

تقييم الاجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات  
العمومية في الجزائر  
- دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام -

**Evaluation of the new procedures for the  
employment policy in public institutions in  
Algeria**

**- Case study of the national high school of journalism  
and media sciences -**

تاريخ قبول النشر: 20-03-2020

تاريخ الاستلام: 18-01-2020

هدادة سمية\*: جامعة الجزائر 03، الجزائر

البريد الالكتروني: [soumaya.hedada@yahoo.com](mailto:soumaya.hedada@yahoo.com)

حشماوي محمد: جامعة الجزائر 03، الجزائر

البريد الالكتروني: [mhachemaoui@yahoo.fr](mailto:mhachemaoui@yahoo.fr)

**Abstract :**

Algeria is among states that seeks to live up its position in the world, by adopting a general development strategy that affects all sectors and focus on the priority of them, such as human resource management, which is considered as a tool to achieve effective management, by setting specifications for selecting the best employees and managers, as the effectiveness administrative organizational structures are something that cannot be fixed unless a prudent recruitment process policy which will bring to put the right place with the legal principles which had been laid as the basis, for the recruitment process. Since the subject of

\* المؤلف المراسل.

our study related to employment in the institution in general and at the level of the high national school of journalism and media sciences in particular, we will present the most important regulatory texts which approved by Algerian institutions and departments in the hiring process described in the civil service law, with focusing to study the organizational mechanisms and the work of this policy and it's evaluation and on finally, highlighting the shortcomings and obstacles faced by the employment policy, which can limit the effectiveness of the latter, in the development and advancement of the public sector in Algeria.

**Key words:** employment policy, civil service law, human resources management.

## المخلص:

تعد الجزائر من الدول التي تسعى لترقية مكانتها في العالم، ذلك من خلال انتهاجها لاستراتيجية تنموية شاملة تلمس كافة القطاعات والتركيز على ذات الأولوية منها، مثل ادارة الموارد البشرية التي تعتبر كأداة تحقيق تسيير ادارة فعالة عن طريق وضع مواصفات لاختيار أحسن الموظفين والمسيرين، حيث أن فعالية الهياكل التنظيمية الادارية أمر لا يمكن تثبيته الا اذا طرحت سياسة حكيمة لعملية التوظيف التي من شأنها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع المبادئ القانونية التي وضعت كأساس لعملية التوظيف. وبما أن موضوع دراستنا يتعلق بسياسة التوظيف في المؤسسة عموما وعلى مستوى المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام خصوصا، فسوف نقوم بعرض أهم النصوص التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات والادارات الجزائرية في عملية التوظيف والواردة في قانون الوظيفة العمومية، مع التركيز على دراسة آليات تنظيم وعمل هذه السياسة وتقييمها، وأخيرا ابراز النقص والعراقيل التي تعاني منها سياسة التوظيف والتي يمكن أن تحد من فعالية هذه الأخيرة في التطوير والنهوض بالقطاع العام في الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** سياسة التوظيف، قانون الوظيفة العمومية، ادارة الموارد البشرية.

## 1. مقدمة:

تستأثر دراسات وإدارة الموارد البشرية بالقطاع العام في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث أن سر نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها.

هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية الا بإيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية، حيث تجبر هذه الأخيرة على خلق فرص عمل للعاطلين والباحثين والقادرين على العمل عن طريق مجموعة من الاجراءات التي تهدف الى توظيف ذوي المهارات المناسبة سواء الفنية أو الشخصية، وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها من أجل تلبية احتياجات المشاريع الانتاجية والخدمية الحالية والمستقبلية كما ونوعا.

