تمهيد:

تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة و الوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، بحيث أن هذه الإدارة تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة و توزعها في مختلف أقسام و فروع المؤسسة . و عملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من المهام والأنشطة المترابطة و المتسلسلة فيما بينها، والتي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية.

و تعتبر عملية التوظيف من المهام الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و الهدف منها هو تحقيق التوافق و الانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف و متطلبات الوظيفة الشاغرة ، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تأثر على العمال و على فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف و متطلبات كل وظيفة و وضعها في المنصب المناسب لها، فعملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الراغبة في العمل.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب التوظيف في ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول : **ماهية التوظيف .**

المبحث الثاني : **أساسيات التوظيف.**

المبحث الثالث :**الإطار التنظيمي للتوظيف في الجزائر.**

المبحث الأول : ماهية التوظيف .

نظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة سواء كانت إدارة أو شركة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، أعطي له اهتماما كبيرا ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق معينة لجلب وتوظيـــــف العامل الكفء.

المطلب الأول : مفهوم التوظيف ، أهميته وأهدافه .

في هذا المطلب سيتم تناول مفهوم التوظيف لغة واصطلاحا وعند بعض المفكرين ثم التعرف على أهمية وأهداف التوظيف.

أولا : مفهوم التوظيف.

يوجد العديد من التعاريف للتوظيف فمنها:

1. التوظيف لغة:

التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، و هكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال و الموظفون قصد إنتاج سلع و خدمات جديدة [1].

2.التوظيف اصطلاحا:

هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، و هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، و فيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملىء أو سد منصب كان شاغرا [2] .

[1] _ **المنجد في اللغة و الإعلام**، الطبعة 24 ، دار الشرق لبنان 1973 ص:265 .

[2] _ بوراس شافية مذكرة ماجيستير في **سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة** في الجزائر خلال الفترة2005 /2007 ،العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص:10 .

3.مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين:

هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، و اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل[1].

هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهليـــــن للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة[2].

يعني تلك العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة 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 [3].

ثانيا: أهمية التوظيف .

يكتسب الاستثمار في التوظيف أهمية بالغة للمنظمة وتظهر أهميته من خلال العناصر التي تؤدي إلى تحقيق التوازن في النوعية والكمية ولهذا تحرص كل منظمة على وضع سياسة توظيف محكمة للإستجابة إلى متطلبات التغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة .

وتوظيف شخص جديد في إطار عقد محدد المدة أو غير محدد هي خطوة مهمة وثمينة ومغامرة صعبة التنفيذ، وتنطوي تحت هذه الجملة المعاني التالية [4]:

1. **مهمة** لأن الموظف الجديد لابد أن يكون قادرا على أداء مهمته والاندماج في الفريق ومشاطرة القيم الثقافية للمؤسسة ؛
2. **ثمينة** لأن التوظيف يمثل تكلفة مباشرة بالإضافة إلى تكاليف التكوين والاندماج ؛
3. **مغامرة** لأن الشخص الموظف قد يكون ملائما ، أو يستطيع أن يغادر المؤسسة أثناء الفترة التجريبية إذا أراد ذلك ؛
4. **صعبة** التنفيذ لأنها تتطلب خبرة ومعرفة من طرف المشرفين على عملية التوظيف وكذلك هي صعبة الرجوع عن القرار بعد ترسيم المستخدم في حالة عدم ملائمته للمنصب ؛

---

[1] _ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، **إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،2005 ،ص: 2 .

[2] _ ربحت مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، كلية التخطيط، 2007،ص: 141_142.

[3] _ منصور أحمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 ، ص:95 .

[4] _ عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2005 ، ص:311 .

5. **تحد** حيث تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة [1].

ثالثا: أهداف التوظيف.

من المهم أن تستغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن إستغلال ممكن ، ويمكن تلبية أهم أهداف الموارد البشرية في النقاط الموالية[2] :

1. جذب المرشحين الأكفاء للوظائف الشاغرة في المنظمة ؛
2. إشعار العاملين بالاستقرار الوظيفي ؛
3. رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء إلى المنظمة ؛
4. تدريب العاملين وتحسين كفاءتهم في أداء الأعمال ؛
5. تخفيض التكاليف الاجتماعية كنتيجة لتدريب العاملين وتحسين مهاراتهم وقدراتهم ؛
6. التعويض العادل للأفراد العاملين عن جهودهم المبذولة ؛
7. إشعار العاملين بأهميتهم والمساهمة في تحقيق رغباتهم وطموحاتهم ؛
8. الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة ؛
9. وضع المترشح في المكان المناسب له و الذي يسمح له باستخدام طاقاته و قدراته؛
10. تلبية حاجات المؤسسة من اليد العامة المطلوبة؛
11. جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة إختيار أحسنهم ؛
12. ضمان و تأكيد كفاءة و قدرة و جدارة القيادة.

إن تحقيق أهداف عملية التوظيف يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة وبالتالي تخفيض معدلات دوران العمل والتقليل من معدلات التغيب عن العمل .

[1] _Tony Alberto, Pascal Combemale, **Comprendre l'entreprise (théorie, gestion, relations sociales)**,Editions Nathan,1993,p : 186 .

[2] _ جمال الدين محمد المرسي،**الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، مصر،2003، ص ص:36_37.

المطلب الثاني : مبررات التوظيف، مبادئه و معاييره.

يتناول هذا المطلب ثلاث جزئيات عن التوظيف بداية بمبررات التوظيف ثم التعريف بمبادئه وصولا إلى المعايير أو الخصائص .

أولا: مبررات التوظيف .

عندما تصبح إحدى الوظائف شاغرة أو تتوقع أن تخلو الوظيفة من شاغلها في المستقبل القريب فإن أول ما يشغلها هو أن توفر الموظف المناسب لشغلها . ويمكن القول أن أهم مبررات التوظيـــف تتمثل فيما يلي[1] :

1.إعادة التنظيم :

قد يحتاج التنظيم إلى إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد .لقد أصبح من المتطلبات الضرورية للكثير من المنظمات القيام بدراسة حجم العمالة لديها وذلك عن طريق إعادة التنظيم بهدف زيادة إنتاجية أعضائه .

2.العمل المرن :

يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن اتباعها للحفاظ على الانتاجية دون زيادة العاملين أو حتى الاحتفاظ بنفس عددهم ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الاضافي ، هذا إلى جانب ساعات العمل المرن ، والعمل عن طريق الاتصالات التليفونية ، وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الاجراءات الرسمية ، أي إتاحة الفرصة للعاملين لإتمام جزء ما من العمل بالمنزل.

3. العمل لجزء من الوقت أو الاتفاق مع العاملين:

قد لا تفضل بعض المنظمات العمل طول الوقت لعامليها وإنما تعتمد على تحديد جزء من الوقت لهم أو تتفق معهم على نصف يوم ،أو فترة واحدة في صباح اليوم أو في المساء .ويتوقف الاعتماد على أي منهما بحسب طبيعة العمل في المنظمة ومتطلباتها ، وقد تعتمد المنظمة على إحدى مكاتب العمل لتوفير متطلباتها من العمالة حسب كمية العمل لديها .

[1] _ بشار الوليد يزيد، **مرجع سابق**، ص:63_64.

4.الاعتماد على المتعهدين :

يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية والتجارية التي تمد المنظمات باحتياجاتها من العمالة نظير أجر معين ، حيث تيسر للمنظمة توفير احتياجاتها من العمالة دون ضمان إنتاجيتها ، فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين بمؤهلات وخبرات معينة فقط.

5.انتقال العاملين وترقيتهم:

يتم انتقال العاملين من وظيفة إلى أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية للموظف الذي يتم نقله ، ويفضل الكثيرون انتقال الموظف وترقيته من داخل المنظمة عن البحث والتحري وشغل الوظيفة الشاغرة من خارج المنظمة لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية والتحفيز للعاملين بالمنظمة هذا إلى جانب الالتزام الأخلاقي للمنظمة اتجاه العاملين بها .

