التوظيف، مأخوذ من الموقع الإلكتروني <Jobs> <https://www.ppu.edu> أطلع عليه يوم 2024/02/22 على الساعة 11:30.

(2) المرجع نفسه.

## الفصل الثاني: سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية

ويمكن أن تقدم مثال حول معايير التوظيف للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني مثلها مثل الوظائف الإدارية التي يقررها ديوان الموظفين العام للوظائف الإدارية والتي تحظى جميع الوزارات الفلسطينية باستثناء وزارة التربية والتعليم والصحة لهما آليات خاصة ولكنها تشبه تلك الموجودة في الديوان ونذكر منها معايير التوظيف للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم وهي كالتالي<sup>(1)</sup>:

تتم التعيينات في الوظائف الإدارية بناء على إعلانات سواء داخلية أو خارجية للوظائف الإدارية المطلوبة والتي تتحدد عادة بناء على طلب الإدارة المعنية

يتم وضع شروط الإعلان من قبل الإدارة العامة للشؤون الإدارية بالتنسيق المسبق مع الإدارة المعنية وخاصة فيما يخص المؤهلات العلمية المطلوب تضمينها الإعلان بحيث تتوفر في المتقدمين.

عادة ما يتضمن إعلان التوظيف للوظائف الإدارية الشروط الآتية:

- تحديد المؤهل العلمي المطلوب توفره في المتقدم.
- تحديد السن عادة الأزيد عن 45 سنة.
- تحديد سنوات الخبرة المطلوب توفرها في التعليم إذا كان الإعلان داخليا.
- تحديد المهارات المطلوب من المتقدم إجادتها مثل استخدام الحاسوب أجاده اللغة الإنجليزية وخلافه.

---

(1) معين شعبان حسين العيلة: واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظة قطاع غزة رسالة مقدمه استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أداره الأعمال، الجامعة الفلسطينية كلية التجارة، قسم أداره الأعمال فلسطين سنة 2008.

سنوات الخبرة المطلوب توفرها في المتقدم في مجال العمل إذا كان الإعلان داخليا، كذلك في كثير من الإعلانات الخاصة إذا كان من المتوقع أن يكون عدد المتقدمين كبيرا يتم عقد امتحان تحريري للمتقدمين في مجال التخصص بهدف قياس قدرات المتقدمين وفرز المتفوقين منهم بناء على نتيجة الامتحان التحريري (1).

ومن خلال ما سبق ذكره حول نموذج الفلسطيني في التوظيف يمكن القول إن عملية التوظيف في المؤسسات الفلسطينية تتم وفق سياسة محددة تنتهجها المنظمات الفلسطينية لضمان اختيار أفضل الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة، بالاستناد إلى كفاءة المرشحين وجدارتهم وقدراتهم ومدى تماشي هذه المعايير مع متطلبات الوظيفة، حيث تمر عملية التوظيف في المؤسسات الفلسطينية عادة بأربعة مراحل أساسية تتجلى في طلبات التوظيف التي يقدمها المرشحين للمؤسسة المعنية تليها مرحلة تقييم الطلبات التي تتم دراستها ومراجعتها لتحديد ما إذا كانت تتناسب مع الوظيفة ومتطلباتها أم لا، بعد ذلك تأتي مرحلة الاختبارات والمقابلات والهدف منها يتضح في الكشف عن مهارات المترشح ومؤهلاته ومدى إمكانياته على شغل الوظيفة.

كذلك إجراء امتحانات كتابيه كجزء من عملية تقييم المهارات وأخيرا تأتي مرحلة تعيين المورد البشري المناسب لشغل تلك الوظيفة بناء على نتائج المقابلات، حيث يتم اختيار الحاصل على أعلى نتيجة ومن ثم تعيينه ومثال ذلك المعايير المعتمدة في وزارة التعليم العالي الفلسطيني، حيث يتم التوظيف اعتمادا على الإعلانات الداخلية أو الخارجية مع ضرورة وضع شروط تلك الإعلانات مع ضرورة تحقيق الانسجام مع الإدارة المعنية حيث تتضمن تلك الشروط المؤهلات العلمية المطلوبة الخبرة المهنية، عدم تجاوز السن 45 سنة، والمهارات الواجب توفرها في المترشح.

#### 4. النموذج المصري:

حدد قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2018 شروطا للتعيين في الوظائف الحكومية بالجهاز الإداري للدولة ونصه المادة 14 من القانون على أنه يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف ما يأتي:

إن يكون متمتعا بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التي تتعامل معها بالمثل في تولي الوظائف المدنية، وأن يكون محمود السيرة وحسن السمعة بالإضافة إلى أن لا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره زيادة على ذلك ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بحكم أو قرار نادي به نهائي كذلك أن يثبت لياقته الصحية لشغل الوظيفة بشهادة تصدر من المجلس الطبي المختص وأن يكون مستوفيا لاشتراكه شغل الوظيفة مع ضرورة اجتياز الامتحان المقدر لشغل الوظيفة، زيادة على ذلك ألا يقل سنه عن 18 من عاما ميلاديا.

والجدير بالذكر أن قانون الخدمة المدنية ينص على أن يكون التعيين بموجب قرار يصدر من رئيس الجمهورية أو من يفوضه على أساس الكفاءة والجدارة دون محاباة أو وساطة من خلال إعلان مركزي على موقع بوابة الحكومة المصرية، متضمن البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شغلها على نحو يكفل تكافؤ الفرص والمساواة<sup>(1)</sup>.

بين المواطنين وفي جميع الأحوال يشترط لشغل الوظائف أن تكون شاغرة ومموله ويكون التعيين في تلك الوظائف بامتحان ينفذه الجهاز من خلال لجنة للاختبار، ويشرف عليه الوزير المختص على أن يكون التعيين بحسب الأسبقية الواردة في الترتيب النهائي لنتيجة الامتحان، وعند التساوي يقدم الأعلى في مرتبه

(1) محمود حسين: شروط يحددها القانون للتعيين في الوظائف الحكومية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. اليوم السابع، القاهرة 2020، مأخوذة من الموقع الإلكتروني m. youm7. com اطلع عليه بتاريخ 2024/2/11 على الساعة 11:30.

## الفصل الثاني: سياسات التوظيف وأهميتها في التنمية المجتمعية

---

الحصول على المؤهل المطلوب لشغل الوظيفة، فالدرجة الأعلى في ذات المرتبة فالأعلى مؤهلاً فالأقدم في التخرج فالأكبر سناً<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ما سبق ذكر ونستنتج أن التوظيف في مصر يقوم بالأخذ بعين الاعتبار الالتزام بمجموعه من الشروط الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة كالجنسية المصرية والتمتع باللياقة البدنية وشرط السن (18 سنة)، والتعيين في الوظائف يتم وفق قانون يصدر من رئيس الجمهورية مع ضرورة توفر الكفاءة والجدارة التي تشمل الأحقية حسب لقدميه الشهادة والسن والمؤهلات وان التوظيف لا يتم بناء على المحسوبية، وأيضاً يتم بناء على مبدأ تكافؤ الفرص وأيضاً من خلال الإعلانات عبر موقع الحكومة المصرية حيث يتم التعيين في تلك الوظائف من خلال إجراء الامتحانات والمقابلات التي تجرى مع اللجنة المختصة وبناء على النتائج النهائية يتم توظيف الأكفأ من بين المترشحين

---

(1) المرجع نفسه.

### خلاصه الفصل

ومما سبق ذكره يمكن القول إن سياسات التوظيف في المجتمعات الحديثة لها دور كبير في تحقيق التنمية المجتمعية باعتبارها تعتمد على مجموعة من معايير المحددة، وفي الفصل الموالي سوف نتطرق إلى المعايير التي تعتمد عليها الدولة الجزائرية في التوظيف ومنه سنعرف ما إذا كانت متشابهة أم مختلف.

# الفصل الثالث

## سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها

تمهيد

أولاً: نبذة تاريخية حول سياسات التوظيف الجزائري.

ثانياً: شروط التوظيف في الجزائر.

ثالثاً: الأهمية المنشودة من التوظيف الجزائري.

رابعاً: مهام التوظيف الجزائري.

خامساً: مراحل سياسات التوظيف في الجزائر.

1. الاستقطاب

2. الاختيار

3. التعيين

سادساً: مسارات سياسات التوظيف الفعال في الجزائر.

سابعاً: مبادئ التوظيف في الجزائر.

1. مبدأ المساواة

2. مبدأ الكفاءة

3. مبدأ الجدارة

خاتمة الفصل

### تمهيد

تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشري، وتتضمن أنشطتها جانبين، جانب تحاول فيه إقناع الأفراد أو الموارد البشرية بالانضمام للعمل في المنظمة ليصبح موظفين فيها، وجانب آخر تعمل فيه على المحافظة على هذه الموارد وإقناعها بالبقاء في المؤسسة

وتستلزم عملية تلبية ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية الكفاءة شروط ومراحل لا بد من توفرها أثناء توظيف المورد البشري من خلال الاعتماد على مجموعه من المعايير والسياسات التي من شأنها أن تسهم في ترقية الأداء بالمؤسسة الجزائرية والهدف من هذه السياسات هو تحقيق التناسق والتوافق بين خصائص طالبي العمل في سوق العمل ومتطلبات الوظائف الشاغرة.

### أولاً: نبذة تاريخية حول سياسات التوظيف الجزائري

لقد مرت سياسات التوظيف في الجزائر وبصفه خاصة في قطاع الوظيفة العمومية بمرحلتين:

#### 1. المرحلة الأولى: ما بين المرحلة الانتقالية و 1 جانفي 1967

إن أول نظام للوظيفة العمومية عرفته الجزائر كان بموجب القانون الفرنسي الصادر في 19 نوفمبر 1946 ولكنه لم يبيح للجزائريين الالتحاق بها وخلال سنة 1956 وضعت بعض النصوص الأساسية التي سمحت للجزائريين بالالتحاق بالوظيفة العمومية، وفي 4 فيفري 1959 صدر نظام جديد للوظيفة العمومية في فرنسا وامتد تطبيقه إلى الجزائر المستعمرة بمقتضى المرسوم الصادر في 2 أوت 1960.

عند الاستقلال كان الوجود الفرنسي يقتصر على المجال الإداري حيث وصل عدد الموظفين الأجانب من الأوروبيين في الجزائر إلى أكثر من 300,000 موظف منهم 200,000 يستغلون وظائف ذات تكوين أعلى من المتوسط ومن بينهم 15,000 إطار سامي و 100,000 إطار متوسط وهذا ما جعل الجزائر تعاني من مشاكل كبيرة في مجال الإداري بعد رحيل الفرنسيين الذي ترك شعورا كبيرا في الوظائف العمومية مما جعل الجزائر تلجأ إلى الأسلوب العشوائي في التوظيف دون الاكتراث بكفاءة من سيتم توظيفهم من عدمه، ومن أجل التخفيف من حده هذه العشوائية قامت التنفيذية المؤقتة بإصدار المرسوم رقم 62-503 الذي تضمن في مادته الثانية الشروط العامة لشغل الوظائف العمومية، كما تضمن هذا المرسوم عدة تسهيلات في مجال الوظيفة فبموجبه تم استبدال التوظيف الخارجي عن طريق المسابقة بالتوظيف على أساس الشهادات لكل من الأصناف (أ ب ج) ولا يشترط أي شهادة الالتحاق بالصنف د<sup>(1)</sup>، وهو أول نظام جامع للوظيفة العمومية.

وحددت المادة الثانية من هذا المرسوم الشهادات اللازمة الخاصة لكل من الأصناف (أ ب ج) وعلى الرغم من أن هذا المرسوم جاء للتخفيف من الشروط القديمة للتوظيف إلا أن الفراغ والنقائص الموجودة في

(1) تيشات سلوى، مرجع سابق ص 41 43.

النظام المعمول به صعب من أداء الإدارات لمهامها، مما قضى تدخل مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية بصفه مستمرة وقد تم تثبيت معظم الأعوان الذين تم توظيفهم في إطار المرسوم رقم 62 503 كما صدر في نفس التاريخ 19 جويلية 1962 المرسوم رقم 62 52 والذي يهدف إلى كيفية التعيين في بعض المناصب العليا دون أن يقيد به شروط وسميت بمندوبيه الوظائف، هذا الإجراء جاء في البداية خصيصا للتعين في المناصب العليا دون اشتراك أي شهادة ولكن الحكومة وسعت من نطاق تطبيق أحكامه ليشمل تعيين رؤساء المصالح الخارجية بصفه تقديرية، وأصبح استعمال هذا الإجراء بصفه مفرط فيها للتعين في بعض الأصناف من مناصب العمل ووسيلة لبعض الإدارات لمخالفه الإجراءات العادية للتوظيف وتجنب المراقبة المفروضة من طرف مصالح الوظيفة العمومية مما أدى إلى ظهور بعض الفوضى والخلل في الوظيفة العمومية، وموازة بالإجراء المتضمنة تسهيل الالتحاق بالوظيفة العمومية صدر الأمر رقم 62-040 بتاريخ 1962 الذي سمح بإدماج الموظفين المثبتين والمتربصين والأعوان المتعاقدين ذوي الجنسية الجزائرية والذين كانوا يعملون في الوظيفة العمومية التونسية الفرنسية والمغربية في الوظيفة العمومية الجزائرية، شرط استيفائهم لبعض الشروط وهذا ما نصت عليه المادتين 1 و 2 و 3 من المرسوم رقم 62-040.<sup>(1)</sup>

يمكن القول إن في هذه المرحلة في التوظيف في الجزائر والسياسات المعتمدة فيه كانت مستمدة من القانون الفرنسي بحكم أنها كانت مستعمرة فرنسية ثم فيما بعد بدأ التعديل خطوة بخطوة ليتم بعدها اعتماد شروط جديدة للتخفيف من الشروط القديمة وسد الشغور القائم في المؤسسات دون رد اعتبار للكفاءات والشهادات

### 2. المرحلة الثانية: ما بين 1 جانفي 1967 و 15 جويلية 2006

بعد مضي أكثر من 10 سنوات من تطبيق الأمر رقم 66-133 ظهرت حدود تطبيق أحكامه وذلك نتيجة لعدة عوامل ومعطيات وتطورات خاصة منها التطورات الاجتماعية والاقتصادية فوجدت الإدارة العمومية

(1) مرجع سابق ص 42 43.

نفسها أمام تحديات جديدة تتمثل أساسا في النمو المتزايد للحرف والمهن التي تتطلب تخصصات بارزة في الإدارات العمومية والتي لا يمكن مواجهتها ومعالجتها بالتدابير القانونية الصارمة المعمول بها في الإدارة العمومية كما أن استنزاف خبره قطاعاتها لصالح القطاع الاقتصادي الذي تم الاستثمار فيه كثيرا وأصبح يستقطب الكفاءات في جميع المجالات بسبب المقابل المادي المغري والمسارات المهنية الواعدة والأكثر مرونة كل هذه العوامل دفعت إلى التفكير في إصدار قوانين جديدة تحمل تدابير لمواجهة هذه الصعوبات وهذه المعطيات والعوامل أدت في بادئ الأمر إلى ظهور القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 هذا القانون جاء كمحاولة لتوحيد النظامين أي نظام الموظفين ونظام العمال وقد جمع بين الموظف والعامل في التسمية بمفهوم شامل ألا وهو العامل ولم يفرق بينهما روما اختلاف طبيعة النشاط المنوط لكل منهما وذلك لما عرف هذا القانون العامل في مادته الأولى التي نصت على "يعتبر عاملا كل شخص يعين من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسات نشاطه المهني"، بالإضافة إلى هذا فقد حدد المرسوم رقم 85-59 كيفية التوظيف الخارجي بأربعة أنماط تتمثل في المسابقات على أساس الاختبارات، والمسابقات على أساس الشهادات، والفحوص المهنية وأيضا عن طريق التوظيف المباشر<sup>(1)</sup>.

يتضح لنا من خلال هذه المرحلة أن السياسات التوظيف في الجزائر انتقلت من الاهتمام بالكفاءات والشهادات لشغل الوظائف الشاغرة وتخلصت تدريجيا من العشوائية في التوظيف بناء على مجموعة من القوانين والمراسيم.

وأمام التحولات العميقة التي مرت بها الجزائر في شتى المجالات، والتي ألزمت قطاع الوظيفة العمومية بمسايرتها، وعمال على تصحيح أخطاء هذا القطاع صدر الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث أصبح هذا الأمر يطبق على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات

(1) المرجع السابق ص 44-46.

## الفصل الثالث: سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها

والإدارات العمومية التي عدتها المادة الثانية 2 من هذا الأمر، كما استثنى في مجال تطبيقه سلك القضاة، أعضاء المجلس الوطني الشعبي بغرفتيه، والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن سياسات التوظيف في الجزائر شملت مرحلتين أساسيتين في التوظيف بالمؤسسات حيث شملت المرحلة الأولى التوظيف بصفه عشوائية دون قيود أو شروط حيث استمدت قانون التوظيف من القانون الفرنسي وهذا يدل على وجود تبعية للخارج أي للمستعمر، حيث تم توظيف الأفراد العاملين بعد خروج المستعمل الفرنسي والمستوطنين الذين تركوا المناصب داخل المؤسسات الجزائرية شاغرة، أين انتهجت الجزائر سياسة ملء الفراغ للمناصب الشاغرة دون إي اعتبار لمتطلبات واحتياجات تلك المناصب حيث تميزت هذه الفترة بنقص كفاءة والخبرة المهنية وللتخفيف من هذه العشوائية لجأت الجزائر إلى سن قوانين تحدد شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية أما في المرحلة الثانية فقد وجدت فيها الإدارات العمومية نفسها أمام تحديات نظرا للنمو المتزايد للحرف والمهن التي تستقطب أكبر قدر ممكن من طالب العمل وهو الأمر الذي أدى إلى سن قوانين خاصة بالقطاع الخاص لذوي الحرف ومنه فإن السياسات التوظيف في هذه المرحلة انتقلت للاهتمام بالكفاءات والشهادات وتخلصت من العشوائية تدريجيا.

### ثانيا شروط التوظيف في الجزائر

باعتبار أن الموظف هو ممثل الدولة ونائبها في مباشرة مهامها نحو تحقيق الصالح العام فإنه لا يمكن الالتحاق بالوظيفة العمومية أيا كان ما لم تتوفر فيه شروط محددة في التشريع الجزائري، وهذا ما يفسره وجود مجموعة من المقتضيات لتولي الوظائف العامة وهي محددة أصلا بالقانون الأساسي المتعلق بالوظيفة العمومية وهي كالآتي:

(1) أحمد بلونين: قانون الوظيفة العمومية، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر سنة أولى، تخصص التسيير العمومي، جامعة

### 1. الجنسية الجزائرية:

شرط الجنسية الجزائرية كمبدأ عام دون الخوض في تفاصيله سواء كانت جنسية اصلية أو جنسية مكتسبه فقد نص القانون الجزائري على المعايير الأساسية لاكتساب صفة جزائري الجنسية وهما معيار رابطة حق الدم ومعيار رابطة حق الإقليم فقد نص على أنه: "يعتبر جزائريا الولد المولود من أب جزائري وأم جزائرية" في حين نص نفس الأمر في المادة 07- على أنه "يعتبر من جنسية جزائرية بالولادة في الجزائر" إي أن الجنسية الجزائرية يمكن اكتسابها عن طريق الجنسية للأباء وأما عن طريق الولادة في الجزائر (1).

### 2. التمتع بالحقوق المدنية:

وهي جميع الحقوق التي منحت بموجب القانون من قبل الدولة بجميع المواطنين ضمن الحدود الإقليمية كحق العمل لذا؛ وجب على الإدارة المعنية بالتوظيف إجراء تحقيق أولى حول السيرة الذاتية وحول الأسرة وأخلاق المترشح قبل وأثناء التحاقه بالوظيفة وذلك من خلال مراجعة صحيفة سوابقه العدلية.

### 3. إثبات الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية:

ويقصد بهذا أن تكون له بطاقة من مصالح التجنيد للخدمة الوطنية تثبت إن كان هنالك إعفاء أو تأجيل أو تأدية للخدمة الوطنية.

### 4. شرط السن:

وقد حددها المشرع الجزائري ب 18 سنة كاملة فمن الضروري أن يكون المترشح بالغ من العمر السنة المحددة ليتمكن من تحمل طبيعة وظيفته ويدرك مسؤولياته (2)، حيث يتطلب في من يريد أن يتقدم للتعين في

(1) المادة 06 07 من الأمر رقم 70-86 المؤرخ في 15/12/1970 المتضمن قانون الجنسية الجزائري المعدل والمتم.

(2) المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/7/2006 المتعلق بالقانون الأساسي العامل الوظيفة العمومية.

الوظيفة العامة أن يكون قد تم السن القانوني<sup>(1)</sup> الذي ذكرناه سابقا.

### 5. القدرة البدنية والذهنية:

يكون ذلك عادة بتقديم شهادة طبية هذا بالنسبة للبدنية أما القدرة الذهنية فيقصد بها السلامة من مختلف الأمراض العقلية ويجب أن يكون المترشح لائقا للقيام بأعباء تلك الوظيفة والتمتع بصحة عقلية وجسدية جيدة تتناسب ومتطلبات أداء الوظيفة<sup>(2)</sup>.