حيث تعتبر سياسة التوظيف احدى أهم الاجراءات التي يجب أن تتجزها ادارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في انجازها تتحدد النشاطات الوظيفية في المؤسسات، الا أن حال القطاع العام بالجزائر لا يزال بعيدا عن التطبيق الجيد لهذه السياسة، حيث نجد كثيرا من الأفراد يشغلون مناصب لا تتوافق مع قدراتهم وميولاتهم الشخصية، والتي تحد من فعالية سياسة التوظيف في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وهذا ما قادنا الى طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

الى أي مدى وصلت الاصلاحات المتعلقة بعملية التوظيف على مستوى المؤسسات العمومية في الجزائر؟

والاجابة على هذه الاشكالية تقتضي منا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما المقصود بالتوظيف ومن الادارة المكلفة بهذه العملية على مستوى المؤسسة العمومية؟

- (2) على أي أساس يتم تحديد الشروط اللازمة لعملية التوظيف؟  
(3) ما هي أهم التعديلات التي شهدتها قطاع التوظيف العمومي بالجزائر؟  
(4) ماهي العراقيل التي تؤثر سلبا للحصول على عناصر بشرية مؤهلة بالمؤسسات العمومية في الجزائر؟

ولدراسة هذه الاشكالية قسمنا عملنا الى خمس نقاط أساسية هي:

- تقديم عام للمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.
- ماهية سياسة التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.
- الاجراءات الأولية لعملية التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.
- الإجراءات النهائية لعملية التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.
- مشكلات سياسة التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

## 2. تقديم عام للمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

### 1.2 نشأة وتطور المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

أنشئت المدرسة الوطنية العليا للصحافة في ديسمبر 1964 بالجزائر، وفي بداية السنة الجامعية 1975/1976 تم دمج المدرسة الوطنية العليا للصحافة بمعهد العلوم السياسية والاعلام حيث تأسس معهد العلوم السياسية والاعلام.

في سنة 1998 تم العودة الى نظام الكليات وتشكلت كلية العلوم السياسية والاعلام والتي تضم قسمين: قسم العلوم السياسية وقسم علوم الاعلام والاتصال.

في أكتوبر 2009 تم انشاء جامعة دالي ابراهيم والتي تتكون من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم السياسية والاعلام (المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام)، معهد الرياضة البدنية (الى يومنا هذا).

تقع المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام قرب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبالضبط 21 شارع دودو مختار بن عكنون بالجزائر العاصمة<sup>1</sup>.

## 2.2 عناصر نشاط المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

تعتمد المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام أثناء ممارسة نشاطاتها الادارية على مجموعة من العناصر والتي تشتمل على<sup>2</sup>:

### 1.2.2 الميادين: تشمل:

- ميدان العلوم الانسانية: من بين تخصصات هذا الميدان: الصحافة المكتوبة، الاذاعة والتلفزيون، الاتصال والعلاقات العامة، دراسة الجمهور وسبر الآراء.
- ميدان الحقوق والعلوم السياسية: من بين تخصصات هذا الميدان: تنمية الموارد البشرية، دراسة أمنية، رسم السياسات العامة، الدراسات الاقليمية.

### 2.2.2 الأجهزة الاستشارية: والتي تتمثل في: اللجنة التأديبية الاستشارية

المتساوية الأعضاء للأعوان المتقاعدين، لجنة المستخدمين، لجنة الطعن، اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء للأستاذة.

### 3.2.2 المناصب الادارية: وتنقسم الى:

- المناصب العليا: تضم: المدير، الأمين العام، المدير المساعد، رئيس قسم، مدير المكتبة، نائب المدير، مسؤول مركز الأنظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد، مسؤول مركز الطبع والسمعي البصري، رئيس مصلحة المدرسة، مسؤول مكتب الأمن الداخلي، رئيس المخبر، فرع المصالح المشتركة، رئيس مصلحة القسم.

1 معلومات مقدمة من طرف المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

2 معلومات مقدمة من طرف المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

- المناصب المالية: تضم: الأساتذة (أستاذ التعليم العالي، أستاذ محاضر قسم أ، أستاذ محاضر قسم ب)، الموظفين (مهندس تطبيقي في الاعلام الآلي، ملحق رئيسي للادارة، ممرض حاصل على شهادة دولة، مساعد المكتبات الجامعية، كاتبة مديرية رئيسية، محاسب اداري رئيسي، كاتب، عامل مهني من المستوى الأول، عامل مهني من المستوى الثاني، عامل مهني من المستوى الثالث، سائق سيارة من المستوى الأول، سائق سيارة من المستوى الثاني، طبيب عام، متصرف مستشار، متصرف رئيسي، وثائقي أمين محفوظات رئيسي، محافظ المكتبات الجامعية، مهندس دولة في الاعلام الآلي، مهندس دولة للإحصاء، متصرف، مترجم، ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول، منشط جامعي من المستوى الأول.