6. مشاركة الوظيفة :

تعد المشاركة في الوظيفة من بين التطبيقات التي شاع استخدامها بكثرة في السنوات الأخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلى جانب ما تؤديه لزيادة الانتماء التنظيمي .

7. الاعتماد على الحاسب الآلي (الكمبيوتر):

يؤدي الاعتماد على الحاسب الآلي إلى تخفيض المجهودات المبذولة ، والتكاليف التي تتحملها المنظمة على المدى البعيد مما يحمل معه ضرورة دراسة قضية العدد المناسب من العمالة الذي يتميز بالمهارة والإبداع في مجال الأعمال ، وتحليل البدائل المتكاملة لأداء الأنشطة .

ثانيا: مبادئ التوظيف .

يرتكز التوظيف على المبادئ الموالية[1] :

1. **مبدأ الديمومة :** أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

2. **مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص :** أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.

[1] _ عوض خلف العنزي، **إدراك الموظف للمسلك الوظيفي ولأخلاقيات المهنة**،دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 22، العدد الثاني ، القاهرة ، 2006 .

3. **مبدأ الكفاءة :** هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

ثالثا : معايير التوظيف.

يقصد بمعايير التوظيف تلك الخصائص ، المواصفات ، المؤهلات العلمية ، الاستعدادات البدنية والشخصية ، التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه والقيام بالعمل ، هذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء ومن أهمها [1]:

1. مستوى التعليم:

كل وظيفة تتطلب مستوى من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل محددا في بطاقات تصنيف الوظائف، حيث يتم تحديد هذا المستوى قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

2. الخبرة السابقة:

تعتبر الخبرة السابقة أو المهنية للفرد معيار أساسي لنجاحه مستقبلا لأن مختلف المؤسسات تشترط الخبرة السابقة، وهذا المعيار يطرح عدة تساؤلات، فهل الخبرة مرتبطة بالتكوين الذي تابعه المترشح من قبل ؟ هل هناك استمرارية وتقدم في الحياة المهنية للمترشح ؟ هذه الأسئلة وغيرها هي بمثابة مؤشرات تبين ما مدى استفادة الفرد من خبرته المهنية السابقة، وما مدى فعالية هذه الخبرة في المنصب الجديد.

3. الصفات الجسمية:

بعض الوظائف تتطلب صفات جسمية معينة ، كالطول أو القوة الجسمية أو بعض الصفات الأخرى كالجمال والأناقة مثلما هو الحال في مؤسسات الطيران والفنادق ، وعندما نتكلم عن القدرات الجسمية فنجد أنها تختلف من فرد لآخر، ومن وظيفة لأخرى.

4. الصفات الشخصية:

يقصد به شخصية الموظف ، فالموظف المتزوج يكون أكثر استقرارا ومسؤولية في وظيفته، ومن مؤشرات الشخصية نجد العمر بحيث الأفراد متوسطو العمر يكونون أكثر استقرار من الشباب ، وتقوم بعض المؤسسات باختبارات للشخصية، لكن لا يمكن التسليم بهذا الأمر لأنه يوجد دائما استثناءات.

[1] _jean guyot, **le recrutement méthodique du personnel,** entreprise moderne édition, paris,P:77 .

يقتضي تعيين الأفراد دراسة دقيقة للعناصر المختلفة التي سبق ذكرها لذا تلجأ المؤسسة إلى تحديد هذه المصادر وهي بصدد تنفيذ خطة التوظيف ، وهذا من أجل الحصول على القوى العاملة .

المطلب الثالث : مصادر التوظيف .

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المصادر المختلفة للحصول على القوى العاملة ، والتي يمكن تقسيمها إلى: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية .

أولا: المصادر الداخلية .

يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشآت بإحدى الطرق التالية[1] :

1. الترقية:

تقوم 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 ، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها ،فإن عملية الاختيار لابد ان ترتكز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها .

2. النقل :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى آخر. والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى.وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها، في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

[1] _ أنس عبد الباسط عباس،**إدارة الموارد البشرية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الطبعة الأولى،2011،ص ص:104_105.

3. الموظفون السابقون:

قد تلجأ بعض المنشآت إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين ، على أساس أنهم موظفون من الداخل ، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المنشآت .

ثانيا: المصادر الخارجية.

تعطي المنظمات الفرصة للمؤهلين من أفراد المجتمع الخارجي للتقدم لشغل بعض الوظائف بها وفيما يلي يتم عرض موجز لأهم المصادر الخارجية لاستقطاب العمالة وهي[1]:

1.الإعلان:

من الملاحظ أن هناك تركيزا على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين الأول: نشر الإعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، مثل مجلة الإدارة تقرأ بصفة أساسية عن طريق المتخصصين والممارسين للإدارة .

أما الأسلوب الثاني فيتمثل في نشر إعلان في صحيفة عامة يحتوي على معلومات كثيرة عن المنظمة، والوظيفة ، ومواصفات شغلها والتي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية .

2. مكاتب التوظيف:

تساهم مكاتب التوظيف بكافة أنواعها ، سواء كانت عامة أو خاصة ، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها .

4. المدارس والكليات :

الكثير من المنظمات تقوم بمجهودات خاصة لإنشاء والمحافظة على علاقات بناءة بينها وبين المعاهد والكليات المختلفة في مجال تخصصها ، للحصول على الأفراد المطلوبين.

[1] _ زاهر محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الاولى ،2011،ص ص:105_106.

5.نقابات العمال :

تعتمد بعض المنظمات ذات العلاقات الوطيدة بالاتحادات أو النقابات ، على مساهمة هذه النقابات في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف.

6. المتقدمون العرضيون:

تشكل طلبات التوظيف التي تقدم باليد أو البريد دون الحاجة الشديدة للعمل أيضا مصدرا مهما للأفراد .

7.محاباة الأقارب :

بالرغم من أن هذه السياسة لا تتفق مع أساليب وأسس التوظيف السليمة ، إلا انها تعتبر من قبيل تنمية الاهتمام والولاء للمنظمة .

8. قواعد بيانات التوظيف:

خاصة في الدول المتقدمة حيث توجد مؤسسات تقوم ببيع قواعد معلومات عن كافة فئات الخبراء والتخصصات وتساعد هذه الادارة المنظمة في الوصول إلى فئات العاملين المستهدفة في أقل وقت ممكن والمفاضلة بينها من أجل الحصول على أفضل المترشحين .

9.معارض العمل :

تقوم جهات معينة من حين لآخر بتنظيم معارض عمل أو توظيف تدعو إليها المنظمات الراغبة والباحثين عن العمل ، والجمهور عامة [1].

10.الترشيحات من قبل موظفي المنشأة :

حيث يزكي العاملين في المنشآت بعض أصدقائهم للعمل بالمنشأة على أساس أن التزكية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم فلابد أن تكون مثمرة [2].

[1] _ حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)**،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2013،ص:149.

[2] _ صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر،الاسكندرية،1999،ص:161.

11.الاستئجار:

وهنا تلجأ المنظمة إلى جهة خارجية لتقوم بنشاط أو تقديم خدمة معينة في إطار عقد ينظم العلاقة بين الجهتين، بحيث تتكفل جهة بالمقابل المادي وتتكفل الأخرى بالعمل والنشاط[1].

12.العمالة المؤقتة :

تلجأ المنظمة للاستعانة بموظفين مؤقتين لمواجهة ظروف عمل موسمية أو طارئة ويوفر هذا البديل المرونة للمنظمة بحيث يمكنها التخلص من هذه الحالة المؤقتة بعد زوال الظروف التي أوجدتها .

المبحث الثاني: أساسيات التوظيف.

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الاجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دراسة وفهم سياسات التوظيف كونها عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه ، ومن هذه الاجراءات يوجد طرق مختلفة للتوظيف بالإضافة إلى ضرورة تحديد مسؤوليات كل طرف إزاء عملية التوظيف.

المطلب الأول : طرق التوظيف ومسؤولياته .

في هذا المطلب سوف يتم تقسيمه إلى شقين الأول يتم التطرق إلى مختلف طرق التوظيف والشق الثاني يتم التعرف على الأطراف الذين تقع عليهم مسؤولية التوظيف .

أولا: طرق التوظيف.

