

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان-

قسم: إدارة الأعمال

تخصص: إدارة أعمال و خدمات صحية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

استقطاب الكفاءات محور عملية التوظيف في المؤسسة العمومية
الاستشفائية

دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

إعداد الطالب: حسين بوديب

المناقشة بتاريخ : 30/سبتمبر/2020

لجنة المناقشة :

الأستاذ: همش عمار	الرتبة: أستاذ محاضر	رئيسا
الأستاذ: حايذ زهية	الرتبة: أستاذ مساعد قسم ب	مشرفا
الأستاذ: خالدي مصطفى	الرتبة: أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان-

قسم: إدارة الأعمال

تخصص: إدارة أعمال و خدمات صحية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

استقطاب الكفاءات محور عملية التوظيف في المؤسسة العمومية
الاستشفائية

دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

إعداد الطالب (ة): حسين بوديب

المناقشة بتاريخ : 30/سبتمبر/2020

لجنة المناقشة :

الأستاذ: همش عمار	الرتبة: أستاذ محاضر	رئيسا
الأستاذ: حايذ زهية	الرتبة: أستاذ مساعد قسم ب	مشرفا
الأستاذ: خالد مصطفي	الرتبة: أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما عندي في الوجود "أمي" و"أبي" العزيزين أطال الله في عمرهما.

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة في أعينهم، إلى من ترعرعت بينهم إخوتي الأعزاء.

إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء وزملاء.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

حسين بوديب

تشكرات

الحمد أولاً و آخراً لله الرحمن، الذي تجلّى بجماله و جلاله على الأعيان، والشكر له تقديراً
وعرفاناً على ما أمدني به من عون و توفيق على إنجاز هذا العمل حمداً و شكراً يليقان
بجلاله سبحانه و تعالى، و الصلاة و السلام على الرحمة المهداة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان لمن قدم لي يد المساعدة في إنجاز
هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة: د .حايذ زهية على إشرافها المتواصل على الرسالة وتوجيهاتها
القيمة التي أسهمت في إخراج هذا العمل بجلته النهائية، إذ لم تبخل علي بنصائحهما القيمة
وتوجيهاتها السديدة.

كما أتوجه بالشكر الموصول إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم قراءة
هذا العمل المتواضع، ومناقشتهم وإبدائهم ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الطيبة.
كما أتوجه بالشكر إلى أصدقائي الذين ساعدوني كثيراً في هذا العمل وأخص بالذكر قريشي محمد الأمين و ليماني
ياسين إضافة كفكف حمزة.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها.....11

المبحث الأول: ماهية

الكفاءات.....13

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها.....13

الفرع الأول: تعريف الكفاءات.....13

الفرع الثاني: سمات ومميزات الكفاءات.....14

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات و مستوياتها.....15

الفرع الأول: الأبعاد الأساسية للكفاءات.....15

الفرع الثاني: عناصر الكفاءات.....17

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات و وسائل تقييمها.....18

الفرع الأول: تصنيفات الكفاءات.....18

الفرع الثاني: تقييم الكفاءات.....23

المبحث الثاني: استقطاب

الكفاءات.....26

المطلب الأول: ماهية استقطاب

الكفاءات.....26

الفرع الأول: مفهوم الاستقطاب.....26

الفرع الثاني: القائم بعملية

الاستقطاب.....26

الفرع الثالث: أهمية الاستقطاب و أهدافه.....27

المطلب الثاني: أسس عملية الاستقطاب

.....28

قائمة المحتويات

28.....	الفرع الأول: مبادئ الاستقطاب
29.....	الفرع الثاني: خطوات الاستقطاب
30.....	الفرع الثالث: الاختيار والتعيين
33.....	المطلب الثالث: مصادر و وسائل الاستقطاب
33.....	الفرع الأول: مصادر الاستقطاب (داخلية و خارجية)
36.....	الفرع الثاني: وسائل الاستقطاب
37.....	الفرع الثالث: عوامل نجاح الاستقطاب و معوقاته
39.....	خلاصة الفصل
40.....	الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف
42.....	المبحث الأول: الإطار النظري للتوظيف في الجزائر
42.....	المطلب الأول: ماهية التوظيف
42.....	الفرع الأول: مفهوم التوظيف
42.....	الفرع الثاني: أهمية التوظيف و أهدافه
44.....	المطلب الثاني: أسس ومبادئ التوظيف
44.....	الفرع الأول: مبادئ التوظيف
44.....	الفرع الثاني: شروط التوظيف
45.....	الفرع الثالث: إجراءات التوظيف
46.....	المبحث الثاني: طرق عملية التوظيف داخل المؤسسة
46.....	المطلب الأول: طرق التوظيف الخارجي
46.....	الفرع الأول: التوظيف عن طريق المسابقات
50.....	الفرع الثاني: التوظيف على أساس الفحوصات المهنية
51.....	الفرع الثالث: التوظيف على أساس الشهادات (توظيف مباشر)

قائمة المحتويات

المطلب الثاني: طرق التوظيف الداخلي.....	52
الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الترقية.....	52
الفرع الثاني: الترقية عن طريق الاختيار.....	54
الفرع الثالث: الترقية على أساس الشهادات.....	56
الفرع الرابع: الترقية عن طريق التكوين المتخصص.....	57
خلاصة الفصل.....	59
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....	60
المبحث الأول: المنظومة الصحية للمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة.....	62
المطلب الأول: نشأة وتطور المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة.....	62
المطلب الثاني: المهام الإدارية والبيداغوجية للمركز الإستشفائي الجامعي.....	62
المبحث الثاني : تحليل الدراسة الميدانية.....	65
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....	65
المطلب الثاني: تحليل الكفاءة البشرية.....	69
المطلب الثالث: تحليل عملية التوظيف.....	73
المطلب الرابع: استقطاب الكفاءات محور عملية التوظيف.....	80
خلاصة الفصل	
الثالث.....	83
خاتمة عامة.....	84
قائمة المراجع.....	85
الملاحق	

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب	28
2.1	مصادر استقطاب الموارد البشرية	34
1.2	الترقية في الدرجات (تثمين الخبرة المهنية)	55
1.1.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	66
2.1.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	67
3.1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	68
4.1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	69
5.1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	70
1.2.3	الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة	71
2.2.3	امتلاك المستشفى لكفاءات بشرية	71
3.2.3	معرفة العاملين بمتطلبات وظيفتهم	72
4.2.3	حرص العاملين على جودة الأداء	73
5.2.3	اكتساب المعلومات و المعارف	73
6.2.3	يمثل القدرة على الإبداع و التطور	73
7.2.3	دور المعارف العلمية السابقة في الأداء الوظيفي	74
8.2.3	دور المؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد في إنجاز المهام	74
1.3.3	حاجة المؤسسة للتوظيف المستمر	75
2.3.3	كيفية توظيف الكفاءات البشرية	75
3.3.3	مبدأ اختيار الشخص المناسب	76
4.3.3	الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة	77
5.3.3	مدى شفافية ومصادقية مسابقات التوظيف بالمستشفى	77
6.3.3	يمثل معايير انتقاء المترشحين في المسابقات على أساس الشهادة	78
7.3.3	قلة توظيف الكوادر عدم تناسبها مع متطلبات الوظائف	79
8.3.3	الاعتماد على أفراد ذوي الخبرة أفضل من توظيف عمال جدد	79
9.3.3	كيفية استفادة الموظفين بالإدارة من المناصب الشاغرة	80
10.3.3	نسبة رضا العاملين على سياسة التوظيف في المؤسسة	80
1.4.3	اختبار صحة الفرضية الأولى	81
2.4.3	اختبار صحة الفرضية الثانية	82

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	يمثل بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة	1.1
18	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	2.1
19	عناصر الكفاءة	3.1
21	تمثيل الكفاءة الفردية	4.1
23	عوامل تشكيل و تطور الكفاءات الجماعية	5.1
30	خطوات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية	6.1
33	إجراءات الاختيار والتعيين	7.1
65	الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي - باتنة-	1.3
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2.3
67	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	3.3
68	توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي	4.3
69	توزيع أفراد العينة وفق سنوات العمل	5.3
70	توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة الحالية	6.3
71	الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة	7.3
72	امتلاك المستشفى لكفاءات بشرية	8.3
75	حاجة المؤسسة للتوظيف المستمر	9.3
76	كيفية توظيف الكفاءات البشرية	10.3
77	شفافية ومصادقية المسابقة	11.3
78	معايير انتقاء المترشحين في المسابقات على أساس الشهادة	12.3

مقدمة

المقدمة

تمثل الموارد البشرية موردا مهما وأصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمات والمؤسسات، فالإنسان هو المورد الحقيقي لأي مؤسسة، نظرا لما يملكه من قدرات ومهارات تمثل العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة والإنتاجية، بينما تظل الموارد الأخرى سواء كانت مادية أو غيرها عوامل مساندة، وبالتالي تعد عملية استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تلقى على عاتق المؤسسة لإنجازها والوقوف عليها، وعلى أساسها يتم تحديد مسارات النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية للمؤسسة

نظرا لأهمية العنصر البشري و الدور الذي يقوم به في تفعيل سير و تطور المنظمة سواء كانت إدارة أو شركة والمساهمة في تحقيق أهدافها، لذلك أعطي له اهتماما كبيرا لان نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها ومن أجل ذلك وضعت طرق معينة لجلب و توظيف العامل الكفاء .

ركزت إدارة الموارد البشرية و لفترة طويلة على مفهوم الوظيفة كأساس لممارساتها المختلفة ولكن بالنظر إلى بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقيد، التغيير و عدم التأكد أصبحت المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، عمومية أو خاصة، صغيرة أو كبيرة تشترك في أنها تسعى لتحقيق التميز في أدائها و تحقيق أهدافها من خلال التركيز على كفاءات الموظف، وبهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فعالية عالية فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة.

ونفس الأمر ينطبق على القطاع الصحي والذي يعتبر من بين أهم القطاعات في أي دولة من دول العالم، و لقد أولت له الحكومات والمنظمات الدولية اهتماما كبيرا، حيث عمدت الأمم المتحدة إلى إنشاء منظمة خاصة بالصحة في العالم سنة 1948 بهدف بلوغ جميع الشعوب إلى أرفع مستوى صحي ممكن، كما تعتبر الموارد البشرية في هذا القطاع من أهم الموارد التي لا بد من المحافظة عليها، باعتبارها من

أولويات الأمور التي تساعد على مواجهة مختلف التحديات سواء الداخلية أو الخارجية، فهي تعتبر من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، و الدعامات الحقيقية التي تستند إليها

المؤسسات في مختلف التخصصات ومستويات الإدارة، و نظرا لزيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية بالنسبة للإدارة بشكل خاص و التنمية الوطنية بشكل عام أولى المسؤولون عناية بالغة بالمعايير و الأسس الواجب إتباعها أجل اختيار أفضل الموظفين و أكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءتهم، مؤهلاتهم و قدراتهم. يعتبر مبدأ الكفاءة في التوظيف من أهم المبادئ التي تقوم عليها الوظيفة العمومية، ويفيد في معناه العام ضرورة إخضاع شغل الوظيفة العمومية والبقاء فيها إلى معايير القدرة والصلاحية بعيدا عن المحاباة والمحسوبية، فهو مبدأ لا تقتصر أهميته على الدخول للوظيفة فحسب، وإنما يمتد طيلة المسار المهني للموظف، وهذا يحتاج بدوره إلى آليات تحققه وتجسده.

وتبرز أهمية هذا المبدأ كأساس لاختيار الوظائف، حيث أن الأداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد في الحقيقة على كفاءة ما يُوضع من نظم إدارية فعالة فحسب؛ وإنما يعتمد بشكل أكبر على كفاءة أولئك الذين يُعهد إليهم بتنفيذها، لأنه دون موظف كفاء تظل الإدارة التي أحسن وضع نظمها عاجزة عن تحقيق أهدافها.

مقدمة

و تحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها، و التي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة، و تحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة و خصائص الفرد المرشح لنيل المنصب شاغر، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث يعتبر الاستقطاب و البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة إذ أنه لا يمكن لأي منظمة مهما كان نشاطها أن تحقق أهدافها و تتطور إلا إذا كان تتمثل كيد عاملة كفؤ و متمكنة من العمل وتمتلك المهارات التي تحتاجها المؤسسة و هذا لا يتحقق إلا عن طريق الاستقطاب. ومن خلال ما سبق فيمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى أهمية استقطاب الكفاءات في عملية التوظيف في القطاع الصحي؟
فرضيات الدراسة:

و من أجل معالجة الإشكالية المطروحة، نقدم افتراضات يمكن إثباتها أو نفيها فيما بعد:

- الاستقطاب نشاط هام للبحث عن وجذب الموارد البشرية المميزة
- الاستقطاب هو نظرة مستقبلية لبناء مؤسسة و منظمة قوية

أهمية الموضوع:

وتتضح أهمية الدراسة في الآتي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تدرس قطاع المستشفيات إذ يعد من أهم عناصر البنية التحتية للدولة لما تقدمه من خدمات طبية وعلاجية لكافة الفئات العمرية للمجتمع، ولذلك يجب أن تتمتع هذه الخدمة بقدر عالٍ من الجودة
- تساهم هذه الدراسة في التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية خاصة فيما يخص عملية التوظيف و استقطاب الكفاءات
- التعرف على سياسة التوظيف وأهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة، محاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف في المؤسسة الإستشفائية
- دراسة العلاقة بين آلية التوظيف واستقطاب الكفاءات التي تساعد القائمين على شؤون الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلبية الاحتياجات من الكفاءات و الاختيار بين مصادرها الداخلية والخارجية
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الصحية الحالية، والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل هاته المؤسسات ولا سيما على الأجل الطويل.
- إضافة دراسة جديدة إلى الدراسات الإدارية الميدانية التي تناولت هذا الموضوع، وبالتالي ممكن أن تشكل مرجعا لأية دراسة لاحقة.

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مستويات و مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الإستشفائية
- الوقوف على واقع عملية التوظيف في القطاع الصحي

مقدمة

- تحديد المفاهيم الخاصة حول استقطاب الموارد البشرية والتوظيف
- إبراز العلاقة الموجودة بين تحليل الوظيفة واستقطاب الموارد البشرية للحصول على الكفاءة البشرية المطلوبة
- تحديد مستوى توفر معايير الاستقطاب للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية
- معرفة مهنية إجراءات عملية استقطاب الموارد البشرية التي تستخدمها المؤسسات الصحية وأثر ذلك على تحقيق النتائج المطلوبة
- تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد المستشفى محل الدراسة والمستشفيات ككل بشكل عام على الاستفادة من الأساليب والمفاهيم الحديثة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وعلاقة ذلك بأداء الموارد البشرية والتي تعد هذه الأخيرة ذات وزن استراتيجي في القطاع الصحي.

مبررات اختيار الموضوع

يعود سبب اختياري لهذا الموضوع إلى مجموعة من النقاط و هي كما يلي:

- أهمية وحيوية قطاع الصحة بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- حداثة موضوع التوظيف و استقطاب الكفاءات في القطاع الصحي وقلة الدراسات التي اهتمت به.
- الوقوف على مدى تطبيق مبدأ التوظيف على أساس الكفاءات في القطاع الصحي
- الرغبة في اكتساب التجربة و الخبرة من خلال الاحتكاك و التعامل مع المختصين في مجال دراستنا و بناءها على أسس علمية منطقية هادفة.
- الرغبة في البحث في مثل هذه الدراسات وما لها من علاقة بالتخصص والسعي للمساهمة في إثراء البحث العلمي، لكونها غاية سامية يسعى لتحقيقها كل باحث.

منهجية البحث والأدوات المستعملة

من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية وذلك من الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطرق موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية الظاهرة، كما سيتم الاعتماد على المتوفر من المراجع باللغة العربية والأجنبية من كتب، وبحوث، مجلات ودوريات ذات الصلة بالموضوع إضافة إلى الانترنت لدورها الفعال في إثراء الدراسة

كما قمنا بالاستعانة بمنهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية الذي يهدف إلى جمع البيانات و المعلومات الكافية عن الموضوع المدروس و تحليل النتائج و ذلك لتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث.

وسوف نعتمد في دراستنا على أدوات جمع البيانات والمعلومات من خلال الملاحظة ومقابلة و استبيان من أجل معرفة الدور الذي يلعبه استقطاب الكفاءات في عملية التوظيف.

هيكلية البحث

للإجابة على الإشكالية و اختبار صحة الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين نظري و آخر ميداني، ففي القسم النظري يتناول في فصله الأول موضوع الكفاءة بكل أبعادها و محاورها أما الفصل الثاني فتطرقنا ماهية التوظيف وجوانبه أنواعه.

مقدمة

أما بالنسبة للجانب الميداني فقد قمنا بتقديم عام للمنظومة الصحية للمركز الإستشفائي الجامعي -باتنة- باعتبار أن دراستنا الميدانية خصصت به كمؤسسة من المؤسسات الصحية محاولين من خلاله التعرف على دور و أداء الموارد البشرية في هذا المجال إضافة إلى كيفية سيرورة عملية التوظيف و الطرق المتبعة بالمؤسسة و مدى تطبيق أسس استقطاب الكفاءات في هذه العملية على أرض الواقع.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

تمهيد:

إن لتحسين أداء المؤسسات أهمية حاسمة بالنسبة لاقتصاد أي دولة، والمؤسسات الصحية واحدة من المؤسسات التي هي بحاجة ماسة للاهتمام بها ومحاولة ترشيدها، نظرا لما تملكه من موارد بشرية و وسائل مادية ولما يخصص لها أيضا من اعتمادات لمباشرة نشاطها، و تمثل الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية و تطوير الموارد البشرية للارتقاء بمستوى هذه المؤسسات إلى مستويات جيدة، و يعتبر استقطاب هذه الكفاءات و المحافظة عليها واحدا من أهم التحديات التي يجب على المؤسسة القيام بها.

وسنحاول في هذا الفصل التركيز على دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

المبحث الثاني: استقطاب الكفاءات

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

إن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة العالية هم من يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويسعون لتحقيقها، وفشل الكثير من المؤسسات سابقا كان سببه قلة الخبرة والكفاءة، وقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحالي تمثل أحد المزايا التنافسية للمؤسسات تكتسبها لتحقيق التفوق.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها

الفرع الأول: تعريف الكفاءات

إن الكفاءات عموما تعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع العاملون ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، "والكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء إلى جانب بيئة العمل"¹، لذلك نجد تداخلا واضحا بين مفهومين هما الكفاءة و الفعالية. فبالنسبة للكفاءات فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهومها، نتيجة لاختلاف الرؤى وتباين أفكار الباحثين والدارسين لهذا الموضوع، فهي مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات مختلفة في مجال مهني فهي تخضع للتخطيط، التنظيم، التجديد، و القدرة على التكيف مع نشاطات جديدة و في هذا الإطار نورد التعاريف التالية:

التعريف الأول: عرف لوك بايور الكفاءة على أنها "القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، ولا تظهر إلا أثناء العمل".²

التعريف الثاني: هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعرفة علمية (خبرة) وبعد سلوكي (أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لانجاز مهامه بطريقة أحسن.³

التعريف الثالث: أما BALLAND وBOUVIER فيعرفانها بأنها: "مورد أساسي و إستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة".⁴

التعريف الرابع: عرف D.collardyn الكفاءات على أنها "استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية".⁵

التعريف الخامس: عرفها ترومبلي على أن "الكفاءة هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها".⁶

الشكل رقم 1.1: يمثل بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءة

¹ عويضة محمد كامل، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص 9.

² كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بكرة، جوان 2010، ص 5.

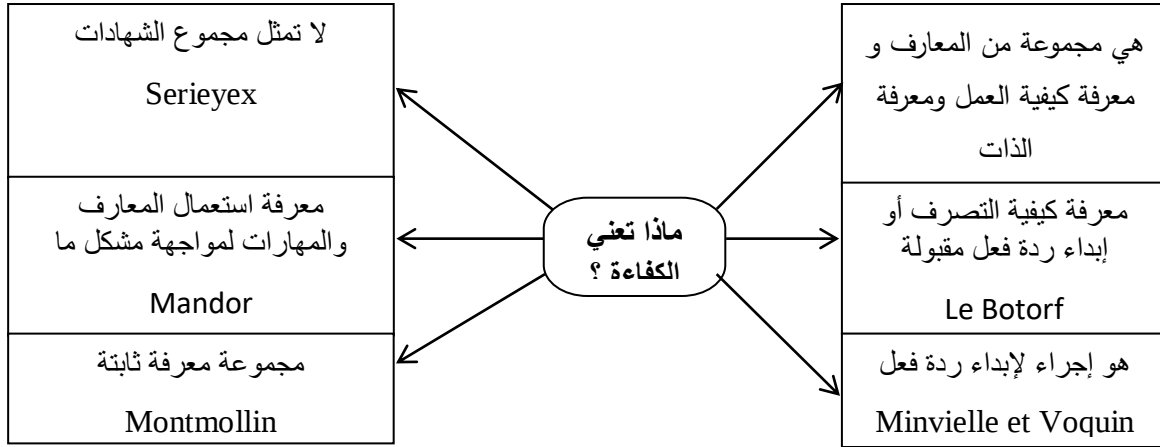
³ J.m.Peretti, *dictionnaire de ressources humaines*, 3eme édition, librairie unibert, 2003, p5.

⁴ Balland Stéphane et Bouvier Anne Marie, *Management des entreprises en 24 Fiches*, Dunod, paris, 2009, p101.

⁵ Daniel Pemartin, *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, édition management société (EMS), PARIS, 1999, P36.

⁶ رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار البازوري للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2012، ص 21.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها



المصدر: عبد القادر هامي، وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 59.

من خلال هذا المخطط نشير إلى مجموعة من التعاريف التي أوردها المهتمين بالتسيير، حيث نلاحظ أن كل من Mandor و Rome و Montmollin يتفقون بأن الكفاءة عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات أما Minvielle et Voquin و Le Botorf يعتبران أنها سلوكيات أما Seriyex فيرى أنها لا تعتبر مجموعة من الشهادات، أي كفاءة الفرد لا تقاس بما يملك من شهادات بل ما يملك من معارف ومهارات وسلوكيات تساهم في رفع أدائه.

الفعالية:

التعريف الأول: تعرف الفعالية على أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب.¹

التعريف الثاني: "تعرف أيضا على أنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح"² ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن " الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات و السلوكات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين".

الفرع الثاني: سمات ومميزات الكفاءات

- تتمتع الكفاءات بعدة خصائص و مميزات، و سنحاول إبراز و تحديد أهمها في النقاط الرئيسية التالية:³
- الكفاءة ذات غاية مرتبطة بنشاط محدد: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
 - الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية): تتغير تركيبتها و خصوصياتها و أهميتها من مكان لآخر و من زمان لآخر.
 - الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغيير أو التحسين.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 268.

² جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمدراء-وظائف الإدارة- المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 2.

³ مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02 ديسمبر 2017، ص 303-304.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

- الكفاءة قابلة للتحويل: ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى...، و ينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية و الجماعية.
 - الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة، والنتائج المحققة.
 - الكفاءة مكتسبة و قابلة للتعلم: فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية.
 - الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي.
 - الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل، وهو التصور الذي يبقى صحيحاً من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية
 - الكفاءة حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقاً، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف
 - الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تتجر عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي و السيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالروتينيات التنظيمية (Durand, 1997) ، فهي ليست بديل للموارد، بل أنها تسمح (تسهل) بتطويرها وتراكمها
 - للكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمؤسسة
- المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات و مستوياتها**
- الفرع الأول: الأبعاد الأساسية للكفاءات**

من التعاريف السابقة نستنتج بان الكفاءة تتكون من ثلاثة عناصر كما هي موضحة في الشكل (2) وهي:

المعرفة، المعرفة العملية (المهارات)، والمعرفة السلوكية، بحيث تنقسم المعرفة كذلك إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية، أو يمكن تقسيمها إلى معرفة نظرية ومعرفة تطبيقية، ورغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات إلا اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية¹:

- المعرفة العلمية (Savoir): الكفاءات النظرية.
- المعرفة العملية (Savoir-faire): الكفاءات التطبيقية.
- المعرفة السلوكية (Savoir-être): الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية.

وبناء على هذا سنوضح هذه العناصر كما يلي:

* **المعرفة العلمية (Savoir):** وهي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة"²، وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالاستمولوجيا (épistémologie) بمعنى علم أو معرفة، وكلمة (logos) بمعنى حديث أو نقد"³

¹ مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02 ديسمبر 2017، ص 303.

² د. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، (ب. س. ن)، ص 17.

³ د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 3.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

فالمعرفة هي "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات"¹، ويرى أفلاطون المعرفة بأنها "عبارة عن اعتقاد صادق له ما يبرره"²، ويدل هذا على أنه لكي نعتبر شيئاً ما معرفة يجب أن تتوفر فيه شروط معينة وهي: الذكاء والصدق، والتبرير.

* **المعرفة العملية (Savoir faire):** وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل"³، وتتكون أساساً من رأس المال الفكري والخبرة الشخصية.