### 3. ماهية سياسة التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

#### 1.3 مفهوم سياسة التوظيف:

تعرف سياسة التوظيف بأنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لهم الكفاءة والقدرة والتميز على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>، ويمكن تحديد مصدرين لاستقطاب الموارد البشرية<sup>1</sup>:

#### 1.1.3 المصادر الداخلية: المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المؤسسة على

الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة، حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

أ. الترقية: تقوم بعض المؤسسات بوضع خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، والطرق والاجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة العليا.

1 ميلودي محمد (2016)- سياسات التوظيف في الجزائر (الواقع والتحديات)- مجلة الدراسات القانونية والسياسية- الجزائر- العدد 03- ص ص 363-364.

ب. النقل والتحويل: السياسة الثانية للتوظيف من داخل المؤسسة، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

ج. توظيف الموظفين السابقون.

د. توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة.

هـ. الخدمة المؤقتة التقليدية (الاعارة)، أي العقود المؤقتة طويلة الأجل.

ولهذه السياسة العديد من المميزات، منها أنها ترفع الروح المعنوية للأفراد، بالإضافة الى إمكانية الحصول على معلومات دقيقة عن التاريخ الوظيفي للفرد المتقدم لشغل هذه الوظيفة.

**2.1.3 المصادر الخارجية:** من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف، مما يضطر بالمؤسسة البحث عن مصادر أخرى خارجها، والتي تتمثل فيما يلي:

- مكاتب العمل الحكومية: وهي مكاتب تشرف عليها وزارة العمل.
- مكاتب التوظيف الخاصة: تقوم بدور كبير في توفير وقت ادارة الموارد البشرية، ولكن هذه المكاتب لا ترسل العمال المناسبين أحيانا.
- الاعلان: وقد يتم الاعلان في المجالات المتخصصة، وعلى الانترنت، والمذيع، والتلفزيون، لاجتذاب أفضل الأشخاص.
- الجامعات والمدارس والمعاهد الفنية: تعتبر من المصادر المباشرة، والفائدة منها أنها تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج اليها المؤسسة، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة.
- المنظمات العمالية والمهنية: حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة.

### 2.3. أهمية سياسة التوظيف:

تحتل دراسة سياسة التوظيف أهمية كبيرة، فهي تتضمن دراسة الكيفية التي يستخدم بها العنصر البشري كونه من أهم عناصر الانتاج. فالتوظيف هو أمر بالغ الأهمية من أجل تعيين موظفين أو عاملين مؤهلين كما ونوعا لشغل فرص العمل المتاحة، فاختيار العامل المناسب ذا أهمية كبيرة كونه العنصر الحيوي الذي يعتمد عليه في كيفية استخدام باقي عناصر الانتاج في العملية الانتاجية وتحقيق أفضل انتاج. أو هو الجهد الانساني المبذول من خلال العملية الانتاجية بقصد انتاج السلع والخدمات، فهو يعد أهم عناصر الانتاج باعتباره القوة التي تؤثر في النتائج النهائية لجميع الأنشطة الاقتصادية للمؤسسة سواء كان العمل فكريا أو عضليا<sup>1</sup>.

### 3.3 أهداف سياسة التوظيف:

تهدف المؤسسة العمومية من خلال اتباعها لسياسة التوظيف الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في<sup>2</sup>:

- تعيين عاملين من ذوي المهارات المناسبة سواء الفنية أو الشخصية في الأماكن المناسبة.
- التأكد من أن العاملين المعنيين في الوظائف مؤهلين لتنفيذ الواجبات المكلفين بها من حيث التأهيل العلمي والمهني المناسب من خلال تقييم أدائهم.
- العمل على اجراءات توظيف عادلة وفعالة وهو ما يتسق مع تشريعات العمل والمساواة والتنوع في السياسات والممارسات، أي ضمان تحقيق تكافؤ الفرص للأشخاص المؤهلين حسب فرص العمل المتاحة، وتنمية مهارات وقدرات قوة العمل.
- تحديد قوانين وتشريعات العمل ولاسيما من الاطار القانوني.