تنفرد كل مؤسسة في طريقة توظيفها للعاملين الجدد وذلك حسب طبيعة نشاطها وحسب المتعارف عليه يتم تقسيم هذه الطرق إلى نوعين من التوظيف :التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي .

1. التوظيف الداخلي :

وبدوره يتكون التوظيف الداخلي من عدة أنواع وهي كما يلي [2]:

[1] _ نادر أحمد أبو شيخة،**إدارة الموارد البشرية(إطار نظري وحالات عملية)**،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الثانية،2013،ص:120.

[2] _ حسن ابراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت،الطبعة الأولى،2002،ص:18.

أ- الامتحان المهني :

يتمثل هذا النوع من التوظيف في أنه امتحان القبول أو الاختيار المشروط ، بعد دراسة كافة خطوات مرحلة غربلة الموارد البشرية وحتى بعد اجتياز المتقدم بنجاح كافة خطوات هذه المرحلة الأولى من الاختيار، فقد تتردد المؤسسات بالتوظيف، وقد تتريث وتضع بعض المتقدمين على قائمة الانتظار وذلك لأهداف داخلية ، منها ما يتعلق بتكاليف التوظيف وحجز الاعتمادات بحسب المتوفر منها ، ومنها ما يتعلق بالحصول على بيانات أو معلومات إضافية قد تسرع أو تؤخر عملية الاختيار.

ب- الفحص المهني:

وهي اجراءات تتمثل في فحص القدرات المتوفرة لدى الفرد لاستدراك مزاياه العامة والخاصة، وهي فحوص تمس جانب الأداء والقدرة المهنية على ممارسة العمل، والفحوص السيكولوجية مثل الذكاء والبديهة والصبر والصدق والأمانة...وغيرها من الفحوصات الشاملة.

ج- الترقية الاختيارية:

بعد تعيين الموظف وتثبيته وترسيمه والصعود في الدرجات وبعد أدائه لعمله بتفاني واحترام السلم الاداري وبعد مضي عشر سنوات خدمة فعلية ، يرقى الموظف الذي له عشر سنوات أقدمية ومسجل في قائمة التأهيل ترقية اختيارية وذلك على سبيل الاختيار.

ح- التأهيل المهني :

يسمى هذا بالترقية ككل ، أي بعد الترسيم وترقية الموظف في الدرجات وبعد مضي وأقدميته في المنصب، يرقى المعني من رتبته الأصلية إلى رتبة أعلى.

2. التوظيف الخارجي :

ويتمثل هذا النوع من التوظيف في أنه يتم داخل المؤسسة ، وهو كما يلي :

أ- المسابقة على أساس الشهادة :

تتم هذه المسابقة بشرط أساسي هو درجة الشهادة التي يتمتع بها الفرد، تتمثل هذه الشهادات في المستويات الدراسية والتكوين الذي يتمتع به قبل التحاقه وطلبه الوظيفة .

ب- المسابقة عن طريق الاختبار:

توجد عدة أنواع من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الاختيار الصحيح للأفراد وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها الأفراد ، ومن أهم هذه الاختبارات : الاختبارات الجسمانية ، اختبارات الذكاء ، اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات، اختبارات الانجاز، اختبارات القدرات والاستعداد، الاختبارات الطبية، اختبارات سرعة البديهة والاستجابة ، اختبارات الشخصية ، الاختبارات النفسية[1].

ثانيا: مسؤولية التوظيف.

يتطلب نجاح وفعالية عملية التوظيف العمل التآزري والمسؤولية المشتركة لكل من اختصاصيي الموارد البشرية ومديري الوحدات الأخرى والعاملين في المنظمة ، مع تفاوت دور كل من هذه الجهات الثلاث ، وهناك طرف آخر خارج المنظمة وهو الباحثون عن عمل ويلخص الجدول التالي مسؤولية كل من الموارد البشرية ومديري الوحدات والعاملين.

جدول (01) مسؤوليات اختصاصيي الموارد البشرية ومديري الوحدات والعاملين في عملية التوظيف

المديرون	اختصاصيو الموارد البشرية	العاملون
- العمل مع الموارد البشرية لإعداد أهداف وخطط التوظيف التي تلبي الحاجات الاستراتيجية للمنظمة وحاجات العاملين . - يتفهم العلاقة بين نشاطات التوظيف وغيرها من نظام إدارة الموارد البشرية، والاحتفاظ بالعاملين على المدى البعيد.	- العمل مع المديرين لإعداد أهداف وخطط التوظيف لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمنظمة وحاجات العاملين. - تصميم نشاطات عملية التوظيف والاحتفاظ بالعاملين التي تسهم في تطوير نظام متكامل ومتناسق لإدارة الموارد البشرية. - إعداد خطط التوظيف وفق القواعد القانونية وتوظيف	- يناقش علانية أهدافه على المدى القصير والبعيد من اجل تسهيل إعداد خطط التوظيف التي تعالج اهتمامات العامل واحتياجاته. _ حين البحث عن العمل، أن يأخذ في الاعتبار جميع جوانب نظام إدارة الموارد البشرية قبل اتخاذ أي قرار حول المكان الذي سيعمل فيه.

[1] _ بشار يزيد الوليد ، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية** ،دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ،الطبعة الأولى،2009،ص:87.

– يساعد في نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة إلى جميع العاملين المؤهلين للترشيح. – يطلع باستمرار على اتجاهات سوق العمل من أجل توقع تداعيات ذلك على التوظيف والاحتفاظ بالعاملين. – يتفهم التشريعات السائدة ويلتزم بها.	مجموعة متنوعة من المترشحين من داخل المنظمة وخارجها. – تقييم نشاطات عملية التوظيف وابتكار وتطوير ممارسات تضمن الحصول على أعداد كافية من المتقدمين الأكفاء. – توفير التدريب اللازم للمديرين المعنيين بالتوظيف.	– يشارك في نشاطات التوظيف مثل إحالة/تحويل الآخرين من أصدقائه ومعارفه للمنظمة والاجابة على أي استفسارات حول العمل في المنظمة. – يوظف معرفته بأساليب التوظيف لدى المنظمات المنافسة ويساعد منظمته في تطوير ممارسات جديدة وفعالة. – يعمل مع المديرين والموارد البشرية في جهود المنظمة لإدارة تنوع القوى العاملة بفعالية. – يبحث عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمة ويتابع تلك التي تتناسب مع أهدافه الوظيفية بفعالية.

المصدر : حسين حريم ،إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، مرجع سابق ، ص ص:138–139.

وحتى تكون عملية التوظيف نزيهة وعادلة وتجرى وفق أسس وقانونية وجب أن تمر هذه الأخيرة بالمراحل التي سيتم ذكرها في المطلب الموالي .

المطلب الثاني : مراحل التوظيف.

سيتم تناول في هذا المطلب المراحل التي تمر بها عملية التوظيف والتي تكون على النحو التالي [1]:

[1] _حسن حريم وآخرون ،**أساسيات الادارة** ، دار الحامد للنشر،عمان،الاردن،1998،ص:240.

1.تخطيط الموارد البشرية :

عملية تخطيط الموارد البشرية تعنى بالأساس ضمان توفر العدد المناسب من الموارد البشرية بالنوعية المطلوبة وفي الوقت الملائم ، وتقوم إدارة الموارد البشرية على ضوء ذلك بوضع خطط مستقبلية تقوم على دراسة حجم وعبء العمل الحالي والمتوقع وعمل مقارنة بين نتائج هذه الدراسة وبين الوضع الحالي للعاملين في المنظمة من حيث العدد والنوعية ،بهدف تحديد الفائض أو الحاجة إلى الموارد البشرية .

2.تحليل الوظائف :

إن عملية تحليل الوظائف هي دراسة نظامية تتطلب تحديد عناصر وصفات الوظيفة وكذلك تحديد القدرات والمهارات اللازم توفرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة، وتتعدد الطرق التي يتبعها أخصائيو تحليل الوظائف باختلاف طبيعة العمل وحجم المنظمة [1].

3.الاستقطاب :

الاستقطاب هو عملية إيجاد المرشحين المؤهلين وجذبهم للتقدم للوظيفة الشاغرة ، فالعملية تبدأ من البحث عن مرشحين جدد وتنتهي عند تقديم هؤلاء المرشحين لطلبات التوظيف[2].