### 6. إثبات التأهيل العلمي بشهادات أو إنجازات أو مستوى تكويني:

يجب على المترشح أن يثبت بأنه يهز على المؤهل العلمي الذي تتطلبه الوظيفة العمومية المراد الالتحاق بها<sup>(3)</sup>.

ومن خلال ما سبق ذكره حول شروط التوظيف في الجزائر يمكن القول إن المؤسسات الجزائرية تخضع لمجموعة من الشروط التي حددها المشرع الجزائري والتي تتجلى في ضرورة التمتع بالجنسية الجزائرية دون سواها وذلك أن برابطة الدم أو بالولادة في الجزائر بالإضافة إلى التمتع بالحقوق المدنية وتشمل كل حق منحه الدولة الجزائرية لكل مواطن جزائري كحق العمل والرعاية الصحية والتعليم وغيرها، كذلك لا ننسى ضرورة بلوغ المترشح لشغل المنصب 18 سنة وهي السن القانونية للعمل باعتباره في هذا السن قادر على تحمل مسؤولياته وأدائه لمهامه بالإضافة إلى القدرة البدنية والذهنية وذلك من خلال سلامه المترشح من كل مرض يعيقه على أداء مهامه، أيضا سلامته من الأمراض العقلية أيضا امتلاك المترشح لمستوى علمي معين يؤهل لشغل

(1) رسلان أنور أحمد، الوسيط في القانون الإداري للوظيفة العامة. دار النهضة العربية، القاهرة 1997، ص 65.

(2) الأمر رقم 06-03 المرجع السابق.

(3) المرجع نفسه المادة رقم 79.

المناصب من شهادات عليا وتكوينية في تخصص معين يتماشى مع متطلبات الوظيفة، زيادة على ذلك إثبات الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية ويتجلى ذلك في إعفاء أو تأجيل أو تأدية المترشح للخدمة الوطنية وكل هذه الشروط تلتزم بها المؤسسات الجزائرية لتوظيف مواردها البشرية على أكمل وجه سواء في القطاع العمومي أو القطاع الخاص، وهذه الشروط وضعها المشرع الجزائري نظرا لارتباط الوظيفة العمومية بفكره السيادة الوطنية للدولة من جهة وضمان حسن سير المرفق العام وتحقيق أهدافه من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: الأهمية المنشودة من التوظيف في الجزائر

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة وذلك من خلال سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية أداره الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهدفها الأساسي والرئيسية تمثل في السعي إلى توفير العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة الجزائرية وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعه من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية من ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر لنتاجيه، وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها.

وتعود أهمية عملية التوظيف إلى أداره الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية هناك تكلفه قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة وقد تصل إلى خسارة المؤسسة<sup>(2)</sup>.

(1) أحمد بالودنين مرجع سابق.

(2) فيصل حسونة: إداره الموارد البشرية، ط1، دار أسامه، عمان الأردن، 2008 ص 65.

## الفصل الثالث: سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها

ومنه فإن التوظيف يحظى بأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة كونه يعتبر عملية أساسية تقوم بها أداره الموارد البشرية من خلال سعيها الاستقطاب وجذب واختيار أفضل المترشحين لشغل المناصب الشاغرة وعملية الاختيار لا تكون بصفه عشوائية بل بالاعتماد على استراتيجية وسياسات محددة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الكفاءات والقدرات المعرفية والخبرات المهنية التي يتمتع بها الأفراد المترشحين، والتي تتماشى ومتطلبات الوظيفة لذلك فإن عملية التوظيف تلعب دورا فعالا في إنجاح استراتيجية أداره الموارد البشرية وأهمية التوظيف تكمن في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبهذا فإن عملية التوظيف هي إحدى المهام التي تقوم بها أداره الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية لجلب القوى العاملة المؤهلة، وهذا يتم من خلال مجموعة من المراحل والخطوات والإجراءات اللازمة لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وزيادة الإنتاجية أكثر من ذي قبل، وأيضا تكون أهمية التوظيف أداره الموارد البشرية بالتقليل من وضع أشخاص غير أكفاء وغير مؤهلين لشغل مناصب لا تناسبهم وهو ما سيكلف المؤسسات الجزائرية الكثير ويتجلى ذلك من خلال الدورات التدريبية والرواتب وكذلك بسبب مثل هؤلاء الأشخاص سيتم اتخاذ قرارات في غير محلها قد تؤدي إلى فشل المؤسسة وبالتالي إلحاق خسائر وأضرار المؤسسات واتضح لنا من خلال ما سبق أن أهمية التوظيف تكمن في كونها تقوم على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال التركيز على مبدأ التخصص في التوظيف وتقسيم العمل ووضع كل شخص في منصبه المناسب حسب مؤهلاته وقدراته العلمية وهو ما من شأنه أن يسهم في نجاح المؤسسة.

### رابعا: مهام التوظيف في الجزائر

#### 1. تخطيط الموارد البشرية:

"وهو عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين

والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال"<sup>(1)</sup>

فالغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطيه واحتياجات المؤسسة من الموظفين ويتم عمل ذلك بتحليل خطط مؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر:

- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المترشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم من خارج المؤسسة ومنهم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم من داخل المؤسسة لسد هذه الاحتياجات<sup>(2)</sup>.

كما أن تخطيط الموارد البشرية تتم من خلال مدى التغيير في تكنولوجيا العمل ومن خلال تحليل سوق العمالة ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة ومن ثم رسم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب<sup>(3)</sup>.

من خلال هذه يتضح لنا أن تخطيط الموارد البشرية هي إحدى المهام التي يتضمنها التوظيف ترتكز على سد حاجيات المؤسسة من خلال الاختيار المناسب للموظفين من خلال وضع كل شخص في مكانه المناسب وذلك بناء على خطه مدروسة من قبل وأيضاً من خلال تحليل سوق العمل ودراسة متطلباته من خلال دراسة اتجاهات العلاقة التي تربط بين مكونات سوق العمل وهي العرض والطلب من خلال الموازنة بينهما ومن ثم وضع السياسات المناسبة لتوفير تلك المتطلبات، وبهذا فإن عملية التخطيط للموارد البشرية

---

(1) جعفر خانة الزبياري: وظائف إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2018، ص 29.

(2) محمد مصطفى نعمات: إدارة المؤسسات العامة. ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان 2016 ص 303.

(3) مازن فارس رشيد: أداره الموارد البشرية. ط1، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض 2001 ص 40.

عملية مهمة جدا تقوم بها المؤسسة باعتبارها إحدى الآليات التي تنتهجها المؤسسة لضمان الحصول على موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة قادرة على أداء المهام والوظائف الموكلة إليها على أكمل وجه دون وجود عراقيل وهذه العراقيل تحدث بسبب عدم التوافق ما بين الإمكانيات التي يتمتع بها المورد البشري وبين متطلبات الوظيفة وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة سير الأداء للمهام ومن ثم التباطؤ في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها لهذا وجب وضع استراتيجية محكمة تضمن السير الجيد لأداء المهام من خلال الموازنة بين الموارد البشرية ومؤهلاتها والوظائف الشاغرة ومتطلباتها.

### 2. التدريب والتنمية:

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تنشأ التنمية والتقدم، ويعتبر التدريب عن جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وبذلك فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

كما تتشارك أداره الموارد البشرية في رسم سياسات التدريب وتتولى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية ويتم تدريب الموظفين داخل المنظمة في العادة أما على رأس العمل عن طريق الرئيس المباشر، أو عن طريق أداره الموارد البشرية وفي هذه الحالة يتولى متخصص التدريب فيها تصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها، وفي حالة إجراء التدريب في خارج المنظمة تتولى أداره الموارد البشرية التنسيق والمتابعة مع الجهات الخارجية للتدريب<sup>(2)</sup>.

(1) إبراهيم هديب: استراتيجية التطوير للموارد البشرية. الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014، ص7.

(2) مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 41 42.

ومن خلال هذا يتضح لنا أن تدريب التنمية والموارد البشرية أحد المهام الأساسية التي تركز عليها عملية التوظيف ويتم ذلك وفق طريقتين أما عن طريق الرئيس المباشر أو أداره الموارد البشرية.

### 3. توفير العاملين:

"تلجأ الإدارة لجذب المترشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة مستخدمه في ذلك أداتين هما: مواصفات الوظيفة ومتطلباتها باستخدام العديد من الوسائل للبحث عن الموارد البشرية سواء كانت هذه الوسائل من مصدر داخلي أو خارج"<sup>(1)</sup> ، حيث يتبين لنا من خلال هذا أن كل مؤسسة لا بد من أن توظف موارد بشرية ملاءمة لشغل المناصب الشاغرة وذلك من خلال لجوئها لاستقطاب المترشحين الإطفاء وذلك من خلال توصيف الوظائف ويظهر هذا في بطاقات توصيف الوظائف فلكل وظيفة مواصفات خاصة بها تختلف عن غيرها من الوظائف الأخرى وأيضاً احتياجاتها باستخدام العديد من الوسائل للبحث عن الموارد البشرية الكف كالأعلام في المواقع الإلكترونية أو في الجرائد والمسابقات.

### 4. الاختبار:

بعد عملية التوفير يتم اختبار هؤلاء المترشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلنة عنها ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات ومقابلات واختبارات تحريرية أو مادية والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بشخص متقدم للوظيفة<sup>(2)</sup>.  
وبذلك فإن اختيار المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة حيث يتم اختيارهم حسب توافق قدرات المرشحين وكفاءتهم مع متطلبات الوظيفة وذلك مروراً بمجموعه من الخطوات والإجراءات تتلخص في طلب التوظيف،

(1) وشنان حكيمة: التوظيف إليه لنجاح المؤسسة وتميزها، مقارنة واقعية للتوظيف المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة ، صادرة عن مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 36 (02) د ط، ص 229.

(2) محمد مصطفى نعمات: مرجع سابق، ص 34.

المقابلة، إجراء الاختبارات بشتى أنواعها والتحري عن المتقدم، الفحص الطبي وأخيرا قرار التعيين ومنه فإن عملية الاختيار تكمن في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### 5. تقييم الأداء:

وهو أداءه تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كم من نوعا) خلال مده محددة سابقا لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم، والهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق توازن بين حاجات المنظمة وحاجات الموظفين وصولا لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها<sup>(1)</sup>.

كذلك هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة<sup>(2)</sup>.

وهي أيضا "عملية أداريه مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص المؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن"<sup>(3)</sup>.

وبهذا فإن تقييم الأداء هو أحد الوسائل التي تستخدمها أداره الموارد البشرية كتقدير لنشاطات الموظفين وتصرفاتهم أثناء فترة محددة من التقييم وذلك لموازنة بين أهداف المنظمة واحتياجاتها وبين احتياجات الموظفين،

---

(1) صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دليل علمي. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ص 116.

(2) صليحه رحالي ونزهيه عبا: قاموس مصطلحات أداره الموارد البشرية. دار الخلدونية للنشر والتوزيع باتته الجزائر، 2019 ص 43.

(3) بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونالغاز عنابة. مذكرة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، السنة الجامعية 2008 2009 ص 81.

كذلك يعتبر تقييم الأداء عن مستوى الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم ومدى التزامهم وتحملهم المسؤولية تجاه تلك الوظيفة.

### 6. التعريف بالمنظمة:

وتتضمن تعريف مجموع العاملين بالعامل الجديد واطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة<sup>(1)</sup>.

"فبمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجهُ بالمؤسسة"<sup>(2)</sup>.

يتضح لنا من خلال هذا أن كل موظف جديد بالمؤسسة الجزائرية يتم تقديمه للعاملين بالمؤسسة وإعلامه بكل ما يتعلق بالمنظمة من حقوق وواجبات وقوانين لا بد من الالتزام بها ومسؤوليات تقع على عاتقه كذلك يتم دمجهُ بالمؤسسة من خلال تثبيته في المنظمة بتنفيذ المهام الموكلة إليه

### 7. قرارات التوظيف:

والمعلقة بالمكافآت التشجيعية، التنقل، لترقياتي وإنزال الموظف درجه كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

### 8. إنهاء الخدمة:

كالاستقالة الاختيارية والتقاعد والإيقاف المؤقت والفصل ويجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا<sup>(3)</sup>.  
وبذلك فإن قرارات التوظيف وإنهاء الخدمة هي إحدى المهام التي تقوم بها عملية التوظيف في الجزائر فالأولى تتجسد في منح العلاوات للموظفين وتحفيزهم ومكافأتهم على أدائهم الجيد واستفادتهم من الترقية والثانية

(1) وشنآن حكيمة: مرجع سابق ص 229.

(2) محمد مصطفى نعمات: مرجع سابق ص 34.

(3) محمد مصطفى نعمات المرجع نفسه.

تتجلى في انتهاء علاقة الموظف بالمؤسسة بعد انتهاء الخدمة من خلال الاستقالة الاختيارية أو الإيقاف المؤقت بسبب عجز مثلا وغيرها من الأمور التي تستدعي إنهاء الخدمة.

### خامسا: مراحل سياسات التوظيف في الجزائر

#### 1. مرحلة الاستقطاب:

"هو تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة، فهو عملية اكتشاف مرشحين محتملين الوظائف الحالية أو المتوقعة في المنظمة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون الوظائف"<sup>(1)</sup>.  
ومما سبق ذكره يمكن القول بأن الاستقطاب هو أول مرحلة من مراحل عملية التوظيف يقوم على جذب القوى العاملة المؤهلة لشغل المناصب أو الوظائف الشاغرة ويتم ذلك من خلال الالتقاء فيما يسمى بسوق العمل.

"وتستهدف عملية الاستقطاب أتاحة الفرصة أمام المنظمات للتعرف على أفضل الأفراد والذين تتوفر فيهم الصفات اللازمة لشغل الوظائف"<sup>(2)</sup> وتهدف أيضا إلى ما يلي:

- توفير مجموعة كافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف، وبأقل تكلفه ممكنة.
- الإسلام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لأداره الموارد البشرية.

(1) نزار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها. ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015 ص 165.

(2) أحمد إبراهيم حمزة: مرجع سابق، ص 127.

وينبغي أن تقوم المنظمة بمراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لعملية الاستقطاب (1) وهي كما يلي:

"هنالك عدة عوامل تؤثر على الاستقطاب والتي من شأنها أن تخفض من جذب الأفراد الأكثر مهارة

وانقانا بمتطلبات العمل في الشركة وهي عوامل البيئية تتمثل بكافة المتغيرات والعوامل المرتبطة بالبيئة العامة

والبيئة الخاصة المؤثرة على إجراءات الاستقطاب بالإضافة إلى العوامل التنظيمية وتشمل كافة الأنشطة

والمهارات المرتبطة بالاستقطاب كالإعلان الموضح عن الوظائف الشاغرة بالصحف أو المجالات أو غيرها

والتكاليف المخصصة للاستقطاب والوقت المحدد لإنائها والانتقال للاختيار والتعيين" (2).

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الاستقطاب إلى "عوامل داخلية تشمل سياسة الاستقطاب في

المنظمة والخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة كذلك حجم المنظمة وعدد الموظفين المستغلين،

بالإضافة إلى كلفه الاستقطاب ومعدل النمو والتوسع في المنظمة، وعوامل خارجية تتجلى في العرض والطلب

على المهارات المحددة في سوق العمل والعوامل السياسية والتشريعية مثل احتجاز نوع من العمالة في سوق

العمل لغرض معين زيادة على ذلك تصورات الباحثين عن العمل في المنظمة" (3).

وتستعين هذه المرحلة بمصدرين أساسيين أثناء التوظيف وهما:

### أ. المصادر الداخلية للتوظيف:

"وتعني التحاق الموظف بمنصب أعلى من خلال حصوله على رتبة أعلى مما كان عليها أو من نفس

الدرجة في مكان آخر" (4) وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

(1) نزار عوني اللبدي: نفس المرجع السابق ص 165-166.

(2) أحمد محمد حمدان الحجاج: مرجع سابق ص 20.

(3) مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية . ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2015، ص 103 104.

(4) فشيث أبو بكر: بداية علاقات العمل التوظيف الداخلي والخارجي، الدورة التكوينية المنظمة لفائدة إطارات وزاره التكوين

المهني والتوهين، مجال تسيير الموارد البشرية، المدينة، 2008، ص 08.

### – الترقية:

"وهي عملية أعاده تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى"<sup>(1)</sup>، كما تعتبر مسألة الترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد لأن قرار ترقية أي مورد بشري قد يريح البعض ويمكن في نفس الوقت أن يربك البعض الآخر او بالأحرى جرح شعورهم خاصة اذا اهتمت الإدارة وضع معايير ومقاييس موضوعيه وعادله لعمليه الترقية، ونعني ايضا بالترقية عمليه انتقال الموظف او العامل من مركزه الحالي الى مركز اعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات او الحقوق والواجبات وعاده ما تكون مصحوبه بالزيادة في الاجور وكذا الامتيازات الوظيفية<sup>(2)</sup>.

وعليه فان الترقية من اهم المصادر الداخلية التي تلجأ اليها المؤسسات في توظيف مواردها البشرية باعتبارها تقوم على الانتقال من درجة وظيفيه الى درجة اعلى منها.

### – النقل والتحويل:

يعتبر النقل وضع من أوضاع الموظفين الذين يترهبوا على تعيينهم في الوظيفة العامة<sup>(3)</sup> زيادة على ذلك فيمكن أن نقدم تعريفا للنقل وهو العملية التي تقتضي تحويل الفرد من وظيفة إلى أخرى وتهدف هذه العملية إلى سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة من أبرز إيجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم<sup>(4)</sup>.

(1) نادر أحمد أبو شيخه: مرجع سابق، ص 283.

(2) أحلام قاسي: سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في مؤسسة جرجرة. مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج بالبوية، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، فرع علم الاجتماع السنة الجامعية 2011 2012 ص 68.

(3) جاكلين تحسين عمرية: التعيين في الوظيفة العمومية، دراسة مقارنة. قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القانون العام بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، سنة 2014، ص 86.

(4) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط 1، واحد دار النهضة ن النشر والتوزيع، بيروت، لبنان،

2002، ص 17.

### – الأفراد السابقون:

إن استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة وفي هذه الحالة تجد المؤسسة تعود وتربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا وهي باستخدامها لهذا المصدر من أجل التوظيف تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف وكذلك وفرت في تكاليف تدريبهم<sup>(1)</sup>.

### – ترشيحات الأفراد العاملين:

وفي هذه النقطة تلجأ المؤسسة إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة مما يسمح للمستخدمين بمعرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة لان نجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح ومتطلبات الوظيفة، فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبره عمالها الحاليين ورفع الروح المعنوية لديهم وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي، وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة وكذلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالا لديهم خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب والمحافظة على السرية إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك<sup>(2)</sup>.

ومن خلال هذا يتضح لنا أن المصادر الداخلية المذكورة سالفا تسهم في توظيف أشخاص أكفاء وخبرات لا يمكن جلبها من خارج المؤسسة.

### ب. المصادر الخارجية للتوظيف:

في بعض الأحيان ترجع المؤسسة إلى مصادر أخرى خارجة عن نطاقها لشغل وظائف شاغرة وذلك نظرا لعدم وجود أشخاص ذوي قدرات ومهارات مطلوبة لتأدية تلك الوظائف ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

(1) بن عيسى إيمان: مرجع سابق ص 73.

(2) المرجع نفسه ص 73.

### – مكاتب التوظيف:

وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة فهي تقوم بعملية التوضيب بالتنسيق مع المؤسسة وأصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة (1).

### – النقابات العمالية:

بحيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين أرباب العمل (2).

### – المدارس والجامعات والمعاهد العليا:

تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوفر فيهم شروط وشغل الوظائف الشاغرة بها وأحيانا تتعدد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعاتهم وتدريبهم على الوظائف التي احتمل شغلهم لها فترات الإجازة الصيفية (3).

### – الإعلانات:

هناك بعض المؤسسات التي تلجأ إلى نشر إعلانات عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة والصفحات عبر الجرائد والمجلات وذلك بغرض استقطاب موارد بشرية مؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة سواء بصفه مؤقتة أو دائما مع ضرورة تبيان الشروط اللازمة لشغل تلك الوظائف.

وهناك مصادر خارجية أخرى كالطلبات الواردة للمنظمة وغيرها.

(1) المرجع نفسه ص75

(2) المرجع نفسه ص75

(3) بوغالم إيمان: واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسير المورد البشري، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2011 2012 ص 22.