1 يوسف الطائي وآخرون (2010) - الادارة نظرة معاصرة - مؤسسة العيسى للطباعة والنشر - العراق - ص 356.

2 وزارة التخطيط (2015) - دائرة تنمية الموارد البشرية - قسم سياسات التشغيل - العراق - ص 02.



- توظيف قوة العمل ذات الانتاجية العالية سيما الموظفين المهرة والذين يتمتعون بقدرات عالية بالعمل.
- تشجيع اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

### 4.3 أنواع اختبارات التوظيف:

تأخذ اختبارات التوظيف بالمؤسسات العمومية الأشكال التالية<sup>1</sup>:

- 1.4.3 اختبار القدرة على الانجاز: أي المعرفة العلمية ومعرفة العمل في فئة العامل أو في مهنته.
- 2.4.3 الاختبارات الشخصية: وهي معرفة جوانب شخصية الانسان من حيث الأمانة والصدق، بحيث توجه له أسئلة عن المعتقدات والمشاعر والسلوك.
- 3.4.3 اختبارات ميول الشخص وتوجهاته: وهي رغبة الشخص في القيام بالعمل وذلك لاكتشاف نوع العمل الذي يتناسب مع قدراته.
- 4.4.3 اختبار الذكاء: أي معرفة ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب في الموظف، وي طرح على الموظف أسئلة تتعلق بطريقة تفكيره في حالة مواجهته مشاكل العمل.
- 5.4.3 اختبار القدرات: يختبر الموظف في الابتكار وجودة العمل، أي قدراته الذهنية لاكتشاف طاقاته الكامنة، وقد يطرح عليه أسئلة مثل تحرير حصيلة أو تقرير في فترة زمنية محددة يحتوي على أرقام وحسابات وبيانات وغيرها.

### 5.3 أنواع مقابلات التوظيف:

هناك عدة أنواع من المقابلات تلجأ إليها ادارة الموارد البشرية من أجل معرفة العامل معرفة جيدة وبالتالي امكانية توظيفه، ومن هذه المقابلات نجد<sup>2</sup>:

1 نور الدين حاروش (2016)- ادارة الموارد البشرية- دار الأمة- الجزائر- ص ص 49\_50.

2 نور الدين حاروش- مرجع سبق ذكره- ص 50.

1.5.3 **المقابلة التمهيديّة:** والغرض منها هو الحصول على بيانات

ومعلومات أولية عن المترشح.

2.5.3 **المقابلة النموذجية:** وهو نموذج يحتوي على أسئلة صممت

للحصول على معلومات ضرورية عن المترشحين.

3.5.3 **المقابلة الفردية:** وتكون بين المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المؤسسة،

وتركز هذه المقابلة على معرفة تفاعل وتركيز المرشح.

4.5.3 **المقابلة الجماعية:** وتكون وفق الأشكال التالية:

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من قبل المؤسسة.

- مجموعة من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من قبل المؤسسة.

- مجموعة من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة أو لجنة من قبل المؤسسة.

5.5.3 **المقابلة الانفعالية:** تهدف هذه المقابلة الى خلق نوع من الجو المتوتر لدى

الأفراد المترشحين لمعرفة قدرة التحمل وطبيعة تصرف الشخص في هذه الأجواء.

6.5.3 **المقابلة الموجهة:** وفيها يتم توجيه الأسئلة من طرف ممثل المؤسسة

والاجابة المباشرة من طرف المترشح.

7.5.3 **المقابلة غير الموجهة:** وهي عكس المقابلة الموجهة، بحيث يمكن أن

تكون هناك أسئلة مرنة في الطرح والاجابة كذلك.

**6.3 مواصفات المترشح للوظيفة:**

كل الوظائف تتطلب مستوى معين وخبرة وتأهيل علمي، وعلى العموم فان

المواصفات الواجب توفرها فيمن يطلب شغل وظيفة معينة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1 نور الدين حاروش- مرجع سبق ذكره- ص ص 66\_67.