* **المعرفة السلوكية (Savoir-être):** وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني "عبارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية"⁴

ويظهر بأن السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، الثقة، الاندفاع، روح المسؤولية... الخ، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
- ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها.
- الشكل رقم 2.1: الأبعاد الثلاثة للكفاءة**

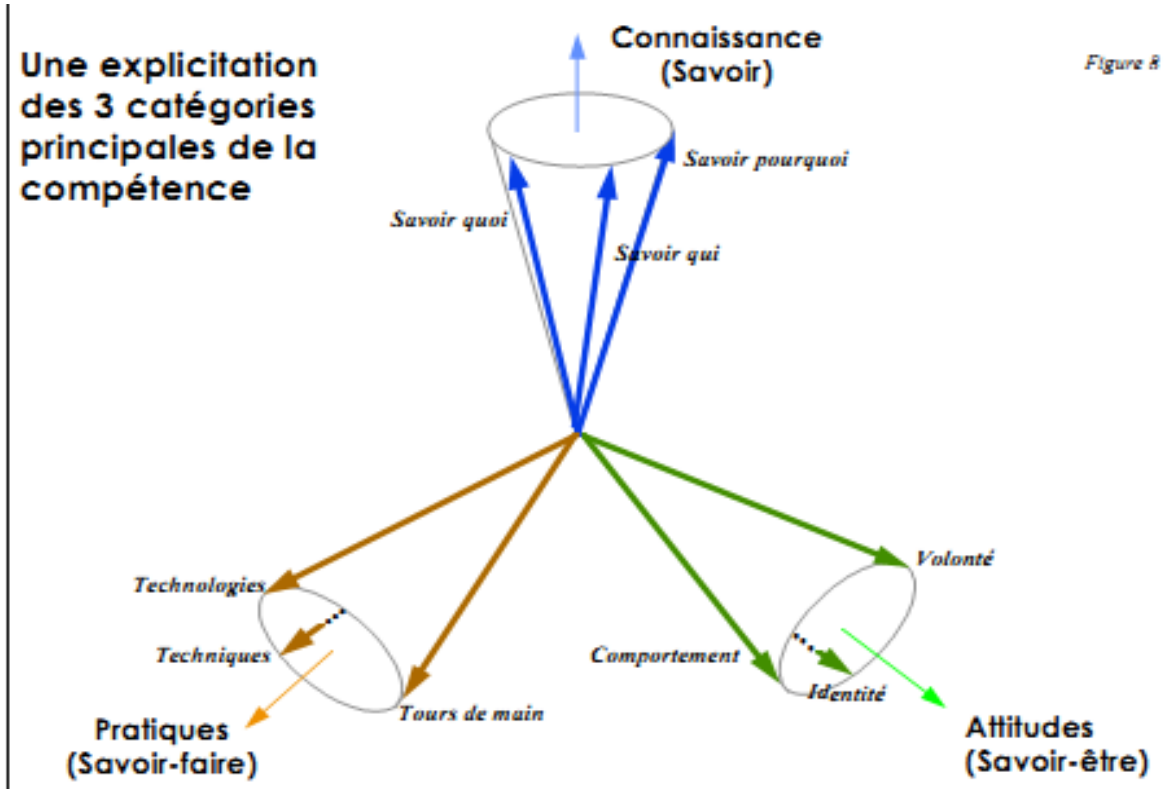
¹د. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 1.

²د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 3.

³د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 3.

⁴د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها



Source : Durand T. Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise, Revue Française de Gestion, 2004. 23p

الفرع الثاني: عناصر الكفاءات

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي:

- 1- **البيانات:** تعرف بأنها "المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات"¹
- 2- **المعلومات:** هي "نتائج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها"²، وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:³
 - **التوقيت السليم (Timeliness):** بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.
 - **الدقة (Accuracy):** أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.
 - **الملائمة (relevance):** أي أن تتلاءم أو تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير

¹د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 193.

²د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 428.

³د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 199-200.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

• الشمول (Competeness): أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

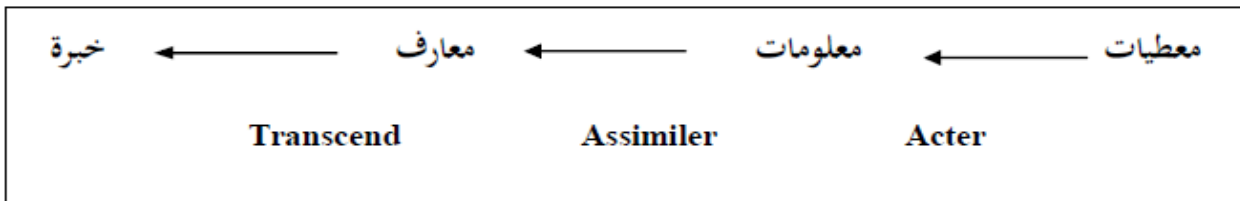
• بالإمكان قراءتها (Readable): أن يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

3- المعرفة: "يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة للمعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية"¹؛ المعرفة بإطارها الشامل هي "كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحده وبحثه من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم"²، بحيث نجد أن البيانات هي كل ما نجمعه والمعرفة هي التي "تساعدنا على اتخاذ القرارات الجيدة، وتسمى عملية استخلاص المعرفة من البيانات بعملية تعدين البيانات (Data Mining)، بغرض اكتشاف أنماط معنوية (اكتشاف المعرفة)"³

4- الخبرة: وهي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله⁴.

ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 3.1: عناصر الكفاءة



Source : T. Durand : L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences : de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N° 128, 2000. p 93.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات ووسائل تقييمها

الفرع الأول: تصنيفات الكفاءات

هناك العديد من التصنيفات للكفاءات بحيث أنها تختلف باختلاف الأسس المعتمدة في تقسيمها، نذكر منها مايلي:

1- تصنيف الكفاءات حسب معيار الاستعمال:

وتتقسم إلى قسمين هما⁵:

¹- J. Brilman, Les meilleurs Pratique de Management, 3ème éd, 2001, p 382.

²د. نزار عبد المجيد رشيد البروراري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء لتسويقي المتميز"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 37.

³د.حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، ط 3، مصر، 2004 ، ص 363.

⁴د. نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، السنة الجامعية: 2017 / 2018، ص 10.

⁵ Valérie Marbach, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'Organisation, Paris, 1998, p.131.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

الكفاءات المستعملة (Used competences) :

وهي عبارة عن الكفاءات التي استخدمتها الم وارد البشرية في عملها، وبالتالي يجب استعمال الكفاءة في العمل حتى يتم التعرف عليها. وضمن هذا النوع توجد ثلاث نماذج فرعية وهي:

أ- النموذج الأول (Modèle 1): يمثل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة أو منصب محدد بدقة، أي يتعلق بأداء مهام وأنشطة محددة وواضحة؛

ب- النموذج الثاني (Modèle 2): يشمل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة تتميز بالمرونة في العمل، أي القيام بأنشطة متعددة وغير محددة بدقة؛

ج- النموذج الثالث (Modèle 3): يشمل هذا النموذج الكفاءات المستعملة في وضعيات عمل فردية، أي أن الأنشطة والمهام محددة حسب الخصائص الفردية للموارد البشرية.

الكفاءات القابلة للاستعمال (Using competences):

الكفاءات التي تنتمي إلى هذا القسم عبارة عن طاقات كامنة لد الموارد البشرية، وتشمل نموذجين فرعيين

أ- النموذج الرابع (Modèle 4): يشمل الكفاءات التي اكتسبتها الموارد البشرية خلال مسارها الوظيفي، أي خبرتها الوظيفية.

ب- النموذج الخامس (Modèle 5): يشمل هذا النموذج الكفاءات التي يمكن استخدامها في المستقبل، أي في إطار وظيفة ت م التنبؤ بها على المد الطويل أو على المد القصير.

نلاحظ أن التقسيم السابق لأنواع الكفاءة يمكن ربطه بعنصر الزمن، فالنماذج الثلاثة الأولى ترتبط بالزمن الحاضر، أي أنها تشترط التقييم الحالي للنشاط للتعرف على الكفاءة. بينما النموذج الرابع يتعلق بالزمن الماضي، أي الخبرة الوظيفية للموارد البشرية، أو التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا. في حين يرتبط النموذج الخامس بالمستقبل، أي أن تحديد الكفاءات يكون بالاعتماد على التنبؤات المستقبلية.

2- تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحياة: ولعلها أبرز التصنيفات وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

الكفاءات الفردية: تمثل "توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي" ¹، والكفاءات الفردية "هي مجموع خاص مستقر ومهيكل. من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة" ² هذا النوع يعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، وكل فرد منهم يجب أن يمتلك معارف علمية مقبولة في نشاط معين، وتمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة، المعارف التي اكتسبها الفرد هي حوصلة لمكتسبات الفرد من التكوين والتعلم ومعارف العمل كالخبرات والممارسات.

¹ د.كمال منصوري، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation, paris, 2001, p141.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

ومنه فالكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي والتكوين المتواصل والتجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة، ومن الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية نميز ما يلي:¹

أن يكون فردا حيويا، أن يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكر اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة. ويمكن المؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردود أكبر.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع تمثيل الكفاءات في الشكل التالي:
الشكل رقم 4.1: تمثيل الكفاءة الفردية



Source : Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", op cit. p159.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ المعارف الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أنّ هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملاً فعلياً ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة وإمكانية التحرك، في معرفة التصرف، الرغبة في التصرف، والقدرة على التصرف فهي أساس تطبيق الكفاءة، والتي تمثل النقاط التي يتحرك فيها المسير.

¹ حباينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، (أطروحة دكتوراة علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3)، الجزائر، السنة الجامعية، 2012/2011، ص 43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

الكفاءات الجماعية: الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب Le Boterf (2000): " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"¹ ويضيف Amheradt et Al (2000): "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (Combinaison synergique).

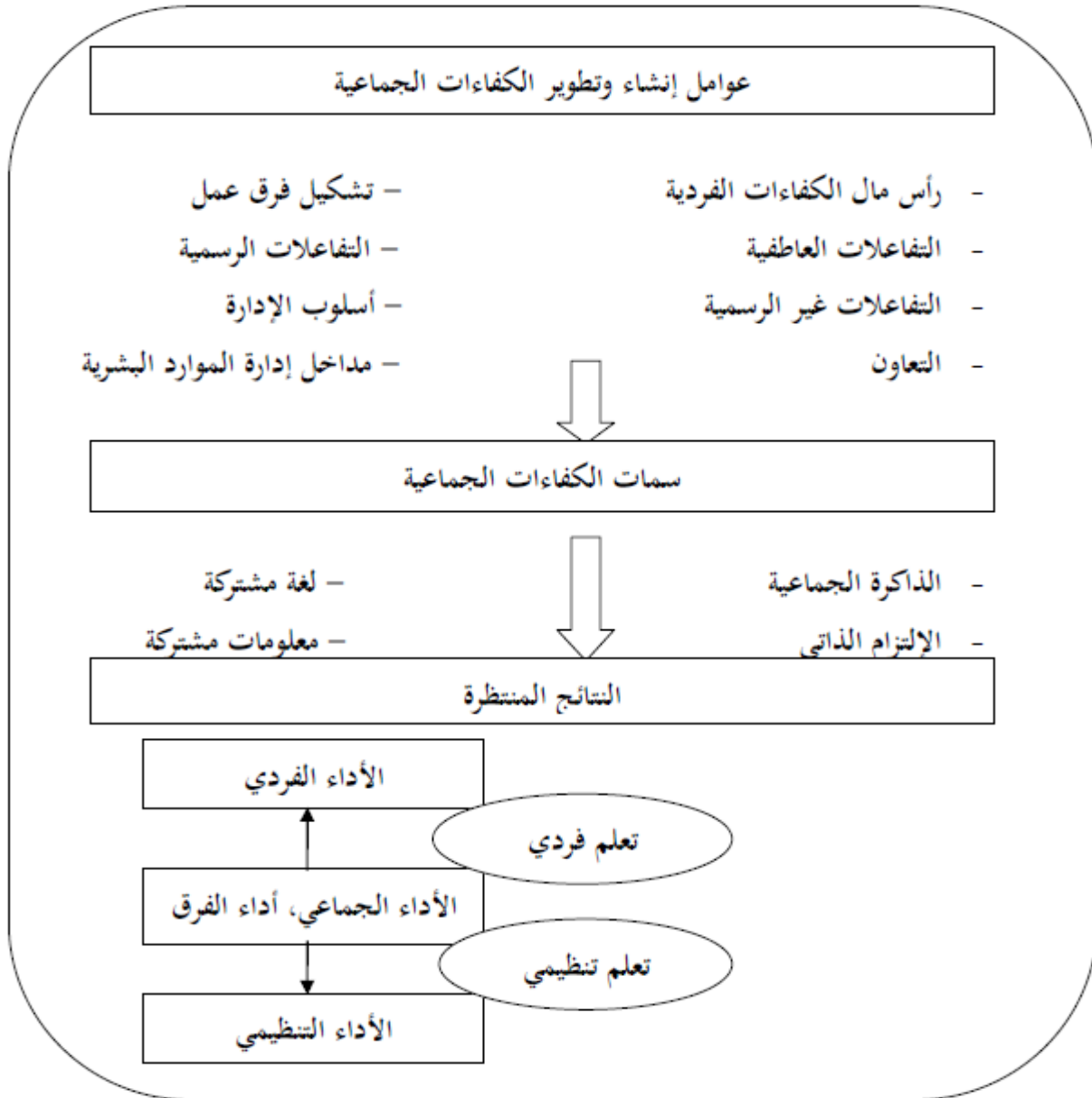
"ويخطئ من يظن بأن الكفاءة الجماعية ما هي إلا محصلة للكفاءات الفردية بمعنى أنه لا يكفي تجميع أفراد ذوي كفاءات فردية لخلق كفاءة جماعية (Dufresne & Peyrat, 2005)، إضافة إلى ذلك فهي تلعب دوراً في تطوير وتنمية الكفاءات الفردية وهي مكون أساس ي للكفاءات التنظيمية (Retour & Krohmer, 2004, 11)"²

ويوضح الشكل التالي مراحل تطور الكفاءات الفردية إلى جماعية داخل المنظمة كما يلي:
الشكل رقم 5.1: عوامل تشكيل و تطور الكفاءات الجماعية

¹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelles et de compétence collective, www.chairecompetences.uquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf (26/12/2006), p19.

² - مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 306.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها



Source : Didier Retour, Cathy Krohmer, **La compétence collectif maillon clé de la** pesouisa numéro, Especial, Université pesquisa, face **gestion des compétences**, facef .Nantes, 2011. p57

الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية): يسمى هذا النوع من الكفاءات أيضا بكفاءات المؤسسة، حيث يُؤخذ به على مستوى المؤسسة ككل، بحيث أنها لا تعد ذات طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، لأن المؤسسة تعتبر مجموعة متراكمة من الكفاءات عبر الزمن، وتكنولوجياتها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين عمالها، وتنتمي الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع من الموارد هي:¹

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا والمباني...).

¹د.سملاي يحضية، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة"، (أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر)، الجزائر، السنة الجامعية 2004/2003، ص 140.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

- الموارد البشرية (القدرات والمهارات، المعرفة والطاقات الكامنة....).
- الموارد التنظيمية (الهيكل ونظام التنسيق، والرقابة....).

والكفاءة الإستراتيجية تنتج عن خلق تكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق معينة، وهذا يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد كفاءات جماعية.

وعليه فتفسير الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة، وخاصة المورد البشري والمجهودات نحو قطاعات مختارة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعنية، مما يعيق المؤسسة المنافسة ومن المناورة المماثلة والتقليد، وخاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم ومختلفة.

الفرع الثاني: تقييم الكفاءات

عملية التقييم تعتبر من أحسن الوسائل التي تكشف عن الكفاءات والقدرات، وتسمح بتقييم العامل في منصب عمله وليس تقييمه كشخص، ويهدف التقييم إلى تنمية القدرات الفردية، وترجمة الحاجات إلى وقائع ملموسة مع إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات، ومنه فالتقييم من أهم وسائل التنمية البشرية يخضع لقواعد علمية موضوعية تقوم أساسا على تقييم الأداء وتقييم الطاقات الكامنة، وبالتالي فهو "عملية منسقة تقوم على تحديد الأهداف وعلى مدى تحقيقها، والتقييم هو بمثابة أرضية ليس فقط لتسيير الموارد البشرية وإنما لتنميتها من منطلق انه مصدر لجرد حاجات التكوين وقاعدة لتسيير المسار المهني واعتماد سياسة الترقية"¹.

مقاربات تقييم الكفاءات: نتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:

- **مقاربة المعارف:** "تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات"².
- **مقاربة المعارف العملية:** "هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة"³.
- **مقاربة المعارف السلوكية:** "تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة"⁴.

- **مقاربة القدرات:** "وفق هذه المقاربة يتم إخضاع الأفراد لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما تم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتكون مدة المعاينة طويلة"⁵.
- من خلال ما سبق ذكره يمكن استنتاج عدة طرق لتقييم الكفاءات وهي¹:

¹د. محمد مسلم، " تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات"، دار طليعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 37.

²مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص 267.

³د. كمال منصوري، ا. سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁴د. نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁵ Valérie Marbach, *Evaluer et rémunérer les compétences*, op cit, p. 20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

1- تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم: وهذا عن طريق:

- التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وعلى أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها؛
- التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لابد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولون من تقييم دوري لهذه الكفاءات؛
- التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة له.

2- تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم: حيث يتم إخضاع الأفراد إلى اختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به.

أدوات تقييم الكفاءات: توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات و سنحاول ذكر بعضها:

مقابلة النشاط السنوية (Annual D'activité Entertain): تعرف مقابلة تقييم الأداء بأنها "نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو الرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً"²، والمقابلة هي "المقابلة بين طرفين يسمى الطرف الأول المقابل (صاحب العمل) والطرف الثاني المقابل (طالب الوظيفة)"³، كما تمثل المقابلة "فرصة التعبير بكل حرية وتحديد عمل المقيم خلال السنة وإعداد أسئلة ملازمة للتكوين وتوجيه سيرة حياته"⁴، مبدأ هذه الطريقة هو الاستجواب ويقوم على دراسة السلوك و ردود الفعل الذي يطبق في المقابلة، ويعتمد نجاح المقابلة "على خبرة المقابل (Interviewer) ومهارته في إجراء المقابلة وأمانته في تأدية عمله"⁵.

يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

المرافقة الميدانية (L'accompagnement terrain): "المرافقة الميدانية أو Le coaching تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبات للمرافقة الميدانية،

¹رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص 32.

²د. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 69.

³د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 151.

⁴أ. مخموخ سكيينة وآخرون، "واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، المجلد الثالث، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، جوان 2017، ص 1.

⁵صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 179.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم¹.

مرجعية الكفاءات (Référentiel de compétences): "مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين"².

طريقة مركز التقييم (Assessment centre): وهي طريقة تصمم "أساسا لتعيين القدرات الإدراكية الكامنة للأداء في المستقبل، وفي هذه الطريقة يتم إحضار المديرين التنفيذيين المرشحين من الأقسام المختلفة إلى مراكز التقييم لمدة 2 إلى 3 أيام وتكلفهم بأداء نفس المهام ليتم بعدها تجميع الأحكام على أداء تلك المهام وتصنيفها"³، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى "الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الوجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة"⁴، تعبر هذه العبارة عن اسم "مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة "Assessment centre" تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Assesseeurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... الخ⁵، و يستعمل مركز التقييم في السياق التالي:

التوظيف: يستعمل خاصة إذا كان عدد المترشحين مرتفعا في سوق العمل وعندما يصعب التمييز بينهم، ويوجه خاصة للمتخرجين من نفس الجامعة مثلا، أو الذين قاموا بنفس التدريب.

حركية الأفراد: مركز التقييم هو طريقة جد فعالة لتقييم درجة نجاح الشخص في وظيفة جديدة بمسؤولية عالية والتي لم يحصل عليها من قبل، وتسمح الطريقة للمؤسسة بمعرفة هل المترشح يمتلك الكفاءات اللازمة أم لا حسب المتطلبات المنصب.

اكتساب الطاقات الكامنة العالية: وتخص الأفراد المتحصليين على الشهادة ويملكون قدرات تمكنهم من أن يصبحوا مسيرين في المؤسسة مستقبلا.

تعريف احتياجات التكوين: مركز التقييم يقدم الطريقة الملائمة لتحديد احتياجات الأفراد أثناء التدريب.

¹ - Marc Dennerly, évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations, ESF édition, France, 2001, pp 65- 66

² د. كمال منصوري، إسماع صولح، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ - إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 65.

⁴ د. عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁵ Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd : de boeck, Belgique, 2006, p80..

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

المبحث الثاني: استقطاب الكفاءات

بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد مقدار الفائض والعجز لدى المنظمة، وكيفية معالجة هذا الفائض أو العجز، تظهر الحاجة إلى ترجمة هذه العملية وجعلها موضعاً للتنفيذ الفعلي، ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية، في المستويات الإدارية المختلفة.

المطلب الأول: ماهية استقطاب الكفاءات

الفرع الأول: مفهوم الاستقطاب

يرى (Werther & Davis, 1993) أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو: "عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها".
و"يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة"¹.

وهناك تعريف آخر لعملية الاستقطاب، على أنها تتمثل في "أنه عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات كفاءة وتأهيل لملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة"².

ويعرفه يوسف حجيم الطائي وآخرون: "على أنه نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة و ذلك بالعدد والنوعية والوقت المناسب"³.

ويعرّف الدكتور محمد سعيد سلطان الاستقطاب بأنه "عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف"⁴.

الفرع الثاني: القائم بعملية الاستقطاب

"تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، (أو مكتب التوظيف)، حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المبتدئين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيه المديرون التنفيذيون"⁵.

ويعدّ دور مكتب التوظيف والعاملين به من الأمور المهمة والحرّة، ويرجع السبب في ذلك على أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها⁶.

¹ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 141.

² علي محمد، بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون، أداء الموارد البشرية، ط 1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 186.

⁴ د. سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص 11.

⁵ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 141-142.

⁶ د. محمد، راوية. إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 116.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

أما في المنظمات الصغيرة، فقد تسند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية¹.
الجدول رقم 1.1: دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب

إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
- التخطيط لأنشطة الاستقطاب، والبحث عن المصادر، واستخدام أساليب الاستقطاب. - العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. - متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.	- مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب. - العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.

المصدر: د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004، ص 142.

ويتضح من ذلك أن عملية استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي، والعبء الأكبر يقع على مدير الموارد البشرية، أو المتخصصين الذين يعملون معه، أما المدير التنفيذي فتبرز أهمية دوره في مرحلة الاختيار النهائي، وينبغي اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقا لشروط خاصة متوفرة فيهم، حيث أنهم يلعبون دورا غاية في الأهمية في هذه العملية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى (أو المبدئية) للمتقدمين، والتي تترك لديهم انطباعا لا يمكن نسيانه، فإذا كان انطباعهم عن المنظمة طيبا، وهذا يخلق لديهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بها، أما إذا كان الانطباع سيئا فإنه قد يفرهم من المنظمة وقد يكونون من ذوي الخبرات التي تحتاجها المنظمة، لذا فإنه من الضروري التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية، وأن يكونوا مدربين على وسائل الاتصال الشفوية، وأن يتم تنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصالات وجها لوجه، والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات².

الفرع الثالث: أهمية الاستقطاب و أهدافه

أهمية الاستقطاب: يعتبر نجاح عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، ويمكن التعرف على المنظمات وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أناس مبدعين.

وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات وخاصة المنظمات الكبيرة، لأن قياس مقدار كفاءة العاملين بها يكون مقدار كفاءتها، وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:³

¹ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

³ -السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش "إدارة الموارد البشرية مدخل- استراتيجي"، ط2، الأردن، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص84.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة إيصال رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

أهداف عملية الاستقطاب: تهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي:¹

- حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد الم واصفات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة) وتخطيط الموارد البشرية (حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين.
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة.
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

المطلب الثاني: أسس عملية الاستقطاب

الفرع الأول: مبادئ الاستقطاب

- تقوم عملية الاستقطاب على مجموعة من المبادئ من خلالها تتحقق الأهداف من هذه العملية فلا يمكن نجاح الاستقطاب إذا لم تجرى انطلاقاً من عدة مبادئ وأهمها:²
- **حتمية المركزية في الاستقطاب:** ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.
- **معرفة طبيعة سوق العمل:** ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين و نظرتهم للعمل و يظهر ذلك من خلال:
- **حدود سوق العمل:** لاشك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وإعداد المترشحين للوظائف الشاغرة.
- **المهارات المتاحة:** أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق.
- **الظروف الاقتصادية:** لاشك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب فنوعية الوظائف و ضرورة المرتبات في باقي المنظمات وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

¹ -السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش ، مرجع سبق ذكره، ص84.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص60.

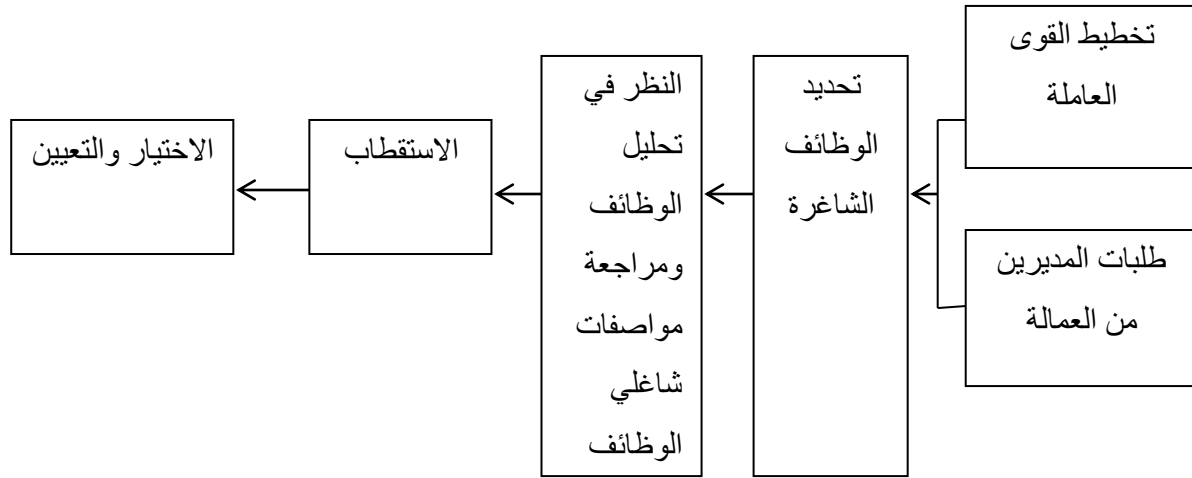
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

- **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:** ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كمياً ووضعا حيث قد تتيح بعض المصادر عددا أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل .

الفرع الثاني: خطوات الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بعدة خطوات تبدأ بتخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين ويوضح الشكل التالي تسلسل هذه الخطوات:

الشكل رقم 6.1: خطوات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية



المصدر: د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004، ص 140.

من خلال الشكل نجد:¹

- **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة.

- **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.

- **تحديد الوظائف الشاغرة:** بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي من الإدارات والأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

- **النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات العمل من واجبات و مسؤوليات و أيضا مراجعة الوصفات التي ينبغي توفرها من حيث المؤهل وسنوات الخبرة ونوعها.