4.الاختيار والتعيين:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التوظيف **حيث** تهدف عملية الاختيار إلى انتقاء الموظف الأكفأ بعيدا عن المحسوبية والواسطة ، وذلك باتباع مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين المتقدمين للوظيفة ، ولعملية الاختيار أهمية كبيرة ، فكما نعلم بأن لكل وظيفة متطلباتها واحتياجاتها ، ولكل فرد مؤهلاته وقدراته ومهاراته ، وبالتالي تظهر هنا أهمية اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب وتتحدد عملية اختيار الافراد الذين سيعملون في المنظمة مستقبلا في الخطوات التالية[3]:

[1] _JEAN-MARIE PERETTI, **Ressources humaines**, Librairie Vulbert,Paris,1994,4e édition, p :144 .

[2] _Bernard Martory et Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines(Pilotage Social et Performances)**,6e édition, P :43.

[3] _ نادر أحمد أبو شيخة ، **مرجع سابق**، ص ص : 121_123.

أ- تحديد احتياجات المنظمة من المهارات المختلفة والعدد اللازم من كل مهارة خلال فترة مقبلة ، وذلك في ضوء مهام كل وحدة تنظيمية من وحدات المنظمة .

ب- فحص بطاقات وصف الوظائف ، للوقوف على الحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة لشغل الوظائف .

ج- تحديد مصادر المهارات الداخلية والخارجية بهدف اجتذاب الأفراد ذوي الخبرات الملائمة لشغل الوظائف الشاغرة . إذ عندما يتخذ القرار بأن التعيين سيكون من خارج المنظمة فإنه يمكن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بعدة طرق والتي تم ذكرها آنفا .

وعند الإعلان عن الوظيفة لابد أن يتضمن الإعلان:

- عنوان الوظيفة وما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات .
- المزايا المقررة للوظيفة وموقعها في الخريطة التنظيمية للمنظمة .
- مواصفات شاغر الوظيفة.
- الطريقة التي تتبع في التقدم لشغل الوظيفة .

ح- تحديد طرق الحصول على معلومات عن المتقدمين للوظائف .

خ- تحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين .

د- الفحص الأولي للطلبات وذلك من خلال دراسة الطلبات الواردة بالبريد لاستبعاد طلبات من لا تنطبق عليه مواصفات الوظيفة . وقد تستند مهمة هذه الدراسة إلى موظف أو أكثر من العاملين في إدارة الموارد البشرية . وتستهدف هذه المرحلة تقليل الأعباء المالية والادارية التي تتحملها المنظمة.

ذ- إجراء اختبارات التوظيف وإجراء المقابلات .

ر- **البحث في خلفية المتقدم :**

ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم (كمعرفين) في طلب الاستخدام ، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها المتقدم المتعلقة بمستوى إنجازه وخبراته وسلوكه...إلخ على أنه ينبغي أن لا يتم الاعتماد على التوصية

الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفين وأن يؤخذ تقويمهم بحذر وستفسر هذه الخطوة عن الاختيار الأولي .

ز- **الفحص الطبي :**

وذلك للتأكد من خلو المتقدم للوظيفة من الأمراض ، والتأكد من قدرته على تحمل أعباء الوظيفة وبالتالي منع حالات العجز أو المرض المزمن باكتشافها في وقت مبكر وتوفير نفقات العلاج والتأمين، وتخفيض معدلات الغياب ، ووقاية العاملين والمستهلكين من الأمراض المعدية .

س- **قرار التعيين:**

إذا ما اجتاز المتقدم للوظيفة المراحل السابقة بنجاح ، فإن على المنظمة أن تقدم له عرضا وتحاول إقناعه بقبول هذا العرض.

5.التعويضات المباشرة :

وهي المبالغ النقدية التي تقوم المنظمة بدفعها إلى موظفيها لقاء العمل الذي يؤدونه لها وتشمل : الأجور، الزيادات السنوية والأجور الإضافية، المكافآت النقدية والبدلات .

6.تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء ضروري للمنظمة لما لها من أهمية في الحكم على مستوى العاملين وبالتالي استحقاقهم للترقية أو الزيادة السنوية أو إنهاء الخدمة.

7.تدريب العاملين:

وهو تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة .

8.الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:

ينبغي أن تؤدى هذه الوظائف على أسس موضوعية وغير شخصية مما سيكون له أثر على شعور الموظف بأنه تم التعامل معه بشكل عادل وغير متحيز:

أ- الترقية :

وتعني انتقال الموظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى أعلى منها في المستوى الإداري، ويصحب الترقية في معظم الحالات زيادة في الراتب تتناسب مع درجة وفئة الوظيفة التي تمت الترقية إليها.

ب- النقل :

وهو انتقال الموظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في ذات الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى وفي ذات المكان أوفي مكان آخر .

ج- انتهاء الخدمة:

هناك أسباب كثيرة لانتهاء خدمة الموظف منها : استقالته أو تقاعده أو فصله عن العمل ، فإذا انتهت خدمة الموظف بالاستقالة فإنه ينبغي مناقشته فيها قبل الموافقة عليها وذلك لاكتشاف الأسباب الحقيقية وراء هذه الاستقالة، أما تقاعد الموظف فيكون ببلوغه سن التقاعد القانوني الذي تحدده قوانين العمل والعمالة في الدولة ، أما فيما يتعلق بالفصل عن العمل فإنه قد يكون قرارا تأديبيا لعدم تنفيذ تعليمات العمل أو التقصير في أداءه أو الإخلال بمبدأ الأمانة أو الشرف ، وقد يكون هذا القرار بفصل الموظف عن عمله بسبب إلغاء الوظيفة نفسها من الهيكل التنظيمي للمنظمة أو لأي سبب آخر .

وتعتبر هذه المراحل التي سبق ذكرها هي نفسها تقريبا في جميع عمليات التوظيف في المؤسسات العامة وهي تتأثر بمجموعة من العوامل التي سيتم ذكرها في المطلب الموالي .

المطلب الثالث : أخلاق ومحددات استراتيجية التوظيف .

سيتم تناول في هذا المطلب أخلاق التوظيف بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر على مدى مصداقية وشفافية اجراءات التوظيف في أي منظمة .

أولا: أخلاق التوظيف .

إن قرار قبول عرض عمل يعتبر من بين أهم القرارات التي قد يتخذها الانسان في حياته ، إذ أن هذا القرار يؤثر كثيرا في جوانب عديدة من حياة الانسان ، وفي ضوء ذلك فإن المسؤول عن عملية التوظيف الذي يحاول اقناع المتقدم بقبول العمل تقع عليه مسؤولية كبرى ، حتى يتمكن من جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين للوظيفة ، ومن القضايا الأخلاقية ذات الصلة بتوظيف العاملين الجدد ما يلي[1]:

1.إعطاء معلومات حقيقية صادقة ونزيهة حول العمل والمنظمة الايجابية منها والسلبية :

وقد أشارت الدراسات إلى أن اعطاء المعلومات الحقيقية الايجابية والسلبية عن العمل والمنظمة يزيد في النهاية عدد المترشحين ، كما أن المترشحين الذين يتلقون معلومات إيجابية وسلبية هم أكثر التزاما وأقل احتمالا أن يتركوا العمل في حالة قبوله .

2. تعدد مصادر المعلومات :

ينبغي على صاحب العمل أن لا يعتمد على مصدر واحد فقط في توفير المعلومات لتزويد المتقدمين بها ، وإنما ينبغي توفير عدة مصادر مثل الاعلانات ، والوصف الوظيفي ، عرض فيديو ، الموقع الالكتروني وعينات من العمل الفعلي ومن الأفضل إعطاء المزيد من المعلومات واستخدام الوسائل غير الرسمية لإيصال المعلومات للمتقدمين ، وكلما زادت المعلومات التي توفرها المنظمة للمتقدمين للعمل والراتب والمزايا والمنافع كلما زات جاذبية المتقدمين وشجعتهم على المتابعة والتقدم للعمل .