1.6.3 **المعارف:** وهي الحقائق النظرية والأنظمة والتطبيقات والتعليمات، وهي نسبة المعرفة في مجال من المجالات، كأن نقول العامل الفلاني له معرفة قليلة في ادارة الموارد البشرية، والآخر معرفته متوسطة بينما الثالث له معرفة كبيرة ومتميزة في هذا المجال.

2.6.3 **القدرات:** هي مجمل الصفات والخصائص الذهنية والبدنية والفطرية منها، والمكتسبة بالتعليم والتدريب والخبرة، ويقصد بها الذكاء العام والاستدلال اللفظي والقدرة على التعبير الشفهي والانتباه والمبادرة أو المبادأة واتخاذ القرارات والادراك ... الخ.

3.6.3 **المهارة:** هي مستوى القابلية والاستعداد والاستطاعة على تطبيق المعرفة بدرجة اتقان تتلاءم مع مستوى المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة.

4.6.3 **التعليم:** هي الدراسات الأكاديمية والتدريب والتكوين وتحسين المستوى سواء كان فنيا أو مهنيا وبصفة عامة كل الشهادات المحصل عليها.

5.6.3 **الخبرة:** هي تلك الخبرة المهنية المكتسبة في نشاط له علاقة بواجبات ومسؤوليات الوظيفة محل التوظيف.

#### 4. الإجراءات الأولية لعملية التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

تستمد المؤسسات العمومية شرعيتها من القانون أثناء استحداث وتنفيذ سياستها للتوظيف كغيرها من ادارات الأعمال الأخرى، إذ يخضع هذا النظام لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. وبالتالي سنتناول في هذا المحور دراسة كل من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وأيضا مراحل عملية التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

## 1.4 تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

فيما يلي أهم المواد التي تركز عليها المؤسسات العمومية بما يتماشى مع النصوص القانونية للوظيفة العامة في الجزائر، والتي توضح لنا كيفية التخطيط واعداد الهيكل الوظيفية للموارد البشرية<sup>1</sup>:

المادة 01: على المؤسسة استثمار الموارد البشرية لديها أفضل استثمار، بما يحقق أهدافها وفق تخطيط تنظيمي، يحسن القدرات الفردية لموظفيها، ويوفر بيئة عمل آمنة وعادلة ومحفزة على العطاء المتميز والابداع والتعاون، ويشرك موظفيها في تطوير أنماط العمل الخاصة بالمؤسسة.

المادة 02: يعد الهيكل الوظيفي لكل قسم بما يتناسب واختصاصاته واحتياجاته الفعلية، وفقا للهيكل التنظيمي المعتمد، ولا يصبح الهيكل الوظيفي نافذا الا بعد اعتماده من مجلس الادارة أو من يمثلها في المؤسسة.

المادة 03: يعد قسم الموارد البشرية دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف في المؤسسة، ويضع بطاقة وصف وظيفي بداية من المدير العام الى أقل وظيفة في المؤسسة ويصدر به قرار من مجلس ادارة المؤسسة أو من يمثلها في المؤسسة.

المادة 04: يعد مجلس الادارة الموازنة السنوية للموارد البشرية، بالتنسيق مع مدير الموارد البشرية، وفقا للهيكل الوظيفي المعتمد، والمعطيات المقدمة من قسم الموارد البشرية وتشمل:

1. عدد الوظائف المطلوبة.

2. المسميات الوظيفية والتصنيف المقابل لها.

3. التواريخ المتوقعة لشغل الوظائف.

1 السالم هاجم أبو قریش (2013) - الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات (قانون الموارد البشرية) -

دار هومة - الجزائر - ص ص 15\_18.

المادة 05: على كل قسم في المؤسسة عند اعداد موازنته السنوية، موافاة قسم الموارد البشرية بمقترحاته بشأن استحداث الوظائف، وذلك في ضوء الهيكل الوظيفي المعتمد، وأحكام دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف.

ولا يجوز لأي قسم في المؤسسة اجراء أي تعديل في الوظائف المعتمدة الا بموافقة مجلس الادارة أو من يمثله وفي حدود الموازنة المعتمدة للجهة.

المادة 06: على مستوى قسم الموارد البشرية تصنف الوظائف في مجموعات، وتتضمن كل مجموعة الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها.