- **الاستقطاب:** هو البداية العلمية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة التي سيرد ذكرها فيما بعد.

¹ د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 140.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

- الاختيار والتعيين: وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين.

الفرع الثالث: الاختيار والتعيين

ماهية الاختيار: يتمثل الاختيار في مجموعة العمليات لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة (أي الفرد الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة أكثر من غيره).

من يقوم بالاختيار؟ يتولى هذه العملية مجموعة من الجهات مدير إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون معايير الاختيار: تتمثل معايير الاختيار في تلك المواصفات والخصائص الواجب توافرها في المترشح للوظيفة وهذه المواصفات كمايلي¹:

- مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التعليم، وهذا يجعل المنظمة تحدد هذا المستوى في مرحلة الإعلان وقد يتطلب الأمر تخصص معين وجهة تخرج معين وتقدير معين، ويعتبر مستوى التعليم مؤشرا للقدرات الحالية للفرد.

- الخبرة: تفضل المنظمات الأفراد ذوي الخبرة الواسعة بالعمل حتى تجعل ممارسة العمل أكثر بسهولة لطالب الوظيفة، كما تمثل الخبرة مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

- الصفات البدنية: تتطلب كل وظيفة صفات جسمانية معينة منها ما يتطلب الطول وأخرى قوة عضلات وأخرى تفضل الرجال نتيجة لقسوة ظروف العمل والتي لا تتحملها النساء، ومنه وعند تحديد الصفات البدنية فإن المنظمة تستند في تحديد هذا المعيار على صفات الأفراد القائمين بالعمل حاليا والذين يتميزون بمستوى أداء عال.

- الصفات الشخصية: ومن هذه الصفات الشخصية نذكر الحالة الاجتماعية، السن، الحالة النفسية.

- المعرفة المسبقة بالشخص: عندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة وتم تركيزته من طرف المعارف، الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق فيهم المثل أن فرصته أفضل من غيره.

منهجية الاختيار و التعيين العلمية:

المنهجية هي المراحل التي تشمل عليها عملية الاختيار و التعيين التي يمر فيها المتقدمون لطلب العمل، كما تشمل على الإجراءات التي من المفروض أن تطبقها المنظمات في هذه العملية و أهم هذه المراحل هي²:

- المقابلة المبدئية: تلعب هذه الأخيرة بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها المترشح بصاحب العمل (أو من جملته) يتعرف فيها هذا الأخير على المتقدم من حيث مؤهله وخبراته، وتعد هذه المرحلة مرحلة تصفية لكل من لا تتوفر فيه شروط الوظيفة والباقي ينتقل إلى المرحلة الموالية من الاختيار.

- طلب التوظيف: في هذه المرحلة يقوم المترشح بتقديم كافة البيانات المطلوبة منه في نموذج الطلب الذي تقدمه له المنظمة والذي (يحتوي بيانات شخصية كالسن، الحالة ، محل السكن، الهاتف، مستوى التعليم، الخبرات السابقة، المجالات التي عمل بها، الحالة الصحية الهويات والاهتمامات الأخرى، وهذا كله من أجل التعريف بنفسه للمنظمة). ويجب أن يكون نموذج الطلب مقدما بشكل يسمح للمترشح أن يقدم معلومات صادقة و لا يسمح له بالتدليس أو

¹.د.نعيمه يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص20.

² نفس المرجع، ص21.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

الغش في نقل المعلومة كما يجب أن يحدد فيه العناصر أوزانا تسمح بالاختيار مثلا 07 المؤهل العلمي، 27 للخبرة، المظهر.

- الاختبارات: يهدف هذا الإجراء إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، لما يسمح بالتنبؤ بالأداء المستقبلي للأفراد، غير أنه لا يمكن اعتماده كوسيلة وحيدة في الاختيار والحكم على المترشح، ويوجد أنواع عديدة من الاختبارات:

- اختبارات نفسية وشخصية: والهدف منها قياس الخصائص التي تميز المترشح عن غيره مثل الاتزان الانفعالي، العلاقات، الميول، القيم...
 - اختبارات القدرات الذهنية: وتقيس المعارف والمهارات، سرعة الإدراك، الفهم اللغوي، العددي، الطلاقة، سرعة الاستنباط، ونسمى كذلك باختبار الذكاء.
 - اختبارات الأداء: تستعمل هذه اختبارات أكثر في الأعمال المهنية لمعرفة قدرات المترشح في أداء الوظيفة كأن يطلب منه أن يؤدي عينة صغيرة من العمل ويصعب استعمال هذا الاختبار في الأعمال الإدارية
 - اختبارات سرعة الاستجابة: وفقا لهذا الاختبار يوضع المترشح في موقف معين أو ينظر إلى استجابة لهذا الموقف (مثلا يخضع لاختبار كشف الكذب في وظائف رجال الشرطة) غير أن هذا الاختبار غير محبذ لأن ذلك بمثابة تعدي على حريات وخصوصيات الأفراد.
 - اختبارات القيم والاتجاهات: والهدف منها الكشف عن الاتجاهات النفسية كالأمانة وقيم العمل، ويجب أن يكون الاختبار بشروط تضمن نجاحه واختيار الأفراد كالنزاهة والمصادقية، عدم التحيز لفئات معينة...
- المقابلات:** بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المترشحين واستبعاد كل من يسقط في الاختبار ويتقدم الباقي للمقابلات الشخصية التي تهدف إلى الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترشح واختبار أكثرهم توافقا مع شروط ومواصفات شغل الوظيفة. في هذه المرحلة يقع التفاعل المشترك بين المترشح ومن يمثل المنظمة ويتم استكشاف نقاط وأمور لم تكن واضحة في المراحل السابقة، وتنقسم المقابلات إلى أنواع منها:
- المقابلة الفردية بين المترشح ومن يمثل المنظمة
 - المقابلة الجماعية وتسمح هذه المقابلة بمقارنة إجابة المترشح عن سؤال يطرحه ممثل المنظمة بإجابات باقي المترشحين.
 - مقابلات مخططة من حيث الأسئلة التي ستطرح على المترشح وحساب ردود أفعاله.
 - مقابلات غير مخططة في هذا النوع من المقابلات يحدد المجال أو المواضيع دون تحديد للأسئلة حيث يكون الحديث بين الطرفين وديا.
 - مقابلات مختلطة: وهي مزيج بين المقابلات المخططة وغي المخططة.
 - مقابلات حل المشاكل: يتم في هذا النوع من المقابلات طرح بعض المشاكل التي قد يواجهها المترشح عند أدائه للوظيفة ويطلب منه تصور الحلول التي يراها مناسبة لحلها، وهذا يعطي مجالا على صفات وقدرات المترشح في حل المشاكل
 - مقابلات الضغوط: يتم الكشف في هذا النوع من المقابلات على قدرة تحمل المترشح لضغوط العمل (خاصة المناصب التي تتضمن قدرا من الضغوط) ينصح بالقائم بالمقابلة أن يعد أسئلة مسبقة وأن لا يتحيز

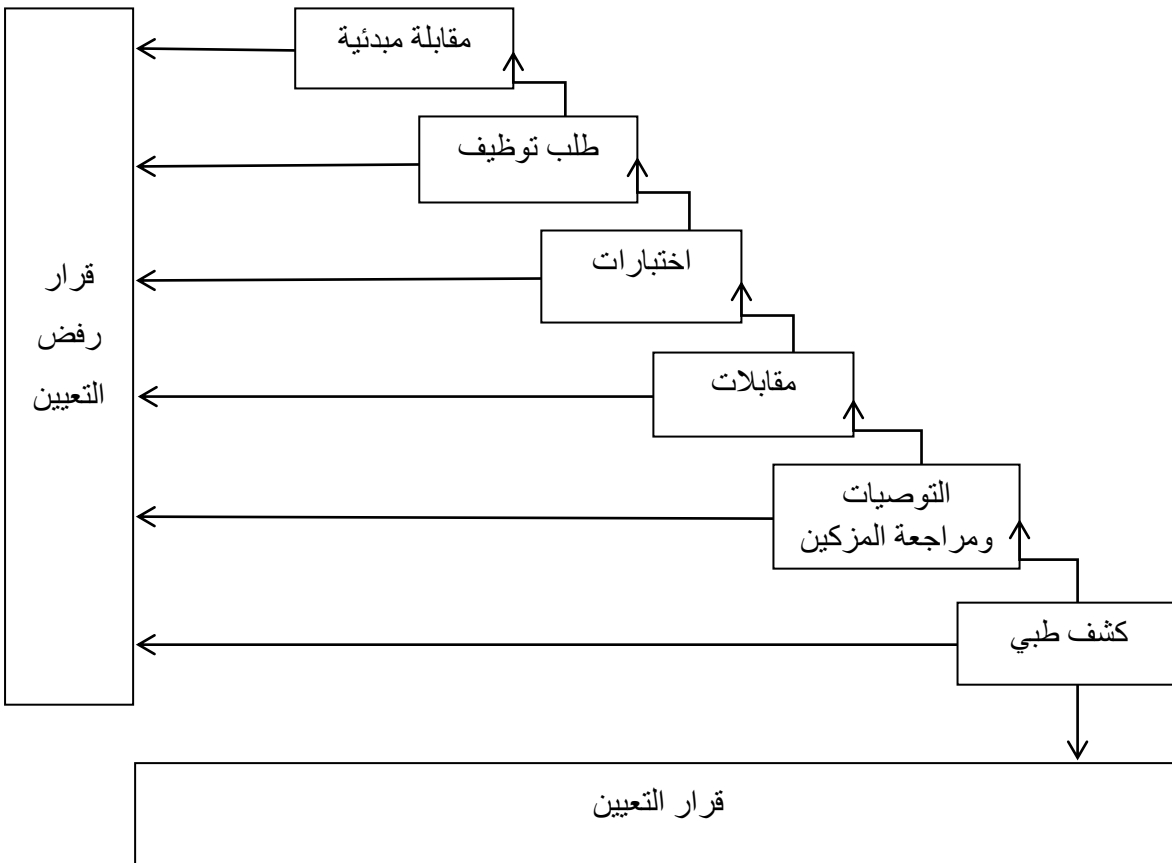
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

لشخص ما بسبب هندامه، أو شكله أو جنسه أو بلده وأن يشجع المترشح على الحديث وأن يحسن الاستماع إليه وأن ينبهه إلى طريقة حديثه وجلسه وحركاته...الخ

- **مراجعة التوصيات والمزكين:** عند تركية مترشح معين فعلى المنظمة أن ترجع إلى من زكاه (سواء معارف أو شركة كان يعمل بها المتقدم سابقا) وذلك من أجل تقييمه ويتم ذلك بواسطة خطاب ترسله المنظمة تضم مجموعة من الأسئلة المستفسرة عن المترشح أو لمقابلة الشخصية للمزكي.
- **الكشف الطبي:** والهدف من ذلك التأكد من صحة المترشح وصلاحيته للقيام بالعمل ويتم ذلك بواسطة ملف صحي كامل.

- **إصدار قرار التعيين:** بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين هذا ولقد نصت العديد من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين 6 أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

الشكل رقم 7.1: إجراءات الاختيار والتعيين



المصدر: د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004، ص 159.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

المطلب الثالث: مصادر و وسائل الاستقطاب

الفرع الأول: مصادر الاستقطاب (داخلية و خارجية)

بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد وصف ومواصفات لتلك الوظائف، وينبغي التفكير في المصادر التي سيتم من خلالها الحصول منها على احتياجاتها وهناك مصدران أساسيان للاستقطاب هما: الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، و يوضح الجدول التالي تلك المصادر.

الجدول رقم 2.1: مصادر استقطاب الموارد البشرية

The internal source	أولاً: المصادر الداخلية
Promotion	1. الترقية
Rotation	2. النقل الوظيفي
Skills Inventories	3. مخزون المهارات
Job Posting	4. الإعلان الداخلي
Friends	5. عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء
The External Source	ثانياً: المصادر الخارجية
Walks in	1. التقدم المباشر للمنظمة
Advertisement	2. الإعلان
Agencies	3. وكالات ومكاتب التوظيف
Schools& Institutes	4. المدارس والمعاهد
Unions	5. النقابات
Professional Associations	6. المنظمات المهنية
Military Service	7. الخدمة العسكرية
Officer polarized	8. موظف مختص بالاستقطاب
Participation in events and occasions	9. المشاركة في أحداث ومناسبات
Automation Research for Candidates	10. نظم مؤتمنة للبحث عن المرشحين
Other Modern Methods	11. أساليب أخرى حديثة

المصدر: الكبيسي، عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية

مصر العربية، القاهرة، 2004، ص110.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

المصادر الداخلية: والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء لهذه

المصادر في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المؤسسة ومنها:

- **الترقية:** تلجأ المؤسسة لهذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لكي يشعروا بالأمن الوظيفي وأن المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
- توفر المؤسسة عمالة لديها خبرات بالعمل، وتلك العمالة لا تحتاج إلى تكاليف تدريب وتطوير وغيره من البرامج التدريبية.

وتقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية؛ يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية¹.

- **النقل الوظيفي:** نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر أو من فرع إلى آخر، يهدف إلى سد الفراغات من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة².

- **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث على من تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية³.

- **الإعلان الداخلي:** تستخدم المنظمة هذه الطريقة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات الإعلانات الداخلية متضمنة الشروط اللازم توافرها في الأشخاص المطلوبين، ويسمح ذلك للعاملين والمشرفين والمديرين بالاطلاع عليها ونشر أخبارها خارج المنظمة، ويتم ترشيح من يروونه مستوفيا للشروط المطلوبة في محيط المعارف والأصدقاء⁴.

- **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالمنظمة⁵.

المصادر الخارجية: قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، وأهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي:

¹ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي مباشر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص153.

² نوري منير، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص179.

³ هبة ناظر، محمد عبد المحسن، **تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور**، دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص86

⁴ عاطف زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 71.

⁵ هبة ناظر، محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص86.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون مباشرة أو عن طريق تقديم طلبات وظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملؤها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهارتهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات، طبقاً للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالاتصال بأصحاب تلك الطلبات عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار¹.
- **الإعلان:** من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكانية شغلها من داخل المؤسسة فقد تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها².
- **مكاتب التوظيف:** وهي حلقات وسيطة إما أن تكون حكومية أو يمتلكها النشاط الخاص، فتكون مهمتها إدارة وتنظيم عملية التوفيق بين طالبي العمل ونوع الحاجة لدى مختلف المنظمات، وقد يتضمن نشاط هذه المكاتب إجراء بعض الخدمات كالمقابلة التمهيدية واستحصال المعلومات الأساسية من كلا الطرفين³.
- **المدارس والجامعات:** تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها⁴.
- **النقابات العمالية:** وتعتبر النقابات العمالية مصدراً هاماً لاستقطاب مرشحين لشغل وظائف مهنية حيث تصدر هذه الاتحادات نشرات أو مجلات يمكن استخدامها للإعلان عن فرص العمل بالمنظمة،" كما أن الاتحادات العمالية هي الأخرى مصدر مهم للاستقطاب يختلف عن الأول في كونه غالباً ما يقتصر على ذوي المهن اليدوية وتختلف من نشاط إلى آخر بالإضافة إلى أنه يستمد قوته من جبرية الانضمام إليه كشرط لاستقطابه نحو المنظمات الطالبة للعمالة"⁵.
- **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعية المحاسبين، والأطباء، والمهندسين، والمحامين، والمدرسين، والصناعيين، حتى إنه في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا يوجد جمعية خاصة بمدراء الموارد البشرية⁶.

¹Dessler, Gary, **Human Resource Management and Human Resource Management Skills**, 9th Edition, Texas A&M University Commerce, 2005, p172.

² عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص156.

³ عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص49-50.

⁴Dessler, G., **Human Resource Management**, 8th Edition, USA: Prentice Hall International Inc. 2004, p177.

⁵Miner, John B and Donald P: **human resources management, the strategic perspective**, 1st edition HarperCollins publishers, Usa, 1995, p328.

⁶ -- د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص149.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

- **الخدمة العسكرية:** تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية بعد تسريحهم من الخدمة لمؤسسات النقل التي تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون بحاجة إلى سائقين أو بعض التخصصات التي لا توجد بالقوات المسلحة الحراسة العسكرية¹.

- **موظف مختص بالاستقطاب:** إذا احتاجت إدارة الموارد البشرية استقطاب عدد اكبر من المرشحين كما بالنسبة للاستقطاب من بين الطلبة في المدارس والجامعات، ستحتاج إلى عدد كبير من الموظفين الذين يقومون بالمقابلة والمساعدة في تقديم طلبات الاستخدام وغيرها، يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بموظفين في إدارة الموارد البشرية وظيفتهم هي استقطاب المرشحين وشائع حالياً في الدول المتقدمة، أن المنظمات تستعين أشخاص اختصاصهم هو الاستقطاب فيكون تعيينهم على أساس وقتي ولقاء أجر².

- **المشاركة في أحداث ومناسبات خاصة:** تعتبر المؤتمرات والمهرجانات والمعارض المتخصصة مناسبات للالتقاء بين المنظمات والباحثين عن عمل، مثلاً قد يتعرف المشاركون في مؤتمر علمي ما على باحث أو مختص في التخطيط يعتبرونه مناسباً لهم، فيبحثون معه إمكانية العمل لديهم، فهذه واحدة من النتائج غير المباشرة والوظائف المهمة لأمثال هذه المناسبات³.

- **نظم مؤتمته للبحث عن المرشحين:** أدى تطور الاتصالات ونظم المعلومات إلى مجموعة من الأساليب الحديثة للبحث عن العاملين وفيما يلي أسلوبين تم تطويرهما في الولايات المتحدة وحققا درجة من النجاح بشكل يوحى باحتمالات انتشار استخدامهما⁴.

- **أساليب أخرى حديثة في الاستقطاب:** يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في ابتداء وسائل جديدة يومياً للاستقطاب، فنجد منظمات تبذل في أسلوب جديد أو تطور أسلوباً قديماً للاستفادة من التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية الحديثة، ومن الأساليب الحديثة التي بدأ البعض في استخدامها هي دعوة العاملين الذين يعملون لديها ترشيح من يعرفونه فبدل من أن يتم الإعلان عن الوظيفة، يتم إبلاغ الموظفين بحاجة المؤسسة عن أشخاص بمؤهلات معينة لشغل تلك الوظيفة، لذلك يقوم الموظفون بدافع الصداقة والولاء للعمل لإقناع أصحابهم للتقدم بطلب إشغال الوظيفة⁵.

الفرع الثاني: وسائل الاستقطاب

يوجد العديد من الطرق لجذب العمالة نذكر منها⁶:

- **الإعلان:** يتوقف اختيار وسيلة الإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وهذا يتطلب من مدير الموارد البشرية أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي:

- دراسة متطلبات الوظيفة (المؤهلات، الخبرة، التخصص...)
- اختيار الوسيلة المناسبة لهذه الوظيفة حتى تصل إلى أكبر عدد ممن يهمهم الأمر

1 - د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 151.

2 - جبرنوطي، سعاد نايف، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 229.

3 - نفس المرجع، ص 231.

4 - نفس المرجع، ص 233.

5 - نفس المرجع، ص 240.

6 - د. نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

- تحديد عناصر الجذب في الوظيفة كالمرتب، ظروف العمل، المزايا...
- أن يحدد أسلوب استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصيا، بالبريد، التلفون)
- أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة.

وتصنف وسائل الإعلان إلى نوعين: داخلية وأخرى خارجية:

- وسائل الإعلان الداخلية : تتمثل في الملصقات والإعلانات في لوحات الإعلان بالمنظمة وتوضع في أماكن التي يمر بها أكبر عدد من العاملين حتى يراها ويتولى هؤلاء العمال نشرها خارج المنظمة لأصدقائهم ومعارفهم وتتعلق هذه الإعلانات خاصة بالوظائف في المستويات الدنيا والتي لا تتطلب مؤهلات علمية كعمال النظافة مثلا.
- وسائل الإعلان الخارجية: المتمثلة في الراديو والتلفزيون وهما الوسيطان تصل إلى معظم أفراد المجتمع وغالبا ما تلجأ إليها المنظمات الجديدة والتي تحتاج إلى أكبر عدد من العمالة.
- **المستقطبين المحترفين:** يوجد متخصصين في عمليات الاستقطاب خارج المنظمة تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهمة وتخصص ولديهم كل البيانات الخاصة بهؤلاء الأفراد، وفي حالة احتياج المنظمة لتخصص معين فإنها تلجأ إلى هؤلاء المستقطبين للبحث واستقطاب العمالة التي تتوافر فيه هذه الصفات، ويقوم هؤلاء المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد إما هاتفيا أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم وأعراسهم للالتحاق بالوظيفة.

- **دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة:** تقوم بعض المنظمات بجذب العمالة إليها من خلال التعريف بنفسها والمزايا التي تمنحها للعاملين مما يخلق رغبة داخل الأفراد من ذوي التخصصات للالتحاق بالعمل بها، وتلجأ في ذلك إلى وسائل متعددة منها:

- دعوة فئات معينة لزيارتها.
- عقد مؤتمرات علمية على نفقتها في مجال معين ومهم بالنسبة لها.
- إقامة معارض أو احتفال يجمع بين متخصصين معينين.

- **التدريب الصيفي:** عند إجراء طلبة المدارس والمعاهد لدورات تدريبية في المنظمة فإن هذه الأخيرة تتعرف على قدراتهم ومهاراتهم، وهم بدورهم يتعرفون على أسلوب العمل والمزايا التي يتمتع بها من يعمل بالمنظمة وهذا يخلق الرغبة لدى الطرفين في جذب والالتحاق بالعمل بها.
- **زيارة المدارس والجامعات:** ترسل بعض المنظمات مدرسين إلى هذه المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين هم في طور النهائي وتعرفهم بالمنظمة ومزايا العمل بها ومحاولة جذبهم للالتحاق بها.

الفرع الثالث: عوامل نجاح الاستقطاب و معوقاته

- إن وقوع عملية الاستقطاب في أولى مراحل التوظيف يوجب على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لهذه العملية ومن بين تلك العوامل مايلي:
- **العوامل البيئية:** وهي المتعلقة بظروف عرض وطلب الموارد البشرية وكذا التركيبة النوعية والعمرية للموارد البشرية ومستويات المعيشة والدخل.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

- المحددات الحكومية: وهي التي يتم فرضها من قبل النقابات العمالية.
- العوامل التنظيمية: والمتمثلة في الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب وكذا مدى قدرة الإعلان على تعريف المترشحين بطبيعة الوظائف المعلن عليها.
- ومن معوقات نجاح عملية الاستقطاب نذكر:
- * انخفاض جاذبية الوظيفة بسبب انخفاض الأجور النقدية وتواضع فرص الترقية والمزايا العينية الأخرى.
- * وجود بعض السياسات التنظيمية الغير ملائمة مثل الترقية من الداخل أو التمييز في الترقية حسب الجنس.
- * وجود صورة سلبية للمنظمة في المجتمع نتيجة لعدم وفائها بالمسؤولية الاجتماعية أو لوجود مناخ عمل غير امن بالمنظمة.
- * ضغوط النقابات العمالية والتنظيمات المهنية خاصة في ما يتعلق بشروط التعيين أو الاستفادة عن العمال.
- * التدخل الحكومي لقبول فئات معينة أو عدم الاستغناء عن العمالة أو وضع لوائح معينة للأجور أو الحوافز.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات و استقطابها

خلاصة الفصل الأول

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن أي مؤسسة إذا أرادت تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة و قدرات عالية وهذا لا يتحقق إلا عن طريق تبني استقطاب جيد و تمويل إدارة الموارد البشرية بالكفاءات و المهارات التي تحتاجها المؤسسة، فالاستقطاب خطوة جد مهمة في عملية التوظيف فهو العملية التي تسبق كل العمليات والخطوة التي تبني جميع الخطوات الأخرى، فإذا نجحت عملية الاستقطاب في جذب أكبر عدد من طالبي العمل بالكفاءات و المهارات والمؤهلات المطلوبة و العدد الكافي و المواصفات المطلوبة يتيح للمؤسسة فرصة اختيار أفضل الأشخاص لشغل المنصب وهذا يؤثر على إنتاجية المؤسسة، فكلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة المطلوبة كلما كان مستوى الأداء جيد و بالتالي تتحقق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني

آليات عملية التوظيف

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

تمهيد

لا تتم عملية التوظيف بصورة عشوائية حسب أهواء الرؤساء الإداريين، بل تخضع لمجموعة من المبادئ والشروط، فهي عملية حساسة ومهمة فهي حجر الأساس في كل مؤسسة وإدارة عمومية، حيث يتوقف إلى حد بعيد نجاح الإدارة عند القيام بمهامها على مدى حسن اختيار الموظف الكفاء، وتعيينه في وظيفة تتلاءم ومؤهلاته، قدراته واستعداده، فكان من الطبيعي إحاطة التوظيف بمبادئ وشروط لضمان أن يتولى الوظيفة أكثر المتقدمين كفاءة وقدرة، كما أن مبدأ المساواة ومبدأ الجدارة يقضي أن تكون شروط التوظيف متسمة بالموضوعية، العمومية والتجريد، حتى يتسنى لسائر المواطنين الالتحاق بها دون تمييز، مع توفير فرص متكافئة للمرشحين لها للتنافس على قدم المساواة، وبالتالي جلب أشخاص مؤهلين لشغل الوظائف، وسنعالج في هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإطار النظري للتوظيف في الجزائر

المبحث الثاني: طرق عملية التوظيف داخل المؤسسة

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

المبحث الأول: الإطار النظري للتوظيف في الجزائر

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقا للمعايير العلمية و التعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه.

المطلب الأول: ماهية التوظيف

الفرع الأول: مفهوم التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ويقصد بعملية التوظيف "هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة و ترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة و ذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة"¹، كما يعرف التوظيف كذلك أنه "عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه."²

و نجد أيضا أن Pierre jardillier عرف التوظيف أنه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد و إضافي في المؤسسة"³، و بالرجوع إلى التعاريف السابقة نفهم أن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة و القدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.