### 2. مرحلة الاختيار:

هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية أفضل المرشحين للوظيفة وانتقائه وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقوماته متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة فالاختيار هو الذي يساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الاستراتيجية وتوظيف الأفراد في المنظمة الأكثر فاعلية في تنفيذ الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

#### أ. معايير الاختيار:

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين ومن هذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعلم والخبرة والصفاء الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة وينبغي للمنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء ونستعرض فيما يلي هذه المعايير:

#### - مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف وتقوم أداره الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف وتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج كاشتراط<sup>(2)</sup> أن تكون شهادة البكالوريا من جامعة معينة أو معهد معين أو أن يكون المؤهل الفني للمدرسة فنية

(1) نزار عوني اللبدي مرجع سابق ص 173

(2) عبد العظيم الفندي: الاختيار وتعيين الموارد البشرية. مأخوذة من موقع الإلكتروني [www.orbitharizone.com/coursadetails](http://www.orbitharizone.com/coursadetails) نشر بتاريخ 2019/4/27 ولطولها عليه بتاريخ 2023/12/14 على الساعة

## الفصل الثالث: سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها

معينة تقوم بتدريس بعض الموارد التي تتوافق مع نظم العمل المستمدة بالمنظمة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراك الحصول على تقدير معين في سنه التخرج.

### - الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطلب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها<sup>(1)</sup>، "وهي تعتبر بذلك معيارا أساسيا لنجاح المورد البشري مستقبلا"<sup>(2)</sup>.

### - الصفات البدنية الجسمانية:

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كطول أو قوة الذراع أو اليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة جوية وكذلك تطلب بعض شركات السياحة وبعض الفنادق مستوى معين من الجمال في من تعين لهذه الوظيفة ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال على النساء في بعض الوظائف المعينة داخل الأقسام ويرجع ذلك بالطبع إلى قصف الظروف العمل في تلك الأقسام.

### - المعرفة السابقة بالشخص:

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا مهما في اتخاذ قرار الاختيار فبمراعاة الاشتراطات السابقة فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى أداره الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوقين

(1) المرجع نفسه.

(2) إدريس تواتي: التسيير التقديري للموارد البشرية، حاله التوظيف العمومي.رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2001، ص 125.

بهم، فإنه لا شك تكون فرصه أفضل من شخص آخر استوفى شروط السابقة بنفس المستوى ولا يجب<sup>(1)</sup> إن يفهم من ذلك إطلاق العنان للمحسوبية والقرباية كأساس للتعيين في المناصب<sup>(2)</sup>.

ب. بدائل الاختيار:

– العمل الإضافي في **OVERTIME**:

يقوم هذا البديل على تكليف الموظفين الحاليين بواجبات إضافية مقابل مكافآت محددة في نظامها وهذا من وجهة نظر المنظمة تحفيزا لهم وتحسينا لدخولهم وخفض تكاليف إنتاج الخدمة أو السلع المقدمة من المنظمة

– الاستئجار **Employment learning** :

وهنا تلجأ المنظمة إلى جهة خارجية لتقوم بنشاط أو تقديم خدمه معينة في إطار عقد يتم العلاقة بين الجهتين بحيث تتكفل الجهة بالمقابل المادي وتتكفل الأخرى بالعمل أو النشاط، وتلجأ المنظمة عادة إلى هذا البديل لاعتبارات تتعلق بالتكلفة أو الاعتبارات الفنية حين تجد نفسها غير قادرة على أدارة النشاط بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ومثال ذلك: لجوء بعض المنظمات إلى التعاقد مع شركات تنظيف للقيام بخدمة النظافة.

– العمالة المؤقتة **Temporary employment** :

وفقا لهذه الطريقة تجعل المنظمة إلى الاستعانة بموظفين مؤقتين لمواجهة ظروف عمل موسمي أو طارئة ويوفر هذا البديل المرونة للمنظمة بحيث يمكنها التخلص من هذه الحالة المؤقتة بعد زوال الظروف التي أوجدتها ومثال ذلك: لجوء المدارس إلى "المعلم البديل"<sup>(3)</sup> لمرض المعلم الأصلي أو لغيابه المؤقت من مدرسته لسبب أو عذر قبلته المدرسة التي تعمل فيها مثل عطلة الأمومة.

(1) عبد العظيم الفندي: المرجع السابق.

(2) عبد العظيم الفندي المرجع نفسه.

(3) نادر أحمد أبو شيخه مرجع سابق ص 120-121.

### ج. أهمية الاختيار:

لعملية الاختيار أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

إنها تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وليس خافيا على أحد أن الشخص الذي يشعر أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع خبراته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الاستقرار، وإذا ما اضطر إلى الاستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الاستفادة منه بالقدر الكافي أن فعالية الاختيار تضمن للإفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية فتوفر لهم أجورا عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم كما أنها توفر لهم الاستقرار الوظيفي حين يشعر الموظف أن فرص الترقى مفتوحة أمامه ما دام أداؤه مرضيا.

إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته تضمن لنتاجيه عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما وتعرضه لإصابات العمل محدودا<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن عملية الاختيار تتجلى في كونها تعتمد على التخصص وتقسيم العمل من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال اختيار موارد بشرية يمتلكون مهارات وكفاءات وقدرات معرفية تؤهله لشغل الوظيفة الشاغرة من خلال التوافق ما بين متطلبات الوظيفة وقدرات المورد البشري، وبذلك فإنها تضمن إشباع حاجات المورد البشري من ثم استقرارهم الوظيفي وبذلك فهي تضمن الإنتاجية العالية من النجاح.

### 3. مرحلة التعيين:

بعد الانتهاء من مرحلة الاختبارات تأتي مرحلة التعيين حيث تعرف عملية تعيين الأفراد بأن عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة أو بإدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد ويترتب عن

(1) نادر أحمد أبو شيخة المرجع نفسه ص 115.

## الفصل الثالث: سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها

هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه<sup>(1)</sup>.

تتمثل المراحل المعتمدة في عملية التعيين ما يلي:

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص.
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.
- تحديد طريقة الاختيار.
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة.
- اختيار المرشح الناجح.
- إعلام المرشحين بالنتيجة.
- تعيين المرشح الناجح<sup>(2)</sup>.

حيث تحظى سياسة التعيين بأهمية كبيرة تبرز في توفير نوع من التوافق والانسجام بين متطلبات العمل وشروطه من جهة وبين مواصفات الفرد وخصائصه بما يمتلك من قدرات ومهارات ومؤهلات وما شابه ذلك من جهة أخرى، ومن ثم توجيه هذا الفرد بعد تسلمه العمل وفقا للأنظمة والقواعد المعمول بها في المؤسسة والقوانين النافذة فيها<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 288.

(2) ربحي مصطفى عليات: أسس الإدارة المعاصرة. ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007 ص 146.

(3) أمينه جاب الله مرجع سابق، ص 70

كذلك في عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقلب أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لان البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حاله غياب العنصر البشري السليم.

فعملية الاختيار والتعيين يجب أن تستند إلى ثلاثة مبادئ مبدأ الاستعداد والصلاحية، ومبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات ومبدأ الجدارة والكفاءة<sup>(1)</sup>.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول إن السياسات التوظيف في الجزائر تمر بثلاث مراحل بدءا بمرحلة الاستقطاب والتي تعد أهم مرحلة الانتداب المرشحين ذوي الكفاءة الملائمين لشغل مناصب شاغرة تستهدف إعطاء الفرصة للمؤسسات لاكتشاف أفضل الموارد البشرية المؤهلة لتحمل مسؤولية أداء المهام التي توكل إليهم كذلك المشاركة في رفع فعالية عملية الاختيار من خلال استقطاب ذوي الكفاءة المناسبة الذين يتم اختيارهم بصفه نهائية وأيضا تستوجب على المؤسسة أثناء عملية الاستقطاب مراعاة مجموعة من العوامل سواء كانت داخلية كسياسة الاستقطاب في المنظمة من خلال جذب الموارد البشرية الملائمة ووضع خطة محكمة للموارد البشرية في المؤسسة من خلال رسم استراتيجيات تحدد طريقه التوظيف وكيفية التسيير داخل المنظمة وغيرها من العوامل، أو كانت عوامل خارجية مثل عروض العمل المتوفرة في سوق العمل والطلب عليها وذلك من خلال أفضل المهارات المتوفرة في سوق العمل، وكذلك لا ننسى عوامل بيئية تتعلق بتركيبه الموظفين وأعمارهم والمكان الاجتماعية بالإضافة إلى ظروف العمل والمحفزات التي تمنح للموارد البشرية كمكافأة على أدائهم الجيد وهذه المرحلة تعتمد على مصدرين أساسيين للتوظيف تتجلى في مصادر داخلية من خلال ترقية الموظفين والنقل والتحويل من مؤسس إلى أخرى نظرا لظروف معينة وغيرها ومصادرها خارجية كالجوء إلى مكاتب

(1) بودوح غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية. المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجا، اطرحوه مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، السنة الجامعية 2012 2013، ص 48.

## الفصل الثالث: سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها

التشغيل التي تعمل على التنسيق ما بين المؤسسة والحكومة وأيضا الاستعانة بالمدارس والجامعات والمعاهد العليا وذلك من خلال اتصال المنظمات بعقد اتفاقيات لتزويدها بأفضل الطلاب الممتازين والمتوفرة فيهم الشروط اللازمة لتولي منصب العمل وأيضا الإعلانات عبر مواقع التواصل الاجتماعي أو المجالات والجرائد.

وتلي مرحلة الاستقطاب مرحلة أخرى وهي مرحلة الاختيار من خلال انتقائي أفضل المرشحين بصفة مدروسة وليست عشوائية وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير والأسس اللازمة وتتجلى في المستوى التعليمي للأفراد المرشحين فلا بد من أن يتماشى مع متطلبات الوظيفة وكذلك الخبرة المهنية السابقة التي تجعله على دراية حول العمل الذي سيؤديه وضرورة توفر الصفات البدنية والجسمانية مثل منصب عون أمن ووقاية يتطلب الوقاية البدنية وغيرها من المعايير التي سبق أن ذكرناها، وتحدي عملية الاختيار بأهمية بالغه كونها تركز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي فإن مؤهلاته تتماشى مع متطلبات الوظيفة التي سيؤديها، وبالتالي فهي بهذا الشكل تضمن أداء المهام بشكل جيد وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى نجاح المؤسسة بفضل اعتمادها على الطرق العلمية في أداء المهام وفي توظيف الموارد البشري.

وأخيرا تأتي مرحلة التعيين للموارد البشرية التي تم اختيارها حيث يصدر فيها القرار بتعيين المرشح لوظيفة بقسم معين أو مصلحة معينة حسب احتياجات المؤسسة وهذا القرار تراعي فيه مجموعة من الحقوق والواجبات التي تقع على عاتق المورد البشري الذي تم تعينه، حيث تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل التي سبق ذكرها.

## سادسا: مسارات سياسات التوظيف الفعال في الجزائر

- تحليل الوظيفة المراد شغلها بوضع وصف وظيفيين محدد وتحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة وتشمل هذه المواصفات المؤهلات، المعرفة، المهارات، الجدارة والخبرة.
- الإعلان عن الوظيفة في الصحف وسائل الإعلام ويجب أن تتوفر في الإعلان الشروط التالية:

- التعريف بالمنظمة ومميزاتها.
  - تحديد المتطلبات الأساسية للوظيفة.
  - تحديد المتطلبات المرغوب بها (غير أساسية).
  - تحديد الراتب والمنافع.
  - يجب أن يذكر بأن المرشحين للوظيفة سيخضعون للامتحان.
  - تحديد موعد نهائي لاستقبال الطلبات.
- إعداد القوائم المختصرة "SHORT LIST" بعد الاطلاع على الطلبات المقدمة وفرزها حسب الشروط المحددة في الإعلان، توضح أسماء المتقدمين الذين تتوفر فيهم الشروط في قوائم مختصره ويجب توخي الدقة نظرا لوجود العديد من المعلومات المضللة في السير الذاتية كما أن عملية سرد المؤهلات قد تشكل نوعا من الصعوبة في تحديد الجوانب المطلوبة.
  - بعد فرز الطلبات يتم استدعاء المتقدمين الذين تتوفر فيهم الشروط إلى الامتحانات.
  - المقابلة الشخصية: بعد الامتحان يتم استدعاء المتقدمين للمقابلة الشخصية يجب تحضير الأسئلة قبل المقابلة، أي تكون الأسئلة مكتوبة مسبقا حسب إليه محددة ومنهجيته مدروسة ومن ثم تفرغ العلامات مباشرة على نموذج معد مسبقا بحيث يتم منح كل سؤال على ما المحددة مسبقا<sup>(1)</sup>.
- ومن خلال هذا يتبين لنا أن سياسات التوظيف في الجزائر تسير وفق مسار محدد بدءا من تحليل الوظائف من خلال تقديم وصف شامل للوظيفة المرادي شغلها وتهديد متطلباتها ثم الإعلان عنها في مختلف الوسائل الإعلامية المكتوبة أو المسموعة أو الإلكترونية مع مراعاة ضرورة تقديم المؤسسة خصائصها والشروط

(1) صالح سليم الحموري: مرجع سابق ص 86 87 90..

## الفصل الثالث: سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها

اللازمة لتولي الوظيفة ومتطلباتها، كذلك إعلام المرشحين بخضوعهم للامتحان سواء أكان على أساس الشهادة من خلال المقابلة أو على أساس الاختبار من خلال الامتحان الكتابي وضرورة تحديد آخر أجل لقبول طلبات الترشح، ثم بعد هذا المسار يأتي إنجاز قوائم للمرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط التي تتماشى مع متطلبات الوظيفة من خلال المؤهلات والكفاءات والخبرات السابقة، وبعد فرز هذه الطلبات يتم استدعاء المرشحين المقبولين لاجتياز الامتحان إلى اجرائه وأخيرا المقابلة الشخصية وفيها يتم تقييم المترشح من خلال أسلوبه وتعامله وطريقه أدائه وإجابته عن الأسئلة المطروحة في المقابلة وتحديد ما إذا كان مؤهلا لشغله في الوظيفة أم لا.

### سابعاً: مبادئ التوظيف في الجزائر

كل عملية توظيف تتم داخل مؤسسة سواء كان جزائرية أم غيرها تقوم على مجموعة من المبادئ تتجسد

فيما يلي:

#### 1. مبدأ المساواة:

يقصد بمبدأ المساواة في التوظيف تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق مع متطلبات الوظيفة الشاغرة والمعلن عنها<sup>(1)</sup>.

حيث أكد دستور 1976 على مبدأ المساواة في المادتين 41 و42 منه كما أشار نفس الدستور في مادته 42 إلى تمتع المرأة لكل الحقوق الممنوحة للرجل فسمح لها بذلك أن تشارك جنبا إلى جنب مع أخيها الرجل في بناء الوطن، بعدها عمل الدستور 1996 هو الآخر على تكريس مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العمومية،

(1) لوران بلان، ترجمه أنطون عبده، الوظيفة العامة. مطبعة عويدات، عمان الأردن، 1981، ص20

## الفصل الثالث: سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها

حيث نص في مادته 51 على "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون"<sup>(1)</sup>.

يتضح لنا من خلال ما سبق ذكر أن مبدأ المساواة في التوظيف يقوم على تحقيق العدالة بين الموظفين والمساواة بين الرجل والمرأة دون أي تمييز.

### 2. مبدأ الكفاءة:

تعتبر الكفاءة مبدأً أساسياً تعتمد عليه المؤسسة أثناء عملية التوظيف باعتبارها تعبر عن تلك التركيبية من المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يستعملها الفرد من أجل إنجاز مهام عمله على أكمل وجه كما أنها تلك المهارات التي يكتسبها العامل في فترة معينة<sup>(2)</sup>، كذلك فهي "تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعلياً مقارنة مع الموارد المتاحة والمستخدم في تحقيق الأهداف، كما أن الكفاءة عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية أي أنها تسهم في الإنتاجية"<sup>(3)</sup>.

حيث تعتبر مسألة الكفاءات اليوم محركاً مهماً لنجاح المؤسسة لذلك نجد أن المؤسسات تصنعها كأولوية اهتماماتها وتعتبرها القلب النابض في السياسات الموارد البشرية لما تكتسبه من أهمية على المستوى الفردي والتنظيمي.

فمن المهم أن تعرف المؤسسة مستوى كفاءاتها خاصة وأن تطور المستمر لمحيط المؤسسة يؤثر فيها مما ينجم عنه صعوبة تحقيق الرضا وإشباع حاجات الأفراد من جهة وكذلك عدم استقرار محيط المؤسسة

---

(1) بن شعبان لطفي وشارف عبد الرزاق: طرق التوظيف في قانون الوظيفة العمومية. مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري جامعة الجيلالي بنعامه خميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، السنة الجامعية 2021-2022 الجزائر ص 40.

(2) نجاة نحل: سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة. جامعة الجزائر، مجلة المعارف، العدد 21، الجزائر 2016، ص 109.

(3) صالح سليم الجموري، مرجع سابق، ص 234.

## الفصل الثالث: سياسات التوظيف في الجزائر ومعاييرها

يجعلها مهددة في كل لحظة بمشاكل مختلفة لذا؛ فعل المؤسسة أن تمتلك القدرات المناسبة وتستغل كفاءات أفرادها لمواجهة هذه المشاكل، لأن حلولها تنبثق من الأفراد العاملين فيها والذين لديهم القدرة والمعارف اللازمة<sup>(1)</sup> لمواجهة مختلف المشاكل التي تمر بها المؤسسة.

تعد كفاءات المنظمة اليوم الرهان الرابع الذي تعتمد عليه أي منظمة لتبقى في الريادة ولتحقيق الميزة التنافسية، وتظهر كذلك أهمية الكفاءة من خلال مساهمتها في ظهور أشكال تنظيمية جديدة تستجيب لضروريات المرونة والتفاعل، كذلك تحديث ممارسات أدارة الموارد البشرية هذا بالنسبة للمنظمة أما بالنسبة للفرد فهي تمثل له رهان لتحقيق مكانة اجتماعية وعنصر للديناميكية الجماعية وهي تنمي شخصيته وتطوره مهنيا<sup>(2)</sup>.

فالكفاءة تمتاز بكونها لها مدة معينة حيث تشترط تجديد المعارف من خلال عملية البحث المستمر، حيث تكتسب بالتعلم، كذلك فهي تقيم وتثبت بنتائج فهي موضوعه من أجل الحصول على نتائج تؤدي للوصول إلى هدف بالإضافة إلى أنها لا تظهر بالعين المجردة إنما لها مظاهر، فهي تحتاج للتنسيق بين المعارف (النظرية عملية سلوكية) كما أنها تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى<sup>(3)</sup>.

وعليه فإن الكفاءة هي " مزيج بين المعارف والخبرات والمهارات والخصائص الشخصية والسلوكان ونماذج التفكير المستعملة في الإنجاز الفعلي الميداني لمهمة ونشاطات محددة متوقعة أو غير متوقعة يمكن ملاحظتها وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>(4)</sup>.

(1) نجاه نحلة: المرجع السابق، ص 110.

(2) نجاه نحلة: مرجع سابق ص ص 110 111 113 بتصرف.

(3) عياد محمد وعادات سعيد عماد: دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات، دراسة حاله عدد من المؤسسات العمومية للإدارة الجزائرية. صادرة عن مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 العدد 01 جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس الجزائر، 2022 ص 160.

(4) عبد الرزاق حمر العين: ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ظل أسس علم النفس. صادرة عن مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09 العدد 04، جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر، 2021 ص 349.

ومما سبق ذكره يمكن القول إن الكفاءة هي إحدى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية التوظيف باعتبارها تحظى بأهمية كبيرة وذلك لكونها تساهم في بروز صور تنظيمية جديدة كما أنها تؤهل المؤسسة للدخول في منافسات مع مؤسسات أخرى وذلك لما توفر عليه من مهارات وقدرات تجعل المتمعنة فيها لهم ميزات تجعلهم ينفردون على غيرها لذلك فالمورد البشري محتم عليه أن يكون مشكلا لمجموعة الكفاءات والمهارات والقدرات التي تؤهله له لشغل المناصب الشاغرة التي تتناسب مع قدراته وبذلك فإن الكفاءة هي إحدى الآليات التي تضمن نجاح المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها ومن ثم بلوغها لمستويات أعلى.

### 3. مبدأ الجدارة:

"إن الاختيار على أساس الجدارة يقضي على مشكلة هي في الحقيقة من أقوى وأخطر مشاكل العصر الحديث وهي مشكل الفساد الوظيفي، التي تتعدد النصوص الرادعة في مواجهتها، ورغم تعدد وسلامه هذه النصوص إلا أنها تقف حائلا دون تفاعم هذه المشكلة لذلك كان الاختيار للوظيفة العامة داء المشكلة ودواءها وهذا يتضح من خلال مفهوم الجدارة التي تعد أساسا للاختيار في الوظائف العامة وتتكون من عدد من العناصر الرئيسية من أهمها: الاستعداد الذهني وحسن التصرف واليقظة، حسن القيادة والمبادرة والتجديد، مواجهة المواقف الجديدة في العمل، القدرة على تقبل النقد والاستجابة له، القدرة على اتخاذ القرارات، وعلي ذلك فالجدارة ما هي إلا جماع من الصفات يتكون من عناصر متعددة منها ما يتصل بالكفاءة الفنية ومنها ما يتصل بمتطلبات وخصائص الشخصية المتصلة بالوظيفة كالذكاء والنشاط وحسن الاستعداد للعمل والعناية به، ومنها ما يتطلب الكفاية الإدارية في الوظائف القيادية".<sup>1</sup>

وعليه فإن الجدارة تسمم في القضاء على المشاكل التي تعاني منها المنظمات وكذلك تقوم عليها المؤسسة

لتوظيف مواردها البشرية لشغل المناصب الشاغرة

<sup>1</sup> ميرا فوزيه كيوبا لينا: تكريس مبادئ الوظيفة العامة كاليه وقائية لمكافحة الفساد. مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص القانون الإداري، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، الجزائر السنة الجامعية 2020 2021 ص 31 30.