ويقوم كل قسم في المؤسسة بوصف وتصنيف وترتيب الوظائف في ضوء الهيكلين التنظيمي والوظيفي المعتمدين لها، ووفقا لأحكام دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف.

المادة 07: يتضمن وصف الوظائف ما يلي:

1. مسمى الوظيفة.
  2. درجة الوظيفة، كما يجب ارفاق جدول الدرجات مع عقود العمل وصفا عاما لكل وظيفة وتحديد واجباتها وحقوقها.
  3. شروط المؤهلات العلمية والخبرات ومهارات الوظيفة المطلوبة.
- وتعتمد المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام على مثل هذا التخطيط كل سنة، وبالتحديد في أواخر السنة (نوفمبر/ديسمبر) وفيما يلي نموذج مختصر للمخطط المتوقع للتوظيف.

## الجدول رقم 1: تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الرمز	السلك	المناصب المالية النظرية لسنة 2011	المناصب المشغولة الي غاية 2011/01/01	المناصب الشاغرة	التوظيف للمناصب الشاغرة
					- مسابقة على أساس الشهادة - مسابقة على أساس الاختيار - فحص مهني
44	أمين عام	01	01	00	-
13	متصرف رئيسي	12	02	10	06
13	مهندس دولة في الاعلام الآلي	04	03	01	01
13	متصرف	63	42	21	13
13	تقني سامي في الاعلام الآلي	28	19	09	05
13	عون اداري رئيسي	22	16	06	03
37	حاجب رئيسي	08	07	01	-

المصدر: وثائق رسمية للمدرسة العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

#### 2.4 المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بعد اتمام تحضير المخطط السنوي، تقوم ادارة الموارد البشرية للمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام بإرسال النسخة الأصلية للمخطط الى ادارة الوظيف العمومي من أجل الموافقة والمصادقة عليها، حيث تقوم ادارة التوظيف العمومي بعملية تحليل فعلي للمناصب الحقيقية وكذا المناصب المتوقعة، وبالتالي تقوم بتقدير المناصب الشاغرة ومدى تطابقها مع احتياجات الادارة المعنية، فاذا كان هناك خلل أو وظائف متوقعة أكثر من اللازم تقوم ادارة الوظيف العمومي برفض المصادقة وتعلم المدرسة بضرورة تصحيح الخطأ.<sup>1</sup>

#### 3.4 إخطار مركز الامتحان بالمسابقة:

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام وموافقة مدير الوظيف العمومي على المناصب المقترحة. تقوم ادارة الموارد البشرية للمدرسة بإرسال إخطار بفتح مسابقة على أساس الاختبار للمراكز المكلفة بتنظيم المسابقات، حيث تقوم هذه الأخيرة بسلسلة من المناقشات والدراسات لتحديد التاريخ الذي يتوافق مع برامجها.

بعد تحديد التاريخ من طرف مركز الامتحان، يقوم المركز بإعلام ادارة الموارد البشرية للمدرسة العليا للصحافة وعلوم الاعلام عنه عن طريق منشور يتضمن عدة تواريخ، وعادة ما تكون هناك ثلاثة اختيارات عليها اختيار الأنسب لها.<sup>2</sup>

1 معلومات مقدمة من طرف المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

2 معلومات مقدمة من طرف المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

#### 4.4 الاعلان عن التوظيف:

بعد تحديد تاريخ اجراء المسابقة من الطرفين (مركز الامتحان والمدرسة) تقوم ادارة الموارد البشرية للمدرسة ببعث منشورات تتضمن الاعلان عن التوظيف لكل من الوكالة الوطنية للتشغيل (A.N.E.M) ووكالة النشر والاشهار (A.N.E.P)، ومن أبرز الجرائد التي تتضمن اعلانات التوظيف والتي تتعامل معها الهيئات العمومية نجد: جريدة الشعب، جريدة النهار، وجريدة الشروق.

فيما يخص اخبار الوكالة الوطنية للتشغيل، فهي من الاجراءات الجديدة والاجبارية التي نص عليها القانون الجديد في أوائل سنة 2007 حسب الجريدة الرسمية، فكل توظيف لابد أن تتطلع عليه هذه الوكالة على مستوى المحيط الاقليمي.