فعملية التوظيف نعني بها تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الرغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها."⁴

و من خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول عملية التوظيف، نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة و الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية التوظيف و أهدافه

أهمية التوظيف

بما أن التوظيف هو السبب المباشر في توفير الأفراد للمنظمات فلاشك انه ذو أهمية بالغة، سواء بالنسبة لفحوى عمل الإدارة أو المنظمة أو بالنسبة لما تفرزه عملية التوظيف من نوعية الأفراد ومدى كفاءتهم و فاعليتهم، ويمكن ذكر النقاط التالية في أهمية التوظيف:

- يعتبر التوظيف أساس عمل إدارة الموارد البشرية من خلال إدارتها لشؤون الموظفين وتسيير حياتهم المهنية والتي تتشكل من عدة وظائف من أجل توفير المورد البشري تتمثل في: توصيف الوظائف، توظيف الموارد، تقييم الأداء، التدريب والتكوين،...الخ⁵.

¹ - د. ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2007، ص 241 .

² - Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 18.

³ - Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132

⁴ - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95

⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (، الطبعة الأولى)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 311.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

-تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم و تحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من تحاليل عن الوظيفة و عن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين .

-ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل .

- ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف، وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد¹.

- تسعى عملية التوظيف إلى التوفيق بين متطلبات الوظيفة والشخص المناسب لها ، أي بمعنى جعل الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من خلال حصر جملة من الموصفات للموظف وموصفات للوظيفة المعروضة نذكر منها:

- * تأهيل علمي من حيث النوع و المستوى .
 - * خبرة علمية من حيث مجالها و عدد سنواتها .
 - * مهارات شخصية يدوية أو ذهنية .
 - * مواصفات شخصية (كالسن، النوع، الهوايات...).
 - * التركيب الاجتماعي للفرد (الأصول الاجتماعية، العادات و التقاليد،...).
 - * التركيب النفسي للفرد (الدوافع، الاتجاهات، الإدراك، التوازن) .
- أما متطلبات الوظيفة فيمكن حصرها في التالي²:

- * أداء واجبات معينة
- * تحمل مسؤوليات معينة
- * ممارسة سلطات محددة

أهداف التوظيف

نستنتج من التعاريف السابقة لعملية التوظيف أن له عدة أهداف، بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة و الأفراد، و من الأهداف المرجوة من عملية التوظيف مايلي:

*على المستوى الداخلي:

يمكن تلخيص أهداف التوظيف في تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة والسماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف، كما يهدف إلى وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من اختيار مترشحين مؤهلين، وذلك بتحديد الأفراد المؤهلين لشغل منصب ما بأحسن تكلفة وجلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

*على المستوى الخارجي:

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1985، ص119.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، 1998 ، ص. 217.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

يعمل على امتصاص اليد العاملة في المجتمع والمساهمة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ففكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية، حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المنظمة سوف تزيد أو تساوي قيمة الأجر الذي تدفعه له

المطلب الثاني: أسس ومبادئ التوظيف

الفرع الأول: مبادئ التوظيف

إن الالتحاق بالوظيفة تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية التوظيف ، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

-مبدأ المساواة في التوظيف: يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة و التي تتوافق و متطلبات الوظيفة الشاغرة المعلن عليها.

-مبدأ الجدارة في التوظيف: يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية واختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤوليتها ، لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار و يدعمه فكان مبدأ الجدارة و الاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك.

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

- يقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة و الكفاءة اللازمة للقيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة العمومية.
- يتم تعيين لجنة محايدة و مستقلة يعهد إليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين و اختيار أكفئهم.
- يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات.
- الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام الجميع للتنافس على الالتحاق بالوظائف العمومية الشاغرة المعلن عنها، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة والاستحقاق.
- الاعتماد على مبدأ الجدارة عند القيام بعملية ترقية الموظفين العموميين.
- مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة ومتجددة.

الفرع الثاني: شروط التوظيف

إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع، بحيث يجب أن تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية:

- الجنسية الجزائرية: الجنسية كشرط لاكتساب الوظيفة ليس مقتصرًا على الموظفين فقط بل هو شرط ملزم على كل أعوان الدولة ونص المادة 75 من قانون الوظيفة العامة 06-03¹ لم تدرج تفاصيل لهذا الشرط وتركتها للقوانين الأساسية الخاصة.

¹ الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، العدد 46، الصادر في 16 جويلية 2006، ص 04.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

- التمتع بالحقوق المدنية: على غرار شرط الجنسية فإن هذا الشرط هو الآخر يجب توفره في كافة الوظائف العمومية والتمتع بالحقوق المدنية هو التمتع بحسن السيرة والسلوك أي أخلاقيات المهنة المشغولة من طرف الموظف كما شرح البعض أن التمتع بالحقوق المدنية يعتبر حق الانتخاب والترشح.

- الوضعية القانونية اتجاه الخدمة الوطنية: يجب على المترشح أن يكون مؤديا للخدمة الوطنية أو معفى منها لسبب أو يكون مؤجلا و أن يثبت للإدارة ذلك بموجب شهادة تبين وضعيته وأن لا يكون في حالة فرار.

- السن والقدرة والمؤهلات المطلوبة للانتحاق بالوظيفة: هذا لشرط المنصوص عليه في المادة 75 من أحكام الامر 03-06 والمراد به ضرورة تمتع المترشح للوظيفة العمومية بالتأهيل البدني والذهني الذي تقتضيه أعباء ومسؤوليات الوظيفة أما شرط السن نصت عليه لمادة 78 من نفس القانون على أن يكون من 18 إلى 60 سنة.

الفرع الثالث: إجراءات التوظيف

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و هذه الإجراءات تتمثل فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات: و هي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة و ذلك بتخطيط القوى العامة فيها، و الذي يسمح بتحديد عدد و نوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة، و تحديد الاحتياجات يكون من خلال¹:

- تحديد مستوى المهارة و المعرفة المطلوبة.
- تحديد الوظائف الشاغرة نتيجة للتقاعد، الفصل، الترقية أو العطلة.
- تحديد احتياجات المؤسسة و التي على أساسها تقوم المؤسسة بتقليص و توسيع نشاطها.

- فرز الترشيحات: بعد إعلام مختلف المترشحين المحتملين عن حاجة المؤسسة للتوظيف و حثهم على "إرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك: السن، الشهادة العلمية، الخبرة. و بعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجابا أو سلبا"²

- التعيين: بعد أن يمر الفرد على مرحلتين المقابلة و الاختبارات "يصبح مؤهلا للحصول على المنصب الشاغر"³
- التدريب: بعد تعيين الموظف الجديد، تأتي مرحلة تدريبه و إخضاعه لفترة تدريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد. التدريب نعني به " التغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل"⁴

- الحوافز: و هي عبارة عن " مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه في أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المعنوية."⁵ ، أي مكافأة العمال على أدائهم المتميز و تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من خلال إشباع متطلباتهم المادية و المعنوية.

¹ غرناوط سميرة، طرق و إجراءات التوظيف و مدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر ، ص 72 .

² www.hrdiscussion.com/hr14282html

³ IBID

⁴ غرناوط سميرة، مرجع سابق ، ص 73.

⁵ يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط 1، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، 2006 ، ص 404.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

- **العطلة:** و هناك عدة أنواع من العطل و هي كما يلي¹:

- عطلة رسمية سنوية: و هي عطل سنوية أو موسمية تحددها كل حسب خطتها الإنتاجية.
- عطلة مرضية: و هي العطل التي تكون لسبب معين وجب إقراره من طرف الطبيب و تحديد مدته.
- عطل بدون أجر: فهي عطل يطالبها المستخدم لسبب ما و تمنح له في حدود الحاجة و هي عطلة بدون أجر

- عطلة خاصة: و هي التي لأسباب مختلفة كزيادة مولود، أو زواج و غيرها...

- **العقوبة:** و نعني بها معاقبة كل عامل يقوم بمخالفة القوانين الداخلية للمؤسسة ولا يتقيد بها و العقوبة تختلف باختلاف مسبباتها و هي كما يلي²:

- عقوبات تخص مواعيد العمل.
- عقوبات تخص نظام العمل.
- عقوبات لعدم احترام تعليمات العمل.
- عقوبات حول التزامات العمل الجوهرية.

- **نهاية الخدمة:** و هي تعتبر آخر مرحلة من مراحل الحياة المهنية للعامل داخل المؤسسة، و تعود أسباب انتهاء الخدمة للمستخدم إلى طلب استقالته، تقاعده، فصله أو وفاته.

المبحث الثاني: طرق عملية التوظيف داخل المؤسسة

إن معظم مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري تعتمد في تسيير مواردها البشرية على مخطط التسيير التقديري حيث يهدف للتحكم في تسيير الموارد البشرية بما يساعد المؤسسات في تغطية حاجاتها الكمية و النوعية من اليد العاملة عن طريق عملية التوظيف التي تتم بطريقتين، تعتمدهما كثيرا مؤسسات الوظيف العمومي و الإدارات العمومية الجزائرية وهما، طريقة التوظيف الداخلي و طريقة التوظيف الخارجي والتي تساعد المؤسسة على تزويد نفسها بالعنصر البشري الذي تمّ تقديره بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بأسلوب صحيح.

المطلب الأول: طرق التوظيف الخارجي

تلجأ المؤسسات إلى المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية المطلوبة، إذ يعد هذا الأسلوب أمر حيوي وفي غاية الأهمية في توفير اليد العاملة وتحقيقا لمبدأ المساواة والحق في التوظيف كحق دستوري.

الفرع الأول: التوظيف عن طريق المسابقات

يعد أسلوب المسابقة من بين الأساليب التي تسمح للأفراد بالالتحاق بعالم الشغل، ذلك تجسيدا لمبدأ المساواة في التوظيف؛ وللمسابقة أنواع، وكيفيات فتحها وإجرائها.

أولا- أنواع المسابقات

إلى نص المادة 08 من قانون رقم 06-03 نجد انه يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق إما المسابقة على أساس الاختبارات أو على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.

¹ غرناوط سميرة، مرجع سابق، ص 74.

² نفس المرجع السابق، ص 75.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

- **المسابقة على أساس الاختبارات:** تعتبر المسابقة كأسلوب للكشف عن جدارة أو صلاحية المترشح لشغل الوظيفة العامة حيث يعد هذا الأسلوب من أفضل طرق الاختيار وأكثرها شيوعاً في الإدارة الحديثة، وذلك من خلال إجراء اختبار مسبق يكون النجاح فيه هو الفصل النهائي للتعين في الوظيفة العمومية فالإدارة تعلن عن حاجاتها لشغل بعض المناصب وتضع المواصفات والشروط المطلوبة، ثم تقوم بإجراء امتحان للمتقدمين، وبناء على نتيجة الامتحان يتم توظيف المرشحين حسب النتائج أو لعلامات التي حصلوا عليها وهكذا يتم توظيف عدد محدد من المترشحين طبقاً للاحتياجات المؤسسة العمومية المعنية بعملية التوظيف¹.

ويقوم هذا الأسلوب باختيار المترشحين وذلك بعد اجتياز الامتحانات الكتابية، ويكون التعيين فيها وفقاً للترتيب التنازلي لنتائج المتقدمين لامتحان، ووفقاً للمناصب المالية المخصصة من طرف الإدارة، وعليه يعد هذا الأسلوب الأمثل والأفضل في اختيار موظفي الإدارة إذ ما طبقت بدقة وأمان².
و تنقسم إلى قسمين:

* **الاختبارات الكتابية:** وهي تختلف في مواضيعها وطريقة حساب معدلاتها باختلاف الأسلاك و الرتب، ويكون مكان إجرائها في أماكن متخصصة للتكوين حسب القوانين المنصوص عليها³ ويشترط في الاختبارات للانتقال إلى الدرجة التالية حصول المترشح على علامة تعادل أو تفوق 20/10 وبعد الانتهاء من العملية تعد اللجنة المختصة الامتحانات إعداد محضراً أولياً للمرشحين الناجحين.

* **الاختبارات الشفهية:** هي عبارة عن مناقشة مع أعضاء لجنة التقييم حول موضوع اقتصادي، سياسي، اجتماعي، ثقافي،... الخ لمدة تتراوح بين 10 إلى 15 دقيقة بمعامل يقدر بـ 2.

تحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الاستحقاق في حدود المناصب المطلوبة شغلها من بين المترشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل على 10 من طرف لجنة تتكون من:

- ممثل عن اللجنة التي لها صلاحية التعيين (السلطة الوصية كالمدير).
- ممثل المديرية العامة للوظيفة العمومية (احد مفتش أو مدقق المفتشية للوظيفة العمومية بالولاية).
- ممثل تنتخبه لجنة المستخدمين أو تعينه للسلك أو الرتبة المعنية.

يكون لممثل الوظيفة العمومية (مفتشية) الرقابة البعدية، بحيث يراقب كل الإجراءات الأولية التي تدل عليها المسابقة كأوراق امتحان المصححة مثلاً، وكذا قوائم النجاح في اختبارات القبول و السجلات التي تسجل فيها ملفات الترشح. وتجدر الإشارة إلى أن الاختبارات الشفهية للمسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية يجب أن تتم في أجل أقصاه شهرين بعد إجراء الاختبارات الكتابية⁴. ويعهد تنظيم إجراءات المسابقات على أساس الاختبارات و الفحوص المهنية إلى المؤسسات العمومية للتكوين كما هو منصوص عليها في المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194، المؤرخ في 25 أفريل 2012، وتضمن هذه المؤسسات العمومية للتكوين، و التي يمكن تأهيلها كمركز امتحان، وتعتبر لاغية إذا كانت غير مؤهلة قانونياً.

¹ محمد عبد المجيد، أساليب توظيف الموظف العام في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص منازعات القانون العام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2016، ص 30.

² محمد جمال الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص. 299.

³ القرار المؤرخ في 13-08-1997، المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكوين المتخصصة المؤهلة لتنظيم و إجراء الامتحانات و المسابقات.

⁴ تعليمية السيد الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية رقم 151 المؤرخة بتاريخ 05-12-2013.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

تنظيم المسابقة على أساس الاختبارات: يتم تنظيم هذا النوع من المسابقة من خلال المرور بمرحلتين تتمثل في:

* **المرحلة الأولى:** بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن للسلطة التي لها صلاحية

التعيين وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990، و المتعلق بسلطة التعيين و

التسيير الإداري إزاء موظفي و أعوان الإدارات المركزية أو البلديات و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

التابعة لها فتح مسابقة على أساس الاختبار بقرار أو مقرر حسب الحالة ، و الذي ينبغي أن تبلغ به المصالح

المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية في أجل عشرة أيام من تاريخ التوقيع عليه ،و يجب أن تبدي هذه المصالح

رأيها حول مدى مشروعية القرار في أجل لا يتعدى خمسة عشرة يوما من تاريخ التوقيع عليه كما يتعين على

المؤسسات و الإدارات العمومية إرفاق قرارات أو مقررات فتح المسابقة و الاختبارات المهنية ببطاقة معلوماتية إلى

العنوان الإلكتروني الخاص بالمديرية العامة للوظيفة العمومية¹.

ثم تأتي عملية الإشهار عن فتح المسابقة في جريدتين يوميتين وطنيتين باللغة العربية و أخرى باللغة الفرنسية و يجب

أن لا تتجاوز المدة الفاصلة بين الإشهار الأول و الإشهار الثاني خمسة أيام²، ثم يشرع المترشحين في إيداع ملفات

ترشحهم، و يتم استدعاء اللجنة التقنية المكلفة بدراسة الملفات و اختيار المترشحين المقبولين و رفض الملفات غير

المقبولة و بعد ذلك تقوم الإدارة المعنية بتبليغ المترشحين المقبولين في ظرف 15 يوما على الأقل من التاريخ المحدد

لإجراء المسابقة .

* **المرحلة الثانية :** يقوم ممثل الإدارة المعنية بالاتصال بالمؤسسة المخولة لها قانونيا بتنظيم المسابقات على أساس

الاختبار و يرسل إليها ملف المسابقة من أجل أن تبادر بإجراءات التحضير لها، و بعد إجراء الاختبارات يتم

تصحيحها من طرف لجنة القبول و تجتمع هذه اللجنة لتحقيق مدى مطابقة نقاط المترشحين أي الذين تحصلوا على

معدل يساوي 20/10، ثم يتم تدوين أشغال اللجنة في محضر يوقع عليه جميع الأعضاء و تسلم نسخة إلى ممثل

المؤسسة المعنية ،و هنا تجدر الإشارة إلى أن حق الطعن في بعض المواد المتعلقة بالاختبارات الذي كان يتمتع به

المترشحون قد تم إلغاؤه ابتداء من 03 ماي 2006.

- **المسابقة على أساس الشهادات:** في هذا النوع من المسابقات يكون للمؤهل أو الشهادة التي حصل عليها

المترشح دورا في التعيين ،فالمؤسسة أو الإدارة العمومية تقوم بالإعلان عن حاجتها لشغل بعض المناصب

الشاغرة بالطريقة الأولى ، ولكن التعيين لا يعتمد فقط على نتيجة امتحان المسابقة بل تجمع المؤسسة أو الإدارة

العمومية المعنية بين درجات الشخص في المؤهل الحاصل عليه ،والدرجات التي حصل عليها في امتحان المسابقة

،ويعتمد هذا النمط من التوظيف على خمسة معايير لانتقاء المترشحين حددتها المادة 04 من المرسوم التنفيذي

رقم 95-293 وتتمثل هذه المعايير في:

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

• تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة.

• الأعمال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء .

¹ المنشور رقم 03 ، المؤرخ في 09 ماي 2009 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية ،المتعلق بإشهار مسابقات التوظيف في الوظيفة

العمومية عن طريق الانترنت،ص 198.

²التعليمية الوزارية المشتركة رقم 08 ،المؤرخة في 26 ماي 2008 ،تعديل و تتمم التعليمية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 ،المتعلقة

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

• الخبرة المهنية.

• نتائج المقابلة مع لجنة الاختيار¹.

تقوم اللجنة بمقابلة المترشحين بعد استدعائهم من قبل الإدارة المعنية و يتم تقييمهم بين 0 و 4 و تدون أشغال اللجنة في محضر موقع من طرف أعضاءها و يرسل إلى مسؤول الإدارة الذي يقوم بإدراجه في ملف المسابقة . بعد الانتهاء من عملية إجراء المحادثة يقوم مسؤول المؤسسة باستدعاء اللجنة المكلفة بالإعلان عن النتائج النهائية لتقوم بدراسة ملفات المترشحين المقبولين و تنقيطها للمسابقة على أساس الشهادة و يتم جمع النقاط التي حصل عليها كل مترشح في المعايير الخمسة المشار إليها سابقا ، و بعدها يتم تدوين أشغال اللجنة المكلفة بإعلان النتائج النهائية في محضر ، و تحضر قائمة الناجحين حسب درجة الاستحقاق و في حدود المناصب المالية، و تدون أشغال اللجنة في محضر موقع من طرف أعضاءها و يرسل إلى مسؤول الإدارة الذي يقوم بإدراجه في ملف المسابقة . كما تحضر قائمة احتياطية للمترشحين و يتم توقيع هذا المحضر من قبل أعضاء اللجنة و تسلم نسخة منه إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 08 أيام من تاريخ إمضاء المحضر و بعدها يجب على المترشح أن يلتحق بمنصب عمله في ظرف شهر على الأكثر و إلا تم استبداله بمترشح من القائمة الاحتياطية حسب درجة الاستحقاق

تقييم أسلوب المسابقة: يعد أسلوب المسابقة من بين الأساليب المعتمدة بشكل كبير، ولكن بالرغم من أنه أسلوب صارم وفعال، إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب.

***مزايا أسلوب المسابقة:**

يضمن أسلوب المسابقة عدة مزايا نستخلصها في كون أن هذا الأسلوب يكشف عن سمات وخصائص الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، بحيث تمكن من مدى مناسبة الفرد للوظيفة وذلك عن طريق مقارنة هذه السمات والخصائص بمتطلبات شاغل الوظيفة.

- تتيح الفرصة في التعرف على نقاط الضعف والقوة في العاملين الحاليين مما يسمح بوضع مخطط تطوير هؤلاء العمال ورفع كفاءة الموظفين في الوظيفة العمومية.

- يساعد أسلوب المسابقة في الاختيار والانتقاء الجيد للأفراد الذين يمكنهم الاستمرار في العمل لفترة طويلة.

- يعد أسلوب المسابقة خاصة في الوقت الحالي من أحسن الأساليب في اختيار وانتقاء الموظفين بالالتحاق بالإدارة العامة، خاصة ما إذا قد تم تطبيقها بأمانة ونزاهة، لأن هذا الأسلوب يساهم في القضاء على البيروقراطية والمحسوبية والفساد والرشوة، كما جعل هذا الأسلوب من الوظيفة العامة متاح لكل فرد له مؤهلات لازمة والكفاءات المطلوبة². وعليه نجد أسلوب المسابقة يسمح بالكشف على كفاءة الأفراد المؤهلين والمتخصصين لشغل الوظائف، وكما يتيح الفرصة لأشخاص بالالتحاق بعالم الشغل.

***عيوب أسلوب المسابقة:**

¹ المرسوم التنفيذي رقم 95-293، المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات العمومية.

² منشور رقم 07، المؤرخ في 28 أبريل 2011، المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العامة.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

على الرغم من هذه المجموعة الكبيرة من المميزات السابق ذكرها لأسلوب المسابقة إلا أنه لا زال يشكو من بعض النقائص التي تعاب عليه، منها ما هو متصل بالاختبارات، وما هو مرتبط بطرق التحضير لهذه الاختبارات:

1- العيوب المتصلة بالاختبارات: وذلك بسبب عجزها في غالب الأحيان على تقييم مدى استجابة المترشح لمتطلبات المنصب، خاصة منها تلك التي تتعلق بالشخصية والصفات التابعة لأخلاقيات المهنة بصفة عامة. ارتباطها المفرط بالمواد المتعلقة بالثقافة العامة أو المتخصصة وصعوبة استنباطها من تحديد علمي لخصوصيات المنصب وذلك للانعدام نظام تقييمي محكم في مجال تسيير الموارد البشرية¹.

- العيوب المتصلة بظروف التحضير للاختبارات:

- صعوبة إدراج الامتحانات والمسابقات في منظور تسيير تقديري للمناصب، بمعنى وجوب تقدير وتسجيل حدود الاعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية وكذا المناصب المالية المتوفرة في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية، يعني إيجاد صعوبة في تحديد عدد المناصب المالية الشاغرة.

- يمكن الإدارة من تقييم حاجيتها بصفة دقيقة، ولعل الإجابة على هذا الشرط نجده في مضمون المادة 111 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية التي تقر بمبدأ ربط تسيير المسار المهني بتسيير تقديري للموارد البشرية.

- عدم ارتباط سياسة التكوين بتطور حاجيات الإدارة والموظفين قصد العمل على سد العجز الذي يعاني منه هذا الطرف أو ذاك الذي له صلة بالمعارف أو المهارات أو السلوكيات.

انطلاقاً مما سبق ذكره من العيوب التي تمس أسلوب المسابقة سواء المتصلة بالاختبارات أو تلك العيوب أو النقائص المتصلة بظروف التحضير لهذه المسابقات، إذا من الضروري وجوب إدراج عنصر التكوين ضمن العناصر المهمة لسياسة التوظيف، نظراً لارتقاء بمستوى الموظف الذي يضمن إصلاح وتطوير الوظيفة العمومية، فلا جدوى من مبدأ المساواة أو مبدأ الاستحقاق في الدخول للوظيفة العمومية مالم يدمج بعد التكوين في تطور المسارات المهنية وذلك في مختلف مستويات السلم الإداري².

كما أن أسلوب المسابقة وحده غير كافٍ لإعطاء فكرة واضحة حول المستوى العلمي للمترشح وكذا طريقة ترتيبه للأمر.

الفرع الثاني: التوظيف على أساس الفحوصات المهنية

يعتبر التوظيف عن طريق الفحوصات المهنية أحد أنماط التوظيف التي نصت عليها بعض النصوص القانونية الأساسية الخاصة، ولا يختلف هذا النمط من التوظيف كثيراً عن الكيفية التي يتميز بها التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، وقصد تجنب الإعادة في الشرح ارتأينا أن نتطرق فقط إلى نقاط الاختلاف التي يتميز بها هذا النمط من التوظيف عن نمط المسابقة على أساس الاختبارات.

- تجرى الفحوصات المهنية للتوظيف الخارجي للعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب على مستوى م ا ركز التكوين المهنية التي تقوم بالتكوين في الاختصاص والمعني.

- يتم فتح وتنظيم الفحص المهني في حدود 03 أشهر.

¹ هاشمي خرفي، "الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية"، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010، ص 140.

² الهاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

- يتم الإشهار عن الفحوص المهنية عن طريق إلصاق الإعلانات لهذا النمط من التوظيف على مستوى وكالة التشغيل وعلى مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية وكذا مركز أو مراكز الامتحان.

يتم الفحص على أساس المواد التالية :

* بالنسبة لرتبة العمال المهنيين:

• اختبار تطبيقي يحتوي على عدة فحوص ترمي إلى تقييم مؤهلات المترشح لمنصب العمل المعني ، مدته

ساعتين ، بمعامل 03 ، النقطة الإقصائية أقل من 20/6.

• اختبار شفوي لمدة 30 دقيقة ، بمعامل واحد 01.

* بالنسبة لرتبة حاجب : اختبار كتابي في الثقافة العامة ، ويهدف إلى تقييم المعلومات العامة للمترشح لمدة ساعتين

و بمعامل 2.

* بالنسبة لسائقي السيارات من الصنف الأول و الثاني : تتكفل بهذا النوع من الفحص المهني مديريات النقل على المستوى الولائي و يتضمن :

• اختبار شفوي في الثقافة العامة معامل 2.

• اختبار شفوي في مادة ميكانيك السيارات للفئة المعنية معامل 2.

• اختبار شفوي في قانون المرور معامل 3.

• اختبار تطبيقي في مادة السياقة المعنية معامل 4.

الفرع الثالث: التوظيف على أساس الشهادات (توظيف مباشر)

يدخل هذا النمط من التوظيف ضمن التوظيف المباشر، أي دون الحاجة إلى إجراء مسابقة، حيث تكون الشهادة هي الأساس في هذا النوع من التوظيف، و قد نصت عليه المادة 34 من المرسوم ".....التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة"¹، يخص هذا النوع من التوظيف الأشخاص الذين تابعوا دراستهم في المدرسة الوطنية للإدارة (ENA) أو المدرسة العليا للأساتذة (ENS)².