### خلاصة الفصل :

وبصفة عامة فان عملية التوظيف والمسارات المتبعة في ذلك تلعب دورا هاما وتؤثر على جودة كفاءة الموظف وادائه بالمؤسسة ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون و القائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة والسعي الى اختيار اكفئ الافراد من بين المستقطبين واخضاعهم لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينهم في الوظيفة وبالتالي وحسب ما تم التطرق اليه في هذا الفصل فان السياسات المعتمدة في التوظيف في المؤسسات الجزائرية وفي المؤسسات الخارجة عن الدولة متشابهة بغض النظر عن بعض الاختلافات وكذلك ان عملية التوظيف تقوم على مجموعة من المبادئ التي من شأنها ان تؤدي الى تقدم المؤسسة ونجاحها .

# الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

أولاً: الإجراءات المنهجية

1. تعريف المنهج
2. أدوات جمع البيانات
3. المجال المكاني للدراسة
4. المجال الزمني للدراسة
5. العينة وخصائصها

ثانياً: تحليل وتقييم البيانات الميدانية

1. تحليل وتفسير النتائج
2. النتائج العامة بالدراسة

### تمهيد:

إن البحث العلمي يكتمل بإجراء الدراسة الميدانية قصد التأكد من صدق الطرح النظري وإشكاليه البحث التي قمنا بطرحها في هذه الدراسة نسعى من خلال هذا الفصل إلى التعرف على المنهج الذي تم استخدامه هو تحديده في هذه الدراسة واستعراض أهم الأدوات والتقنيات لجمع البيانات ومن ثم تحديد مجالات الدراسة البشرية والمكانية والزمانية وكذلك أسلوب اختيار العينة مرارا بتفريغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة المحصل عليها.

### أولاً: الإجراءات المنهجية

أن كل بحث علمي يعتمد على المنهج يتبعه لدراسة المشكلة في المنهج الذي يتم استخدامه هو الأساس الذي يصمم البحث العلمي باعتباره يمكننا من الوصول إلى نتائج الصحيحة والدقيقة وبأسلوب علمي، وفيما يلي سوف نعطي تعريفاً للمنهج:

#### 1. المنهج:

يعتبر المنهج القانون أو النظام الذي يحدد محاولة الباحث لدراسة مشكلة معينة ويعني اتباع وسائل وأساليب محددة لجمع البيانات وعرضها وتنظيمها.<sup>(1)</sup>

وهو أيضاً الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق في أي فرع من فروع المعرفة، وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية.

ومن خلال هذا يتضح لنا أن المنهج هو السبيل الذي يحدد لنا ما يجب البحث فيه وما لا يجب البحث فيه قصد الوصول إلى الحقائق العلمية.<sup>(2)</sup>

وانطلاقاً مما سبق ذكره فقد اتبعنا في دراستنا الحالية المنهج التالي: **المنهج الوصفي التحليلي** وهو أحد المناهج الشائعة الاستخدام بين الباحثين وهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها.<sup>(3)</sup>

وتحليلها فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة وتأتي أهمية هذا المنهج بوصفه ركناً أساسياً في البحث العلمي وفي نظر الكثير من الباحثين فإنه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة

(1) ناهد عبد زيد الدليمي: أسس وقواعد البحث العلمي. دار صفاء، عمان، 2016، ص 95.

(2) غازي عناية. البحث العلمي منهجيه إعداد البحوث والرسائل الجامعية. دار المناهج، عمان، 2016، ص 19.

(3) علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية، الوسيط في الأساسيات والمناهج التقنيات. جامعة سبعة أكتوبر،

بنغازي ليبيا 2008 ص 287.

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

أغلب المجالات الإنسانية نتيجة صعوبة استخدام المناهج الأخرى، ويعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن أن نعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه ذلك المنهج الذي يصف الظاهرة للوصول إلى أسباب حدوثها والعوامل التي تتحكم فيها ومن ثم استخلاص النتائج.

ولقد لجأنا إلى هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة وخصائص موضوع بحثنا بحيث يمكننا هذا المنهج من وصف وتحليل انعكاسات معايير التوظيف في الجزائر على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة.

### 2. أدوات جمع البيانات:

تتمثل أدوات جمع البيانات في الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة للوصول إلى النتائج بعد تفريغها وتحليلها وتفسيرها وفيما يلي سوف نعرض الأدوات التي استخدمناها في دراستنا الحالية وهي كالتالي:

#### أ. المقابلة المقننة:

تعرف المقابلة على أنها معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أم من ينوب عنه والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وتسجيل الإجابات على الاستمارات المخصصة لذلك.<sup>(2)</sup>

(1) تعليم عمر عبد المؤمن (مرجع سبق ذكره) ص 287

(2) إيكابن سميح: أدوات البحث العلمي" تصميم وبناء أدوات البحث العلمي. السنة الأولى ماستر جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، معهد التربية البدنية والرياضية، ص 2.

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول إن المقابلة هي إحدى الأدوات المستخدمة في البحث العلمي لإجراء الدراسة الميدانية تتجلى في لقاء ما بين الباحث والمبحوث من خلال طرحه لمجموعة من الأسئلة.

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على **المقابلة المقننة** أو ما يعرف بالمقيدة "والتي يتم من خلالها قيام الباحث بإعداد قائمة من الأسئلة قبل إجراء المقابلة ويتم طرح نفس الأسئلة في كل مقابلة وبالغالب حسب نفس التسلسل إلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلة غير مخطط لها إذا ما رأى الباحث ضرورة لذلك.<sup>(1)</sup>

ومنه يمكن القول إن المقابلة المقننة هي مقابلة يخطط لها الباحث مسبقاً مع المبحوث قصد الحصول على معلومات وإجابات تخدم البحث.

وعليه فقد قمنا بإجراء مقابلات مع المبحوثين حيث صممنا مقابلة شملت أربعة محاور وهي كالتالي:

**المحور الأول:** يشمل الخصائص العامة العينة ويحتوي على ستة أسئلة من 01 إلى 06

**المحور الثاني:** خاص بالبيانات حول مدى مساهمة معيار الخبرة المهنية في التوظيف في ترقية جودة

أداء الموظف بالمؤسسة وتتضمن ثمانية أسئلة من 07 إلى 14

**المحور الثالث:** وقد تضمن بيانات خاصة بمساهمة معيار تشبع الموظف المترشح بالثقافة القانونية

المنظمة لعلاقات العمل في التوظيف في الترقية كفاءته وأدائه المهني بالمؤسسة وتتضمن ستة أسئلة من 15 إلى 21.

**المحور الرابع:** وقد تمحور حول بيانات خاصة بمدى مساهمة معيار الدراية الواسعة للموظف المترشح

بمقتضيات المهام الإدارية ودورها في ترقية جودة الكفاءة المهنية وأدائه بالمؤسسة وقد تضمنت ثمانية أسئلة من 22 إلى 30.

(1) إيكاب سمييه (المرجع نفسه) ص 5

وأهم ما يجعل مقابلتنا منفردة عن غيرها هو ذلك التنوع ما بين الأسئلة المفتوحة التي تجعل المبحوث حرا في الإجابة واسئلة أخرى مغلقة محددة لا مجال فيها للتجاوز، واسئلة تتضمن خيارات تترك للباحث المجال باختيار مقترح مناسب.

### 3. المجال المكاني للدراسة:

تقع جامعة الشاذلي بن جديد بأقصى شمال شرق الجزائر بولاية الطارف على حدود مع تونس.<sup>(1)</sup>

لقد بدأت نشأت جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف بإنشاء معهد الفلاحة والبيطرة والتي كانت تابعة في تسييرها المال والإداري إلى جامعة باجي مختار بعنابة حيث تحصلت على استقلاليتها كمركز جامعي بالطارف طبقا للمرسوم رقم 01-276 المؤرخ في 2001/9/18 وعليه فقط ضمت إلى جانب معهدي البيطرة والفلاحة معهد اللغة العربية، وبحلول عام 2012 أرتق المركز الجامعي إلى جامعة طبقا للمرسوم رقم 12-242 المؤرخ في 2012/7/4 مع العلم أنها حملت اسم الرئيس المجاهد السابق الشاذلي بن جديد كما ضمت ستة كليات وهي كالتالي: (كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية) حيث تضم في طاقمها 501 موظف من أساتذة و310 من موظفين والإداريين والتقنيين و 131 من العمال المتعاقدين.

وعلى هذا الأساس يسهر علي تسيير هذه الهياكل الإدارة المركزية برئاسة السيد مدير الجامعة والعقيدة الإداري المكون من أربع نواب مديرين كلهم في اختصاص مديرياته بالإضافة إلى المديرين الفرعيين كلهم فيما

<sup>(1)</sup> لمحة تاريخية عن جامعة الطارف مأخوذة من الموقع الإلكتروني univer- el. tzrf. dz بطول عليه بتاريخ 2024/4/17

يخص مديريته الفرعية، حيث تتنوع بدورها إلى مصالح إدارية مختلفة، كما أن العميد يسهر على تسيير كليته مع طاقمه الإداري الموزع عبر مصالحه إلى جانب ذلك توجد المكتبة المركزية.<sup>(1)</sup>

### 4. المجال الزمني للدراسة

تمت الدراسة الميدانية التي اجري فيها الباحث على مرحلتين هما:

**المرحلة الأولى:** كان هدفنا في هذه المرحلة هو التعرف على الإدارة المركزية بجامعة الشاذلي بن جديد بصفة عامة ومعرفة الأقسام والفروع التي تحتوي عليها الجامعة وذلك بتاريخ 9 مارس 2024 وفي 13 مارس 2024 قمنا بزيارة ثانية للمؤسسة البحث من أجل الحصول على المعلومات الأولية حول المؤسسة المتمثلة في عدد الموظفين وتاريخ نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي.

**المرحلة الثانية:** بعدها قمنا بتحضير الاستمارة نزلنا بها إلى الميدان أي الإدارة المركزية للجامعة لمدة من بداية افريل إلى 17 أبريل 2024 حيث قمنا في هذه الأيام بإجراء مقابلات مع أفراد العينة.

### 5. العينة وخصائصها:

إن غرض كل باحث من البحث الذي يقوم به والحصول على نتائج صحيحة عن المجتمع الذي صدرت منه المشكلة وللتمكن من ذلك لا بد من اختيار مجموعة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا وهو ما يسمى **بالعينة**.

وفي هذا السياق تعرف العينة على أنها "نسبة ثابتة مأخوذة من المجتمع الأصلي وهذه النسبة تساعد الباحث بالوصول إلى مجتمع الدراسة وبالوقت ذاته يقدم له قواعد للتنبؤ عن مستقبل الظاهرة أو المشكلة

(1) معلومات مقدمة من طرف مؤسسة البحث

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

المدرسة<sup>(1)</sup> وتعرف أيضا بأنها جزء من المجتمع حيث توافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه- في كثير من الأحيان- يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع، فيكون اختيار العينة يهدف إلى التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع ويصبح ذلك موقنا إذا كان خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات<sup>(2)</sup>.

وعليه يمكننا تعريف العينة إجرائيا بأنها جزء من المجتمع الأصلي للدراسة تكون ممثلة لبقية أفراد مجتمع البحث- ولا بد- أن تحمل نفس الخصائص ومنه يمكن تعميم نتائجها.

ومن هنا كانت العينة المختارة في دراستنا الحالية هي العينة القصدية وهي "العينة التي يتم اختيارها بطريقة مقصودة غير عشوائية"<sup>(3)</sup> بحيث اخذنا 13 موظفا من جامعة الشاذلي بن جديد وهم الذين قاموا بعمليات التوظيف واشرفوا عليها ووضعوا المعايير الخاصة بهذه العملية وقد حاولنا توسيع العينة إلى أكثر من ذلك إلا أنه اتضح لنا وباعتبارها عينة قصدية وجدنا 13 فقط تعينهم الدراسة لأنهم تتوفر فيهم الخاصية الأساسية وهي وضعهم أو مشاركتهم في وضع معايير التوظيف.

تجدر الإشارة أننا حاولنا توسيع الدراسة الميدانية إلى مؤسسات أخرى غير أن كل محاولتنا بائت بالفشل وتم رفضنا خوفا من البوح بأسرار المؤسسة وعليه اكتفينا بموظفي الجامعة نظرا لسماحهم لنا بإجراء الدراسة الميدانية بكل سهولة وتجاوب.

(1) معين خليل عمر: *مناهج البحث في علم الاجتماع*. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص 188 ص 189.

(2) عياش عائشة وآخرون: *منهجيته البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية*. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية بالمانيا 2019 ص 68

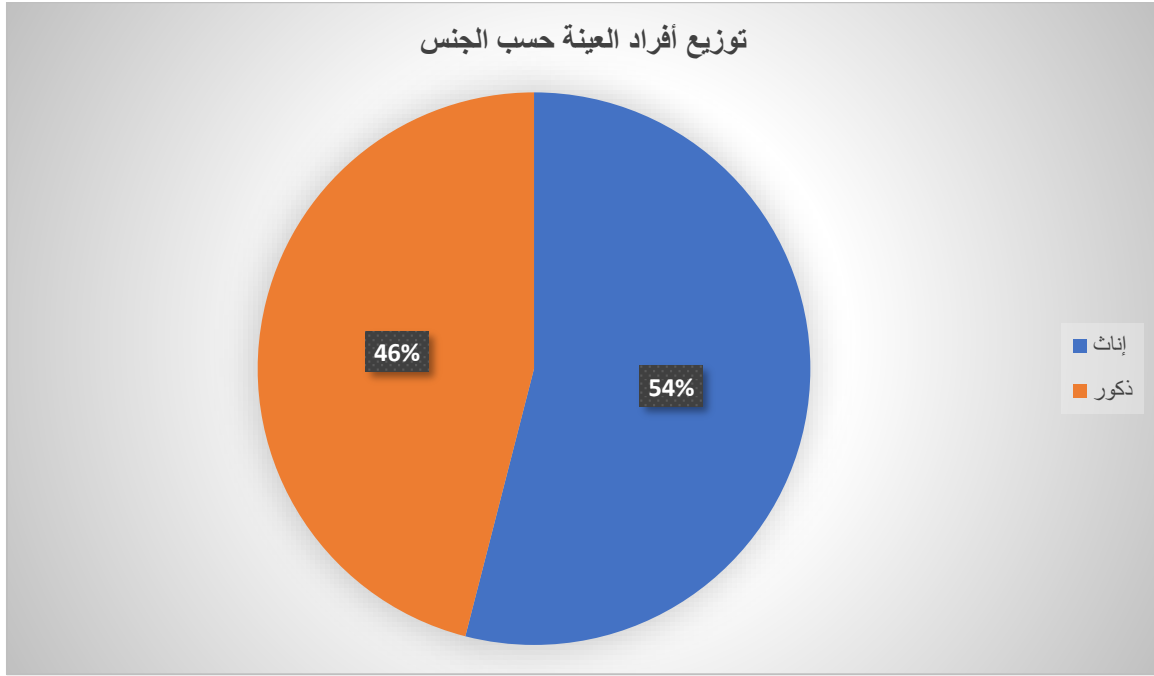
(3) طاهر حمو الزبياري: *أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع*. كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة صلاح الدين، دار المجد فاء أربيل، ط1، لبنان، 2011 ص 124

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات الميدانية.

1. المحور الأول : الخصائص العامة للعينة:

فيما يتعلق بتوزيع افراد العينة حسب الجنس فالشكل التالي يوضح ذلك

شكل رقم: 1 يوضح توزيع العينة حسب الجنس



المصدر مقابلة الباحث (سؤال رقم 01)

الجدول رقم: 1 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	والتكرارات	النسبة المئوية
أنثى	07	% 54
ذكر	06	% 46
المجموع	13	% 100

المصدر مقابلة البحث (السؤال رقم 01)

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

يتبين لنا من خلال بيانات المقدمة في الشكل والجدول المقدمان اعلاه ان نسبة الاناث أكثر من نسبة

الذكور والتي تقدر ب 54% من أفراد العينة في حين تقابلها نسبة الذكور التي قدرت ب 46% .

إن الفارق في ارتفاع نسبة الإناث على نسبة الذكور له دلالة سوسولوجية ، ويظهر ذلك من خلال

النظر الى تركيب الديموغرافية للمجتمع الجزائري نجد نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور بالاضافة الى ان

العنصر الانثوي يتجه أكثر نحو الاعمال الاداريه مقارنة بنظرائهم من الذكور

أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب السن فالجدول التالي يوضح ذلك

### الجدول رقم: 2 يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	والتكرارات	السن
00 %	00	أقل من 25
23 %	03	من 25 إلى أقل من 30
31 %	04	من 30 إلى أقل من 35
15 %	02	من 35 إلى أقل من 40
15 %	02	من 40 إلى أقل من 45
08 %	01	من 45 إلى أقل من 50
08 %	01	50 فما فوق
100 %	13	المجموع

المصدر مقابله البحث( السؤال رقم 02)

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

يظهر من خلال البيانات المذكورة أعلاه في الجدول أن أعلى نسبة هي 31% والتي تمثل الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 35 سنة وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها فئة عمالية من الشباب تتسم بالنشاط والحيوية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى أما الفئة الثانية هي التي تتراوح أعمارهم من بين 25 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 23% بعدها من 40 إلى أقل من 45 ومن 35 إلى أقل من 40 كونها نفس النسبة 5% مما يدل على أن الجامعة لديها موظفين أغلبيتهم شباب ولمسنا أن لديهم حافزا لأداء المهام بشكل جيد ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 45 إلى أقل من 50 سنة وقدرت نسبتهم ب 8% وأيضا الفئة ما فوق 50 سنة بنفس النسبة 8% وأيضا لا ننسى أن فئة أقل من 25 منعدمة حيث قدرت بصفر بالمئة وهذا يدل على أن الجامعة مواردها البشرية أغلبيتهم شباب ذلك أن السن من 30 إلى أقل من 35 سنة وهم الأكثرية بالإضافة إلى بقية الأعمار كذلك هو سن مناسب للتوظيف على اعتبار أنهم لديهم خبرة مهنية مقبولة أهلتهم إلى النجاح في المسابقة.

من خلال النتائج المتحصل عليها تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الجزائرية خاصة الجامعة تعتمد في التوظيف على جذب الفئات الشابة وذلك نظرا لقدرة هذه الفئة على إنجاز المهام الموكلة إليهم بصورة مرغوبة وهو ما يضمن الجامعة تحقيق أهدافها.

أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي فالجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم: 3 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

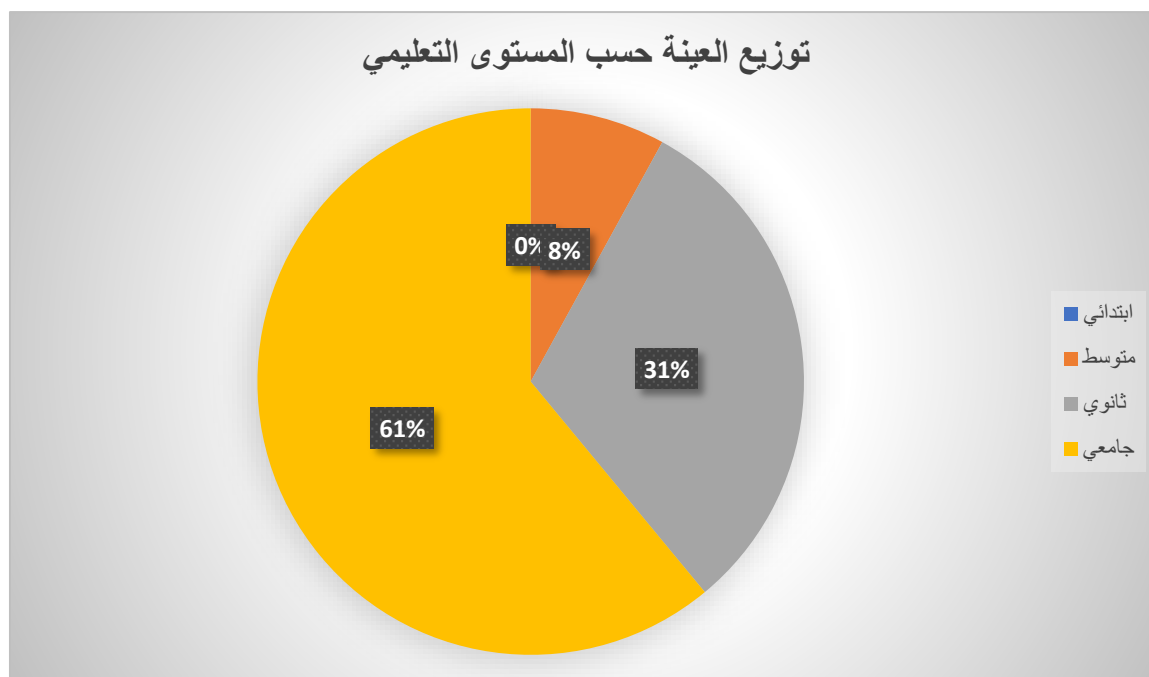
النسبة المئوية	والتركرارات	المستوى التعليمي
00 %	00	ابتدائي
08 %	01	متوسط
31 %	04	ثانوي
61 %	08	جامعي
100 %	13	المجموع

المصدر مقابلة البحث ( السؤال رقم 03)

يتبين من خلال البيانات المذكورة سابقا في الجدول رقم ثلاثة أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم من ذوي شهادات الجامعية التي تقدر بنسبه 61 % ثم تليها نسبه 31 % لذوي المستوى الثانوي ثم تليها نسبة 8 % من المستوى المتوسط وهي نسبة ضئيلة جدا مما يدل على أن المستوى المتوسط ليس له دور كبير في عملية التوظيف وكذلك تنعدم النسبة في المستوى الابتدائي مما يدل على أن غالبية الموظفين يتمتعون بمستويات عليا.