الشكل القانوني للاعلان عن التوظيف في الجرائد يكون محدد ومطابق للاجراءات الجديدة المعتمدة، فلا بد من ابراز كل من سلك الوظيفة وعدد المناصب الشاغرة وكذا طبيعة التوظيف (على أساس الشهادة أو الاختبار)، مع تحديد تاريخ الاعلان، وكذا المدة المحددة لايداع ملفات المرشحين.<sup>1</sup>

وفيما يلي نموذج عن الشكل القانوني للإعلان عن التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

1 معلومات مقدمة من طرف المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.



## الشكل رقم 1: الشكل القانوني للإعلان عن التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام

اعلان عن توظيف		
المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام		
تعن المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام عن مسابقة على أساس الاختبار للالتحاق بالرتب التالية:		
الرتبة	عدد المناصب	الشروط
مهندس دولة في الاعلام الآلي	01	شهادة مهندس دولة في الاعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.
متصرف	09	شهادة الليسانس في الاختصاصات التالية: علوم تجارية، علوم قانونية، علم النفس تخصص عمل، علوم التسيير، علوم اقتصادية، علوم سياسية ما عدا تخصص السمعى البصري.
محاسب اداري رئيسي	02	تقني سامي في المحاسبة أو شهادة التحكم في تقنيات المحاسبة.

تكوين الملف:

- طلب خطي للمشاركة.
- صورتان شمسيتان.
- شهادة اثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية.
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- شهادة الإقامة.
- نسخة من شهادة التخرج للتخصصات المطلوبة مرفوقة بكشوف النقاط لجميع السنوات.
- استمارة معلومات يتم تحميلها من الموقع الخاص بالمدرسة.
- وثائق تثبت سنوات الخبرة في المجال ان وجدت.
- وثائق تثبت كل الأعمال والدراسات والبحوث المنجزة ان وجدت.
- وثيقة تثبت متابعة المترشح لتكوين مكمل للشهادة المطلوبة ان وجدت.
- وصل تسديد حقوق المشاركة والمقدرة ب 300 دج بالنسبة لأسلاك المتصرفين، و 200 دج بالنسبة لأسلاك التقنيين والمساعدين.

بعد النجاح النهائي في المسابقة يجب اتمام الملف بالوثائق التالية:

- شهادة الجنسية.
- شهادة كشف السوابق العدلية.
- 04 صور شمسية.
- شهادتان الطب العام والأمراض الصدرية.

ترسل الملفات الى ادارة الموارد البشرية- المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، آخر أجل لاستلام الملفات بعد 15 يوم من تاريخ اعلان المسابقة.

المصدر: وثائق رسمية من المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

## 5. الإجراءات النهائية لعملية التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

حيث تتمثل هذه الاجراءات وفقا لقانون الموارد البشرية كما يلي<sup>1</sup>:

المادة 08: التعيين في المؤسسة هو الطريقة الوحيدة للتوظيف.

المادة 09: يكون الاختيار لشغل الوظائف بالتعيين على أساس الكفاءة وعن طريق

الاعلان في الجرائد أو عن طريق الوكالة اللاتنية للتشغيل.

المادة 10: تكون أداة التعيين وفقا لما يلي:

1. قرار من مجلس الادارة أو من يمثلهم من السلطة المختصة بالتعيين.
2. بموجب عقد عمل محدد المدة أو غير محدد المدة حسب طبيعة العمل ووفقا للنماذج التي تعدها ادارة قسم الموارد البشرية.

المادة 11: يخضع المترشح للتوظيف الى مقابلة أو أكثر، وذلك بواسطة بطاقة تقييم المقابلة. حيث تتم المسابقة بواسطة رئيس القسم الذي سيعمل لديه المترشح، حيث يقوم المترشح بمأ استمارة معلومات، وإذا كان التقييم ايجابي يقوم المسؤول المباشر بتقديم بطاقة اقتراح توظيف، وبعدها يعرض الملف على قسم الموارد البشرية من أجل مقابلة المترشح مرة ثانية وعمل بطاقة تقييم مقابلة جديدة وضمها الى الملف وأخذ التوقعات اللازمة اذا تم قبول المترشح.