إن الرتب التي تتبع فيها طريقة التوظيف على أساس الشهادة و التي تنص عليها القوانين الأساسية لم تكن تخضع لإجراءات ما عدا الشروط العامة الواجب توفرها في المترشح و شغور المنصب ، وبالتالي بإمكان صاحب السلطة التي لها صلاحية التعيين للقيام بالتوظيف متى أصبح المنصب المعني بهذا النمط شاغرا دون إخضاعه للإشهار أو أي إجراء آخر، مما قد يدفع إلى التوظيف على أساس المحسوبية و المحاباة ، و التي قد يتسبب في الحياد عن مبدأ المساواة و الجدارة في تولي الوظائف العمومية ، و هذا ما اضطر مصالح الوظائف العمومية إلى اتخاذ التدابير الكفيلة لتجسيد هذين المبدأين من خلال إصدار منشور بتاريخ 06 أوت، و الذي حدد كفايات التوظيف الخاصة بهذا النمط من التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات.

¹الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هجري الموافق 15 جويلية 2006 م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 هجري الموافق 16 جويلية 2006 م، ص09.

²تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تدبير المؤسسات ، جامعة بومرداس ، 2009، ص85.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

يقتصر التوظيف المباشر على المترشحين الذين تابعوا بنجاح تكويناً متخصصاً لدى المؤسسات التكوينية المؤهلة قصد التحضير للالتحاق بالوظيفة العمومية، ويجب أن يحدد هذا التكوين المتخصص صراحة بموجب القوانين الأساسية الخاصة للأسلاك و الرتب المعنية¹.

المطلب الثاني: طرق التوظيف الداخلي

قد يحدث وتتوفر مناصب شاغرة داخل المؤسسة العمومية، ولكن تتصف الإدارة طموحات العاملين داخل المؤسسة ومكافئة جهودهم التي قدموها خلال فترة عملهم داخل مؤسسة ما، يعنى أنه إذا وجدت وظيفة شاغرة قد تلجأ المؤسسة إلى أسلوب التوظيف الداخلي والاعتماد على مصدر داخلي لاستقطاب اليد العاملة مما يستوجب على الإدارة الإعلان عن الوظيفة داخل المؤسسة، بحيث أن الترقية هي الطريق إلى ذلك بالإضافة إلى أنها حق تعتبر من أهم الأحداث في حياته ومسارهم المهني.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الترقية

مما لا شك فيه أن الموظف يستفيد خلال حياته المهنية مجموعة من الحقوق ويترتب عليه مجموعة من الواجبات لذلك نجد الترقية تعد من أهم هذه الحقوق التي تهم وتخص الموظف في مساره المهني باعتباره حافز مادي ومعنوي للموظف وتقديم الأفضل في مجال تخصصه.

مفهوم الترقية

تم تعريفها من الناحية الإدارية على أنها: "تكليف بمهمة الوظيفة الموجود فيها الموظف إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى، أما من الناحية الاقتصادية فهي تعني: الزيادة في الجوانب المادية أي الأجر والمرتب، في حين من الناحية القانونية فتعني: الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك"².

أنواع الترقية

الترقية تشمل بطبيعتها على الارتفاع في المناصب والدرجات والمراكز أو في مقادير المسؤولية إلا أنها تتفاوت في درجة هذه المسؤولية أو في فرص التقدم، وفيما يلي نتطرق إلى أنواع الترقية في المؤسسة:

* **الترقية في الدرجة (الأفقية):** ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى تصاحبها زيادة في الراتب وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أم من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة، ومعياريها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل.

¹ - اسعد لقيب، "التوظيف في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة فصلية دولية تصدرها جامعة زيانف عاشور، ورقلة، الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، إيداع 2007-2009 ISSN 8240-1112 العدد 22 (المجلد الثاني) مارس 2015، ص 106.

² أحمد زكي بدوي، "ثقافة المصنع"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1993 - 1994 ص 227.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

* **الترقية في الرتبة (العمودية):** ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتجمع الأقدمية والكفاءة وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في الرتبة بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية بالدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها¹.

معايير الترقية:

* **الترقية على أساس الأقدمية:** يقوم نظام الترقية بالأقدمية وبشكل أساسي على مضي الموظف لفترة زمنية في وظيفة وفقا لما تتطلب القوانين والأنظمة، وعند انقضاء تلك المدة الزمنية يرقى إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى مباشرة. كما أنه في ظل هذا النظام نجد أن طول مدة الخدمة يحدد أولوية الترقية بمعنى أن الموظفين الذين يعملون في نفس الوظيفة الأدنى، فإنه يتم ترقية من له خدمة أطول من بقية العاملين، وهذا وفقا لقواعد يحددها القانون². ويميز نظام الترقية بالأقدمية أنه يكفل الطمأنينة والاستقرار للموظفين من جهة ويحول دون تعسف والمحسوبية من جانب الإدارة من ناحية أخرى³، ولكن ما يعاب على هذا النظام أنه يثبط الهمم، ويسبب في عدم فعالية الكفاءات الإدارية وإثباتها.

مما دفع بالعديد من النظم القانونية إلى التخلي وهجرة معيار الترقية على أساس الأقدمية والاعتماد على نمط الترقية الاختيارية الذي يمنح الحرية أو السلطة الإدارة في اختيار الموظف المراد ترقيته وهو مزج بين معيار الكفاءة والأقدمية، والذي تبنته معظم التشريعات المعاصرة ومنها الجزائر، بحيث يعتقد البعض أنه بمجرد استقائه معيار الأقدمية يمنحه الحق في الحصول على الرتبة الأعلى، وهذا غير صحيح، وذلك أن استقاء الأقدمية يمنحه الحق في دخول المنافسة عن المنصب المراد الالتحاق به.

* **الترقية على أساس الكفاءة:** عندما تريد المنظمة إن ترقى الموظفين العاملين لديها لابد من الأخذ بمبدأ الكفاءة ليتم اتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الشخص المناسب وفقا لقدراته ومهارته في المكان المناسب، حيث إن العوائد بما فيها الترقية يجب أن تعمم بهدف تشجيع الموظفين العاملين الذين يبذلون جهودا أكبر من غيرهم ويمتلكون مهارات ومعارف علي تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وبوتائر أعلى من غيرهم، ومن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب:

• اجتذاب أكثر العناصر كفاءة للعمل في المنظمة.

• توفير الحوافز ليبذلوا مجهودا أكبر من وظائفهم.

• ضمان استمرار أصحاب الكفاءة في المنظمة وعدم تركهم لها

ولكن على الرغم من كون هذا الأسلوب السابق إلا أنه لا يخلو من السلبيات والانتقادات التي ينصب بعضها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد، إذ يصعب وضع معايير لقياس الكفاءة في لبعض الوظائف مثل الوظائف التي تتطلب مهارات ذهنية (وظائف قيادية، وظائف خدمية)، كما يصعب التنبؤ بقدرة الموظف على الموظف على أداء أعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

¹ فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 30.

² قسوم جمال الدين، نظام التوظيف والترقية، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص منازعات القانون العمومي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، ص 72.

³ نفس المرجع، ص 73.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

تتم ترقية الموظف بصفة منتظمة من درجة إلى درجة التي تعلوها حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة و وتأثر متفاوتة طبقا للجدول التالي¹:

الجدول رقم 1.2: الترقية في الدرجات (تثمين الخبرة المهنية)

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و ستة أشهر	3 سنوات	3سنوات و 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

Source : CODE de la fonction publique et fonctions supérieures 573/2012.Belkeise, Alger p46.

و عليه حتى يتسنى لنا أن يرقى موظف من الدرجة الثانية إلى الثالثة مثلا، يجب أن تكون له أقدمية كحد أقصى (3)سنوات و(6) أشهر، على أن لا يقل عن سنتين حسب التنظيم المعمول به².
كما تتوقف ترقية الموظف في درجة إضافية إلى شرط الأقدمية، على معدل النقط السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة للترقية و التقدير العام³.
شروط الترقية: للترقية شروط يجب توفرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتتمثل في ما يلي:

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها بين العاملين في المؤسسة أي فتح منصب مالي.
- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا.
- أن يكون العامل مستوفي الشروط الوظيفية المرقى إليها، وهي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة، حتى يتمكن الموظف من التدرج في مختلف مراتب الهيكل التنظيمي، ليتسنى له الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.
- قضاء العامل فترة زمنية في الفئة الوظيفية قبل الترقية إلى الفئة الأعلى .
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح وخاصة التي لها علاقة بالترقية، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات، لجعل العمال مهنيين لمسؤوليات عملهم أكثر⁴.

الفرع الثاني: الترقية عن طريق الاختيار

لقد نص البند الرابع من المادة 107 من الأمر رقم 06-03 على هذا النوع من الترقية (المذكور أعلاه)، ولكن ما نلاحظ أن هذه المادة تعرضت لموضوع الترقية الاختيارية و لكن من جانبه الإجرائي أي من جانب الشروط الواجب تحققها للاستفادة منها و لكنها في المقابل لم تقدم لنا تعريف نظريا واضح المعالم لهذه العملية.

¹ - هاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

² - Art11, CODE de la fonction publique et fonctions supérieures 573/2012.Belkeise, Alger p46.

³ - المادة 27، المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية 16، سنة 1996.

⁴ - عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د ط، د س، ص 41.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

و مهما يكن الأمر فإننا نقصد بالترقية الاختيارية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة و يكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي، لكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقق بعض الشروط و المعايير المنصوص عليها قانونيا، وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك، و هذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية.

تخضع الترقية الاختيارية دائما لشرط الأقدمية في الرتبة، وكذا التأهيل الوظيفي و أخيرا الكفاءة المهنية، و تعد هذه الشروط شروطا عامة يتعين توافرها في كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة حسب القطاعات التي ينتمون إليها.

و هكذا يأتي على رأس هذه الشروط شرط الأقدمية، و يعني هذا الشرط أن الاستفادة من الترقية الاختيارية، مشروطة باستيفاء عدد السنوات المطلوبة في الرتبة التي ينتمي إليها الموظف حتى يطمح للترقية الاختيارية إلى رتبة أعلى مباشرة و بما أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يفصل بشكل نهائي فيما يتعلق بشرط الأقدمية، فقد ترك مهمة تحديد الأقدمية المطلوبة للقوانين الأساسية الخاصة.

أما العنصر الثاني الذي يكمل عنصر الأقدمية هو وجوب تسجيل الموظفين الذين يتوفر فيهم شرط الأقدمية في قوائم التأهيل في كل سنة حسب المناصب الشاغرة ا لمخصصة للترقية في حدود عشرة بالمائة (10 %) بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، هذا و كما نصت التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001 المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى على ما يلي:

- الأقدمية المكتسبة.
- يمكن الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية العامة.
- شغل منصب عالي و الذي يشكل أيضا معيار امتياز.
- دورات التكوين و تحسين المستوى.
- و إذا كانت هناك دراسات أو أشغال بحث منجز من طرف المعني، فيأخذ بعين الاعتبار.

إجراءات الترقية على أساس الاختيار:

تمر عملية الترقية الاختيارية بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي :

- تتم عملية الترقية الاختيارية بعود المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وهذا في حدود 10 % من المناصب الشاغرة.
- تقوم الإدارة المعنية بإحصاء الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية أي يثبتون أقدمية في الرتب والتي تقدر ب 10 سنوات، ثم تنظر في ملفات المعنيين من أول استخراج قرارات أو مقررات التعيين.
- وبعود جموع ملفات المترشحين تقوم الإدارة المعنية بدراسة دقيقة وشاملة وعلى إثرها يتم إعداد قوائم التأهيل التي يتم وقفها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية، وإشهارها عن طريق نشر القوائم الاسمية حسب الرتبة والسلك في مواقع العمل المناسبة، نشير أنه ينبغي تمديد أجل الإشهار لمدة كافية، بحيث يسمح باستلام أكبر عدد ممكن من المترشحين.
- ويمكن دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها الموظفين غير المسجلين علو قائمة التأهيل من طرف المصلحة المختصة في هذا المجال.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

- إعداد قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك والرتب وفوج الترتيب حسب درجة الاستحقاق مع أخذ بعين الاعتبار الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية وخلال هذه الفترة يتم استدعاء أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء مع تحديد جدول أعمال ويوم الاجتماع.

- تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع اخذ بعين الاعتبار ترتيب المعنيين حسب الأقدمية، وتتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية والأعضاء ويتم بهذا الصدد إعداد محضر من طرف كاتب اللجنة يمضي عليه من طرف كافة أعضاء اللجنة والذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع القرارات أو المقررات المتضمنة ترقية الموظفين في رتبة أعلى ، وبعد إمضاء لمحضر من طرف أعضاء اللجنة يصدر قرار أو مقرر المصادقة على محضر اللجنة ويمض من طرف المسؤول الذي له صلاحية التعيين، وعلى إثر هذه العملية يقوم المسير بتعداد قرار أو مقرر ترقية المعني والذي يكون تاريخ سريان مفعوله ابتداء من أول من الشهر الذي اجتمعت اللجنة فيه أو الشهر الموالي حسب الحالة¹.

الفرع الثالث: الترقية على أساس الشهادات

من أجل العمل على ترسيم الأعوان المتعاقدين و الأعوان الذين يمارسون مهامهم في إطار جهازي المساعدة على الإدماج المهني أو الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات المستوفين الشروط القانونية الأساسية المطلوبة، عمدت السلطات العمومية المختصة في هذا الشأن إلى اعتماد المسابقة على أساس الشهادات من أجل الالتحاق بكل الأسلاك و الرتب التابعة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية²، ويتم فتح المسابقة بناء على قرار من قبل رئيس المؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة و ترسل نسخة من قرار إلى المديرية الوظيفة العمومية للإعلام، وهذا قبل أسبوع من انعقاد اللجنة التقنية وقد نص المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المتعلق بكيفيات إجراء المسابقات و الامتحانات إجبارية النشر في الصحف الوطنية بالنسبة للأسلاك المصنفة من 13 فما فوق³. حيث تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بنفسها بدراسة ملفات المترشحين و بتتقيط معايير الانتقاء المنصوص عليها في القرار المحدد لإطار تنظيم المسابقات الامتحانات و الفحوص المهنية¹ و تشرح عليها بعد عملية تحديد المقبولين اللجنة التقنية داخل الإدارة العمومية وهذا طبقا للتعليمية رقم 08 المؤرخة في 2003/08/06، وفي هذا السياق أصدرت المديرية العامة المنشور رقم 07 المؤرخ في 2011/04/28 حيث أكد على أن تقيّم و الانتقاء يتم على أساس عدة معايير هي:

- ملاءمة شعبة اختصاص تكوين المترشح لمتطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها.
- التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص.
- الأشغال و الدراسات المنجزة من قبل المترشح، في نفس تخصصه.
- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح.
- تاريخ الحصول على الشهادة.
- نتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء.

¹- تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 102.

² - أسعد لقيب، التوظيف في القانون الوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ - التعليمية الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 2000/05/23 المتعلقة بطرق و كفاءات التوظيف المعدلة و المتممة للتعليمية الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 1999/03/21.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

شروط الترقية على أساس الشهادات:

لترقية الموظفين على أساس الشهادات، يشترط أن يحصلوا على شهادة أو مؤهلات في إطار حياتهم المهنية التي تسمح لهم بالالتحاق برتبة أعلى من رتبهم الأصلية، و هذا في إطار المنشور رقم 1710 المؤرخ في 05 نوفمبر 1996 ، المتعلق بتعيين الموظفين في رتبة أعلى و الذي يقر بأنه يسمح للموظفين الذين تحصلوا على شهادة بعد توظيفهم الأولي بالالتحاق برتبة أعلى في إطار القوانين الأساسية الخاضعين لها، و مهما كانت طبيعة المسابقة المشروطة للالتحاق بالرتبة المعنية بإمكان هؤلاء الموظفين الالتحاق مباشرة على أساس الشهادة لرتبة أعلى في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

إجراءات الترقية على أساس الشهادات:

يعين الموظف الذي تحصل على شهادات أو مؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مع الاحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها رتبته الأصلية

الفرع الرابع: الترقية عن طريق التكوين المتخصص

لقد نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات تكوينية متخصصة ومنها المادة 107 من الأمر رقم 03-06 ، التي نصت في بندها الثالث على الترقية بعد التكوين المتخصص، فهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسن المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهم لتكوين متخصص، ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية، المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفح أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية ، ولتنظيم هذا النوع من الترقية أحدث المرسوم التنفيذي رقم 26-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، هذا المرسوم منح امتيازات للموظفين الذين تابعوا تكوينا متخصصا، وتتمثل هذه الامتيازات في الالتحاق بسلك أو برتبة عليا، يمكن أن يدوم هذا التكوين ثلاث (03) سنوات، ويتم تسجيل الموظفين في قائمة التأهيل عن طريق الاختيار مع تخفيض في الأقدمية التي تساوي هذه الدورة التكوينية¹.

شروط الترقية عن طريق التكوين المتخصص:

تمثل الشروط الأساسية للترقية عن طريق التكوين المتخصص فيما يلي:

- إعداد المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات و المصادقة عليه.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية و المصادقة عليه.
- إعداد قرار أو مقرر فتح تكوين متخصص للالتحاق بالرتب المخصص لها مناصب مالية بعنوان السنة المالية المعنية.
- إجراء إعلان إشهاري لهذه العملية لتمكين الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية من تقديم ترشحاتهم.
- إعداد قرار تعيين في الرتبة المعنية بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية المتخصصة بعد إعلان ذلك من طرف اللجنة الخاصة المؤهلة.

إجراءات الترقية عن طريق التكوين المتخصص:

¹ - الأمر 03-06، مرجع سابق ص 11.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

بعد انتهاء دورة التكوين المتخصص، تقوم الإدارة المعنية والمعهد الذي أشرف على تكوين الموظفين بإعداد محضر يمضي عليه من طرف مدير المعهد ومسؤول عن الإدارة المعنية وعلى إثر هذا المحضر يتم ترقية الموظفين الناجحين في التكوين إل رتبة أعلى ، وهذا ابتداء من تاريخ إمضاء المحضر، ويتم تعيين الموظفين المستفيدين من الترقية بقرارات فردية مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبتهـم الأصلية¹.

¹ - شعبيي أمينة: نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2013-2014، ص89.

الفصل الثاني: آليات عملية التوظيف

خلاصة الفصل الثاني

عرضنا في هذا الفصل الدراسة النظرية لمختلف أنماط التوظيف في الوظيفة العمومية في الجزائر من خلال التطرق إلى أهم الإجراءات المتعلقة بكل نمط من أنماط التوظيف، ومن بين طرق التوظيف في الوظيفة العمومية نجد التوظيف الخارجي كآلية لانتقاء الموارد البشرية والذي هو موجه أيضا للمتشحين من المؤسسات التكوينية أو الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المنصوص عليها في القوانين الأساسية، وذلك عن طريق المسابقات بمختلف أنواعها التي نص عليها القانون الأساسي للوظيفة العمومية كأسلوب يعتمد عليه في تعبئة المناصب الشاغرة على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية و هذا في إطار تجسيد مبدأ الجدارة والاستحقاق فيتولي الوظائف العمومية، إلى جانب الاعتماد على المصدر الخارجي في التوظيف العمومي يتم أيضا الاعتماد المصدر الداخلي ويكون عن طريق الترقية ومعاييرها والمتمثلة في الترقية على أساس الأقدمية، الترقية على أساس الشهادة، والتي تعتبر غاية يطمح كل الموظفين في الوصول إليها لأنها تفسح المجال أمامهم للوصول إلى المناصب العليا، فتغرس فيهم الحافز لبذل أقصى قدر من الجهد للظفر بالترقية و التمتع بمزاياها المادية و المعنوية.

الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي - باتنة -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

تمهيد

تم في الجزء الأول من هذه الدراسة محاولة الإلمام بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث تم التعرف مختلف أنواع الكفاءات وأبعادها وآليات استقطابها بصفة عامة، إضافة إلى التعرف على مختلف معايير ومبادئ عملية التوظيف. وصولاً إلى معرفة الطرق المتبعة في هذه العملية وأثره على أداء الموارد البشرية. وسنحاول في هذا الجزء الوقوف على واقع ومدى تطبيق مبدأ الكفاءة في التوظيف في القطاع الصحي الجزائري، من خلال الأخذ بالمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة كعينة وميدان لدراستنا والاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، ولتجسيد هذه الدراسة سنقسم هذا الجزء إلى مبحثين:

سنتناول في المبحث الأول من هذا الجزء المنظومة الصحية للمركز الإستشفائي الجامعي باتنة ونشأته وتطوره إضافة إلى مهامه الإدارية والبيداغوجية. أما في المبحث الثاني سيخصص للإطار المنهجي لهذه الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان وصولاً إلى استخلاص

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

المبحث الأول: المنظومة الصحية للمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة

يعتبر المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة من المستشفيات المهمة في الجزائر وسنحاول من خلال هذا المبحث وصف المنظومة الصحية به من خلال التطرق إلى نشأته، ووضعيته الحجمية في مختلف الجوانب.

المطلب الأول: نشأة وتطور المركز الإستشفائي الجامعي - باتنة -

المركز الإستشفائي الجامعي هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاؤها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي¹، ينشط المركز الإستشفائي الجامعي في الميادين التالية :

- في ميدان الصحة والعلاج المتخصص؛
- في ميدان التكوين وخاصة الممارسين وشبه الطبيين؛
- في ميدان البحوث والدارسات.

ويعتبر المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة من أهم المرافق الحيوية في الولاية. ولقد شهدت نشأته عدة مراحل أهمها كانت سنة 1979 تاريخ تدشين الهيكل الجديد وانطلاق خدماته، ثم كانت إعادة هيكلته في إطار الخريطة الصحية لسنة 1982 في تنظيم جديد باحتوائه على 29 قسم سواء للخدمات الصحية أو للتكوين²، وهو يتضمن استخدام وتنظيم القطاعات الصحية. وبقي يسير وفق قواعد القطاعات الصحية إلى غاية سنة 1986 أين أسندت إليه مهمة التكوين ليصبح بذلك مركزا استشفائيا جامعي³.

يتربع المستشفى الجامعي بباتنة على مساحة تقدر ب 8.67 هكتار يقدم المركز الإستشفائي خدماته لأكثر من 1016039 ساكن موزعين على 06 قطاعات صحية بالدوائر (باتنة، نقاوس، مروانة، بريكة، أريس وعين التوتة) مع وجود 17 شبه قطاع و 61 بلدية، كما يساهم في التكفل الطبي لسكان المنطقة الجنوبية الشرقية من الوطن والمقدر عددهم بأكثر من 4 ملايين نسمة (خنشلة، بسكرة، أم البواقي، تبسة، مسيلة والوادي) إضافة إلى العلاج النوعي الذي يقدمه المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة فهو يضمن التكوين في المجال الطبي.

المطلب الثاني: المهام الإدارية والبيداغوجية للمركز الإستشفائي الجامعي

تنص المادة 03 من المرسوم التنفيذي لسنة 1997⁴ على قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنميطها وسيرها حيث يكلف المركز الإستشفائي الجامعي بمهام التشخيص والوقاية والتكوين والبحث وذلك بالتعاون مع مؤسسة التعليم أو التكوين العالي في العلوم الطبية.

أما المادة 04 من نفس المرسوم فتتص على تكليف المركز الإستشفائي الجامعي في إطار المهام المنصوص عليها في المادة المذكورة أعلاه بالمهام التالية:

أولا- في ميدان الصحة:

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 97-467، العدد 81، 10 ديسمبر 1997، ص29.

²طبقا للمرسوم التنفيذي 81-242، المؤرخ في 05-09-1981.

³-طبقا للمرسوم رقم 86-303، المؤرخ في 16-12-1986.

⁴-المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 شعبان عام 1418 هـ الموافق ل 02 ديسمبر سنة 1999 -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

- ضمان نشاطات التشخيص والعلاج والاستشفاء والاستعجالات الطبية الجراحية، إلى جانب كل نشاط يساهم في حماية وترقية صحة السكان.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
- المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية والتربوية للمؤسسة الوصية.
- المساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين المتعلقة بالرقابة والنظافة والآفات الاجتماعية.
- إلى جانب المهام المنصوص عليه في الفقرات المذكورة يضمن المركز الإستشفائي الجامعي العلاج للسكان القاطنين بالقرب منه والذين لا تغطيهم القطاعات الصحية المجاورة.

ثانيا - في ميدان التكوين:

- ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به.
- المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم.