ومما سبق ذكره يتضح من خلال نتائج الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من خريجي الجامعات وهذا راجع لكون الجامعة تعمل على جذب موظفين ذوي كفاءات ومهارات وقدرات علمية ومؤهلات للتسيير بشكل عقلائي، بالإضافة إلى المناصب الشاغرة تحتاج إلى مثل هذه الإدارات لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بحاملي الشهادات الجامعية.

شكل رقم 2 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر مقابله البحث ( السؤال رقم 03)

أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية فالجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: 4 يبين توزيع العين حسب الخبرة المهنية

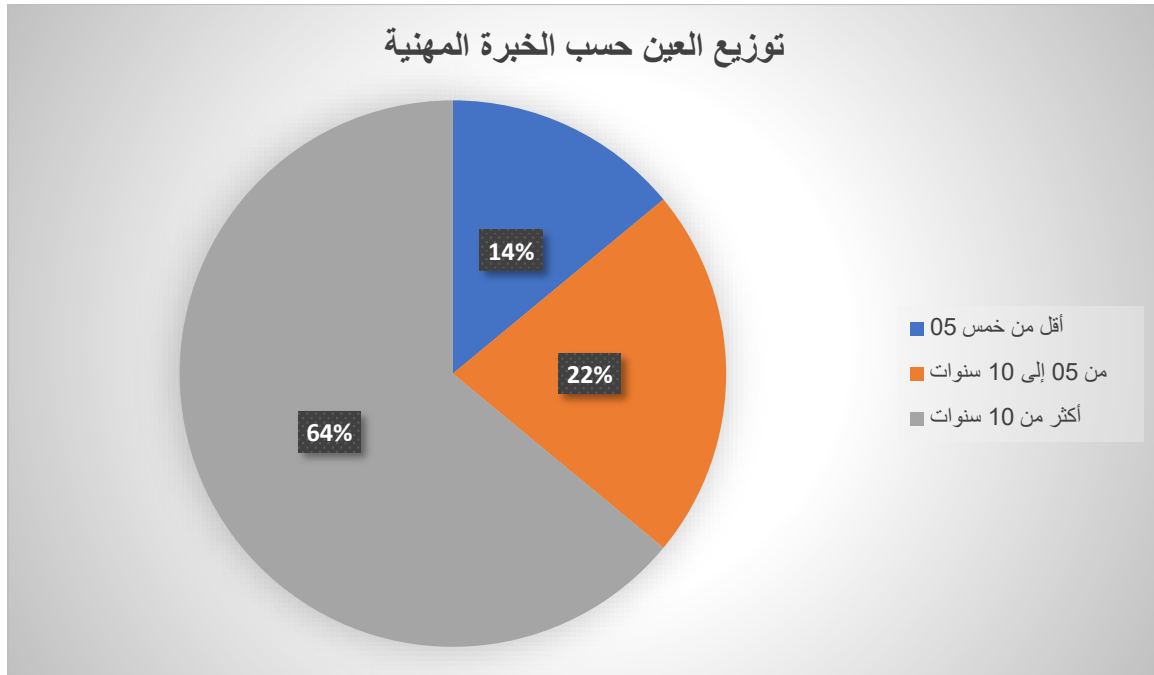
النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
% 14	02	أقل من خمس 05
% 22	03	من 05 إلى 10 سنوات
% 64	08	أكثر من 10 سنوات
% 100	13	المجموع

المصدر مقابلة البحث (السؤال رقم 04)

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

يظهر لنا من خلال هذه المعطيات الموجودة في الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة لهم خبرة مهنية في العمل اكثر من 10 سنوات وهذا ما تمثله النسبة المئوية التي تقدر ب 64% ثم تليها نسبة 22% للذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين خمسة إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 14% لذوي خبرة اقل من خمس سنوات. ومما سبق ذكره نستنتج أن غالبية الموظفين في المؤسسة لهم خبرة مهنية كافية تؤهلهم ليكون لديهم كفاءة وقدرات جيدة لأداء المهام بإتقان وهذا ما ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي وذلك من خلال القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة .

### شكل رقم 3 يبين توزيع العين حسب الخبرة المهنية



المصدر مقابله البحث( السؤال رقم 04)

أما عن توزيع العينة حسب المنصب المشغول فبالجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: 5 يبين توزيع العينة حسب المنصب المشغول

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب المشغول
% 04	01	المدير الفرعي للمستخدمين
% 08	01	رئيس مصلحة
% 25	04	متصرف
% 17	03	ملحق رئيسي للإدارة
% 17	02	تقني سامي في الاعلام الالي
% 11	01	تقني سامي
% 15	01	عون إدارة رئيسي
% 100	13	المجموع

المصدر مقابلة البحث (السؤال رقم 05)

نلاحظ من خلال تحليل البيانات المقدمة في الجدول أعلاه أن أفراد العينة موزعون على مناصب شغل مختلفة حيث تمثل غالبية أفراد العينة يتقصدون منصب متصرف وذلك بنسبة 25 % ثم تليها ملحق رئيسي للإدارة تقني سامي في الإعلام الآلي حيث تساوت النسبة بينهما وذلك بنسبة 17 % لكلا المنصبين تم توليها منصب عون إدارة رئيسي وذلك بنسبة 15 % ثم تليها منصب تقني سامي وذلك بنسبة 11 % بعدها يأتي رئيس مصلحة وذلك بنسبة 8 % وفي الأخير نجد المدير الفرعي وذلك بنسبة 4 % وما يلاحظ على هذه المعطيات أن هذه المناصب هو إمكانية تقسيمها إلى أربع هيئات وهي الهيئة التنفيذية والهيئة التسييرية هيئة

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الإطارات حيث لاحظنا أن غالبية الموظفين ينتسبون إلى هيئة الإطارات وذلك بنسبة 50 % وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد على الجهد.

الفكر في عملية التسيير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب اقدمية المنصب فالجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم: 6 يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصة

النسبة المئوية	التكرارات	أقدمية المنصب
% 14	02	أقل من سنة
% 18	03	من سنة إلى أقل من خمس سنوات
% 29	04	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
% 18	02	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
% 11	01	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
% 00	00	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة
% 03	01	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة
% 100	13	المجموع

المصدر مقابلة البحث (السؤال رقم 06)

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية أفراد العينة يمتلكون اقدمية في المنصب من خمس

سنوات إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 29 % تليها فئتين متساويتين وذلك بنسبة 18 % لكل من سنة

إلى أقل من خمس سنوات ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة تليها المرحلة الثالثة الموظفين الجدد الذين

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

لا يمتلكون اقدمية كونهم لهم أقل من سنة في المنصب وذلك بنسبة 14 % وفي المرحلة الرابعة تأتي فئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة وذلك بنسبة 11 % ثم تأتي المرحلة الخامسة لفئة من 20 إلى أقل من 25 سنة وذلك بنسبة 7 % وفي الأخير من 25 إلى أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 3 % وهذا ما يدل على أن المؤسسة لها موظفين ذوي كفاءات وخبرات مهنية تؤهلهم لشغل المناصب التي يشغلها ومن التحليل السالك في الذكر نستنتج أن بضمان الأداء الجيد من الوظائف لا بد من توفر اقدمية في العمل ومنه كل ما زادت الاقدمية في العمل زادت الخبرة المهنية في العمل وكل ما زادت هذه الخبرة ارتفعت جودة أداء المهام وتحسين الأداء ومنه تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المطلوب.

**المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة معيار الخبرة المهنية في التوظيف في ترقية جودة**

**وأداء الموظف بالمؤسسة.**

فيما يتعلق بسؤالنا حول مدى المشاركة في تنظيم وتأثير مسابقة التوظيف بالمؤسسة فإن السؤال رقم 07 يبين لنا حسب المعطيات التي تحصلنا عليها من المبحوثين أن كل أفراد العينة أي 100 % أجابوا بأنهم سبق لهم وان شاركوا في تنظيم وتعطيل مسابقة التوظيف بمؤسستهم وهو ما يدل على أن هؤلاء الموظفين هم أكفاء ذوي خبره مهنية عالية من شأنهم أن يستقطبوا موارد بشرية مؤهلة لشغل المناصب الشاغرة.

وعن سؤالنا حول ما إذا اعتمدها في عملية التوظيف على معيار الخبرة المهنية كأفضلية للتوظيف فالسؤال رقم 08 يبين ذلك حيث أجاب كل أطراف العينة بنعم وذلك بنسبه 100 %.

ومن خلال هذا يمكن القول إن معيار الخبرة المهنية معيار ضروري في التوظيف كونه يسهم في ترقية جودة وأداء الموظف بالمؤسسة.

فيما يتعلق بمجالات الخبرة المهنية ومؤشراتها التي يشددون على توفرها لدى الموظف المرشح فالجدول

التالي يبين ذلك:

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الجدول رقم: 7 يبين مجالات الخبرة المهنية ومؤشراتها التي يتم التشديد على توفرها لدى الموظف

المترشح.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
25 %	06	خبرة مهنية كافية في كيفية التسيير الإداري
6.25 %	02	خبره مهنيه كافيه في علاقات العمل ومقتضياتها
16 %	05	خبره مهنيه كافيه في المهام التي ستوكل له في حالة نجاحي في التوظيف
12.5 %	04	خبره مهنيه كافيه في تسيير الموارد المالية للمؤسسة
09 %	03	خبرة مهنية كافية في كيفية ضبط مخططات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة
6.25 %	02	خبرة مهنية كافية في كيفية معالجات النزاعات الإدارية
6.25 %	02	خبرة مهنية كافية في كيفية إجراء الصفقات العمومية
12.5 %	04	خبرة مهنية كافية في كيفية احترام السلم الإداري عند اتخاذ القرارات
6.25 %	02	اخرى: - حسب التخصص وحسب الرتبة المراد شغلها - حسب عدد سنين العمل
100 %	32	المجموع

المصدر مقابله البحث (السؤال رقم 09)

يتبين لنا من المعطيات المبينة في الجدول الاعلى ان نسبه المكفوفين الذين كانوا إجابتهم بنعم بأن

مؤشرات الخبرة المهنية ومجالاتها ان الخبرة المهنية الكافية في كيفية التسيير الإداري وذلك حسب أجابه

المبجوثيين حيث قدرت نسبتهم ب 25 % كما صرحت فئة أخرى بأن الخبرة المهنية كافيه في المهام التي

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

ستوكل له في حال نجاحي في التوظيف وذلك بنسبه 16 %، أما فئتان باخرتان كان رأيهما أن الخبر المهنية كافيه في تسيير الموارد المالية للمؤسسة وأيضاً كافيه في كيفية احترام السلم الإداري عند اتخاذ القرارات وذلك بنسبه 12.5 % الكلي من الفئتين، كما صرحت فئة أخرى بأن الخبرة المهنية كافيه في كيفية ضبط مخططات تسيير الموارد البشرية وذلك بنسبه 9 % أت أخرى بأن الخبر المهنية كافيه لعلاقات العمل ومقتضياتها وفي كيفية معالجة النزاعات الإدارية وفي إجراء الصفقات الإدارية وذلك بنسبه 6.25 % كما أجاب بعض المبحوثين بأخرى حيث بينوا لنا أن الخبرة المهنية تكون كلا حسب التخصص أو الرتبة بالمراد شغلها بالأهم عدد سني العمل وبالتالي يجب أن تتوافق مع المنصب المطلوب بالدرجة الأولى ولا مانع من وجود خبرات أخرى لتدعيم العمل الإداري الفعال وذلك بنسبه 6.25 %.

ومن خلال ما سبق ذكره ونستنتج أنها خبرة مهنية كمياري في التوظيف تشمل كل ما له علاقة بتأدية المهام بشكل ما من شأنه أن يسهل في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة وبالأخص كيفية التسيير الإداري.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 10 الذي يبين مدى حصول الإدارة على موظفين يتمتعون ببعض هذه الخبرات المهنية أنه تم ذلك بنسبه 100 % وبالتالي فإنها تعتبر عامل حاسم لإنتاج الموظفين يتمتعون من خلال هذا الأخير بمهارات وكفاءات تحتاج إلى مزيد من الصقل والتدريب في العمل حتى يتمكن في الأخير من الحصول على موظفين ذوي كفاءات عالية وهو واقع الحال.

وفيما يتعلق بالسؤال رقم 11 الذي يبين مدى جودة أداء الموظفين بالجامعة نتيجة الخبرة المهنية فقد تبين لنا أن جميع المبحوثين الذين يتمتعون بخبرات مهنية كان أداءهم جيداً بالمؤسسة وذلك بنسبه 100 % ومن خلال هذا نستنتج أن الخبرة المهنية هي معيار يسهم في ضمان السير الجيد والتحسين المستمر لأداء المهام لدى الموظفين ومن ثم المساهمة في ترقية جودة وأداء الموظف بالجامعة.

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

وفيما يتعلق بمؤشرات الأداء الجيد للموظفي فالجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم: 8 يبين مؤشرات الأداء الجيد للموظفين

النسبة	التكرارات	الإجابات الخاصة بالمكفوفين
20 %	04	كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار ينجزون المهام الموكلة إليهم في الاجل المحدد وبدون اخطاء
25 %	05	كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار يعالجون الملفات الموكلة إليهم بكفاءة ومهارة عالية
10 %	02	كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار يجدون حلول مناسبة لكل المشكلات التي تعترضهم
20 %	04	كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار يقدمون مقترحا فعالا وعملية لتسيير العمل وزيادة مردوديته المهنية
20 %	04	كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار تمكن المؤمن تقديم الإضافات المهنية التي حسنت من أداء المؤسسة ككل
05 %	01	أخرى تذكر
100 %	20	المجموعة

المصدر مقابله البحث (السؤال رقم 12)

يتجلى لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية أفراد المبحوثين أجابوا بأن كل الذين تم توظيفهم وفق معيار الخبرة المهنية يعالجون الملفات الموكلة لهم بكفاءة ومهارة عالية وذلك بنسبة 25% أما الفئات

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الأخرى فقد صرحت بان كل الذين تم توظيفهم هذا المعيار ينجزون المهام الموكلة إليهم في الآجال المحددة وبدون اخطاء وكذلك يقدمون مقترحات فعالة وعملية لتسيير العمل وزيادة مردودها المهني كذلك يتمكن من تقديم الإضافات المهنية التي حسنت من أداء المؤسسات ككل وذلك بنسبة 20% لهذه الفئات، كما يبين لنا فئة أخرى أن كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار يجدون حولا مناسبة لكل المشكلات التي تعترض عملها وذلك بنسبة 10 % وهو ما يدل على الاشتراك في اتخاذ القرارات ولكن بنسبة قليلة- نوعا ما- أما الجزء الآخر فقد أجابوا بأخرى وذلك بنسبة 5 % ومما سبق ذكره نستنتج أن الخبر المهني لها أيضا كبير من على أداء العمل وضمن السير الحسن داخل المؤسسة، ذلك أن معيار الخبرة المهنية في التوظيف يمنح لنا موظفين يتمتعون بدراية بميكانيزمات العمل ومقتضياته وهذا ما على الفهم السريع المهام الموكلة التي لهم وكيفية إنجازها لذلك تعتقد بأن الخبر المهنية وارتباطها بتحسين الأداء في المؤسسة.

وفيما يتعلق بالسؤال رقم 13 الذي يوضح موقف الموظفين من الرأي القائل إن اعتماد معيار الخبرة المهني في التوظيف ومعيار رئيس لتوظيف الموظفين الاتفاق على درجة عالية من الأداء والمردودية حيث تبين لنا أن غالبية أفراد العينة كان رأيهم إيجابيا حول اعتماد الخبرة المهنية كمعيار رئيس في التوظيف ويتجلى ذلك في إجابات المبحوثين بنعم وذلك بنسبه قدرت ب 71 % في مقابل الليلة كان رأي المبحوثين سلبي بنسبه 29 % من خلال إجاباتهم بلا لما يدل على أهمية الخبرة المهنية في التوظيف لضمان الحصول على موظفين أكفاء على درجة عالية من الأداء والمردودية.

ومما سبق ذكره نستنتج أن معيار الخبرة المهنية يحظى بأهمية كبيرة كونه أساسيا للحصول على المورد البشري كفر لشغل المناصب بدرجة عالية من الأداء، فهذا المعيار يساعد على تقييم قدرة المتقدم على أداء المهام المطلوبة بناء على خبرات سابقة في المجال الإداري ويعكس تطوره وتعلمه خلال مساره المهني.

جدول رقم تسعه يبين مبررات اعتبار معيار الخبرة المهنية كمعيار أساسي لتوظيف موظفين أكفاء على

درجة عالية من الأداء والمردودية.

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الجدول رقم: 9 يبين مبررات اعتبار معيار الخبرة المهنية كمعيار أساسي لتوظيف موظفين أكفاء

على درجة عالية من الأداء والمردودية.

النسبة	التكرارات	الإجابات
14 %	03	لأنها تحدث التوافق بين متطلبات العمل والخبرة المهنية
19 %	04	لأنها تساعد في الأداء الجيد للمهام الإدارية
05 %	01	لأنها تكمن في التطور التكنولوجي
14 %	03	ليست أساس بالحسب المهنة والأساس
19 %	04	هناك أشخاص تتسنى لهم الفرصة بالعمل مسبقا
24 %	05	إمكانية التمتع بكفاءة عالية دون خبره مهنيه
05 %	01	التعامل مع المهام بسهولة
100 %	21	المجموع

المصدر مقابلة البحث (السؤال رقم 14)

يتبين لنا من خلال جدول مقدم أعلاه أن إجابات العينة توزعت على عدة مبررات من هناك من يعتمد أن اعتبار معيار الخبرة المهنية كمعيار الأساسي للتوظيف يكمل في إمكانية التمتع بكفاءة عالية دون خبرة مهنية وذلك حسب أجابه المبحوثين بنسبة 24 % وهي أعلى نسبة، كما يمكن أيضا في مساعده في الأداء الجيد للمهام الإدارية وذلك بنسبة 19 % بالإضافة إلى ذلك يظهر اعتماد هذا المعيار كمعيار الأساسي في التوافق بين متطلبات العمل والخبرة المهنية وذلك بنسبة 14 % وأيضا التعامل مع المهام بسهولة وذلك من خلال أجابه المبحوثين بنسبة 5 % وهي نسبة ضئيلة إلا أن هذا لا يمنع من القول بأن معيار خبره المهنية

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

ومعيار أساسي للتوظيف بل حب المهنة والأساسي وذلك حسب اجابة المبحوثين بنسبة 14 % كذلك هنالك بعض الأشخاص لم تسمح لهم فرصة العمل مسبقا وذلك بنسبة 19 % كذلك لا ننسى اعتبار الخبرة المهنية انهيار الأساسي للتوظيف بحكم تطور التكنولوجيا وذلك بنسبه 5 % من إجابات المبحوثين ومما سبق ذكر نستنتج أن معيار الخبرة المهنية هو معيار الأساسي للتوظيف على درجة عالية من الأداء والمردودية وبالتالي في الخبرة المهنية هي معيار للتوظيف يسهم في ترقية جودة وأداء الموظف المؤسسة وبالتالي في الخبرة المهنية تؤثر إيجابيا على أداء المولد البشري حيث تزيد الخبرة المكتسبة من المهارات والفهم في مجال العمل مما يؤدي إلى التعامل مع مقتضيات المهام الموكلة إليه والملفات المرصود اليه لمعالجتها بكفاءة عالية غالبية من الأخطاء المهنية ومعالجتها باحترافية مهنية تساعد على ترقية الأداء المهني للمؤسسة ككل.

**المحور الثالث: بيانات خاصة بمساهمة معيار تشبع الموظف المترشح بالثقافة القانونية المنظمة**

**لعلاقات العمل في التوظيف في ترقية كفاءته وأدائه بالمؤسسة.**

فيما يتعلق بالسؤال رقم 15 حول رأي المترشح للتوظيف الذي يتعين عليه التمتع بثقافة قانونية منظمة لعلاقات العمل لشغل المنصب أو الوظيفة المفتوحة فقد تبين لنا أن غالبية أفراد العين أجابوا بنعم وذلك بنسبه 68 % وبالتالي فقد أقر بضرورة التمتع المترشح للتوظيف بثقافة قانونية وفي مقابل ذلك هنالك من أجاب باله وذلك بنسبه 32 % واعتبروا الثقافة القانونية ليست ضرورية.