3. رفض المتقدمين :

من الطبيعي أن يتم قبول بعض المتقدمين وأن يتم رفض بعضهم أيضا .ولكن يجب على المنظمة أن تتولى عملية الرفض بعناية فائقة وحذر شديد ، فإذا ما شعر المتقدم المرفوض بالاستياء والغضب فسوف يؤثر ذلك على سمعة المنظمة ، وإذا ما اعتقد أن اجراءات التوظيف غير عادلة وطويلة جدا و شخصية جدا فسوف ينقل الشخص المرفوض مشاعر الاستياء إلى زملائه ومعارفه ، وينبغي أن ترسل اشعارات الرفض في حينها ومن الضروري أن يتم تحديد جدول زمني لعملية الاختيار والتعيين ويطلع عليها المتقدمون ، وأن تلتزم المنظمة بالمواعيد لأن المتقدم الذي لم يتمكن من الحصول على

[1] _ حسين حريم، **مرجع سابق** ، ص:154_155.

عمل ولم يتم اخباره في الحال فمن المحتمل أن يفقد فرصا أخرى أو يرفض هو فرصا أخرى ، وعليه فإن مراعاة الأخلاق في التوظيف يقلل احتمالات حدوث مثل هذه الأمور المؤسفة.

4.العدالة في ممارسات التوظيف :

احترام وتطبيق مجموعة من معايير التوظيف العادل التي تحترم كرامة الإنسان وقدسية حياة الإنسان، والحرية وتغطي النتائج المادية والمعاملة الشخصية. وتتضمن العوامل الاساسية نتائج عادلة فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل والسلامة والصحة وعمالة الاطفال والتقاعد والتأمين الصحي وفي حالة العجز والإجازة العائلية وكذلك تكافؤ الفرص (عدم التمييز) ودعوى عادلة ضد سياسات الفصل من العمل وبمعنى آخر ، تستوجب العدالة إنصافا في توزيع المكافآت الاقتصادية (مثل الأجور والأرباح) وإدارة لسياسات التوظيف (مثل توظيف وإنهاء خدمة دون أي تمييز).[1]

ثانيا : محددات استراتيجية التوظيف .

سيتم التطرق في هذه الجزئية لأهم هذه العوامل والمؤثرات[2]:

1. سياسات الموارد البشرية :

لا سيما فيما يتعلق بالاعتماد على المصادر الخارجية أو الداخلية للتوظيف فالاعتماد على ترقيات العاملين مثلا يوفر فرصا للتقدم والتطوير الوظيفي وهذا يزيد من جاذبية العمل بالنسبة للعاملين والمتقدمين للعمل .

والأمر الآخر الهام هو سياسة الرواتب، فالمنظمة التي تتبنى سياسة رواتب قيادية ومعرفية في السوق تتمتع بميزة جذب العاملين على غيرها من المنظمات.

ويتعلق الأمر الثالث بتصميم إعلانات الوظائف الشاغرة بحيث توجد صورة ذهنية إيجابية وانطباع إيجابي لدى الناس لاسيما في سوق عمل تنافسي شديد.

2.ظروف سوق العمل والضغوط التنافسية :

[1] _ جون دبليو بد ، **التوظيف بوجه إنساني ، موازنة الكفاءة والعدالة والصوت** ،الاهلية للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى،2007،ص:11.

[2] _ حسين حريم، **مرجع سابق** ، ص:151_154.

تتأثر استراتيجية التوظيف بطبيعة سوق العمل وما إذا كان سوق العمل ضيقا أو واسعا ففي سوق العمل الواسع تستطيع المنظمة أن تختار من بين المتقدمين ، بينما في السوق الضيق لابد أن تبذل المنظمة جهودا إضافية مركزة لجذب متقدمين . هذا ومن الجائز أن يكون في السوق الواسع ندرة في بعض المجالات ، ومن ناحية أخرى هنالك كثير من الباحثين عن عمل يمتنعون عن العمل بأعمال معينة أو في مواقع جغرافية معينة .

3.سمعة ومكانة المنظمة:

إن سمعة المنظمة وشهرتها لها تأثير كبير على نشاط التوظيف، كثير من المتقدمين للعمل ينظرون باهتمام كبير إلى سمعة وشهرة المنظمة التي سيلتحقون بها ، وأي شخص يفضل أن يعمل لدى منظمة يفتخر ويعتز بها ، وهذا يعني إيجاد منظمة لديها قيم تتفق مع قيمه .

4. التقنيات الجديدة :

تشجيع المتقدمين على تقديم طلبات العمل والسير الذاتية إلكترونيا بواسطة الانترنت لأن ذلك يساعد على خفض تكاليف التوظيف وجذب عدد كبير من المتقدمين .وهذا يتطلب أن يتم تصميم المواقع الالكترونية للمنظمات بكل عناية ودقة وأن تتضمن معلومات كافية عن المنظمة ، وتخصيص جزء خاص من الموقع للإعلان عن الوظائف الشاغرة .

5. سلوكيات القائم بالتوظيف :

إذا ما أظهر القائم بجلب المتقدمين لطلب الوظيفة اهتماما صادقا حقيقيا بالمتقدم فإن المتقدم في المقابل يبدي اهتماما أكبر بالعمل ، ويستطيع القائم بهذه المهمة تغيير نظرة المتقدم السلبية للعمل إلى نظرة إيجابية وأن يجعل العمل جذابا للمتقدم والعكس صحيح .

بالإضافة إلى أن مركز أو مكانة القائم بالتوظيف قد تساعد على هذا التأثير الايجابي مما يستدعي تدريب القائم بالتوظيف لتنمية قدراته ومهاراته في ايجاد انطباع ايجابي لدى المتقدمين.

6. تجربة التوظيف :

من الضروري جدا أن توجد تجربة التوظيف انطباعا ايجابيا ومشجعا لدى المتقدمين ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

أ-معاملة المتقدم مثل ما يعامل الزبون؛

ب- تقديم السيرة الذاتية إلكترونيا بطريقة ودية تقدر المتقدم وتكون ممتعة ؛

ج- التوقيت مهم جدا ؛

ح- القرارات البطيئة أو المتأخرة من قبل صاحب العمل هي من أهم مسببات الانطباعات السلبية لدى المتقدمين .

7. التشريعات السائدة :

ولا سيما المتعلقة بالعمل والعاملين مثل تكافؤ الفرص وعدم التمييز بجميع أنواعه ، أو وجوب إعطاء أفضلية للمواطنين أو فئات معينة مثل ذوي الاحتياجات الخاصة والتشريعات التي تنظم استقدام وتعيين الأجانب وغيرها .

المبحث الثالث : الإطار التنظيمي للتوظيف في الجزائر .

يعتبر التوظيف أحد أهم المصادر المعتمدة في توفير موظفين يمتلكون الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل مناصب العمل الشاغرة ، كما أنه من بين العوامل الأساسية المؤثرة على أداء المؤسسات والإدارات العمومية التي تسعى دائما للبحث عن أفكار جديدة ومؤهلات متخصصة ، وفي هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى العوامل المؤثرة على عملية التوظيف بالجزائر بالإضافة إلى التعرف على مجموعة الشروط العامة للتوظيف التي وضعها المشرع الجزائري والتي لا يمكن للمترشح في غياب أحدها أن يلتحق بالوظيفة العمومية في الجزائر وفي الأخير سيتم التعرف على أسباب عدم التحكم في أخلاقيات الإدارة بالجزائر وذكر بعض السبل التي تؤدي إلى ترسيخ هذه الأخلاقيات .

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في عملية التوظيف بالجزائر.

في هذا المطلب سيتم عرض مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية التوظيف في الجزائر وسوف يتم تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية :

أولا: العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط التالية[1]:

1. السياسة التي تتبعها المؤسسة :

بحيث تعرف السياسة على أنها خطط دائمة و ارشادات في التفكير و العمل على تحقيق الأهداف المسطرة .و لتكون السياسات فعالة يجب أن تكون محددة و ثابتة و مرنة، و من أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي تلك المتصلة بإدارة الأفراد و تعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد و تعلن هذه السياسات وفق الأهداف المرجوة، فنجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء و رفع مكانة الفرد في هيكلة المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث و اختيار أحسن اليد العاملة.