ثالثا - في ميدان البحث:

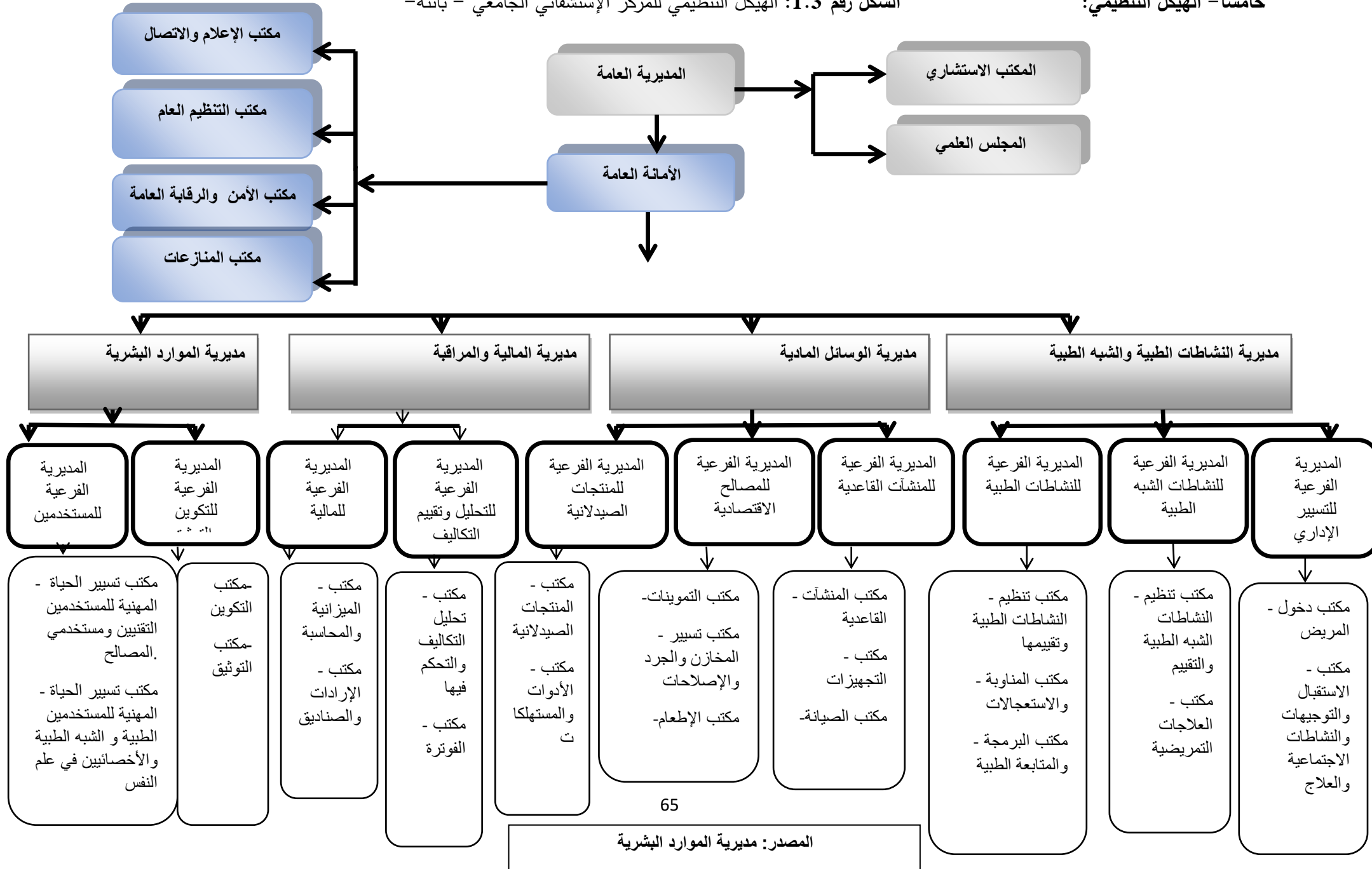
- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة.
- تنظيم مؤتمرات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية منها ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.

رابعا - المهام البيداغوجية:

- تنص المادة 05 من نفس المرسوم وهي تخص الوصاية البيداغوجية المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة 02 من هذا المرسوم على مجمل الأشغال المتعلقة ب:
- تنظيم نشاطات المركز الإستشفائي الجامعي البيداغوجية والعلمية.
 - تحديد شروط التحاق الطلبة به وشروط توجيههم.
 - وتخص كذلك المصادقة على مداورات مجلس المديرية بالنسبة للمسائل المتعلقة بالتكوين والبحث في علوم الطب.

خامسا - الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 1.3: الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي - باتنة-



الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

المبحث الثاني : تحليل الدراسة الميدانية

تم إجراء دراسة ميدانية حول استقطاب الكفاءات والتوظيف داخل المركز الإستشفائي الجامعي بولاية باتنة و السياسة المنتهجة في عملية التوظيف، كذلك استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في إدارة الأعمال تخصص " إدارة الخدمات الصحية"، حيث تهدف الدراسة في مجملها إلى معرفة إجراءات التوظيف داخل المركز الإستشفائي وما حققت من تحولات في السياسة المنتهجة بعد التعديلات التي أجريت على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. ونظراً لطبيعة الدراسة التي تقيم عملية التوظيف من منظور الموظف نفسه تم الاعتماد على أداة الاستبيان وذلك بتوزيع 120 استمارة، استرجع منها 110 استمارة، وقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الإطارات من أصحاب الخبرة والاختصاص وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم التي على أساسها استقرت الاستمارة على شكلها النهائي .

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

تبين الجداول والأشكال الموالية المعلومات العامة حول عينة الدراسة؛ حيث تظهر التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس، السن، حالة عائلية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المستشفى والوظيفة الحالية، وفيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة:

المحور الأول: تحليل المعلومات الشخصية

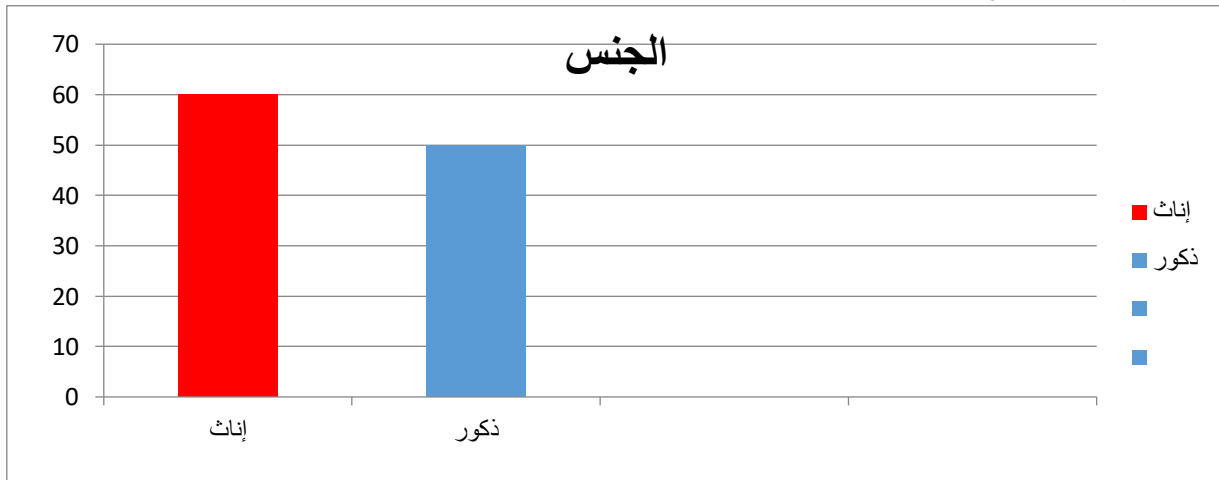
1. حسب الجنس: يمكن توضيح جنس أفراد العينة من خلال الجدول والشكل المواليين:

جدول رقم 1.1.3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكور	50	45.45
إناث	60	54.55
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن غالبية أفراد الدراسة كانت إناث بنسبة 54.55 %، في حين أن نسبة الذكور فقد بلغت 45.45 % ، ويرجع ذلك إلى تفوق الإناث في هذا النوع من النشاط بدخولها عالم الشغل وتقاسم المسؤولية مع فئة الذكور .

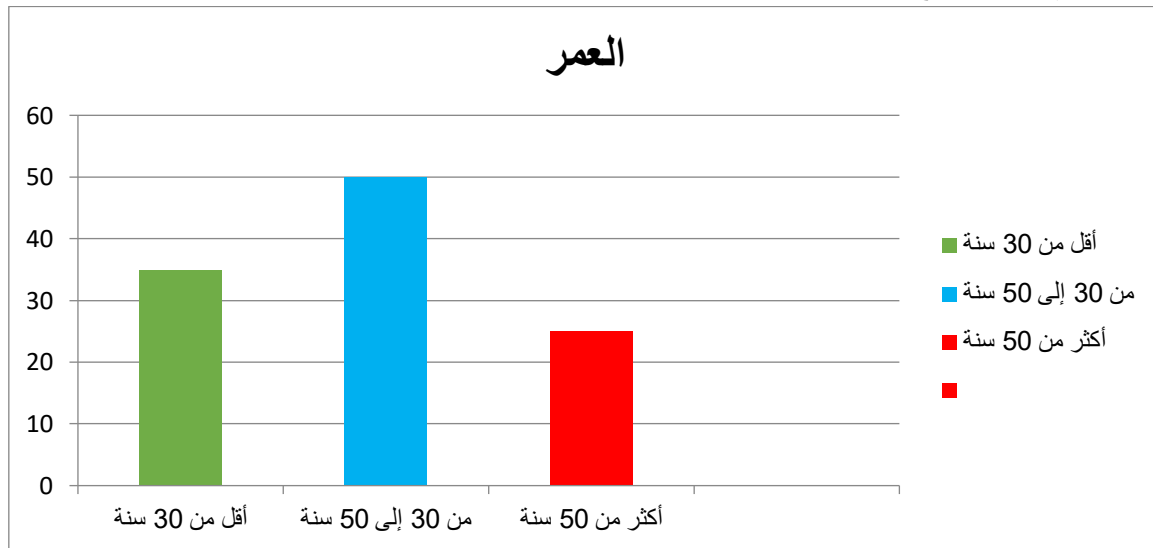
2. حسب العمر: يمكن توضيح أفراد العينة حسب العمر من خلال الجدول والشكل المواليين:

جدول رقم 2.1.3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	35	31.8
من 30 إلى 50 سنة	50	45.5
أكثر من 50 سنة	25	22.7
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 3.3: توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة من 30 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأعلى حيث بلغت 45.5 % تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم الأقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 31.8 % في حين أن نسبة الموظفين أكثر من 50 سنة وهي الأقل وبلغت 22.7 %، والملاحظة الأساسية من خلال استقراء أعمار مفردات العينة هي أن غالبيتهم شباب، حيث مازال أمامهم مستقبل وظيفي طويل، والمطلوب منهم هو السعي نحو تطوير قدراتهم المعرفية من أجل الارتقاء بأدائهم.

3. حسب المؤهل العلمي: يمكن توضيح أفراد العينة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

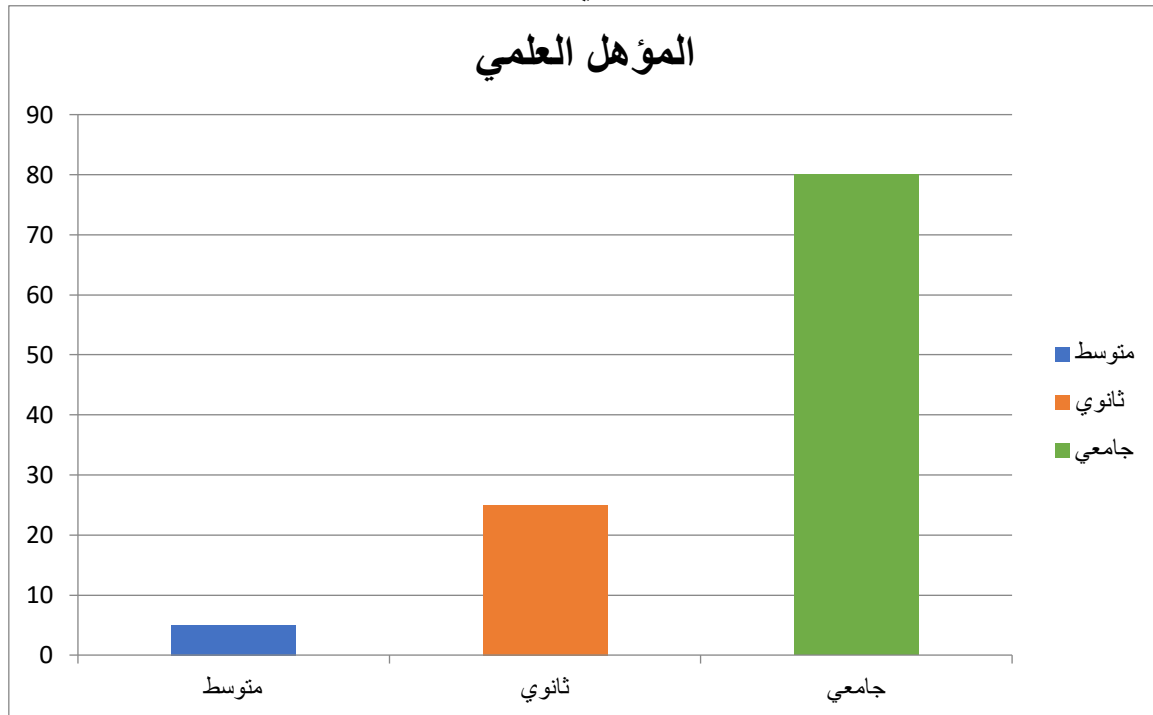
الجدول رقم 3.1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
متوسط	5	4.5
ثانوي	25	22.7
جامعي	80	72.8
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 4.3: توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تظهر النتائج أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادات الجامعية حيث بلغ عددهم 80 بنسبة 72.8 %، وباقي أفراد العينة توزعت على المؤهلات العلمية الأخرى، الأمر الذي يؤكد أن إدارة المستشفى حريصة على توظيف كوادر بمؤهلات علمية عالية وتخصصات مناسبة كما أنه يعتبر مؤشر جيد على أن أفراد عينة الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي والذي يمكنهم من فهم واستيعاب فقرات الاستبيان.

4. حسب الخبرة المهنية: يمكن توضيح أفراد العينة حسب سنوات العمل في المستشفى من خلال الجدول والشكل

المواليين:

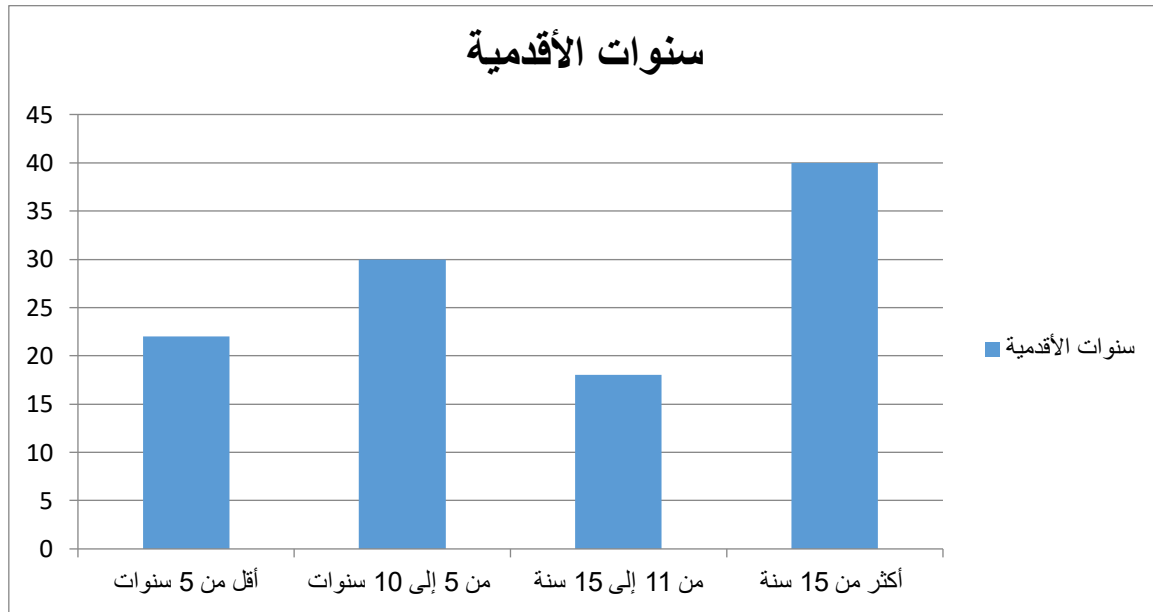
الجدول رقم 4.1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

عدد سنوات الأقدمية	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	20
من 5 إلى 10 سنوات	30	27.3
من 11 إلى 15 سنة	18	16.4
أكثر من 15 سنة	40	36.3
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 5.3: توزيع أفراد العينة وفق سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن الموظفين العاملين لأكثر من 15 سنوات هي النسبة الأعلى حيث بلغت 36.3 %، تليها، فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 27.3 %، في حين بلغت نسبة فئة الأقل من 5 سنوات ما نسبته 20 % ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بأقل نسبة قدرت ب 16.4 %، ويلاحظ أن العاملين في المستشفى يمتازون بخبرة مهنية عالية وهذا ما تدل عليه نسبة أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنوات.

5. حسب الرتبة: يمكن توضيح أفراد العينة الوظيفة الحالية من خلال الجدول والشكل المواليين:

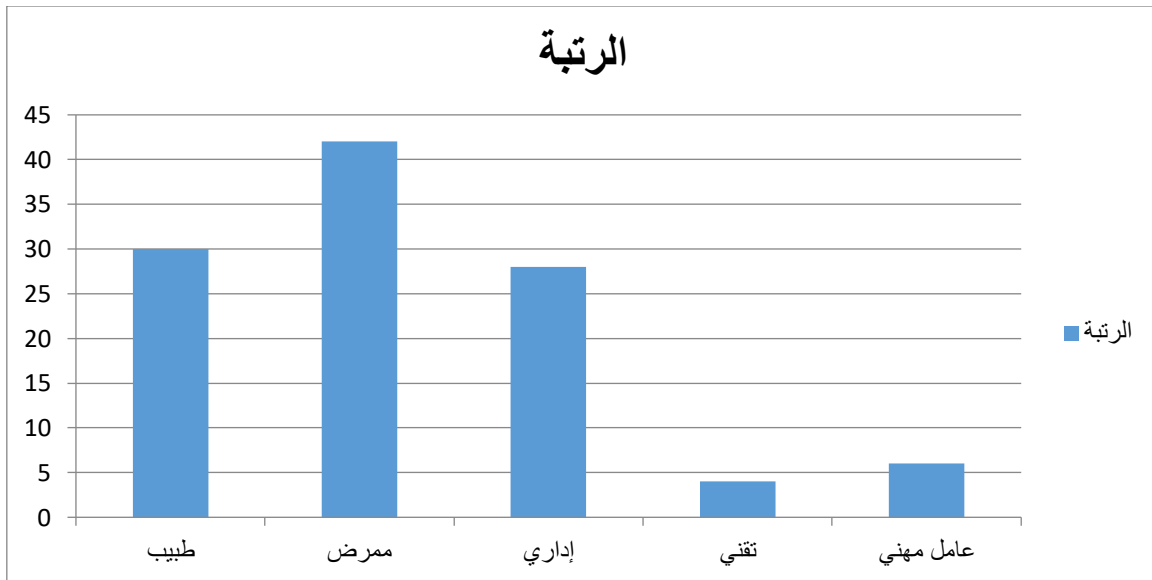
الجدول رقم 5.1.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

الرتبة	التكرارات	النسبة
طبيب	30	27.3
ممرض	42	38.2
إداري	28	25.5
تقني	4	3.6
عامل مهني	6	5.4
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 6.3: توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج أعلاه بلغت نسبة الشبه الطبي النسبة الأكبر وبلغت 38.2 %، تليها الأطباء بنسبة 27.3 %، أما نسبة الإداريين فبلغت 25.5 % في حين بلغت نسبة العمال المهنيين 5.4 %، وقدرت نسبة التقنيين ب 3.6 %، ولعل هذه النسب تتوافق مع متطلبات القطاع الصحي

المحور الثاني: تحليل الكفاءة البشرية

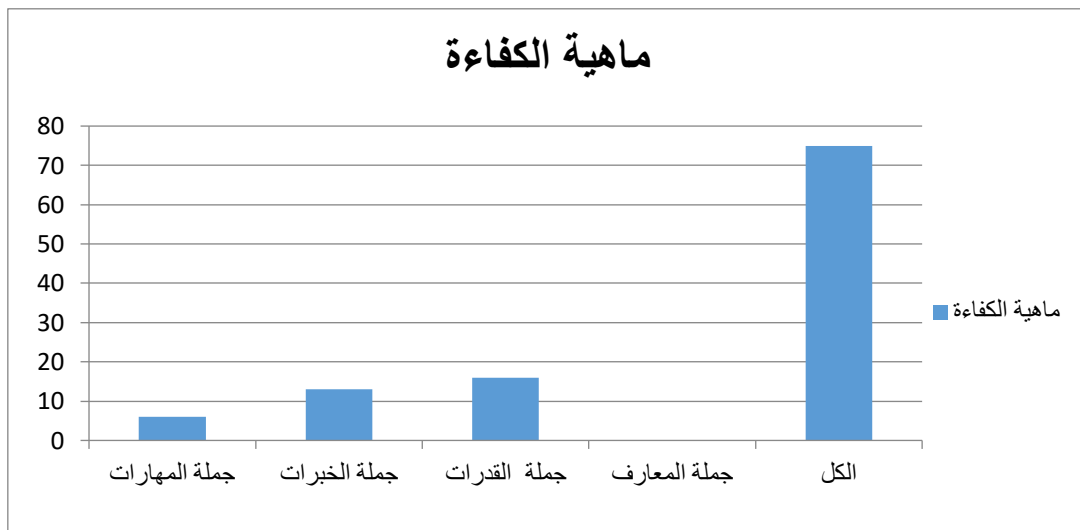
1. ماهية الكفاءة البشرية في نظر الموظف

الجدول رقم 1.2.3: الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

ماهية الكفاءة	التكرارات	النسبة
جملة المهارات	6	5.5
جملة الخبرات	13	11.8
جملة القدرات	16	14.5
جملة المعارف	0	0
الكل	75	68.2
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان
الشكل رقم 7.3: الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ أن 68.2 % من العمال يرون أن الكفاءة البشرية هي جملة كل من المهارات، الخبرات، المعارف و القدرات، و 14.5 % منهم يرون أنها جملة القدرات و 11.8 % منهم يرون أنها جملة الخبرات فقط، كون هذه الفئة تعتمد على التطبيق، و 5.5 % هي جملة المهارات فقط.

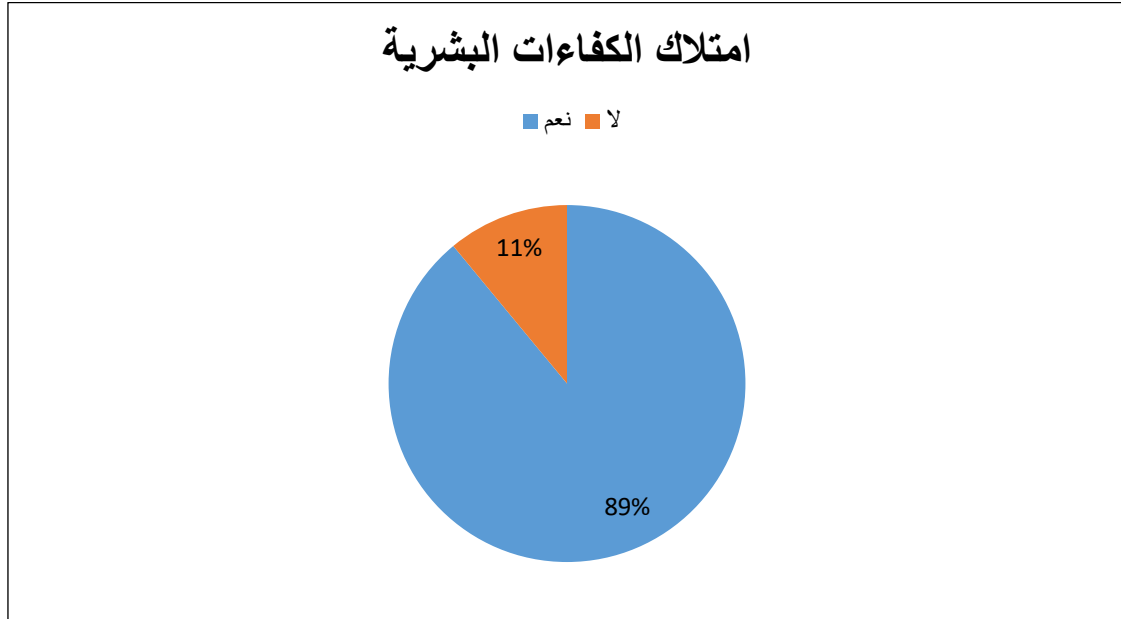
2. امتلاك المستشفى لكفاءات بشرية

الجدول رقم 2.2.3: امتلاك المستشفى لكفاءات بشرية

امتلاك الكفاءات البشرية	التكرارات	النسبة
نعم	98	89
لا	12	11
المجموع	110	100

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان
الشكل رقم 8.3: امتلاك المستشفى لكفاءات بشرية



المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ أن 89 % من العمال يرون أن المركز الإستشفائي يمتلك كفاءات بشرية و خبرات متميزة و عالية وهذا ما يؤكد على قدرة المؤسسة الاستشفائية على الحفاظ على كفاءاتها البشرية و خبراتها على مدى السنين، أما البعض بنسبة 11 % يرون أن هذا المركز لا يملك كفاءات، و هذا راجع إلى اختلاف شرائح العمال.

3. امتلاك العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها

الجدول رقم 3.2.3: معرفة العاملين بمتطلبات وظائفهم

معرفة متطلبات الوظيفة	التكرارات	النسبة
نعم	88	80
لا	22	20
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن نسبة 80 % على دراية تامة بمتطلبات وظائفهم الحالية وهذا ما يدل على احترام المركز الإستشفائي لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب في عملية التوظيف وكذا حسن سير منهجية التكوين على مستوى المؤسسة، و نسبة 20 % من العمال لا يحيطون بالمعرفة التامة بمتطلبات وظائفهم وهذا راجع لافتقارهم للخبرة اللازمة والأقدمية.

4. حرص العمال على أداء مهامهم بجودة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم 4.2.3: حرص العاملين على جودة الأداء

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

النسبة	التكرارات	حرص على جودة الأداء
81.8	90	نعم
13.6	15	لا
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أكد معظم العمال والبالغ نسبتهم 81.8 % على أن جميع العاملين بالمؤسسة حريصين على أداء مهامهم وواجباتهم بجودة عالية وذلك بغية تحقيق الأهداف العامة و المشتركة للمؤسسة مما يدل على التنسيق و الانسجام بين الأقسام و إبراز وظيفة كل عامل و المهام الموكلة إليه وتحمله للمسؤولية، هذا يحفزه و يساعده على أداء عمله على أحسن وجه، و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.

5. تأهيل العمال و قدرتهم على اكتساب المعلومات و المعرفة في الوقت المناسب

الجدول رقم 5.2.3: اكتساب المعلومات و المعارف

النسبة	التكرارات	اكتساب المعلومات و المعارف
83.6	92	نعم
16.4	18	لا
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن المؤسسة الاستشفائية أفراد قادرين على اكتساب المعلومات و المعارف في الوقت المناسب، حيث بلغت نسبة 83.6 %، و يرجع ذلك إلى وجود نظام حوافز و الحرص على تنمية معارفهم و حسب تسييرها وصولاً إلى الكفاءات البشرية، أما عن الأفراد غير القادرين على ذلك فيمثلون نسبة 16.4 %، وهنا يظهر دور المسير في وضع نظام معلومات يلتزم به جميع العاملين بالمؤسسة.