وبناء على المسابقة بترو استنادا إلى الأخذ برأي الأغلبية فيمكن القول إن الثقافة القانونية تعتبر معيارا ضروريا يسهم في تنظيم علاقات العمل ومن ثم ما من شأنه أن يحسن من أداء المورد البشري وكذلك ترقية كفاءته وأدائه المهني بالمؤسسة.

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

أما فيما يتعلق بالانعكاسات الإيجابية المترتبة على تمتع الموظف الحديث في التوظيف بثقافة قانونية

منظمة لعلاقات العمل فالجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: 10 يبين الانعكاسات الإيجابية المترتبة على تمتع الموظف الحديث في التوظيف بثقافة

قانونية منظمة لعلاقات العمل:

النسبة	التكرارات	الإجابات
19 %	08	يترتب على ذلك قلة الأخطاء المهنية
30 %	13	يترتب على ذلك فهم حدود المسؤوليات والصلاحيات
19 %	08	يترتب على ذلك الفهم السليم للسلم التراتبي في الإدارة ومقتضياته وفق المنصب المشغول
23 %	10	يترتب هناك الاطلاع على طبيعة علاقات العمل بين المصالح وكيفية تحقيق الانسجام بالتشبع قانوني
09 %	04	أخرى تذكر
100 %	43	المجموع

المصدر مقابله البحث (السؤال رقم 16)

يتبين لنا من خلال جدول المقدم أعلاه أن أهم الانعكاسات الإيجابية المترتبة على تمتع الموظف الحديث

في التوظيف بثقافة قانونية منظمة لعلاقات العمل هو فهم حدود المسؤوليات والصلاحيات وذلك بنسبة 30 %

حسب الإجابات المبحوثين بالإضافة إلى قلة الأخطاء المهنية والفهم السليم للسلم والتراتب في الإدارة ومقتضياته

وفق المنصب المشغول وذلك بنسبة 19 % لكل من الانعكاسية، كما بينت 23 % من المبحوثين أن الاطلاع

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

على طبيعة علاقات العمل بين المصالح وكيفية تحقيق الانسجام بالتشبع قانونيا هو من الانعكاسات الإيجابية لهذه المعيار كما أضافت 9 % انعكاسات أخرى.

ومما سبق ذكره نستنتج أن معيار تشبع الموظف بثقافة قانونية منظمة لعلاقات العمل لشغل المنصب أو الوظيفة المفتوحة يؤثر بصفة إيجابية على أداء المهام وبالتالي ترقية كفاءته وأدائه بالمؤسسة، حيث إن الثقافة القانونية تمكن الموظف من فهم وإدراك أعمق المقننات الوظيفية والمنظومة القانونية المؤثرة لها وهو ما يزيد الموظف احترافية في العمل، نقص الأخطاء، نفاذ القانون.

وفيما يتعلق بالسؤال رقم 17 الذي يبين مدى اعتماد معيار الثقافة القانونية في عملية التوظيف التي تمت فقد تبين لنا أنه تم الاعتماد عليها بنسبه 71 % من خلال أجابه المبحوثين بنعم وهي نسبه عالية وهو ما يؤكد لنا أن معيار الثقافة القانونية يحظى بأهمية كبيرة خلال القيام بعملية التوظيف، ومما سبق ذكره نستنتج أن معيار الثقافة القانونية يسهم في ترقية كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة خاصة في البيئات الإدارية، حيث تكون المعرفة بالقوانين واللوائح ذات اهمه كبيره من خلال فهم عميق للقوانين المتعلقة بالمجال الذي يعمل فيه الموظف K يمكن للموظفين اتخاذ القرارات الصحيحة والتصرف بشكل مطابق للقوانين والتشريعات كما يمكن أن يقلل من المخاطر القانونية ويحافظ على سمعه المؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للموظف والمؤسسة.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 18 الذي يبين ما إذا كان لذلك المعيار انعكاسات إيجابية على كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة حيث تبين لنا أن غالبية أفراد العين الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق أكدوه أن لها انعكاسات إيجابية وذلك بنسبه 82 % وفي مقابل ذلك كانت نسبه الذين أجابوا بالله 18 % وهي نسبه قليلة.

من خلال هذا نستنتج أن معيار التشبع بالثقافة القانونية له أثر إيجابي على كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة ويظهر هذا الأثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 11 يبين الانعكاسات الايجابية لمعيار التشبع بالثقافة القانونية على أداء الموظف.

النسبة	التكرارات	الإجابات
31 %	09	غياب التجاوزات والأخطاء في أداء المهام نتيجة المعرفة الجيدة القانون والالتزام به
17 %	05	انعدام العشوائية في اتخاذ القرارات تؤخذ وتنفذ وفق ما ينص عليه قانون من طرف المواطن
14 %	04	يمكن الموظف في حالات عديدة من تطبيق روح القانون بشكل سليم وبكفاءة عالية
10 %	03	ي تمكن الموظف من التعامل بكفاءة عالية مع كافة المشكلات المهنية ونزاعات علاقات العمل ووفق الالتزام بما تنص عليه القوانين
24 %	07	زيادة درجة الالتزام بالصلاحيات والحدود المنظمة لعلاقات العمل بين مختلف الموظفين والمصالح طبقا للقانون مما زاد من فعالية الأداء والكفاءة المهنية للموظف
03 %	01	اخرى تذكر: عدم تجاوز الحدود مع المسؤول المباشر والتصرف المسؤول مع المحيط الخارجي للعمل
100 %	29	المجموع

المصدر مقابله البحث (السؤال رقم 19)

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

يتبين لنا من خلال جدول مقدم على ان من ابرز واهم الانعكاسات الايجابية لمعيار التشبع بالثقافة القانونية هو غياب التجاوزات والأخطاء في أداء المهام نتيجة المعرفة الجيدة بالقانون الالتزام به وذلك حسب إجابة المبحوثين بنسبة 31% كما يؤدي هذا المعيار الذي تم اعتماده في عملية التوظيف إلى زيادة درجة الالتزام بالصلاحيات والحدود المنظمة لعلاقات العمل بين مختلف الموظفين والمصالح تبقى للقانون مما زاد من فعالية الأداء والكفاءة المهنية للموظف وهذا حسب أجابه المبحوثين بنسبه 24 %، كما يؤدي أيضا هذا المعيار إلى انعدام العشوائية في اتخاذ القرارات التي تؤخذ وتنفذ وفق ما ينص عليه القانون من طرف الموظف وذلك بنسبه 17 %، بالإضافة إلى كل هذا فقد أجاب مجموعة من المبحوثين بأن اعتماد هذا المعيار يمكن الموظف في حالات عديدة من تطبيق روح القانون بشكل سليم وبكفاءة عالية وذلك بنسبه 14 %، وأجاب آخرون بأنه يمكن الموظف من التعامل بكفاءة عالية مع كافة المشكلات المهنية ونزاعات وعلاقات العمل وفق الالتزام بما تنص عليه القوانين وذلك بنسبه 10 % في حين أجاب 3 % من المبحوثين بأخرى حيث صرحوا لنا أن اعتماد هذا المعيار يؤدي إلى عدم تجاوز الحدود مع المسؤول المباشر والتصرف المسؤولين مع المحيط الخارجي للعمل (وهذا فيما يخص الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق رقم 18) ومما سبق ذكره نستنتج أن معيار تشبع الموظف المترشح بالثقافة القانونية المنظمة لعلاقات العمل في التوظيف فيؤثر بصفة إيجابية على كفاءته الموظف وأدائه بالمؤسسة وبنقطة خاصة من خلال غياب التجاوزات والأخطاء المهنية في أداء المهام وهو ما بدوره سيسهم في ترقية كفاءته الموظف وأدائه المهني بالمؤسسة وينقص من التجاوزات والتعسف في استعمال الوظيفة ويخفض من الصراعات والاحتجاجات والأهم من ذلك يزيد الموظف ثقة بقراراته ومبرراته وكل ذلك يسير في تحقيق العدالة التنظيمية التي تعد الخبرة الأساسية لتطورات الأداء والترقية.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 20 الذي يبين رأي المبحوثين حول وجود علاقة عضوية ووظيفية بين توظيف أفراد يتمتعون بثقافة قانونية في ميدان علاقات العمل وبين تحسين الأداء وتطوير الكفاءة المهنية عند

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

شغل المنصب والشروع في النشاط فقد توضح لنا أن 82 % من أفراد العينة يرون أن هناك علاقة في المقابل يرى البعض الآخر أنه لا توجد علاقة وذلك بنسبه 18 % وهي نسبة قليلة.

ومما سبق ذكره نستنتج أن وجود علاقة وظيفية وعضوية بين توظيف إفرادي يتمتعون بثقافة قانونية في ميدان علاقات العمل وبين تحسين الأداء وتطوير الكفاءة المهنية وهو ما بدوره يثبت أهمية معيار الثقافة القانونية في التوظيف.

أما فيما يتعلق بمبررات وجود علاقة عضوية ووظيفية بين توظيف أفراد يتمتعون بثقافة قانونية في ميدان علاقات العمل بين تحسين الأداء والتطوير الكفاءة المهنية عند شغل المنصب والشروع في النشاط أو عدم وجود هذه العلاقة الجدول التالي يبين ذلك من خلال إجابات المبحوثين.

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الجدول رقم: 12 يوضح مبررات إجابات المبحوثين حول طبيعة العلاقة العضوية والوظيفية بين

توظيف أفراد يتمتعون بثقافة قانونية في ميدان علاقات العمل وبين تحسين الأداء وتطوير الكفاءة المهنية عند شغل المنصب والشروع في النشاط.

النسبة	التكرارات	الإجابات
14 %	04	وذلك لتفادي العشوائية في اتخاذ القرارات و المعرفة الجيدة القانون والالتزام به
11 %	03	كل مترشح يتمتع بالثقافة القانونية هو موظف عارف لحقوقه وواجباته
25 %	07	توظيف أفراد يتمتعون بثقافة قانونية يساعد في تعزيز الالتزام بالسياسات والقوانين داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف بشكل فعال ومسؤول
04 %	01	إن الثقافة القانونية في ميدان العمل تعتبر صوره و مرآة الموظف أثناء أداء المهام تعكس مدام مصداقية الإدارة
11 %	03	حتى لا تدخل في مشاكل تعرقل السير الحسن للعمل
14 %	04	يمكن تبيان ذلك من خلال الجدية في أداء المهام الموكلة إليه وسهولة تنفيذها
11 %	03	كلما كان الموظف مثقف قانونيا كلما حاول تطوير نفسه وكفاءته
11 %	03	تحسين الأداء وتطوير الكفاءة بدون شرط وجود الثقافة القانونية
100 %	28	المجموع

المصدر مقابله البحث (السؤال رقم 21)

يتبين لنا من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أن غالبية أفراد العينة أجابوا بأن توظيف أفراد يتمتعون

بثقافة قانونية يساعد في تعزيز الالتزام بالسياسات والقوانين داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف بشكل فعال

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

ومسؤول وذلك بنسبه 25 %، كما أجاب آخرون بأن وجود علاقة عضوية ووظيفية بين أفراد يتمتعون بثقافة قانونية في ميدان علاقات العمل وبين تحسين الأداء وتطوير الكفاءة المهنية عند شغل المنصب وشروع في النشاط تقاديا العشوائية لاتخاذ القرارات والمعرفة الجيدة والقانون والالتزام به وأيضا من خلال الجدية في أداء المهام الموكلة إليه وسهولة تنفيذها وذلك بنسبه 14 % لكل من الإجابتين، زيادة على ذلك فقد أجاب آخرون بأن كل مترشح متمتع بالثقافة القانونية هو موظف عارف لحقوقه وواجباته وكل ما كان مثقفا قانونيا كلما حاول تطوير نفسه وكفاءته بالإضافة إلى عدم الدخول في مشاكل تعنتل السيد الحسن للعمل وذلك بنسبه 11 % لكل من الإجابات، بعض المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد علاقة عضوية ووظيفية لأن تحسين الأداء وتطوير الكفاءة دون شرط وجود الثقافة القانونية وذلك بنسبه 11 % وتوجد نسبه ضئيلة جدا أجابت بأنه توجد علاقة عضوية ووظيفية لأن الثقافة القانونية في ميدان العمل تعتبر صوره ومرآة الموظف أثناء أداء مهامه تعكس سيده مصداقية الإدارة وذلك بنسبه 4 %.

ومن خلال ما سبق ذكر نستنتج أن معيار تشبع الموظف المترشح بالثقافة القانونية المنظمة لعلاقات العمل في التوظيف يسهم في ترقية كفاءة وأداء المؤسسة.

ومنه نستنتج أن هذا المعيار يؤثر بصفة إيجابية على أداء الموظفين ويتجلى ذلك من خلال الفرص المتساوية التي تمنح للموظفين الذين يتمتعون بمعرفة واسعة في مختلف المجالات الإدارية، الحصول على فرص متعددة للتطوير والترقية داخل المؤسسة كذلك قابلية التكيف من خلال المساعدة على تطوير مهارات التكيف والتعلم المستمر لدى الموظفين مما يجعلهم قادرين على التعامل مع مجموعة متنوعة من المهام والتحديات بالإضافة إلى تحفيز الإبداع وتقديم الإضافات وتنويع الخبرات.

المحور الرابع بيانات خاصة بمدام مساهمة معيار الدراية الواسعة للموظف المترشح بمقتضيات المهام

الإدارية ودورها في ترقية جودة الكفاءة المهنية وأدائه بالمؤسسة

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

فيما يتعلق بالسؤال رقم 22 حول موقف المبحوثين من مدى لجابية تمتع الموظف المترشح لشغل الوظيفة التي فتحت من أجلها منصب مالي ومساوية للتوظيف مسبقا بدراية واسعة بمقتضيات المهام الإدارية بشكل عام حيث تبين لنا أن 64 % من أفراد العينة كان رأيهم إيجابيا من خلال إجابتهم بنعم وفي مقابل ذلك كان رأي بعض المبحوثين السلبي وذلك بنسبه 36 % ومن خلال هذا نستنتج أن معيار الدراية الواسعة بمقتضيات المهام الإدارية له أهمية كبيرة في ترقية جودة الكفاءة المهنية والأداء بالمؤسسة.

أما فيما يتعلق بأبرز المعلومات المرتبطة بالمهام الإدارية التي يتعين عليها الإلمام بها فالجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم: 13 يبين أبرز المعلومات المرتبطة بالمهام الإدارية التي يتعين عليه الإلمام بها

الإجابات	التكرارات	النسبة
كيفية تحرير المراسلات الإدارية	08	15 %
احترام السلم الإداري في الطلبات والقرارات	13	24 %
كيفية كتابة المحاضر الرسمية وترقيمها	06	11 %
السجلات الضرورية الوظيفة المشغولة وما يجب تطبيقها	06	11 %
قواعد الانضباط المهني	13	24 %
الجوانب الشكلية والجوهرية في المراسلات الادارية	05	09 %
الحقوق والواجبات والسر المهني	03	06 %
المجموع	54	100 %

المصدر مقابلة البحث ( السؤال رقم 23)

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

يتبين من خلال تحليل البيانات المقدمة في الجدول اعلاه ان نسبة المبحوثين الذين اجابوا بان احترام السلم الإداري في الطلبات والقرارات من أهم ما يمكن الإلمام به حول المهام الإدارية وكذلك قواعد الانضباط المهني وذلك بنسبة 24% ، كما اجاب آخرون بكيفية تحرير المراسلات الإدارية وذلك بنسبة 15% ، فيهن اضاف آخرون كيفية كتابة المحاضر الرسمية وترقيمها من أهم ما يجب الإلمام بها وكذلك أضاف آخرون أن السجلات الضرورية الوظائف المشغولة وما يجب تطبيقها وذلك بنسبه 11% لكل من المعلومتين، وأما آخرون فقد بينوا لنا أن أهم ما يجب الإلمام به هو الجوانب الشكلية والجوهرية في المراسلات الإدارية وذلك بنسبه 9%، في حين أجاب آخرون بأخرى حيث صرحوا لنا بضرورة الالتزام بالسر المهني ومعرفة الحقوق والواجبات وذلك بنسبه 6% (وهذا خاص بالذين أجابوا بنعم في السؤال السابق رقم 22).

ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أن المؤسسة تعمل على اعتماد معيار توظيف الموظفين يتمتعون مسبقا بدراية واسعة لمقتضيات المهام الإدارية لضمان نجاح المؤسسة من خلال مساهمة هذا المعيار في ترقية جودة الكفاءة المهنية وأداء الموظف بالمؤسسة، ذلك أن إلمام الموظف بدراية واسعة بطبيعة المهام الموكلة له ومقتضياتها تحت الإدارة للمسيرة كثيرا من الوقت والجهد في سبيل تعليم وتلقين الموظف أبجديات العمل الأمر الذي يجعلها في النهاية تحول هذا الجهد إلى تطوير كفاءة الموظف ومهاراته المهنية في العمل وكل ذلك يزيد أدائه رقيا واحترافية ودقه وهو المأمول من ذلك المعيار وهو واقع الحال في المؤسسة الجزائرية التي أجرينا فيها الدراسة (الجامعة).

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 24 الذي يبين اعتماد معيار الدراية الواسعة بمقتضيات المهام الإدارية في مسابقات التوظيف التي حدثت مؤخرا فقد تبين لنا أنه تم اعتماد هذا المعيار بنسبه 64% وذلك من خلال أجابه المبعوثون بنعم- وفي المقابل- أجاب البعض الآخر بلا وذلك بنسبه 36%.

ومن خلال هذا نستنتج أن أغلب أفراد العينة قد اعتمدوا معيار الدراية الواسعة بمقتضيات المهام الإدارية في مسابقات التوظيف التي حدثت مؤخرا أي أن المؤسسة تعتمد في تسيير أعمالها على كفاءات أفرادها من

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

خلال الإلمام بكافة الجوانب الخاصة بأداء المهام الموكلة إلى شاغلي المناصب وهذا ما يدل على أهمية هذا المعيار من خلال مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 25 الذي يبين إمكانية قول المبحوثين إن أغلب الموظفين الذين تم توظيفهم كانت لديهم ثقافة في العمل وتسير الإداري مقبولة إلى حد ما حيث تبين لنا أن 83 % أكدوا أنه أخذ ذلك بعين الاعتبار أن أغلب الموظفين الذين تم توظيفهم لديهم ثقافة في العمل والتسيير الإداري مقبولة إلى حد ما في حين يرى البعض الآخر أنه لا يمكن اعتبار ذلك وذلك بنسبه 11 % وهي قليلة (وهذا فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق رقم 24).

ومن خلال هذا يمكن القول إن لغالبية الموظفين الذين تم توظيفهم لهم أمام واسع بما يدور حولهم فيما يخص مجال عملهم.

وفيما يتعلق بالسؤال رقم 26 الذي يبين وجود انعكاسات إيجابية على كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة فقد توصلنا إلى أن كل الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق يرون أن امتلاك أغلب الموظفين لثقافة في العمل وتسير الإداري له انعكاسات إيجابية على كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة وذلك بنسبه 100 % وهذا فيما يخص الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق رقم 25)

ومنه نستنتج أن امتلاك الموظف لثقافة تخص مجال عمله والتسيير الإداري من شأنه أن يسهم في ترقية كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الجدول رقم: 14 يبين الآثار الإيجابية للتمتع بثقافة العمل على كفاءة الموظف وإدائه بالمؤسسة

النسبة	التكرارات	الإجابات
16 %	06	احترافية كبيرة في كتابة المراسلات الإدارية ووضوح مضامينها
03 %	01	تنظيم محكم للعمل الإداري من حيث: توفير السجلات الضرورية توفير النصوص القانونية المنظم للمهام الإدارية للمؤسسة
11 %	04	تنظيم محكم للإرشاف
16 %	06	كفاءة وأداء متميز فيما يتعلق بالتنسيق في مختلف المصالح
21 %	08	احترام السلم الإداري في مختلف القرارات والتعليمات
16 %	06	فاهم دقيق لطبيعة المهام وإدائها في الاجل المحدد
16 %	06	زياده سرعه وكفاءة معالجة مختلف الملفات المهنية
03 %	01	توفير منصات إلكترونية
100 %	38	المجموع

المصدر مقابله البحث (السؤال رقم 27)

تبين لنا من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أن غالبية أفراد العينة أجابوا بأن احترام السلم الإداري في مختلف القرارات والتعليمات تعتبر من أهم الآثار الإيجابية للتمتع بثقافة العمل على كفاءة الموظف وإدائه بالمؤسسة وذلك بنسبه 21 %، كما أضاف آخرون بأن أدى إلى زيادة كفاءة وأداء مميز للموظف الحديث فيما يتعلق بالتنسيق في مختلف المصالح وكذلك تتجلى هذه الآثار في احترافية كبيرة في كتابة المراسلات الإدارية

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

ووضوح مضامينها زيادة عن ذلك فهم دقيق لطبيعة المهام وأدائها في الأجل المحددة كذلك زيادة سرعة وكفاءة معالجة مختلف الملفات المهنية وذلك بنسبه 16 %، كما تبين لنا من أهم الآثار الإيجابية وجود تنظيم محكم للأرشيف وذلك بنسبه 11 % في حين يوجد آخرون أجابوا بأن هذا المعيار يؤدي إلى تنظيم المحكم للعمل الإداري من حيث توفير السجلات الضرورية وتوفير النصوص القانونية وذلك بنسبه 3 %، وفي نفس الوقت أجاب آخرون حيث صرحوا بتوفير المعلومة الصحيحة والدقيقة وذلك بنسبه 3 % (وهذا خاص بالذين أجابوا بنعم في السؤال السابق رقم 26).