2. حجم المؤسسة :

من الملاحظ أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، فالمؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما تتسم بتعقيد الإجراءات بحيث تكون أكبر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية، و تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، و تتضمن وحدة متخصصة في التوظيف وتسمى بمكتب التوظيف.

وهذا يعني أن المؤسسات الكبيرة أعطت أهمية كبيرة لعملية التوظيف، بحيث خصصت قسما خاصا بتوظيف الموارد البشرية و تعيين أشخاص مختصين في الإعلان عن الوظائف واستقطاب أكبر عدد من المترشحين واختيار أكفئهم، في حين أن عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تختلف عن التي في المؤسسات الكبيرة، بحيث تكون إجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة بعيدة عن التعقيد، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة ما تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبـــــــة منها وعملية اختيار العمال تكون عن طريق مقابلة المترشح لمدير المؤسسة الذي يقرر مدى ملاءمته للمنصب

3.تخطيط القوة العاملة :

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة، والمقصود بتخطيط القوى العاملة أنه : وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، و جهد حثيث يواجه المؤسسات و يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملانية و المحيطية التي توجه عمل و نشاط

[1] _قاسي أحلام، **مرجع سابق** ،ص ص: 84_87.

جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة ، فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف و ذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسســـــة ، و تحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل وظيفة من تلك الوظائف.

4. سمعة المؤسسة :

تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف و هي تلك الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة و من بينها: طريقة معاملة الأفراد سواءا العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المتربصين أو الزوار، و كذلك طبيعة و جودة منتوجاتها و خدماتها، و مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية و المحلية و تحسين صورتها و نشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه و من خلال هذا يتوضح أن سمعة أي مؤسسة تؤثر في قدراتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها.

ثانيا: العوامل الخارجية.

و يمكن حصر العوامل الخارجية في النقاط التالية:

1. التقدم التكنولوجي :

إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات و التعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا و استخدام الآلات وإتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية الوظائف هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات و مهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة.

2. الوضع الاقتصادي :

تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة على عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة و إنتاجها و هذا يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات و التخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها، في ظل المنافسة الكبيرة عند جذب اليد العاملة، فالتطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة و التسابق للفوز بالمهارات و الكفاءات البشرية، أما في حالة الكساد الاقتصادي فهو العكس، بحيث ينقص الطلب على

السلع فتقل الأرباح، الشيء الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح عدد كبير من العمال، والتسريح يؤثر سلبا على المؤسسة، إذ تضطر المؤسسة بعد تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة والكفاءة و بالتالي تكون مضطرة إلى تحمل تكاليف تدريبهم و تكوينهم.

3. التشريعات القانونية :

تأثر القوانين و التشريعات التي تصدرها الحكومة على سياسة إدارة الموارد البشرية، فالقوانين التي تصدرها الدولة تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، من خلال التشريعات القانونية تسطر المؤسسات سياساتها و الإجراءات التي يتم بها توظيف اليد العاملة و هي تتعلق بالسن، الجنس ، و الجنسية.

و القانون الجزائري اهتم اهتماما بالغا بعملية التوظيف، بحيث تناول القانون الجزائري كل الجوانب المتعلقة بالتوظيف و وضع شروط خاصة لذلك .

4. المتغير الثقافي :

إن الجزائر و كغيرها من الدول العربية تسودها مجموعة من القيم و العادات والتقاليد، و هذه الأخيرة تؤثر على نشاطات المؤسسة و كذا على عملية التوظيف، بحيث لما تقوم المؤسسة بجذب اليد العاملة، عليها أن تحترم العادات و القيم السائدة في تلك المنطقة، فعلى سبيل المثال " في المجتمعات العربية تسودها بعض التقاليد مفادها أن أعمالا معينة تناسب الرجال و لا تناسب النساء و لهذا على المنظمات أن تراعي هذه النقطة أثناء تحديدها لسياستها التوظيفية[1].

وقد وضعت الجزائر جملة من الشروط التي وجب توفرها في طالب الوظيفة العامة ولا يمكن لمن لا يتوفر فيه أحد الشروط التي سيتم ذكرها لاحقا في أن يتولى وظيفة عامة .

المطلب الثاني : شروط تولي الوظيفة العامة في الجزائر .

تتفق كل الأنظمة على ضرورة توافر شروط معينة في المترشح ، غاية ما هنالك أنه يجب استبعاد كل شرط قائم على اعتبارات لا دخل للإنسان فيها مثل الجنس واللون والمنشأ والطبقة إلخ...أو ذات علاقة بالمعتقد ، دينيا كان او سياسيا أو فلسفيا . وإنما يسمح بالشروط التي تؤثر في أداء الوظيفة ولو من بعيد وينقسم هذا الباب إلى: شروط مقبولة وشروط مرفوضة .

قبل المرور إلى معرفة هذه الشروط سيتم إعطاء تعريفا مبسطا لكل من الموظف والوظيفة وذكر بعض أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المنظمة .

[1] _ قاسي أحلام ، **مرجع سابق**، ص:88.

أولا: الوظيفة العامة.

يقترن تعريف الوظيفة العامة ،بنشاط الإدارة ومهامها وأدوارها التي تؤديها بواسطة عمالها ، ولذلك قيل أنها : مجموعة الاختصاصات والصلاحيات القانونية التي يجب أن يمارسها صاحبها لتحقيق الصالح العام . والتي لا يمكن أن تعتبر من الحقوق المالية المملوكة لصاحب الوظيفة التي لا يستطيع أن يتنازل عنها وفقا لرغبته [1].

ثانيا: الموظف .

هو الشخص الذي يعهد إليه دائما بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام[2] .

ثالثا: أسباب توافر المناصب الشاغرة .

هناك عدة أسباب تدعو إلى توافر المناصب الشاغرة وبالتالي ظهور الحاجة إلى توظيف موظفين جدد لشغلها ومن بين هذه الأسباب يوجد [3]:

1.نمو المنظمة :

إذ يفتح باب التوظيف نتيجة للنمو والتوسع في الخدمات المقدمة لأن هذا التوسع سوف يؤدي حتما إلى خلق مناصب عمل شاغرة.

2.استقالة موظف ما :

تؤدي استقالة أحد الموظفين إلى وجود منصب شاغر يحتاج إلى من يشغله.

3.نهاية الخدمة :

يعتبر إنهاء الخدمة من الأسباب التي تؤدي إلى توفر منصب شاغر .

موت أحد الموظفين:

[1] _ حمود حمبلي،**المساواة في تولي الوظائف العامة في القوانين الوضعية والشريعة الإسلامية**، دار الأمل للنشر،تيزي وزو،2000،ص:75.

[2] _ حمود حمبلي ، **مرجع سابق**، ص: 114.

[3] _ يوسف حجيم الطائي وآخرون،**إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2006،ص:128.

تتسبب وفاة أحد الموظفين في خلق مناصب عمل شاغرة تحتاج إلى من يشغلها .

4.التقاعد:

تقاعد موظف ما يعني بقاء منصبه شاغرا ، ويكون التقاعد ناتجا عن إنهاء خدمات الموظفين لبلوغهم سنا معينا ، وقد يكون التقاعد إجباريا أو اختياريا .

5. الترقية والنقل الوظيفي:

تتسبب ترقية أحد الموظفين في خلو منصبه الذي كان يشغله، وبالتالي يتوجب على المنظمة فتح باب التوظيف من أجل سد هذا الشغور ، وما ينطبق على الترقية ينطبق على النقل الوظيفي.

6.إجازة تغيب :

قد يفتح باب التوظيف في حالة ما إذا قام أحد الموظفين بأخذ إجازة تغيب بشكل مؤقت ، فيما إذا لم يقرر هذا الموظف العودة إلى منصب عمله .

رابعا : الشروط المقبولة .

يتم تصنيفها إلى ثلاث طوائف:

1.شرط الكفاءة وحسن الأداء :

لابد أن يتوفر في المرشح حد أدنى من النضج العقلي والرشد الفكري بالإضافة إلى صحة معتدلة ومستوى علمي أو فني مناسب ، حتى يكون المرشح مؤهلا للقيام بأعباء الوظيفة وتحمل تبعاتها وتقدير مسؤولياتها ونتائجها .