6. توفر العاملين القدرة على الإبداع و التطور

الجدول 6.2.3: يمثل القدرة على الإبداع و التطور

النسبة	التكرارات	القدرة على الإبداع و التطور
74.5	82	نعم
25.5	28	لا
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

نلاحظ أن نسبة 74.5 % أكدت على قدرة العاملين بالمؤسسة على الإبداع والتطور وهذا ما يبين ما للموارد البشرية بالمركز الإستشفائي من قدرات إبداعية وعقلية والكفاءة العالية التي يمتازون بها، أما البعض بنسبة 25.5 % يرون أنه لا توجد قدرة على الإبداع والتطور ربما بسبب المناخ الروتيني الذي يتسم به المستشفى.

7. دور المعارف العلمية المسبقة في أداء الوظيفة

الجدول رقم 7.2.3: دور المعارف العلمية السابقة في الأداء الوظيفي

دور المعارف السابقة	التكرارات	النسبة
نعم	102	92.7
لا	8	7.3
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من أفراد عينة الدراسة البالغة نسبتها 92.7 % ترى أن لمعارفها العلمية السابقة الدور الكبير والأثر البالغ في تحسين أدائهم لوظائفهم وهذا ما يثبت مرة ثانية كفاءة عمال هذا المركز و نجاعة تكويناتهم السابقة و كذا حسن اختيارهم من طرف الإدارة لشغل مناصبهم الحالية.

8. دور المؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد في إنجاز المهام

الجدول رقم 8.2.3: دور المؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد في إنجاز المهام

دور المؤهلات والشهادات	التكرارات	النسبة
نعم	70	63.6
لا	40	36.4
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

هناك نسبة 63.6 % من العاملين يعتبرون أن دور المؤهلات والشهادات التي يحملها الموظف الجديد هو دور رئيسي ومهم جدا لإنجاز المهام الموكلة له وهو الشيء الذي يدل على أن العمل في هذه المؤسسة يعتمد أساسا على الشهادات المكتسبة من الدراسات السابقة ما يعني انه من غير الممكن التوظيف من غير كفاءة مثبتة بشهادات عليا، وهناك نسبة 36.4 % من يعتبر أن مؤهلات وشهادات الموظف غير ضرورية لقيامه بمهامه وهم من يؤمنون بأن العمل في الميدان يختلف عن ما يتم تلقيه ودراسته في الجامعات وغيرها.

المحور الثالث: تحليل عملية التوظيف

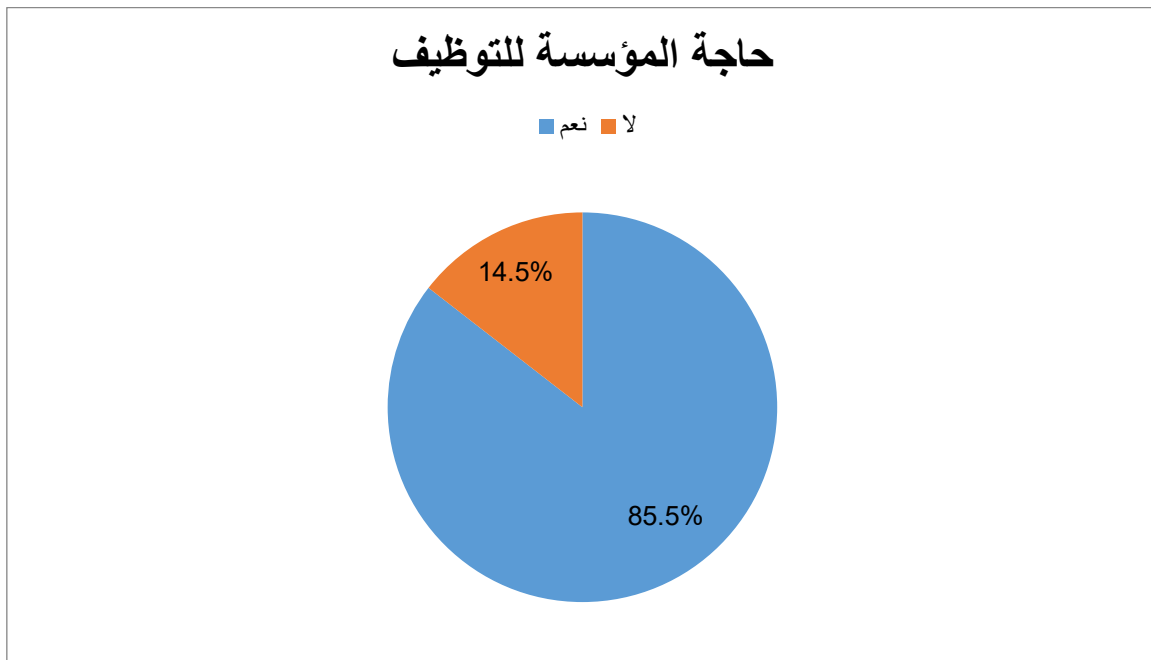
1. حاجة المؤسسة للقيام بعملية التوظيف باستمرار

الجدول رقم 1.3.3: حاجة المؤسسة للتوظيف المستمر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

حاجة المؤسسة للتوظيف	التكرارات	النسبة
نعم	94	85.5
لا	16	14.5
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان
الشكل رقم 9.3: حاجة المؤسسة للتوظيف المستمر



المصدر: من إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

نرى أن نسبة 85.5 % يؤكدون على حاجة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة للتوظيف المستمر للموارد البشرية وتدعيمه بالكفاءات المهنية اللازمة وهذا ما يشير إلى أن الطلب على التوظيف كبير نظرا للنشاطات الصحية الكثيرة التي يقوم بها هذا المستشفى و الكثافة السكانية الكبيرة التي يغطيها مما يجعله بحاجة دائمة للطاقات البشرية.

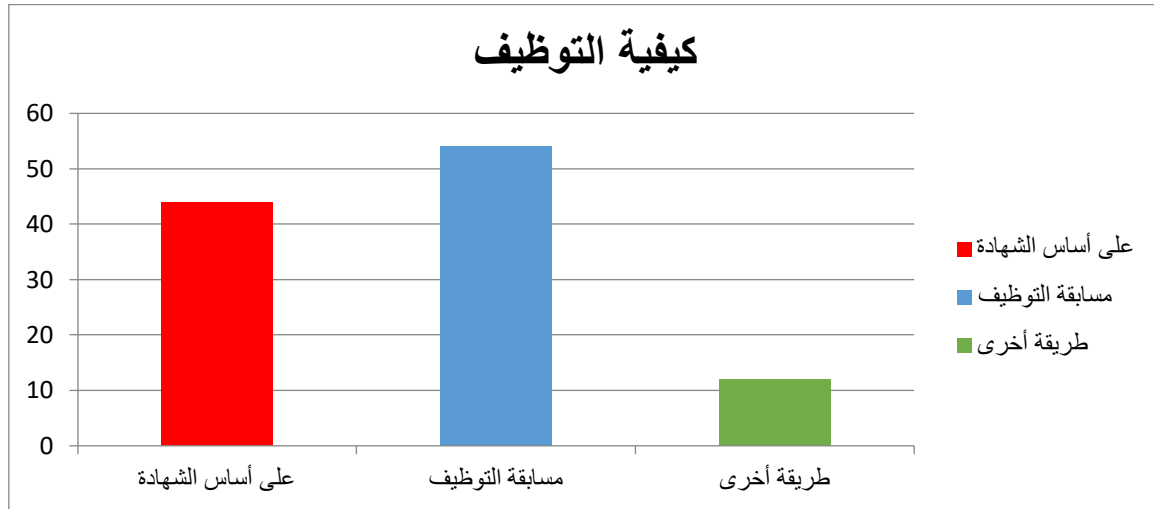
2. كيفية توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة الاستشفائية

الجدول رقم 2.3.3: كيفية توظيف الكفاءات البشرية

كيفية التوظيف	التكرارات	النسبة
على أساس الشهادة	44	40
مسابقة التوظيف	54	49
طريقة أخرى	12	11
المجموع	110	100

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان
الشكل رقم 10.3: كيفية توظيف الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

إن عملية التوظيف تتم في المؤسسة الاستشفائية إما على أساس الشهادة أو عن طريق مسابقة التوظيف، وهذا ما يبرز بأن المؤسسة تعتمد على الأفراد ذوي الكفاءات، فنلاحظ أن هناك تقارب في النسبة على التوالي 40 % و 49 %، فالأطباء وشبه طبيين و بعض من سلك الإداريين هم خرجي جامعات، كما أن هناك طريقة أخرى و هي التوظيف المباشر حيث تبلغ نسبتها 11 %، تخص بالدرجة الأولى الأطباء المتخصصين .

3. احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات البشرية

الجدول رقم 3.3.3: مبدأ اختيار الشخص المناسب

النسبة	التكرارات	احترام المبدأ عند التوظيف
84.5	93	نعم
15.5	17	لا
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أنه يتم احترام الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة، بلغت نسبة 84.5 %، فالإدارة حريصة على اختيار موظفيها و امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة و قدرات عالية لضمان سير العمل و تحسين أداء المؤسسة، أما النسبة 15.5 % يرون العكس، هذا راجع إلى الطريقة التي تم توظيفهم بها بالمؤسسة، ففي بعض الحالات يتم اختيار و تعيين العمال من قبل وكالات التوظيف و ليس من قبل الإدارة.

4. الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل صريح

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

الجدول رقم 4.3.3: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة

الإعلان عن الوظائف الشاغرة	التكرارات	النسبة
نعم	97	88.2
لا	13	11.8
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 11.8% أقرروا بأنه لا يتم الإعلان بشكل صريح عن وجود مناصب شاغرة يجعل الموظفون يفقدون الثقة في المؤسسة، مما يؤثر سلبا في مستوى أدائهم، أما البقية فقد أكدوا على حرص المؤسسة على الإعلان الصريح لوجود مناصب عمل شاغرة ما يدل على شفافية المنهجية المتخذة في عملية التوظيف وهو الأمر الذي يفرضه القانون الأساسي للمؤسسة ذات الطابع العمومي.

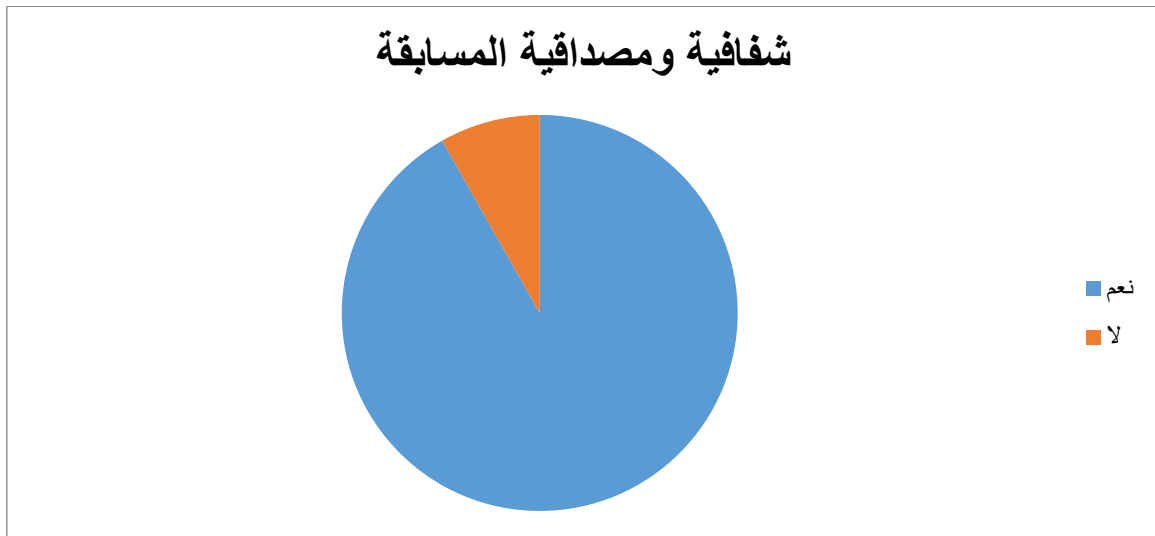
5. مصداقية وشفافية مسابقات التوظيف بالمستشفى

الجدول رقم 5.3.3: مدى شفافية ومصداقية مسابقات التوظيف بالمستشفى

شفافية ومصداقية المسابقة	التكرارات	النسبة
نعم	101	91.8
لا	9	8.2
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 11.3: شفافية ومصداقية المسابقة



المصدر: من إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

نسبة 91.8 % من أفراد العينة المدروسة تؤكد على شفافية ومصادقية مسابقات التوظيف المقامة من طرف المؤسسة وهذا ما يعكس الرضاء الوظيفي الذي تمتاز به هذه المؤسسة وكذا حسن تسيير مسابقات التوظيف، وهناك نسبة قليلة تبلغ 8.2 % تنفي هذه المصادقية والشفافية راجع للطريقة التي وظفوا بها.

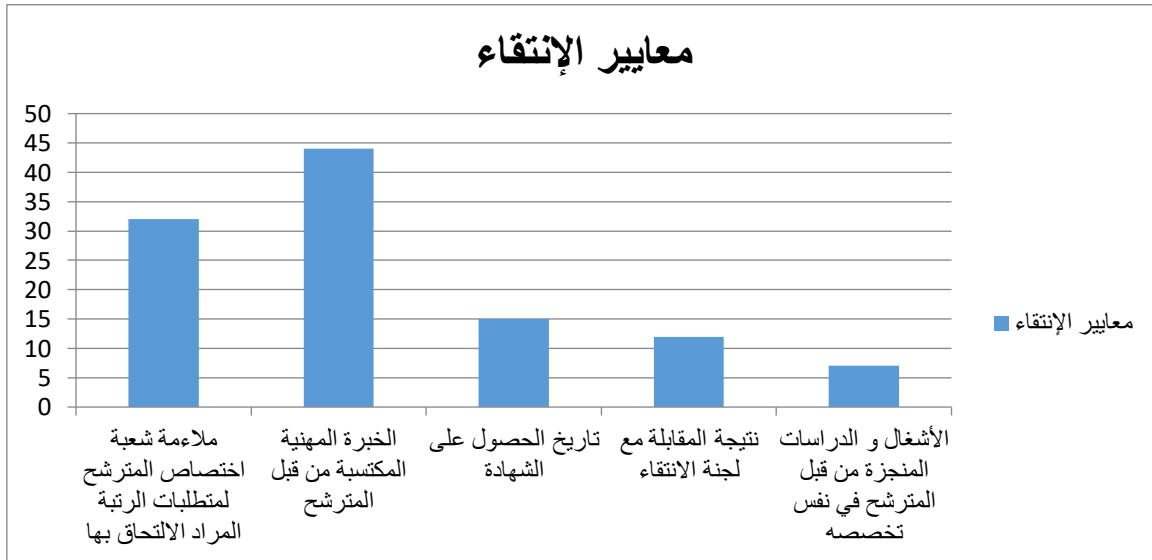
6. معايير عملية انتقاء المترشحين في المسابقات على أساس الشهادة

الجدول 6.3.3: يمثل معايير انتقاء المترشحين في المسابقات على أساس الشهادة

معايير الانتقاء	التكرارات	النسبة
ملاءمة شعبة اختصاص المترشح لمتطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها	32	29
الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح	44	40
تاريخ الحصول على الشهادة	15	13.6
نتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء	12	11
الأشغال و الدراسات المنجزة من قبل المترشح في نفس تخصصه	7	6.4
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 12.3: معايير انتقاء المترشحين في المسابقات على أساس الشهادة



المصدر: من إعداد الطالب وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

نلاحظ أن المعيار الأهم في عملية انتقاء المترشحين في المسابقة على أساس الشهادة هو معيار الخبرة المكتسبة بنسبة 40 % لحرص المؤسسة على مبدأ الكفاءة في التوظيف، ونسبة 29 % بالنسبة لملائمة شعبة الاختصاص لمتطلبات الوظيفة في إطار مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، و 13.6 % بالنسبة لتاريخ الحصول على الشهادة وهو دليل آخر على خبرة المترشح، ونسبة 11% و 6.4% لنتائج المقابلة والأشغال السابقة المنجزة من قبل المترشح.

7. مرات التوظيف للكوادر الخارجية قليل جدا و لا يتناسب مع متطلبات الوظائف

الجدول 7.3.3: قلة توظيف الكوادر عدم تناسبها مع متطلبات الوظائف

النسبة	التكرارات	قلة توظيف الكوادر
11.8	13	نعم
88.2	97	لا
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تعتبر النسبة الأكبر من الأفراد البالغة 88.2% بأن عدد مرات توظيف الكوادر جيد جدا ويتناسب تماما مع متطلبات الوظائف الحالية ما يبين الوضعية الجيدة التي تمر بها المؤسسة من ناحية الانسجام بين الكوادر ومتطلبات وظائفهم، فيما يرى البعض منهم عكس ذلك.

8. الاعتماد على أفراد ذوي الخبرة يساعد أكثر من توظيف عمال جدد

الجدول 8.3.3: الاعتماد على أفراد ذوي الخبرة أفضل من توظيف عمال جدد

النسبة	التكرارات	الاعتماد على الخبرة أحسن من توظيف عمال جدد
58.2	64	نعم
41.8	46	لا
100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ تقارب آراء أفراد العينة المدروسة بنسبة 58.2% من الذين يؤكدون أهمية الخبرة ودورها الفعال السير الجيد للمؤسسة أحسن من الاعتماد على عمال جدد لاقتناعهم بضرورة توفر عنصر الخبرة في الموظف بالدرجة الأولى، ويرى الباقي أن توظيف عمال جدد يساعد أكثر وبإستطاعته فك الضغط على الموظفين القداماء و كذا الاستفادة منهم بتكوينهم وتحويلهم إلى عمال أكفاء.

9. كيفية استفادة الموظفين بالإدارة من المناصب الشاغرة فيها

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

الجدول 9.3.3: كيفية استفادة الموظفين بالإدارة من المناصب الشاغرة

طريقة الاستفادة من المناصب الشاغرة	التكرارات	النسبة
نقل	19	17.3
تحويل	22	20
ترقية	38	34.5
امتحانات	31	28.2
لا يستفاد منها	0	0
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الملاحظة من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى من طرق الاستفادة من المناصب الشاغرة يكون عن طريق الترقية ب 34.5% وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة على مبدأ التدرج الوظيفي في المناصب والرتب الذي يزيد من تحمل المسؤولية في إنجاز العمل، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالتوظيف الداخلي والمحافظة على الكفاءات، ونسبة 28.2% عن طريق امتحانات تأهيلية للاستفادة من هذه المناصب .

10. الرضاء على سياسة التوظيف في المؤسسة

الجدول رقم 10.3.3: يمثل نسبة رضاء العاملين على سياسة التوظيف في المؤسسة

رضاء العاملين على سياسة التوظيف	التكرارات	النسبة
نعم	95	86.4
لا	15	13.6
المجموع	110	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ نسبة 86.4% أبدت رضاها التام من سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة الاستشفائية و هذا ما يعطينا دليلا آخر على أن المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة تنتهج سياسة توظيف محكمة حيث تسعى إلى استقطاب أفراد ذوي كفاءات عالية تتوافق ومتطلبات الوظيفة، وهذا ما يدل أيضا على نظام التحفيز الفعال الذي تتبعه المؤسسة والذي أثبتته الرضاء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

المحور الرابع: استقطاب الكفاءات محور عملية التوظيف

1- اختبار صحة الفرضية الأولى

لاختبار صحة الفرضية سنستعمل الجدول المتقاطع وهذا بالاستعانة بمتغيرين:

* المتغير المستقل: السؤال الأول: هل تهتم المؤسسة بشروط التوظيف في عملية البحث عن الموظفين؟

* المتغير التابع: المؤهل العلمي

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الجدول رقم 1.4.3 : اختبار صحة الفرضية الأولى

المتغير المستقل: تهتم المؤسسة بشروط التوظيف في عملية البحث عن الموظفين		نعم		لا	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
متوسط	4	80	1	20	
ثانوي	20	80	5	20	
جامعي	75	93.75	5	6.25	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

- نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 93.75% من الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي أكدوا فعلا أن المؤسسة تهتم بشروط التوظيف في عملية البحث عن الموظفين بينما 6.25% منهم رأوا بأن المؤسسة لا تهتم بشروط التوظيف.

- كما نلاحظ نسبة 80% من الموظفين ذوي مستوى التعليم الثانوي أقروا باهتمام المؤسسة بشروط التوظيف فيما نفى الباقي هذا الأمر.

- ونلاحظ أيضا أن نسبة 80% من العاملين من مستوى متوسط قد أثبتوا بأرائهم على الاهتمام الذي تعطيه المؤسسة لشروط التوظيف فيما رأى البقية منهم عكس ذلك.

* من خلال معطيات الجدول يتبين انه توجد علاقة طردية بين اهتمام المؤسسة بشروط التوظيف في عملية البحث عن الموظفين والمستوى التعليمي للعاملين بها، ونلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة أكدوا ذلك بأرائهم وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

خلاصة نتائج الفرضية الأولى

أثبت الجدول المتقاطع صحة الفرضية الأولى القائلة أن الاستقطاب نشاط هام للبحث عن الموارد البشرية المميزة وجذبها وهذا ما يدل على الأهمية الكبيرة والدور البالغ لاستقطاب الكفاءة في عملية التوظيف بالمؤسسة.

2- اختبار صحة الفرضية الثانية

لاختبار صحة الفرضية سنستعمل الجدول المتقاطع وهذا بالاستعانة بمتغيرين:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

* المتغير المستقل: السؤال الثاني: هل يتم تحديد مواصفات كل وظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها

*المتغير التابع: الرتبة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الجدول رقم 2.4.3: اختبار صحة الفرضية الثانية

المتغير المستقل: تحديد مواصفات كل وظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها			
لا		نعم	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
20	6	80	24
16.7	7	83.3	35
28.6	8	71.4	20
0	0	100	4
16.7	1	83.3	5
		أطباء	
		ممرضين	
		إداريين	
		تقنيين	
		عمال مهنيين	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

- نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 80% من الأطباء أكدوا فعلا أن المؤسسة تقوم بتحديد مواصفات الوظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها بينما 20% منهم يرون لا تقوم بتحديد هذه المواصفات بشكل جيد.

- كما أكد أيضا 83.3% من الممرضين بقيام المؤسسة بتحديد مواصفات الوظيفة وصاحبها فيما رأى الآخرون غير ذلك.

- أما بالنسبة للإداريين فقد أثبتت نسبة 71.4% منهم بتحديد المؤسسة الاستشفائية لهذه المواصفات والنسبة الأقل نفت ذلك.

- أجمع كل التقنيين على أن المؤسسة حددت مواصفات و متطلبات الوظيفة و كذا مواصفات صاحبها.

- أما بالنسبة للعمال المهنيين فنسبة 83.3% أكدت على تحديد المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة لمواصفات كل من الوظيفة المطلوبة و الموظف المطلوب.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

* من خلال معطيات الجدول يتبين انه توجد علاقة طردية بين بتحديد مواصفات الوظيفة و صاحب الوظيفة مع رتبة العاملين بها ونلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة أكدوا ذلك بآرائهم وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

خلاصة نتائج الفرضية الثانية

أثبت الجدول المتقاطع صحة الفرضية الثانية القائلة أن استقطاب الكفاءات هو نظرة مستقبلية لبناء مؤسسة و منظمة قوية وهذا ما يدل على أهمية التوجه للتوظيف على أساس الكفاءة لتحسين أداء المؤسسات خاصة الصحية منها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي الجامعي -باتنة-

خلاصة الفصل الثالث

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والأجوبة التي حصلنا عليها من طرف عينة البحث حول متغيرات الدراسة المتمثلة في استقطاب الكفاءات وعملية التوظيف والتي بينت نسب متباينة ومختلفة لأراء وانطباعات عمال القطاع الصحي بالمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة تبين لنا جليا أنه يمتلك كفاءات عالية مما يؤكد الطريقة الصحيحة التي تتبعها المؤسسة في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وبالرغم من هذا إلا أنها بحاجة دائمة للبحث وتوظيف هذه الكفاءات لكبر حجم المؤسسة وتغطيتها لكل الولاية إضافة للولايات المجاورة، كما لاحظنا أيضا أنها تعتمد في عملية التوظيف على المصدر الداخلي عن طريق الترقية و هذا تجسيد لمبدأ الكفاءة و الجدارة فالترقية تتم عن طريق الكفاءة و الأقدمية معاً، وتحرص على توفير درجة عالية من الدقة و التأكد في عمليات اختيار العاملين للوظائف الشاغرة وهذا لاعتمادها على قاعدة واسعة من البيانات بشأن العاملين لديها من خلال السجلات و البيانات التاريخية للكفاءات، وأخيرا نستنتج أن المؤسسة تتبنى سياسة ناجحة في سيرورة عملية توظيف واستقطاب الكفاءات البشرية ما يثبت الرضاء الوظيفي الذي تحضى به مما يعمق لديهم روح الولاء و الانتماء ورفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين والمؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في أي مؤسسة، وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه في نجاحها، لذا تولي كل هذه المؤسسات وخاصة الصحية منها اهتماما رئيسيا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين وذلك من أجل وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المسطرة وللوصول إلى ذلك عملت المؤسسات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في توفير وانتقاء القوى العاملة التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها، عن طريق استقطاب اليد العاملة المؤهلة، والاستقطاب للموارد البشرية يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملاء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين، ثم اختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم وجدارتهم، تختلف طرق الاستقطاب باختلاف المنصب و اختلاف المهارات المطلوبة و للمؤسسة حرية تحديد نوع الاستقطاب الذي ستنبأه للبحث عن شاغل الوظيفة، فإما أن تعتمد على الاستقطاب الداخلي، وإما أن تعتمد على الاستقطاب الخارجي هذا حسب متطلبات المنصب والمهارات المطلوبة، فالاستقطاب الداخلي لبحث عن شاغل الوظيفة من داخل المؤسسة أي من العمال الحاليين ففي هذا النوع من الاستقطاب تعطى الفرصة لهم لشغل منصب آخر وهذا ما يتيح للمؤسسة الاستفادة من المهارات و الطاقات البشرية المتوفرة لديها عن طريق الترقية، النقل، فالاستقطاب الداخلي مهم كونه يوفر على المؤسسة تكاليف البحث عن شاغل الوظيفة من خارجها، وهذا يبين لنا أن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تنعكس أثارها إيجابا أو سلبا على المؤسسة والفرد، فالاختيار الأفضل للعاملين يمكن المؤسسة من تحقيق الولاء الوظيفي والذي بدوره يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال تحليل النتائج التي تم التوصل إليها والتي تبرز بأن هناك علاقة جد مهمة بين استقطاب الكفاءات وعملية التوظيف، لأنه لا يمكن للمؤسسة أن تنتج أو تستمر دون مواردها البشرية فهي المخزون المهاري والطاقة التي تحرك المؤسسة وأساس نجاحها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
4. برنوطي، سعاد نايف، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
5. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د.شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين-وظائف الإدارة- المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، ط 3، مصر، 2004.
8. حمد، راوية. إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
9. د.جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، (ب. س. ن).
10. ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2007.
11. السالم ،مؤيد سعيد ،وصالح ،عادل حrchوش "إدارة الموارد البشرية مدخل- استراتيجي"، ط 2، الأردن ،إريد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
12. سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.
13. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
14. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011.
15. عاطف زاهر عبد الرحيم :مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011.
16. عاطف زاهر عبد الرحيم :مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011.
17. عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د ط، د س.
18. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي مباشر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
19. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

20. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية (القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، 1998 ، ص. 217.
21. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1985.
22. علي محمد، بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2009.
23. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
24. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (، الطبعة الأولى)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
25. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
26. الكبيسي عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004.
27. محمد جمال الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
28. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005.
29. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997.
30. محمد مسلم، " تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات"، دار طليعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
31. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
32. منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
33. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
34. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء لتسويقي المتميز، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
35. نوري منير ، فريد كورتل :إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011.
36. نوري منير ، فريد كورتل :إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011.
37. هاشمي خرفي ،"الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية"، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010.
38. يوسف حليم الطائي و آخرون، أداء الموارد البشرية، ط 1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
39. يوسف حليم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط 1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006.