ومن هنا نستنتج أن معيار الدراية الواسعة للموظف المترشح بمقتضيات المهام الإدارية تتعكس إيجاباً على كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة وأيضاً يسهم في ترقية جودة كفاءته المهنية وكذلك يسهم في زيادة المهام وكذلك يفتح آفاقاً وأرضية واسعة، ومن هنا نستنتج أن معيار الدراية الواسعة للموظف هو التركيز الأساسية التي تفتح آفاق واسعة لضمان السير الجيد لأداء المهام الموكلة للموظف وبالتالي فهو يعزز أدائه وكفاءته حيث يمكنه التعامل بفعالية مع التحديات واتخاذ القرارات الصحيحة بناء على فهمه العميق للمهام والمسؤوليات وهذا سيسهم في تحسين التنظيم والإنتاجية في بيئة العمل.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 28 الذي يبين رأي المبعوثين حول الموافقة على اعتبار الدراية بمقتضيات المهام الإدارية لدى الموظف المترشح معيار وشرط تفضيلي في عملية اختيار الموظف حيث تبين لنا أن 75 % من أفراد العينة أكدوا على اعتبار هذا المعيار كشرط تفضيلي للتوظيف في نفس الوقت كمعيار وذلك من خلال إجاباتهم بنعم حيث لم يعتبر البعض الآخر هذا المعيار كمعيار وشرط وذلك بنسبه 25 % من الذين أجابوا بناء وهي تمثل ربع العينة.

ومما سبق ذكر نستنتج أن أغلب أفراد العينة يوافقون على اعتبار معيار الدراية بمقتضيات المهام الإدارية كما هي وشرط تفضيلي في عملية اختيار الموظفين وهو ما يؤكد لنا مساهمة هذا المعيار في ترقية جودة الكفاءة المهنية للموظف وأدائه بالمؤسسة.

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

وتبين لنا كذلك من خلال إجابات المبحوثين في الجدول التالي:

الجدول رقم: 15 يبين إجابات المبحوثين حول كيفية اعتماد معيار الدراية الواسعة بمقتضيات

المهام الإدارية كمعيار وشرط تفضيلي في اختيار الموظفين.

النسبة	التكرارات	الإجابات
% 04	01	الموظف يعني بتسيير اداري لهذا لابد من تمتع بالدراية بمقتضيات المهام الإدارية والا لا يسمى موظفا
% 04	01	تمنح الموظف المرونة في العمل
% 21	05	يمكن من الاستعداد والقانونية لأداء المهمة على اكمل وجه
% 12.5	03	التنسيق ما بين المهام في مختلف المصالح
% 12.5	03	كلما كان الموظف مثقفا اداريا كلما تجنب الوقوع في الأخطاء المهنية وكلما زاد حبه لإتقان عمله
% 08	02	لأنهم يصبحون جزءا من فريق العمل
% 08	02	لأنه لابد من الإحاطة الواسعة بمختلف القوانين والاجراءات الادارية
% 12.5	03	وذلك الكفاءة والأداء المميز مثل سرعة معالجة الملفات
% 04	01	يسهل التعامل الأفقي والعمودي داخل المؤسسة والتناسق مع كل الأطراف الفاعلين داخل وخارج المؤسسة
% 12.5	03	ليست شرط بدليل التوظيف في المنصب المشغول حاليا دون درايه تامه مسبقا بالمهام الموكلة لهذا المنصب
% 100	24	المجموع

المصدر مقابله البحث(السؤال رقم 29)

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

يتجلى لنا من خلال البيانات المقدمة في الجدول اعلاه انه يمكن اعتبار معيار الدراية بمقتضيات المهام الإدارية كمعيار وشرط تفضيلي في اختيار الموظفين يكون هذا المعيار يمكن من الاستعداد والقبالية لأداء المهمة على أكمل وجه وذلك بنسبه 21 %، كما يرى آخرون ضرورة التنسيق ما بين المهام في مختلف المصالح بالإضافة إلى أنه كلما كان الموظف مثقفا إداريا كلما تجنب الوقوع في الأخطاء المهنية وكلما زاد حبه لإتقان عمله كما أجاب آخرون بأنه يسهم في تحقيق الكفاءة والأداء المميز مثل سرعة معالجة الملفات وذلك بنسبه 12.5 % لكل من هذه الإجابات، كما أضاف آخرون بأنهم سيصبحون جزءا من فريق العمل ولأنه لا بد من الإحاطة الواسعة بمختلف القوانين والإجراءات الإدارية وذلك بنسبه 8 % لكل من الإجابتين في حين أضاف آخرون أن الموظف تسير إداري لهذا لا بد من تمتعه بالدراية بمقتضيات المهام الإدارية وإلا لا يسمى موظفا كما تمنح الموظف المرونة في العمل كما يسهل التعامل الأفقي والعمود داخل المؤسسة والتناسق مع كل الأطراف الفاعلين داخل وخارج المؤسسة وذلك بنسبه 4 % لكل من الإجابات الثلاثة إلا أن هذا لا يمنع من أن الذين أجابوا بلا في السؤال رقم 28 أكدوا لنا أن هذا المعيار ليست شرطا بدليل التوظيف المناصب المشغول حاليا دون دراية تامة مسبقا بالمهام الموكلة هذا المنصب وذلك بنسبه 12.5 %.

ومما سبق ذكره يمكن القول إن على تعتمد على توظيف موارد بشرية تتمتع بدراية واسعة بمقتضيات المهام الإدارية كونها معيار وشرط تفضيلي في اختيار الموظفين وبالتالي فهذا المعيار يسهم في ترقية جودة الكفاءة المهنية وأدائه بالمؤسسة.

ومنه نخلص بالقول إلى إن معيار الدراية الواسعة بمقتضيات المهام الإدارية يمكن أن يلعب دورا مهما في تحسين أداء الموظفين وكفاءتهم في المهام الإدارية حيث يمكنهم فهم أكبر نطاق من المعرفة والتجارب التي تؤثر إيجابيا على قراراتهم وتنفيذها من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر وتشجيع الابتكار والاستفادة من التجارب السابقة، وكذلك يمكن الموظفين الذين يتمتعون بدراية واسع أن يكونوا أكثر فاعلية في أداء مهامهم الإدارية بطريقه أكثر تفوقا وفعالية.

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 30 والذي يتعلق بالإضافات التي قدمها المبعوثون حول موضوعنا والمتمثل في معايير التوظيف في الجزائر وانعكاسات على جودة كفاءة الموظف وأداء بالمؤسسة فقد تبين لنا أن 21 % من أفراد العينة أجابوا بأنه من الضروري فتح المجال للأشخاص الذين لا يملكون خبره بمعنى المتخرجين الجدد من أين لهم اكتساب الخبرة المهنية وحسب رأي المبعوثين فإن شرط الخبرة المهنية هو شرط تعس في أكثر منه مهنيا وبمعنى آخر ينبغي من الأحسن تقديم فرصه للشباب الذين لم يتسن لهم الحصول على الخبرة المهنية، ولكن له دراية وثقافة في الأمور القانونية في مسابقات التوظيف لأن الخبرة المهنية ظالمه لفئة كبيرة من المتفوقين وهذا حسب الرأي الشخصي لأحد المبعوثين كما أن التكوين مهم جدا بعد التوظيف وكذلك الحافز المادي مهم جدا بالإضافة إلى ذلك لا بد من أن يتمتع الموظف بالثقة بالنفس والقيادة والوعي الذاتية والنزاهة والأمانة والسعي للتطور وهي معايير أخرى لضمان التوظيف السليم، وقد أضاف لنا أحد المبعوثين أنه فيما يتعلق بمعايير التوظيف في الجزائر بأنه ترشح الشهادة كأول معيار يعتمد على التخصص بعد ذلك الخبرة التي تكتسب عن طريق الممارسة باعتبار أن هناك مناصب شغل شرطها الأساسي الشهادة وليس الخبرة، كما لنا مبحثا آخر أن معايير التوظيف في الجزائر تختلف باختلاف القطاعات وكذلك باختلاف الأسلاك وباختلاف الزمن التقنية لها دور كبير في تغيير المعايير لذلك يجب اختيار المعايير التي يتضمن الأداء الجيد للوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة والمحافظة على استمراريتها.

أما بقية أفراد العينة فإنهم لم يقدموا إضافات نظرا لكونهم قدموا كل ما لديهم حول موضوعنا من خلال

إجابتهم على الأسئلة السابقة.

### خلاصه الفصل:

تعد الدراسة الميدانية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث السوسيولوجي ويتجلى ذلك من خلال جمع البيانات من ميدان الدراسة ثم تفرغها ومن ثم تحليلها وتفسيرها وذلك بالاعتماد على الأسلوب العلمي الدقيق والسليم ومن ثم الوصول إلى النتائج والإجابة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية بحثنا، وبناء على ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة الميدانية فقد اتضح لنا أن عملية التوظيف في الجزائر تعتمد على مجموعة من المعايير وتتجلى هذه المعايير في معيار الخبرة المهنية ومعيار تشبع الموظف المترشح بالثقافة القانونية المنظمة لعلاقات العمل وكذلك معيار الدراية الواسعة على الموظفين المترشحين بمقتضيات المهام الإدارية وهذه المعايير تسهم في ترقية جودة الكفاءة المهنية وأداء الموظف بالمؤسسة

ومنه فمعايير التوظيف في الجزائر تنعكس إيجابا على كفاءته الموظف وأداء بالمؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 2. النتائج العامة:

من خلال ما توصلنا إليه في دراستنا الميدانية وبناء على إجابات المبعوثين حول معايير التوظيف في الجزائر وانعكاساته على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسات فقد تبين لنا أن عملية التوظيف في الجزائر تعتمد على مجموعة من المعايير وهذه المعايير تنعكس إيجابا على جودة العمل وكفاءة الموظف وأداء المؤسسة وهذا ما أكدته النتائج المتواصل عليها من المعلومات الميدانية ومن خلال مقابلة البحث التي أجريناها مع المبعوثين فقد خلصنا إلى نتائج التالية:

فيما يخص الإجابة على التساؤل الفرعي الأول المتعلق بمدى مساهمة معيار الخبرة المهنية في التوظيف في ترقية جودة وأداء الموظف بالمؤسسة أن كل عينة تؤكد على اختبار معيار الخبرة المهنية كأحد المعايير الأساسية للتوظيف نظرا لأهميتها حيث يشددون على توفر مجموعة من الخبرات وذلك من خلال توزيع إجابات العينة بنسبه 100 % حيث إنهم يشددون على توفر الخبرة المهنية كافيته في كيفية التسيير الإداري وذلك في كيفية إنجاز المهام التي توكل له في حال نجاح المترشح في التوظيف وأيضا في تسيير الموارد المالية للمؤسسة وكيفية احترام السلم الإداري عند اتخاذ القرارات بالإضافة إلى توفر خبره مهنية كافيته في كيفية ضبط مخططات تسيير الموارد البشرية وكيفية معالجة النزاعات الإدارية وإجراء الصفقات العمومية وعلاقات العمل ومقتضياتها (انظر الجدول الرقم 07) وهذا ما أدى حسب كل العينة 100 % إلى القول إن الذين توظفوا وفق هذا المعيار كان أدائهم جيدا وأنه تم الحصول في النهاية على موظفين يتمتعون ببعض هذه الخبرات المهنية المذكورة أعلاه، وقد تبين لنا أن أداءهم كان جيدا من خلال مبرراتهم كانوا يعالجون الملفات الموكلة لهم بكفاءة ومهارة عالية وكذلك كانوا ينجزون المهام الموكلة لهم في الأجيال المحددة ودون أخطاء وأنهم يجدون حولا مناسبة لكل المشكلات التي تعترض عملهم، زيادة على ذلك فإن كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار يقدمون مقترحات فعالة وعملية لتسيير العمل وزيادة المردود المهني وأيضا يمكنون من تقديم الإضافات المهنية التي حسنت من المؤسسة ككل وذلك بنسبه 100 % (انظر الجدول رقم 08).

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

وعليه فإن غالبية العينة وافقت على اعتبار معيار الخبرة المهنية الذي تم اعتماده في التوظيف كمعيار رئيس لتوظيف موظفين أكفاء على درجة عالية من الأداء والمردودية وذلك بنسبه 71 % وأيضا كفاءتهم المهنية بالجامعة حيث ساهمت هذه المهام في المساعدة على أداء المهام على أكمل وجه والرفع من مستوى المورد البشري وعليه نكون قد أجبنا عن التساؤل الفرعي الأول و اثبتنا صحة الفرضية الأولى .

أما فيما يخص الإجابة على التساؤل الفرع الثاني المتعلق بمدى مساهمة معيار تشبع الموظف المترشح بالثقافة القانونية المنظمة لعلاقات العمل في التوظيف في ترقية كفاءة وأداء الموظف بالمؤسسة حيث أجابت غالبية العينة أنه يتعين على المترشح للتوظيف أن يتمتع بثقافة قانونية منظمة لعلاقات العمل وذلك بنسبة 68 % وذلك حسب توزيع إجابات المبحوثين حول الانعكاسات الإيجابية المترتبة على ذلك فهم فهم الموظفين الجدد لحدود المسؤوليات والصلاحيات بالإضافة الى قلة الأخطاء المهنية والفهم السليم للسلم التراتبي في الإدارة ومقتضياته وفق المنصب المشغول، زيادة على ذلك الاطلاع على طبيعة علاقات العمل بين المصالح وكيفية تحقيق الانسجام بالتشبع قانونيا وكل هذه الإجابات قدرت نسبتها ب 100(انظر الجدول رقم 10)

وقد أكدت لنا غالبية أفراد العينة أنه تم الاعتماد على هذا المعيار في عمليات التوظيف التي تمت وذلك بنسبه 71% وأنه كان له انعكاسات الإيجابية على كفاءة الموظف وأداء بالمؤسسة وذلك حسب إجابات المبحوثين بنسبه قدرت ب 82 %، وذلك حسب توزيع إجابات المبحوثين وقد قدر مجموعها ب 100% حيث يترتب على ذلك غياب التجاوزات والأخطاء بأداء المهام بنتيجة المعرفة الجيدة بالقانون والالتزام به وهذا حسب تصريحات الأغلبية بالإضافة إلى أن هذا المعيار ينعكس إيجابا من خلال زيادة درجه الالتزام بالصلاحيات والحدود المنظمة للعلاقات في العمل بين مختلف الموظفين والمصالح طبقا للقانون مما زاد من فعالية الأداء والكفاءة المهنية للموظف وانعدام العشوائية في اتخاذ القرارات نظرا لأن القرار يؤخذ وينفذ وفق ما ينص عليه القانون من طرف الموظف كما تمكن الموظف في حالات عديدة من تطبيق روح القانون بشكل سليم وبكفاءة عالية كذلك التمكن من التعامل بكفاءة عالية مع كافة المشكلات المهنية ونزاعات وعلاقات العمل وفق الالتزام

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

بما تنص عليه القوانين (انظر الجدول رقم 11) الصلاحيات والحدود المنظمة لعلاقات العمل بين مختلف الموظفين والمصالح طبقاً للقانون مما زاد من فعالية الأداء والكفاءة المهنية للموظف وانعدام العشوائية في اتخاذ القرارات نظراً لأن القرار يؤخذ وينفذ وفق ما ينص عليه القانون من طرف الموظف كما تمكن الموظف في حالات عديدة من تطبيق روح القانون بشكل سليم وبكفاءة عالية كذلك التمكن من التعامل بكفاءة عالية مع كافة المشكلات المهنية ونزاعات وعلاقات العمل وفق الالتزام بما تنص عليه القوانين (انظر الجدول رقم 11). وعليه نستنتج في النهاية أن هذا المعيار ساهم في الحقيقة في توظيف موظفين لديهم من الكفاءة والمهارة ما استطاعوا تقديم إضافات نوعية للمهام الموكلة لهم وهذا ما ساهم في النهاية في تحسين جودة أداء الموظفين واحترافيتهم خلال نشاطهم المهني وكل ذلك انعكس إيجاباً على أداء الإدارة كل حسب ما تم تطرق إليه سابقاً ونكون بذلك قد أجابنا عن التساؤل الفرعي الثاني واثبتنا صحة الفرضية الثانية .

وفيما يتعلق بسؤالنا حول مدى مساهمة معيار الدراية الواسعة على الموظف المترشح بمقتضيات المهام الإدارية ودورها في ترقية جودة الكفاءة المهنية وأدائه بالمؤسسة فقد كان غالبية العينة يعتقدون أن الموظف المترشح لشغل الوظيفة التي فتحت من أجلها منصب مالي ومسابقة التوظيف يجب أن يتمتع مسبقاً بدراية واسعة بمقتضيات المهام الإدارية بشكل عام وذلك بنسبه 64 % وكان مبررهم في ذلك أن غالبية الإجابات تشير إلى احترام السلم الإداري في الطلبات والقرارات وقواعد الانضباط المهني، وكذلك تتجلى في ضرورة الإلمام بكيفية تحرير المراسلات الإدارية وكيفية كتابه المحاضرة الرسمية وترقيمها والسجلات الضرورية للوظيفة المشغولة وما يجب تطبيقها، بالإضافة إلى الجوانب الشكلية والجوهرية في المراسلات الإدارية وضرورة الالتزام بالسلم المهني وقد قدر مجموع كل هذه المبررات ب 100 % (انظر الجدول رقم 13).

وقد تبين لنا أنه تم الأخذ بعين الاعتبار بهذا المعيار في مسابقات التوظيف التي حدثت مؤخراً وذلك بنسبه 64 % حسب إجابات المبحوثين، كما أكدت تحليلاتنا أن هذا المعيار كان له انعكاسات إيجابية على كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة وذلك بنسبه 100 % والتي تمثلت غالبية الإجابات في احترام السلم الإداري

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

في مختلف القرارات والتعليمات، وأيضا الاحترافية الكبيرة في كتابه المراسلات الإدارية ووضوحها مضامينها والتنظيم المحكم للعمل الإداري وللأرشيف زيادة على ذلك كفاءة وأداء مميز فيما يتعلق بالتنسيق في مختلف المصالح والفهم الدقيق لطبيعة المهام وأدائها في الأجيال المحددة وقد قدر مجموع هذه المبررات بـ 100 % (انظر الجدول رقم 14).

وعليه نكون قد أجبنا عن التساؤل الفرعي الثالث واثبتنا صحة الفرضية الثالثة .

مما سبق ذكره نستنتج أن معايير التوظيف في الجزائر تنعكس إيجابا على جودة كفاءة الموظف وأدائه

بالمؤسسة وبهذا نكون قد أجبنا عن التساؤل المركزي للإشكالية المطروحة.

# الخاتمة

لقد اتضح لنا من خلال ما تم عرضه في بحثنا بجانبه النظر والتطبيقي معايير التوظيف المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسات، حيث كشفت لنا التحليلات النظرية والميدالية التي أجريناها أن معايير التوظيف التي تم اعتمادها تؤثر بصفة إيجابية على أداء الموظفين كونها تسهم في ترقية جودة كفاءة الموظف وأدائه بالإضافة إلى المعايير التي تناولناها في بحثنا اكتشفنا معايير جديدة لم تكن على دراية مسبقة بها على غرار الإضافات التي قدمها لنا المبعوثين، كما كشفت لنا هذه الدراسة أن هناك بعض التجاوزات التي تحدث أثناء عملية التوظيف يتعرض لها المترشحون بشغل المناصب المقترحة نظرا لعدم توفرهم على بعض من تلك المعايير وهو ما يغلق باب التوظيف أمامهم، زيادة على ذلك كشفت لنا هذه الدراسة أهمية معيار آخر في عملية التوظيف وهو الشهادة، وأنه لا بد من إيلاء اهتمام لخرج الجامعات نظرا لما يتوفرون عليه من كفاءات ومستوى عال يؤهلهم لشغل هذه المناصب، كما مكنتنا هذه الدراسة من التعرف على أهم المصادر التي تتم منها عملية التوظيف وكذلك دور الكفاءات في تنمية أداء المورد البشري من خلال الآثار الإيجابية التي تنرب على ذلك. احتمالا يمكن القول إنه لا بد من تحسين معايير التوظيف بشكل دائم وذلك حتى تواكب المستجدات العلمية والمعرفية التي تعرفها مختلف الحقول المعرفية والتي لا بد من أن تكون متوافقة مع مقتضيات مناصب العمل وهذا ما سعت إليه المجتمعات المتطورة التي دائما تبادر إلى تقديم معايير تتماشى مع مستجدات سوق العمل وطبيعة المناصب ومقتضياتها وقد أدى ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي في مختلف مؤسساتها وتمتعها بحدثة منقطعة النظير جعلتها في مستوى عال من التحضر.