أ.السن والصحة :

نصت المادة (4/31) من المرسوم رقم (59/85)على أن من شروط التوظيف التي لا يقبل بدونها المترشح ((أن تتوفر فيه شروط السن واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة)).

و لقد نص التشريع الجزائري بأن لا يقل السن الأدنى للتوظيف عن 16 سنة.

ب.المؤهل التعليمي:

وهو شرط مهم لضمان حسن أداء الوظيفة وقد أشارت إليه المادة (3/31) من المرسوم رقم(59/85) على وجه الاجمال واشترطت من المرشح أن ((يثبت مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل)) ويترك تحديد المستوى للقوانين الخاصة لاختلاف الحال من وظيفة إلى أخرى.

2.شروط الولاء:

لقد اشترطت التشريعات الوظيفية المختلفة توافر شرط الجنسية، ووضعا قانونيا مقبولا بالنسبة للخدمة العسكرية .

أ- الجنسية :

يلاحظ أن المرسوم رقم (59/85) قد اكتفى بمطلق الجنسية للقبول في الوظائف العامة ، لكنه احتاط بالنسبة لبعض الوظائف الهامة والخطيرة، وجعل القوانين الأساسية الخاصة، أن تنص عند الاقتضاء على شروط الأقدمية في اكتساب الجنسية الجزائرية للتعيين في بعض أسلاك الموظفين.

ب- الالتزامات العسكرية:

اكتفت المادة (5/31) من المرشح للتوظيف بأن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية ، فالقانون لا يشترط من المرشح أن يكون قد أدى الخدمة بالفعل ، وإنما يكون في وضعية قانونية واضحة ، وألا يكون في حالة فرار مثلا، أو أن يكون متهربا من التسجيل على قوائم الخدمة العسكرية .

3.الشروط الأخلاقية :

الهدف من هذه الشروط هو ضمان حد أدنى من استقامة السيرة وحسن السلوك ، حتى يتمكن الموظف من أداء مهمته على أحسن وجه ، وتمثيل سلطة الادارة على النحو المرضي[1].

أ- الحقوق الوطنية:

إن الحقوق الوطنية أو السياسية هي التي يستحقها الشخص في دولة ما باعتباره عضوا في جماعة سياسية وبوصفه مواطنا ،وتخول له المساهمة في شؤون الحكم في بلده ، وتشمل حق الانتخاب والترشح للمجالس النيابية ، وتولي الوظائف العامة.

ولكي يكون الفرد مواطنا صالحا ، وعضوا كامل الحقوق ، وجب أن يتبرأ عن كل فعل أو تصرف يتنافى مع هذا الوصف ، فيغدو بذلك أهلا لأن يوثق به وتوكل إليه المهام .

ب- حسن السيرة :

[1] _ حمود حمبلي **مرجع سابق**،ص:139_141.

يعتبر هذا الشرط ضروري ويساعد على النجاح في الوظيفة ، نظرا لما تتطلبه من أمانة واستقامة في السلوك بما يتناسب مع قيم الشعب الذي يتعامل معه وأخلاقياته وآدابه الاجتماعية ، ويجعل الموظف حسن السمعة ومحل ثقة الناس .ويكتفي كحد أدنى بتقديم صحيفة السوابق العدلية للتأكد من عدم ارتكاب المرشح للجرائم المخلة بالشرف والتي تتنافى مع حسن السيرة والأخلاق وقد يلجأ إلى بحث وتحر واسعين عندما يتعلق الأمر ببعض الوظائف العليا التي يعد حسن السيرة فيه عنصرا بالغ الأهمية.

4. شروط أخرى :

قد حث الاسلام على عنصرين أساسيين وجب توافرهما في الشخص المراد توليه للوظيفة وهما [1]:

أ- **عنصر الأمانة** : والذي يشمل أمانة المال والجهد والوقت والفكر والسلوك .

ب- **عنصر القوة** : أي الكفاءة في انجاز العمل المراد القيام به ، ولقد ربطت القوة بالقدرة.

خامسا: الشروط المرفوضة.

انتهى تطور الافكار المعاصرة والتشريعات الحديثة إلى رفض الكثير من المعايير والأوصاف التي كانت معتبرة في قبول الفرد أو رفضه عند الالتحاق بالوظائف العامة ، وكانت سببا في التمييز بين الناس في كثير من الحقوق والحريات العامة وتدور أهم الأوصاف التي ترفضها المواثيق الدولية ، والدساتير والقوانين الوطنية حول المعتقد والجنس والعرق [2].

دأبت مواثيق الجزائر ودساتيرها المتعاقبة على تأكيد مبدأ المساواة بنصوص واضحة وقاطعة ومنه منع التمييز على أساس الدين أو الرأي في الدستورين السابقين :1963 و 1976 وكذلك دستور 1989 الذي نص على المساواة أمام القانون في المادة (28) والمادة (30)، كما نص على المساواة في تقلد الوظائف العامة في المادة (48)

((...دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون)). ومنع في المادة (35) المساس بحرمة حرية المعتقد وحرمة حرية الرأي.

---

[1] _ فؤاد عبد المنعم أحمد، **مبادئ الإدارة العامة والنظام الاداري في الاسلام**، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الاسكندرية، 1991،ص:60

[2] _ مقدم سعيد ، **أخلاقيات الوظيفة العامة** ، مجلة الإدارة ، مجلد 07، العدد 01، 1997.

وبالرغم من أن القوانين كانت واضحة خاصة فيما يخص الشروط الاخلاقية في تولي الوظائف إلا أن هناك العديد من الخروقات والتلاعبات الادارية من طرف العديد من الموظفين وسيتم ذكر بعض أسباب عدم التحكم في أخلاقيات الإدارة وذكر بعض الحلول لترسيخ الإدارة الأخلاقية .

المطلب الثالث : أسباب نقص التحكم في أخلاقيات الإدارة في الجزائر.

في هذا المطلب سيتم التطرق أولا إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث التجاوزات والممارسات اللاأخلاقية في الإدارة الجزائرية وإلى تفشيها بصورة ملحوظة ومقلقة في نفس الوقت وثانيا سيتم التعرف على بعض الطرق التي تكافح هذه التجاوزات سعيا لترسيخ أخلاقيات الإدارة .

أولا: أسباب عدم التحكم في أخلاقيات الإدارة في الجزائر.

الإخلال بالالتزامات المهنية يبرز ضعف التحكم في قواعد أخلاقية المهنة وبالتالي في فعالية العمل الإداري ، وقد يحدث هذا الإخلال لأسباب مختلفة أهمها ما يلي[1]:

1. نقص التحكم في نظام التوظيف :

تفتقر عملية التوظيف في الوقت الحالي إلى بعض العناصر الأخلاقية الهامة كشخصية المترشح وطباعه ودرجة قدراته للالتحاق ببعض المناصب الحساسة.

2. غياب تدريس أخلاقيات المهنة:

أي عدم الاهتمام بتدريس أخلاقيات المهنة في المدارس والجامعات ، غير أن المدرسة الوطنية للإدارة بادرت بتدريس مادة " أخلاقيات المهنة والنظام التأديبي للموظفين" .

3. مساوئ التأطير :

يمكن الإشارة إلى النقص الذي تعاني منه مدونة أخلاقيات المهنة الخاصة بالموظفين في قبول بعض الممارسات التي ترتقي أحيانا إلى درجة أدوات التسيير ،وهنا يمكن تعريف **مدونة الأخلاق** على أنها "عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة أو أية منظمة أخرى تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه و ما هو غير مرغوب فيه من السلوك في الشركة " ، كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه الشركة مرارا .

و بعض الشركات تقوم بإصدار هذه المدونات في نشرة خضراء أنيقة أو كراسة للتعريف بها.

[1] _ بودراع أمنية، **دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،تخصص علوم التسيير إدارة المنظمات،جامعة المسيلة ، 2013،ص: 66 .

4.عدم تكيف أخلاقية المهنة مع مقتضيات الإدارة العصرية:

ويظهر ذلك جليا من خلال عدم مواكبة الإدارة التغير السريع والكيفيات الجديدة والعصرية للعمل الإداري التي تستدعي تأكيد أخلاقيات الإدارة .