ثانيا: رسائل جامعية و أطروحات

قائمة المراجع

1. أحمد زكي بدوي، " ثقافة المصنع"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1993 – 1994.
2. تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة بومرداس ، 2009.
3. حباينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3)، الجزائر، السنة الجامعية، 2011/2012.
4. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.
5. سملاي يحضية، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – مدخل الجودة والمعرفة"، (أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر)، الجزائر، السنة الجامعية 2003/2004.
6. شعبي أمينة: نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2013-2014.
7. عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011.
8. غرناوط سميرة، طرق و إجراءات التوظيف و مدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر .
9. فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 .
10. قسوم جمال الدين، نظام التوظيف والترقية ، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص منازعات القانون العمومي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02.
11. محمد عبد المجيد، أساليب توظيف الموظف العام في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص منازعات القانون العام، ، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2016.
12. مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2012/2013.
13. نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، السنة الجامعية: 2017 / 2018.
14. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر – باتنة – ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

قائمة المراجع

15. هبة ناظر، محمد عبد المحسن، تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور، دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2004 .
16. هبة ناظر، محمد عبد المحسن، تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور، دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2004 .

ثالثا: مجلات علمية ومقالات

1. ا.مخموخ سكيمة وآخرون، "واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، المجلد الثالث، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر جوان 2017.
2. اسعد لقيب، "التوظيف في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة فصلية دولية تصدرها جامعة زيا ف عاشور، ورقلة، الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، إيداع 1112-8240 Issn.2007-20099 العدد 22 (المجلد الثاني) مارس 2015 .
3. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة-"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06 ، ورقلة، الجزائر، 2014.
4. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02 ديسمبر 2017.
5. كمال منصوري، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010.

رابعا: الأوامر والمراسيم

1. تعليمة السيد الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية رقم 151 المؤرخة بتاريخ 05-12-2013.
2. المنشور رقم 03 ، المؤرخ في 09 ماي 2009 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية ،المتعلق بإشهار مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الانترنت.
3. التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 ،المؤرخة في 26 ماي 2008 ،تعديل و تتمم التعليمة المشتركة رقم 08
4. منشور رقم 07، المؤرخ في 28 أفريل 2011 ، المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العامة.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 97-467، العدد 81، 10 ديسمبر 1997.
6. المرسوم التنفيذي رقم 95-293، المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات العمومية.
7. المادة 27، المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03/03/1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية 16، سنة 1996.

قائمة المراجع

8. القرار المؤرخ في 13-08-1997، المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكوين المتخصصة المؤهلة لتنظيم و إجراء الامتحانات و المسابقات.
9. التعليم الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 23/05/2000 المتعلقة بطرق و كفايات التوظيف المعدلة و المتممة للتعليم الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 21/03/1999
10. المؤرخة في 16 أكتوبر 2004، المتعلقة بكيفية تنظيم و إجراء المسابقات، الامتحانات و الاختبارات المهنية.
11. الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، العدد 46، الصادر في 16 جويلية، 2006.
12. الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هجري الموافق 15 جويلية 2006 م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 هجري الموافق 16 جويلية 2006 م.
13. المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 شعبان عام 1418 هـ الموافق ل 02 ديسمبر سنة 1999

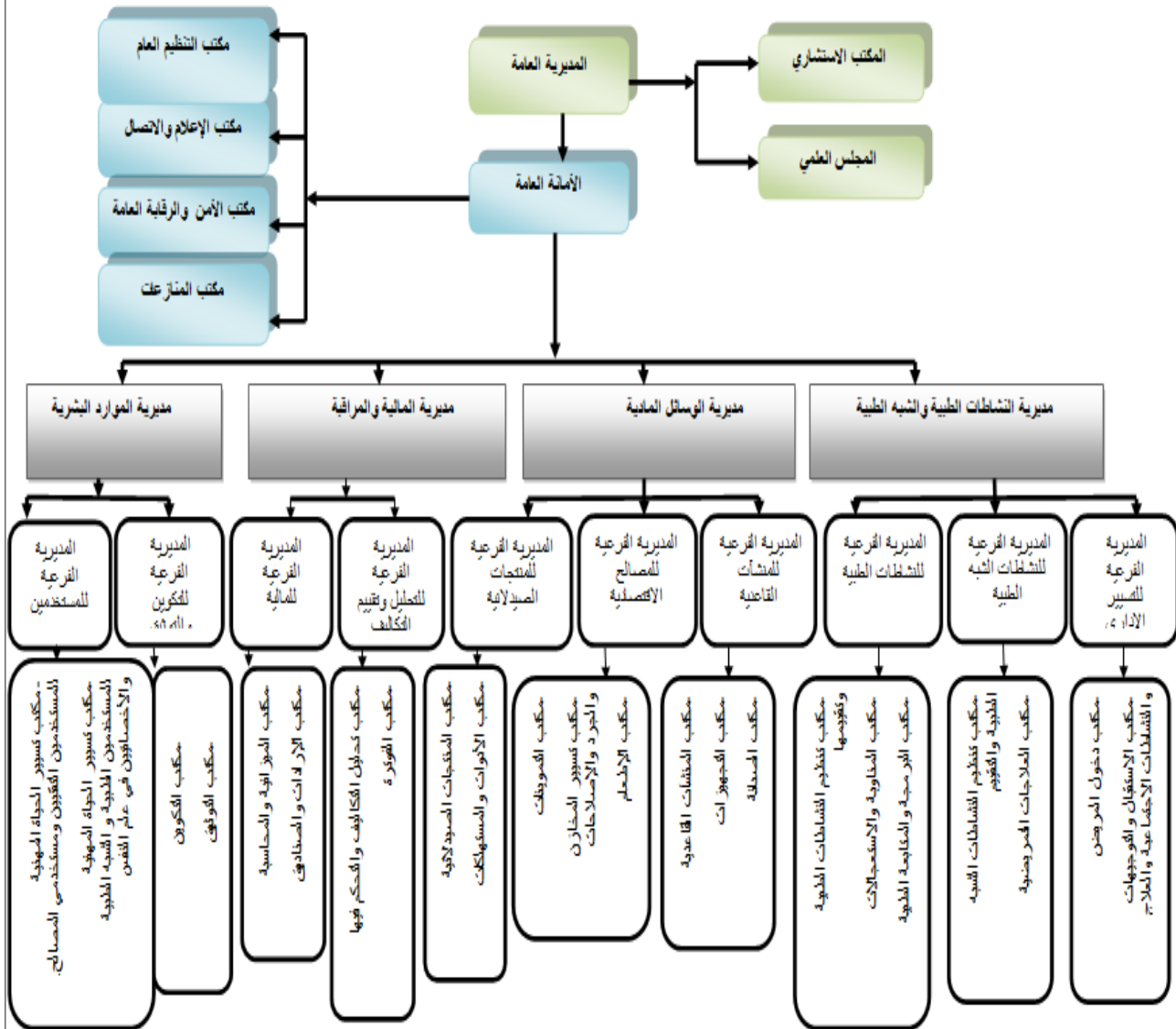
خامسا: المراجع الأجنبية

1. Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation, paris, 2001.
2. CODE de la fonction publique et fonctions supérieures 573/2012.Belkeise, Alger.
3. Dessler, G., Human Resource Management, 8th Edition, USA: Prentice Hall International Inc. 2004.
4. Dessler, Gary, Human Resource Management and Human Resource Management Skills, 9th Edition, Texas A&M University Commerce, 2005.
5. J. Brilman, Les meilleurs Pratique de Management, 3éme éd, 2001.
6. Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979.
7. Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, éd : de boeck, Belgique, 2006
8. Marc Dennery, évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations, ESF édition, France, 2001,
9. Miner, John B and Donald P: human resources management, the strategic perspective, 1st edition HarperCollins publishers, Usa, 1995.
10. Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972.
11. Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelles et de compétence collective, www.chairecompétences.uquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonna-ji020304.pdf (26/12/2006)
12. Valérie Marbach, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'Organisation, Paris, 1998.



الملحق رقم 1

(الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي بقتة)



الملحق رقم 2

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي - باتنة إعلان عن توظيف

تعلن إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي - باتنة عن فتح مسابقة على أساس الاختيارات للتوظيف في الرتب المبيّنة أدناه :

الرتبة	نمط التوظيف	شروط الالتحاق	التخصص المطلوب	عدد المناصب المالية المفتوحة	مكان التعيين	شروط أخرى
متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات	المرشحين على الحائزين على شهادة الليسانس أو شهادة معادلة لها	العلوم القانونية والإدارية ، العلوم الاقتصادية ، العلوم المالية ، العلوم التجارية ، علوم التسيير ، العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، علم الاجتماع (ماعدا التخصص علم الاجتماع التربوي) ، علم النفس (عمل وتنظيم) علوم الإعلام والاتصال ، العلوم الإسلامية (شريعة وقانون)	03	المركز الاستشفائي الجامعي باتنة	/

تودع الملفات كاملة من طرف المعني شخصيا لدى إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي المديرية الفرعية للمستخدمين طريق تازولت - باتنة . خلال 15 يوم عمل ابتداء من صدور هذا الإعلان في الصحافة الوطنية المكتوبة

* ملاحظة :
لا تؤخذ بعين الاعتبار الملفات الناقصة أو الواردة خارج أجل التسجيلات .

يجب أن يحتوي ملف الترشيح على الوثائق التالية

- طلب خطي للمشاركة
- استمارة معلومات تملأ من قبل المترشح تحمل الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للتوظيف العمومية (dgtp.gov.dz)
- صورة طبق الأصل من بطاقة التعريف الوطنية
- نسخة من المؤهل أو الشهادة المطلوبة مرفقة بكشف النقاط للمسار الدراسي أو التكويني
- شهادة عمل تثبت الأقدمية المهنية المكتسبة في تخصص له صلة مع منصب العمل المراد شغله .
- * يتعين على المترشح الناجح نهائيا في المسابقة إتمام ملفه بالوثائق التالية :
- شهادة الميلاد
- شهادة الجنسية الجزائرية
- شهادة عائلية عند الاقتضاء
- صورة طبق الأصل من شهادة اثبات الخدمة الوطنية
- مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (صحيفة رقم 03 سارية المفعول)
- شهادة طبية تثبت تأهيل المترشح لشغل منصب العمل المراد شغله
- صورتان (02) شمسيتان
- شهادة إقامة .

الملحق رقم 3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

17 جويلية 2017

إعلان عن توظيف

الوكالة المحلية للتشغيل بباتنة

Agence Locale De L'emploi De Batna

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

المركز الاستشفائي الجامعي بن قليس التهامي - باتنة

تعلن إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بن قليس التهامي - باتنة عن فتح توظيف على أساس الاختيار المبري للالتحاق بالمدينة أدناه :

مناصب الشغل	نمط التوظيف	شروط الالتحاق	التخصص	عدد المناصب المالية المفتوحة	مكان التعيين	شروط أخرى
عون الوقاية من المستوى الأول عقد غير محدد المدة بالتوقيت الكامل	عن طريق الاختيار المبري	من ضمن المترشحين الذين يثبتون السنة الأولى من التعليم الثانوي و تكوينا في الميدان أو خبرة مهنية مدتها (01) سنة واحدة على الأقل في منصب شغل عون وقاية	/	07	المركز الاستشفائي الجامعي باتنة	/
عون الخدمة من المستوى الأول عقد غير محدد المدة بالتوقيت الكامل		من ضمن المترشحين الذين يثبتون السنة السادسة من التعليم الأساسي	/	03		
سائق السيارات من المستوى الثاني عقد غير محدد المدة بالتوقيت الكامل		من ضمن المترشحين الذين لهم رخصة سيطرة (وزن لكيل) أو رخصة سيطرة (نقل عمومي)	/	01		
عامل مربي من المستوى الثاني عقد غير محدد المدة بالتوقيت الكامل		من ضمن المترشحين الذين يثبتون شهادة التكوين المبري المتخصص -	طب الجماعات	01		

يجب أن يحتوي ملف الترشيح على الوثائق التالية:

- طلب خطي للمشاركة - استمارة معلومات تملأ من قبل المترشح لتعمل من الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للتوظيف العمومي (dgi.p.gouv.dz) - صورة طبق الأصل من بطاقة التعريف الوطنية - نسخة من المؤهل أو الشهادة الدراسية - شهادة عمل تثبت الانتماء المهنية للمكانسة في تخصص له صلة مع منصب العمل المراد شغله
- * يتعين على المترشح تهناتيا في السابعة إتمام ملفاتهم بالوثائق التالية:
 - شهادة الميلاد - شهادة الجنسية الجزائرية - شهادة عائلية عند الاقتضاء
 - صورة طبق الأصل من شهادة البات الخدمة الوطنية - مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (صحيفة رقم 03 سارية المفعول) - شهادة طبية تثبت تأمين المترشح لشغل منصب العمل المراد شغله (06) صور شمسية - شهادة إقامه
- * ويشمل الاختيار بالنسبة للزوار الوقاية من المستوى الأول المذكور سابقا على المواد التالية:

- اختبار كتابي يتمثل في تحرير مقال يتعلل بموضوع عام لمدة ساعتان
- اختبار شفهي يتمثل في محادثة تهدف إلى تقييم مهارات المترشح في ميدان الوقاية. المدة 30 دقيقة

* ويشمل الاختيار بالنسبة للزوار الخاصة من المستوى الأول المذكور سابقا على المواد التالية:

- اختبار كتابي يتمثل في تحرير مقال يتعلق بموضوع عام لمدة ساعتان
- شهادة طبية - شهادة

* ويشمل الاختيار بالنسبة لسائقي السيارات من المستوى الثاني المذكور سابقا على المواد التالية:

- اختبار تطبيقي في سيطرة سيارة من الصنف المقصود ومعرفة قواعد قانون المرور

* ويشمل الاختيار بالنسبة للعمال المبرين من المستوى الثاني المذكور سابقا على المواد التالية:

- اختبار تطبيقي في شكل امتحان بهدف آل لفهم درجة التحكم المبري للمترشح لضمان تنفيذ المهام ذات الصلة مع التخصص لمدة 1 ساعة
- * يعتبر ناجحا تهناتيا في الاختيار المبري المترشحين الذين تحصلوا على معدل عام يساوي أو يفوق 20/10 في حدود المناصب المالية المطلوب شغلها

تودع الملفات كاملة من طرف المهني شخصيا لدى إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بن قليس التهامي، المديرية الفرعية للمستخدمين طريق تازولت - باتنة - خلال 20 يوم ابتداء من صدور هذا الإعلان في الوكالة الولائية للتشغيل المختصة

* ملاحظة : لا تؤخذ بعين الاعتبار الملفات الفائقة أو الواردة خارج أجل التسجيلات

المدير العام

المستشفى الجامعي باتنة
العام بالقيادة

17 جويلية 2017

الملحق رقم 4

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بالتة في : 17 جويلية 2017

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي - باتنة

إعلان عن توظيف

الوكالة المحلية للتشغيل بباتنة
Agence Locale De L'emploi De Batna

تعلن إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي - باتنة، عن فتح مسابقة على أساس الشهادة للتوظيف في الرتب المبيلة أدناه :

الرتبة	نوع التوظيف	شروط الالتحاق	التخصص المطلوب	عدد المناصب المتاحة	مكان التعيين	شروط أخرى
بيولوجي في الصحة العمومية من الدرجة الثانية	مسابقة على أساس الشهادة	الماستر في البيولوجيا أو شهادة معترف بمعادلتها	*الأولوية الأولى: -علم الأحياء الدقيقة -فيزيولوجيا الحيوان -الكيمياء الحيوية *الأولوية الثانية: -علم الطفيليات -علم الأحياء الخلوي -علم وظائف الأعضاء، علم الأمراض، *الأولوية الثالثة: -علم الوراثة -علم بيئة الحيوان *الأولوية الرابعة: -البيولوجيا العصبية الحسية -مراقبة النوعية والتحكم -هندسة صيدلانية وبيوكيمياء *الأولوية الخامسة: -علم الأحياء الإحصائي -البيئة والمحيط -علوم الثنائات وتكنولوجيا إحيائية -هندسة علم الأحياء	04	المركز الاستشفائي الجامعي باتنة	/
بيولوجي في الصحة العمومية من الدرجة الأولى		ليسانس في البيولوجيا أو شهادة معترف بمعادلتها		05		
ملحق بالمختبر في الصحة العمومية		تقني سامي أو شهادة معترف بمعادلتها		01		

يجب أن يحتوي ملف الترشيح على الوثائق التالية:

- طلب خطي للمشاركة - استمارة معلومات تملأ من قبل المترشح تحمل من الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للتوظيف العمومية (dgp.gov.dz) - صورة طبق الأصل من بطاقة التعريف الوطنية - نسخة من المؤهل أو الشهادة المطلوبة مرفقة بكشف النقاط للامتحان الدراسي أو التكويني - شهادة عمل تثبت الإقضية المهنية المكتسبة في تخصص له صلة مع منصب العدل المراد شغله.

* يتعين على المترشح التناجح فائليا في المسابقة أنصام ملفه بالوثائق التالية:

- شهادة الميلاد - شهادة الجنسية الجزائرية - شهادة عائلية عند الاقتضاء - صورة طبق الأصل من شهادة إثبات الخدمة الوطنية - مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (صحيفة رقم 03 سارية المفعول) - شهادة طبية تثبت تأهيل المترشح لشغل منصب العدل المراد شغله - صورتان (02) شمسيتان - شهادة إقامة.

المدير العام

17 جويلية 2017

ليريد التوقيع
شماريخ

الملحق رقم 5

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان-

قسم: إدارة الأعمال

استمارة البحث:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتقدم إلى سيادتكم بطلبي هذا المتمثل في ملأ هذه الاستمارة بصدد إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الخدمات الصحية حول موضوع "استقطاب الكفاءات محور عملية التوظيف" ونظرا لأهمية هذا البحث نأمل من حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان، علما بأن جميع المعلومات الواردة بهدف الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم تعاونهم وإتاحة الفرصة للاستفادة من خبراتكم في هذا البحث مع تقديرنا المسبق لجودة أرائكم.

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) داخل الخانة المقابلة للإجابة المختارة.

أولا: أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن:

3- المؤهل العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الخبرة المهنية (الأقدمية):

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى 10 سنوات ☐

- من 11 إلى 15 سنة ☐ - أكثر من 15 سنة ☐

5- الرتبة:

ثانيا: أسئلة متعلقة بالكفاءة.

1- في نظرك ماذا تمثل الكفاءة البشرية ؟

- جملة المهارات ☐ - جملة الخبرات ☐ - جملة المعارف ☐

- جملة القدرات ☐ - الكل ☐

2- هل المستشفى يمتلك كفاءات بشرية متميزة و ذات خبرة ؟

- نعم ☐ - لا ☐

3- تتوفر لدى العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها:

☐☐

- نعم ☐ - لا ☐

4- يحرص العاملون على أداء المهام بجودة عالية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة:

- نعم ☐ - لا ☐

5- هل العمال مؤهلين و قادرين على اكتساب المعلومات و المعارف في الوقت المناسب؟

- نعم ☐ - لا ☐

6- يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع و التطور:

- نعم ☐ - لا ☐

7- هل ساعدتك المعارف العلمية المسبقة في أداء وظيفتك؟

- نعم ☐ - لا ☐

8- حسب رأيك المؤهلات و الشهادات التي يحملها الموظف الجديد تكفي لوحدها لإنجاز المهام

- نعم ☐ - لا ☐

ثالثاً: أسئلة متعلقة بالتوظيف.

1- ترى أن احتياجات المؤسسة تستدعي القيام بعملية التوظيف باستمرار

- نعم ☐ - لا ☐

2- كيف يتم توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة الاستشفائية ؟

- على أساس الشهادة ☐ - مسابقة التوظيف ☐ - طريقة أخرى ☐

3- هل يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات البشرية ؟

- نعم ☐ - لا ☐

4- هل يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل صريح؟

- نعم ☐ - لا ☐

5- هل تتميز مسابقات التوظيف بالمستشفى بالمصداقية والشفافية؟

- نعم ☐ - لا ☐

6- هل تتم عملية انتقاء المترشحين في المسابقات على أساس الشهادة على ضوء معايير الآتية:

- ملائمة شعبة اختصاص المترشح لمتطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها ☐

- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح ☐

- تاريخ الحصول على الشهادة ☐

- نتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء ☐

- الأشغال و الدراسات المنجزة من قبل المترشح في نفس تخصصه ☐

7- هل عدد مرات التوظيف للكوادر الخارجية قليل جدا و لا يتناسب مع متطلبات الوظائف

☐ ☐

- نعم ☐ - لا ☐

8- الاعتماد على أفراد ذوي الخبرة يساعد أكثر من توظيف عمال جدد

- نعم ☐ - لا ☐

9- كيف يستفيد الموظفون بالإدارة من المناصب الشاغرة فيها، هل عن طريق

- نقل ☐ - تحويل ☐ - ترقية ☐ - امتحانات ☐ - لا يستفاد منها ☐

10- هل أنت راض على سياسة التوظيف في المؤسسة

- نعم ☐ - لا ☐

رابعاً: استقطاب الكفاءات محور عملية التوظيف

1- هل تهتم المؤسسة بشروط التوظيف في عملية البحث عن الموظفين

- نعم ☐ - لا ☐

2- يتم تحديد مواصفات كل وظيفة و مواصفات صاحب الوظيفة قبل الإعلان عنها

- نعم ☐ - لا ☐

الملخص

يعتبر قطاع الصحة من أهم القطاعات في أي دولة بصفته قطاعا عموميا، وتوظيف الكفاءات البشرية في هذا القطاع يلعب دورا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز للموظف الذي ينعكس بصفة إيجابية على أداء المؤسسة الاستشفائية وبلوغ أهدافها.

حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها معالجة موضوع "استقطاب الكفاءات محور عملية التوظيف" بهدف التعرف على مدى تطبيق القطاع الصحي الجزائري للتوظيف القائم على أساس الكفاءات الذي يركز على الكفاءات البشرية ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان كأداة أساسية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وهذا بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (110) فرد، يمثلون العاملون الموزعون على مختلف الأسلاك المتواجدة في المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة والتي تم اختيارهم وفقا لطريقة العينة العشوائية الطبقية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تبني سياسة التوظيف القائم على أساس الكفاءة اتجاه الموارد البشرية في المركز الإستشفائي الجامعي جاء بمستوى جيد جدا؛ أما عملية استقطاب الموارد البشرية جاءت بمستوى مرتفع؛ إضافة إلى ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الكفاءة بأبعادها في تحسين عملية التوظيف بعدما تم التأكد من وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، الكفاءات، القطاع الصحي، قطاع عمومي، الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية.

Résumé

Le secteur de la santé est considéré comme l'un des secteurs les plus importants de tout pays en tant que secteur public, et l'emploi des compétences humaines dans ce secteur joue un rôle majeur dans la réalisation de la performance distinguée de l'employé, qui se reflète positivement sur la performance de l'hôpital et la réalisation de ses objectifs.

Nous avons essayé, à travers l'étude que nous avons menée, d'aborder le thème de "Attirer Les compétences sont au centre du processus de recrutement "dans le but d'identifier l'étendue de l'application par le secteur de la santé algérien de l'emploi basé sur les compétences qui met l'accent sur les compétences humaines. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire a été conçu comme un outil de base pour sélectionner les hypothèses de l'étude et les analyser, et cela s'est appuyé sur diverses méthodes statistiques. L'approche descriptive et analytique a été utilisée, et un échantillon a été constitué. L'étude se compose de (110) personnes, dont les employés sont répartis sur les différents fils du centre hospitalier universitaire avec des données, qui ont été choisies selon la méthode d'échantillonnage aléatoire de boue.

Cette étude a conclu que le niveau d'adoption de la politique de l'emploi basée sur la compétence envers les ressources humaines de CHU était de bon niveau. Très, la base du processus d'attraction des ressources humaines est venue à un niveau élevé; en plus de cela, il y a une relation L'effet de statistiquement significatif d'appliquer le principe d'efficacité dans ses dimensions à l'amélioration du processus de recrutement, étant donné qu'une corrélation forte et vague entre les deux variables a été confirmée.

Mots clés: employé, compétence, secteur de la santé, secteur public, ressources humaines, attirer les ressources humaines, institution hospitalière