A decorative rectangular border with ornate floral and leaf patterns at each corner, framing the central text.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم هديب: استراتيجية التطوير للموارد البشرية، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
2. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد: التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث.
3. احسان حفزي: علم الاجتماع والتنمية، دار المعرفة الإسكندرية، 2010.
4. أحمد إبراهيم حمزة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط 1، دار المسيرة عمان، الأردن 2015.
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006.
6. أحمد طاهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1995.
7. إيكان سمييه: أدوات البحث العلمي" تصميم وبناء أدوات البحث العلمي السنة الأولى ماستر جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، معهد التربية البدنية والرياضية.
8. جعفر خانة الزبياري: وظائف إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ط 1 دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2018.
9. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، واحد دار النهضة ن النشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002.
10. الخليل جبل أبو رمان: دائرة الموارد البشرية، جامعة بوليتيك، جامعة علوم وتكنولوجيا وإبداع رياضية..
11. ربحي مصطفى عليات: أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
12. رسلان أنور أحمد، الوسيط في القانون الإداري للوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة 1997.
13. زياد علي الشوابكة: أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية دراسة تطبيقية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 43، ملحق 1، الأردن، 2016.
14. صالح سليم العموري: إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
15. صالح علي عوده الهالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2016.
16. طاهر حمو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة صلاح الدين، دار المجد فاء أربيل، ط 1، لبنان، 2011.

17. علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية، الوسيط في الأساسيات والمناهج التقنيات، جامعة سبعة أكتوبر، بنغازي ليبيا 2008.
18. عمار بحوش: دفاتر المجلس سلسلة منشورات الجيب منبر حوار الأفكار لغة التنمية وتنمية اللغة، دار راجعي للنشر والتوزيع الجزائر، 2010.
19. عياش عائشة وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية بالمانيا، 2019.
20. غازي عناية. البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية، دار المناهج، عمان، 2016.
21. فاطمة الزهراء طلحي: تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2017.
22. فثيت أبو بكر: بداية علاقات العمل التوظيف الداخلي والخارجي، مطبوعة الدورة التكوينية المنظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتوجيه، مجال تسيير الموارد البشرية، المدينة، 2008.
23. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، عمان الأردن، 2008.
24. لوران بلان، ترجمه أنطون عبده، الوظيفة العامة، مطبعة عويدات، عمان الأردن، 1981.
25. المادة 07 06 من الأمر رقم 7086 المؤرخ في 15/12/1970 المتضمن قانون الجنسية الجزائري المعدل والمتم.
26. المادة 75 من الأمر رقم 0603 المؤرخ في 15/7/2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية.
27. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2001.
28. مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
29. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان، عمان، 2016.
30. محمد بلتريك ودريداش حلمي: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام دليل علمي لمسيرة الموارد البشرية، دار الباحث، الجزائر، 2019.
31. محمد مصطفى نعمات: إدارة المؤسسات العامة، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
32. معلومات مقدمة من طرف مؤسسة البحث.
33. معين خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
34. معينة أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1، الجزائر، 2010.

ثانياً: القواميس والمعاجم

35. صليحه رحالي ونزهيه عباذ: قاموس مصطلحات إدارة الموارد البشرية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع باتنة الجزائر، 2019.
36. آلاء علي عبود الحاتمي: معجم مصطلحات وإعلان الجزء 1، ط1 الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016.
37. مسعود جبران: الرائد المعجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين بيروت، 2003.
38. المنجد في اللغة والإعلام: ط 24، دار الشرق للنشر والتوزيع بيروت، لبنان، 1973.
39. نادر أحمد أبو شيخه: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
40. ناهد عبد زيد الدليمي: أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء، عمان، 2016.
41. نبيل رمزي وعدلي أبو طاحون: التنمية، دار الفكر الجامعي مصر، د ط، ص 12.
42. نزار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

ثالثاً: المجلات

43. إبراهيم يحيوي: الدراسات السابقة وأهميتها وكيفية توظيفها في العلوم الاجتماعية، صادرة عن مجلة علوم الإنسان والمجتمع، مجلد واحد، العدد 01، الجزائر، 2021.
44. إيمان فاطمة الزهراء بلقاسم: مصطلح الوظيفة والمفهوم، صادرة عن المجلة التعليمية، المجلد 4، العدد و، 2017.
45. رجم خالد وآخرون: واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مديري الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات البارونية بحاسي مسعود، صادرة عن مجلة المالية والأسواق، المجلد 8، العدد 1.
46. عبد الرزاق حمر العين: ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ظل أسس علم النفس، صادرة عن مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09 العدد 04، جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر، 2021.
47. عياد محمد وعادات سعيد عماد: دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات، دراسة حالة عدد من المؤسسات العمومية للإدارة الجزائرية، صادرة عن مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 العدد 01، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس الجزائر، 2022.
48. نجات نحلة: سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، جامعة الجزائر، صادرة عن مجلة المعارف، العدد 21، الجزائر 2016.

وشنان حكيمة: التوظيف إليه لنجاح المؤسسة وتميزها، مقارنة واقعية للتوظيف المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة، صادرة عن مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 36 (02) د ط.

رابعاً: المذكرات والرسائل الجامعية

49. أحلام قاسي: "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في مؤسسة جرجرة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، 2011.
50. أحمد بلونين: قانون الوظيفة العمومية. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر سنة أولى، تخصص التسيير العمومي، جامعة التكوين المتواصل السنة الجامعية 2020 2021.
51. أحمد محمد حمدان الحجاج: "أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
52. إدريس تواتي: "التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة التوظيف العمومي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
53. أسامة السيد سعد أبو أربعة: "متطلبات الارتقاء بمعايير الاختيار الوظيفي في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول"، رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، 2022.
54. أمينة جاب الله: "سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة: دراسة حالة مصرف السلام الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 3، 2013.
55. أيهم ماجد محمد سعدي الشريف: "أثر سياسات التوظيف على أداء العاملين: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"، أطروحة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، سنة 2016.
56. بلحاج خيره: "سياسة التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية تخصص جماعات محلية، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2020.
57. بن شعبان لطفي وشارف عبد الرزاق: "طرق التوظيف في قانون الوظيفة العمومية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، جامعة الجيلالي بنعامه خميس مليانة، 2022.
58. بن عيسى إيمان: "أثر توظيف الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2016.
59. بودوح غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجاً، اطرحوه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع،

- تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، السنة الجامعية 2012 2013.
60. بوعطيط جلال الدين: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونالغاز عنابة**، مذكرة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارتقونيا، السنة الجامعية 2008 2009.
61. بوغالم إيمان: **واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير المورد البشري، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2011 2012.
62. تيشات سلوى: **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد بوقره بومرداس**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2009 2010.
63. جاكلين تحسين عمرية: **التعيين في الوظيفة العمومية، دراسة مقارنة**، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القانون العام بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، سنة 2014.
64. حميدي نسرین وزكري زينب: **سياسة التوظيف وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة بمؤسسة سونالغاز بالمدينة**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة يحيى فارس بالمدينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2021 2022.
65. سعيد سمير أبو جليلة: **"أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
66. سعيدة بورخسي ولميس فنية: **"آليات التوظيف وعلاقتها بالتوافق المهني لدى المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الطاهري"**، مذكرة ماستر في تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2020.
67. معين شعبان حسين العيلة: **واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة**، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الفلسطينية كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال فلسطين سنة 2008.
68. نقلا عن إيهاب عبد الله جرخون: **"واقع سياسات التوظيف والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية"**، رسالة ماجستير، غزة، 2009.

خامسا: المواقع الكترونية:

69. روان مروان: الفرق بين الحرفة والمهنة والوظيفة، الرئيسية مأخوذة من الموقع الإلكتروني <https://wikipidia.com>
70. عبد العظيم الفندي: الاختيار وتعيين الموارد البشرية، مأخوذة من موقع الإلكتروني [wwworbitharizonecom/coursadetails](http://wwworbitharizonecom/coursadetails)
71. لمحة تاريخية عن جامعة الطارف مأخوذة من الموقع الإلكتروني [univer-el.tzrf.dz](http://univer-el.tzrf.dz)
72. لينا سرطاوي: تنمية المجتمع مفهومه وأهميته، مأخوذة من الموقع الإلكتروني [.https://rayatek.com](https://rayatek.com)
73. محمود حسين: شروط يحددها القانون للتعين في الوظائف الحكومية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، اليوم السابع، القاهرة 2020، مأخوذة من الموقع الإلكتروني [m.youm7.com](http://m.youm7.com)
74. منظمة تشغيل مهني في الولايات المتحدة الامريكية ومؤسسة تدير شؤون الموظفين . مأخوذ من الموقع الإلكتروني: <https://www.globalisation-partness.com>

A decorative rectangular border with ornate floral and leaf patterns at each corner, framing the central text.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

معايير التوظيف في الجزائر وانعكاساتها على جودة كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة  
دراسة ميدانية مع المكلفين بالتوظيف بجامعة الشاذلي بن جديد

مذكره مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

الأستاذ المشرف:  
بن تروش عماد

إعداد الطالبان:

- ادريسي كريمة
- مدلل شيما

ملاحظة هامة

هذه المعلومات الواردة في المقابلة في سرية تامة تستعمل إلا لغرض البحث العلمي لذا  
الرجاء منكم الإجابة على هذه الأسئلة مع كل الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية: 2023 - 2024

I- المحور الأول: الخصائص العامة للعينة :

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- السن :- أقل من 25

- من 25 الى أقل من 30

- من 30 الى أقل من 35

- من 35 الى أقل من 40

- من 40 الى أقل من 45

- من 45 الى أقل من 50

- 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي :- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- الخبرة المهنية :- أقل من 05 سنوات

- من 05 الى أقل من 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

5- المنصب المشغول حاليا : .....

6- الأقدمية في المنصب : .....

II- المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة معيار الخبرة المهنية في التوظيف في ترقية جودة

و أداء الموظف بالمؤسسة

7- هل سبق أن شاركتكم في تنظيم و تأطير مسابقة للتوظيف بمؤسستكم ؟

نعم  لا

8- في حال الاجابة بنعم هل تم الأخذ بعين الاعتبار لمعيار الخبرة المهنية كأفضلية للتوظيف ؟

نعم  لا

9- في حال الاجابة بنعم ماهي مجالات الخبرة المهنية و مؤشراتها التي تشددون على توفرها لدى الموظف المترشح ؟

- خبرة مهنية كافية في كيفية التسيير الاداري
  - خبرة مهنية كافية في علاقات العمل و مقتضياتها
  - خبرة مهنية كافية في المهام التي ستوكل له في حال نجاحه في التوظيف
  - خبرة مهنية كافية في تسيير الموارد المالية للمؤسسة
  - خبرة مهنية كافية في كيفية ضبط مخططات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة
  - خبرة مهنية كافية في كيفية معالجة النزاعات الادارية
  - خبرة مهنية كافية في كيفية اجراء الصفقات العمومية
  - خبرة مهنية كافية في كيفية احترام السلم الاداري عند اتخاذ القرارات
- أخرى نذكر .....

10- هل حصلتكم في النهاية على موظفين يتمتعون ببعض هذه الخبرات المهنية المذكورة أعلاه؟

نعم  لا

11- في حال الاجابة بنعم هل كان أداءهم جيد بالمؤسسة أو على الأقل كما كنتم تتوقعون ؟

نعم  لا

12- في حال الاجابة بنعم ما هي مؤشرات ذلك ؟

-كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار ينجزون المهام الموكلة إليهم في الآجال المحددة و بدون أخطاء

-كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار يعالجون الملفات الموكلة لهم بكفاءة و مهارة عالية

-كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار يجدون حلولاً مناسبة لكل المشكلات التي تعترض عملهم

-كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار يقدمون مفتوحات فعالة و عملية لتسيير العمل و زيادة

مردوده المهني

-كل الذين تم توظيفهم وفق هذا المعيار تمكنوا من تقديم الاضافات المهنية التي حسنت من أداء

المؤسسة ككل

- أخرى نذكر .....

13- هل توافق الرأي أن معيار الخبرة المهنية الذي تم اعتماده في التوظيف هو معيار رئيسي لتوظيف موظفين أكفاء على درجة عالية من الأداء و المردودية ؟

نعم  لا

14- في كلتا الاجابتين اشرح .....  
III- المحور الثالث: - بيانات خاصة مساهمة معيار تشبع الموظف المترشح بثقافة القانونية

المنظمة لعلاقات العمل في التوظيف في ترقية كفاءته وأدائه المهني بالمؤسسة

15- هل تعتقد أن المترشح للتوظيف يتعين عليه أن يتمتع بثقافة قانونية منظمة لعلاقات العمل لشغل المنصب أو الوظيفة المفتوحة ؟ نعم  لا

16- في حالة الاجابة بنعم ما هي الانعكاسات الايجابية المترتبة على تمتع الموظف الحديث في التوظيف بثقافة قانونية منظمة لعلاقات العمل ؟

- يترتب على ذلك قلة الاخطاء المهنية

- يترتب على ذلك فهم حدود المسؤوليات والصلاحيات

- يترتب على ذلك الفهم السليم للسلم التراتبي في الادارة و مقتضياته وفق المنصب المشغول

- يترتب على ذلك الاطلاع على طبيعة علاقات العمل بين المصالح وكيفية تحقيق الانسجام

بالتشبع قانونيا،

- اخرى تذكر

.....  
.....  
.....

17- وهل إعتدتم هذا المعيار في عمليات التوظيف التي تمت؟ نعم  لا

18- في حالة الإجابة بنعم هل كان لذلك إنعكاسات إيجابية على كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة؟

نعم  لا

19- في حالة الإجابة بنعم ماهي مؤشرات ذلك؟

- غياب التجاوزات والأخطاء في أداء المهام نتيجة المعرفة الجيدة بالقانون والإلتزام به

- إنعدام العشوائية في إتخاذ القرارات نظرا لأن القرار يؤخذ وينفذ وفق ما ينص عليه القانون من طرف الموظف

- تمكن الموظف في حالات عديدة من تطبيق روح القانون بشكل سليم وبكفاءة عالية

- تمكن الموظف من التعامل بكفاءة عالية مع كافة المشكلات المهنية ونزاعات علاقات العمل ووفق الإلتزام بما تنص عليه القوانين

- زيادة درجة الإلتزام بالصلاحيات والحدود المنظمة لعلاقات في العمل بين مختلف الموظفين والمصالح طبقا للقانون مما زاد من فعالية الأداء والكفاءة المهنية للموظف

-أخرى نذكر .....

20- هل تعتقد أن هناك علاقة عضوية ووظيفية بين توظيف أفراد يتمتعون بثقافة قانونية في ميدان علاقات العمل بين تحسين الأداء وتطوير الكفاءة المهنية عند شغل المنصب والشروع في النشاط

نعم  لا

21- في كلتا الإجابتين إشرح .....

المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى مساهمة معيار الدراية الواسعة للموظف

المتشرح بمقتضات المهام الإدارية ودورها في ترقية جودة الكفاءة المهنية وأدائه بالمؤسسة.

22-هل تعتقد أن الموظف المترشح لشغل الوظيفة التي فتحت من أجلها منصب مالي ومسابقة للتوظيف يجب أن يتمتع مسبقاً بدراية واسعة لمقتضيات المهام الإدارية بشكل عام ؟ نعم  لا

23-في حال الإجابة بنعم ماهي أبرز المعلومات المرتبطة بالمهام الإدارية التي يتعين عليه الإلمام بها ؟

- كيفية تحرير المراسلات الإدارية
- إحترام السلم الإداري في الطلبات والقرارات
- كيفية كتابة المحاضر الرسمية وترقيمها
- السجلات الضرورية للوظيفة المشغولة ومايجب تطبيقها
- قواعد الإنضباط المهني
- الجوانب الشكلية والجوهرية في المراسلات الإدارية

أخرى نذكر.....

24- هل هذا المعيار أخذتموه بعين الإعتبار في مسابقات التوظيف التي حدثت مؤخراً ؟ نعم  لا

25-في حال الإجابة بنعم هل يمكن القول أن أغلب الموظفين لديهم ثقافة في العمل والتسيير الإداري مقبولة إلى حدما ؟ نعم  لا

26- في حال الإجابة بنعم هل كان لذلك إنعكاسات إيجابية على كفاءة الموظف وأدائه بالمؤسسة ؟

نعم  لا

27- في حالة الإجابة بنعم ماهي مؤشرات ذلك ؟

-إحترافية كبيرة في كتابة المراسلات الإدارية ووضوح مضامينها

-تنظيم تحكم للعمل الإداري من حيث :

## \* توفير السجلات الضرورية

\*توفير النصوص القانونية المضر للمهام الإدارية للمؤسسة.

- تنظيم محكم للأرشف

-كفاءة وأداء مميز فيما يتعلق بالتنسيق في مختلف المصالح.

- إحترام للسلم الإداري في مختلف القرارات والتعليقات

-فهم دقيق لطبيعة المهام وأدائها في الأجل المحددة

-زيادة سرعة وكفاءة معالجة مختلف الملفات المهنية

- أخرى.....

28- إذا أنت توافق أن تكون الدراية بمقتضيات المهام الإدارية لدى الموظف المترشح معيار

وشرط

تفضيلي في عملية غختيار الموظفين نعم  لا

29- في كلتا الإجابتين علل ذلك ؟ إشرح.....

.....

.....

30- إضافة تريد أن تقدمها لهذا الموضوع

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم معنا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

الكلية	
	العميد
	نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة
	رئيس مصلحة التدريس
	رئيس مصلحة التعليم و التقييم
	رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام و التوجيه
	نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية
	رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
	رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
	رئيس مصلحة التعاون و العلاقات الخارجية
	الأمين العام لكلية
	مكتب الأمن الداخلي
	مصلحة المستخدمين
	فرع الأساتذة
	فرع المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح
	مصلحة الميزانية و المحاسبة
	فرع الميزانية
	فرع المحاسبة
	مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية
	مصلحة الوسائل و الصيانة
	فرع الوسائل
	فرع الصيانة
	مكتبة الكلية
	القسم
	رئيس القسم
	مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس و التعليم في التدرج
	رئيس مصلحة التدريس
	رئيس مصلحة متابعة التعليم و التقييم
	مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي
	رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص
	رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

		مدير الجامعة
		نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات
		مصلحة التعليم و التداريب و التقييم
		مصلحة التكوين المتواصل
		مصلحة الشهادات و المعادلات
		نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في مابعد التدرج و التاهيل الجامعي و البحث العلمي
		مصلحة التكوين لمابعد التدرج و مابعد التدرج المتخصص
		مصلحة التأهيل الجامعي
		مصلحة متابعة أنشطة البحث و ترمين نتائجه
		نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية
		مصلحة التبادل مابين الجامعات و التعاون و الشراكة
		مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية
		نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه
		مصلحة الإحصاء و الاستشراف
		مصلحة التوجيه و الإعلام
		مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة
		الأمين العام
		مكتب تنظيم العام
		مكتب الأمن الداخلي
		المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين
		مصلحة مستخدمي الأساتذة
		مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح
		مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
		المدير الفرعي للمالية و المحاسبة
		مصلحة الميزانية و المحاسبة
		مصلحة تمويل أنشطة البحث
		مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات

		المدير الفرعي للوسائل و الصيانة
		مصلحة الوسائل و الجرد
		مصلحة النظافة و الصيانة
		مصلحة الأرشيف
		المديرة الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية
		مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية
		مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية
		المصالح المشتركة للجامعة:
		1- مركز التعليم المكثف للغات
		فرع البرمجة
		فرع النظافة و الصيانة
		2- مركز الطبع و السمع البصري
		فرع الطبع
		فرع السمع البصري
		3- مركز الأنظمة و شبكة الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
		فرع الأنظمة
		فرع الشبكات
		فرع التعليم المتلفز و التعليم عن البعد
		4- البهو التكنولوجي
		المكتبة المركزية
		مصلحة الإقتناء
		مصلحة المعالجة
		مصلحة البحث الببليوغرافي
		مصلحة التوجيه

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université Chadli Bendjedid - El Tarf

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

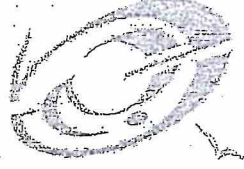
Faculté des sciences sociales et humaines

قسم علم الاجتماع

Département de Sociologie



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الطارف في:

المرجع رقم:

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية  
أسماءهم:

**مجال سييما و احريسي كرنيما**

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء  
بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع



لسانس علم الاجتماع L.M.D

تحت عنوان: **معايير التوظيف في الجزائر و أبعادها** ...  
دراسة ميدانية بمؤسسة: **جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف**  
و ذلك لفترة من **مارس إلى أفريل** على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة  
أي تابعات مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