5. عدم احترام بعض المبادئ الأساسية في الحياة العملية :

جاء دستور 28 نوفمبر 1996 المعدل والمتمم لدستور 02/23/ 1989 ليؤكد وبقوة على ضرورة :

أ- التأكيد على الطابع الجمهوري للدولة الجزائرية ، التي تحترم فيها القواعد الأخلاقية.

ب- التأكيد على تطبيق القواعد الأخلاقية في التعيينات والترقيات على مستوى الإدارات العمومية.

ت- تطبيق سياسة الإصلاح الإداري مع التأكيد على التخفيف من أهمية الدواوين الوزارية و التحكم المالي.

ث- كما أن التحكم في أخلاقيات الوظيفة العمومية من قبل السلطات العمومية يجد تبريرا إضافيا له في أن للمخالفات المرتكبة من قبل الموظفين وطأ كبيرا على الأمة لاسيما أن واقع الميزانية الحالي يتصف بالبحث عن اقتصاد يسمح بإيجاد موارد جديدة إضافية لتحقيق الأولويات المسطرة.

6. هشاشة مرجعيات الموظفين:

حيث أن إهمال الجانب الإنساني في علاقات العمل من شأنه إضعاف تركيز الموظفين على أعمالهم ، وهذا سوف يؤدي بهم إلى ارتكاب مختلف الأعمال المخالفة للقانون.

ومن بين الممارسات السيئة في المنظمات ما يلي[1]:

أ- عدم احترام مواقيت العمل والتغيب عن العمل.

ب- تغاضي السلطة الرئاسية عن بعض التجاوزات التي تقترف من قبل بعض الموظفين في بعض الإدارات والمصالح ، كتلك التسهيلات التي تقدم للموظفين مقابل قيامهم بعمل ما.

ج- التغاضي عن بعض الممارسات المكتسبة التي ليس من السهل التراجع عنها دون المساس بالسلم الاجتماعي.

د- التغاضي عن بعض الممارسات الخفية التي يتم تغطيتها غالبا من قبل التأطير وذلك في ظل عدم تكييف الإجراءات التقليدية للمراقبة والتفتيش.

[1] _ بعلو بلعيد ، **مرجع سابق** ، العدد 04.

ثانيا : طرق ترسيخ أخلاقيات الإدارة في الجزائر.

لنجاح التدابير المقترحة يتعين أن تندرج في إطار استراتيجية شاملة ومنسجمة يساهم الموظفون في تحديدها والعمل على تطبيقها وقبل ترجمة هذه الاستراتيجية إلى أحكام تطبيقية يتعين البدء بتشريح وتحديد بعض المشاكل أو الأخطار الهامة المؤدية إلى الانحراف والتي يمكن أن تضر بالمجهودات المبذولة [1].

1. إستراتيجية شاملة ومنسجمة :

وتتضمن هذه الاستراتيجية :

أ- شمولية النظرة لأخلاقية المهنة :

أي إشراك كل الموظفين بمختلف مراتبهم في الإصلاحات الإدارية ، إضافة إلى ممثلي المجتمع المدني بشرط أن تتوفر هذه الإصلاحات على التوازن بين الوقاية والعقاب ، وبين الأحكام التنظيمية التي تمس حقوق وواجبات الموظفين والأحكام التي تهدف إلى تحسين تسيير الموظفين والإجراءات الإدارية.

ب- أداء العمل بحزم وانسجام:

حيث ينبغي على السلطات الإدارية أن تعمل بحزم وتواصل على المدى البعيد لإرساء ثقافة إدارية متأصلة و متطورة لأن تغيير الذهنيات يتطلب وقت وجهد كبيرين .

2. إستراتيجية لإشراك الموظفين في العمل الإداري :

حيث أنه من المستحيل الشروع في الإصلاحات الإدارية حول موضوع الأخلاقيات دون إشراك الموظفين وهم المتأثرين مباشرة بالأخلاقيات في مراحل وضع التدابير اللازمة لذلك ، ويمكن تلخيص بعض المسائل الهامة التي يشارك الموظفين في حلها:

أ- تحديد تصور جديد يمس البيئة الإدارية.

ب- وضع إستراتيجية تضمن الابتعاد عن بعض السلوكات : كالانحرافات الإيديولوجية ، والحث على ضرورة الإعلام بالتجاوزات القانونية.

ت- التشريع في مجال الأخلاقيات الإدارية وذلك من خلال إرساء " ثقافة إدارية " عند الموظفين.

ث- تخصيص ميزانية ملائمة لنشر أخلاقيات الإدارة والعمل على ترقيتها بكل الوسائل.

ج- ترقية مبدأ أخلاقية الإدارة، كمبدأ للعمل الإداري وذلك عن طريق تأكيد القيم الأخلاقية للموظفين ،

[1] _سعيد مقدم ، **مرجع سابق**،ص:31_39.

و الحرص على وضع منظومة لتكوينهم و إعلامهم بها.

ح- ضرورة التنظيم الإداري المحكم، وذلك من خلال التحكم في سياسة ترشيد – تسيير – الموارد البشرية وقنوات اتخاذ القرار الإداري.

خ- أخلاقية المهنة يجب ان تكون من المكونات الأساسية للتكوين الأولي من خلال إدخالها في محتوى البرامج و الوسائل التعليمية.

د- ضرورة إعداد مرشد للسلوك النوعي الخاص ببعض الحرف و الوظائف كالطب و المحاماة.

ذ- وضع لجان للمتابعة و التقييم.

ر- ضرورة ترشيد الممارسات التأديبية الذي من شأنه تدعيم الجانب البيداغوجي للعقوبة. (تكييف منتظم للقوانين) .

يمكن أيضا وضع آليات تحسين وتنمية الاعتبارات الأخلاقية في مجال الإدارة منها[1]:

- التحديد الواضح لسلطات الموظفين و الإداريين.
- مراجعة التعليمات الإدارية القديمة و الإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي.
- وضع عقوبات رادعة ضد من يرتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين.
- تحسين النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.
- الاعتراف و التقدير للأداء المتميز للموظفين عن طريق تخصيص المكافآت والحوافز .
- التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا كنموذج لسلوك الموظفين الآخرين.
- الاعتراف بالإنجاز الجيد ومدح من يقومون به.
- الاستفادة من الطرق الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل و الضمير الذاتي بما يضمن الاستمرارية.
- الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التى تعزز احترام العمل الأخلاقي ويجب أن يتم التركيز على دراسة الاخلاق فيما يتعلق بفهم فضائل الديمقراطية وتشكيل السلوك لزيادة المهارات وتعليم الاخلاقيات و السلوك بشكل رسمى.
- الشفافية و المساءلة و القدوة الحسنة.

[1] _دحيمان لويزة ،**مرجع سابق** ،ص:71.

خلاصة الفصل الثاني :

إن عملية التوظيف و الإجراءات المتبعة في ذلك تلعب دورا هاما في تدعيم برامج التطوير و مساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود البحث عن العمالة التي يبذلها المشرفون و القائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، و السعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين و إخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة وفقا لمعايير يتم تحديدها قانونيا .

فقد أصبح للجانب الثقافي والأخلاقي قيمة ومكانة جوهرية في الإدارة ومنبع هذه الثقافة سلوكات وتصرفات موظفي الإدارة وأعوانها التي تؤثر بشكل أو بآخر في طبيعة الإدارة ووظائفها ،حيث أن فلسفة وقيم وأخلاقيات الإدارة تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.

ومن الملاحظ بالنسبة للجزائر جهل بعض إداريها لطبيعة نشاطاتهم ومسؤولياتهم وارتباطهم بمحيطهم وتعد الاخلاقيات الإدارية محور الارتكاز الذي يمنع ويكافح الانحراف والفساد الإداري وغير ذلك من السلوكات المنافية للأخلاق ، والتي يمكن أن تهدد الأمن الاجتماعي ، إذا ما مست العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص ،حيث أن التمسك بعدد من السلوكات والمبادئ والقيم الأخلاقية هو أساس نجاح الموظف في عمله .