المادة 12: اذا تم قبول المترشح، يقوم قسم الموارد البشرية بتحضير عرض عمل يتم توقيعه من المدير العام.

المادة 13: بعد توقيع المدير العام يتم تحضير ملف التوظيف للموظف حيث يجب أن يشتمل على كل أو بعض الوثائق التالية وذلك حسب طبيعة المنصب المقترح وكذا طبيعة نشاط المؤسسة<sup>2</sup>:

1. نسخة من شهادة الميلاد رقم 12.

1 السالم هاجم أبو قریش - مرجع سبق ذكره - ص ص 18\_19.

2 السالم هاجم أبو قریش - مرجع سبق ذكره - ص 61.

2. نسخة من شهادة الحالة العائلية/الشخصية.
  3. نسخة من بطاقة التعريف الوطنية/ رخصة السياقة/ جواز السفر.
  4. نسخة من بطاقة التسجيل لدى الوكالة الوطنية للتشغيل.
  5. شهادة الجنسية.
  6. شهادة طبية عامة.
  7. شهادة طبية للأمراض الصدرية
  8. نسخة من بطاقة الضمان الاجتماعي السابق (ان وجد).
  9. نسخة من بطاقة الخدمة العسكرية/ بطاقة اعفاء/ أو بطاقة خدمة.
  10. نسخة من كشف الأحكام العدلية.
  11. أربع صور شمسية.
  12. شهادة الاقامة.
  13. نسخة عن عرض العمل المبرم مع المؤسسة.
  14. نسخة من شهادة التخرج الجامعي (دبلوم).
  15. نسخة من شهادات العمل السابقة لدى مؤسسات أخرى.
  16. نسخة من شهادة التربصات والخبرات (ان وجدت).
  17. السيرة الذاتية الكاملة (CV).
  18. بطاقة زمرة الدم.<sup>1</sup>
- المادة 14: يتم بعدها تحضير عقد عمل للموظف حسب ما هو محدد بعرض العمل.
- المادة 15: يشترط فيمن يعين في احدى الوظائف:
1. ألا يقل عمره عن ثمانية عشرة سنة.
  2. أن تتوفر لديه المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة.
  3. أن يجتاز الاختبارات والمسابقات وبرامج التأهيل التي تقررها المؤسسة.

1 السالم هاجم أبو قريش- مرجع سبق ذكره- ص ص 19\_21.

4. أن يكون بصحة جيدة، بشهادة من الجهة الطبية المختصة.
5. ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بحكم أو قرار تأديبي نهائي.
6. أن يكون منتسب الى الوكالة الوطنية للتشغيل.
- المادة 16: لمجلس الادارة في المؤسسات أو من يمثلها الحق بوضع أنظمة وظيفية للوظائف ذات الطبيعة الخاصة، يحدد بموجبها الحقوق والمزايا الوظيفية التي تمنح لشاغلي تلك الوظائف.
- المادة 17: يقضي الموظف المعين لأول مرة فترة اختبار مدتها قد تصل الى سنة قابلة للتجديد لمدة مماثلة، تبدأ من تاريخ مباشرة العمل، يتم خلالها تقدير مدى صلاحيته بموجب تقرير يعده مديره المباشر ويعتمد من رئيس القسم، فاذا ثبت عدم صلاحيته أنهيت خدمته. كما يعتبر الموظف مثبتا في الوظيفة اذا انقضت فترة الاختبار بنجاح، وتحسب تلك الفترة ضمن مدة خدمته.
- المادة 18: تعتبر الأقدمية في الدرجة من تاريخ عرض العمل، فاذا تم تعيين أكثر من موظف في درجة واحدة في تاريخ واحد اعتبرت الأقدمية للأكثر كفاءة حسب تقييم أداء الوظيفة السنوي.
- المادة 19: يستحق الموظف راتبه من تاريخ مباشرته العمل، وذلك حسب الراتب المقرر للدرجة المعين بها<sup>1</sup>.
- أما فيما يخص الشروط التي يجب أن تتوفر في المترشح للوظيفة بالمؤسسات العمومية ما يلي<sup>2</sup>:
1. الجنسية الجزائرية.
  2. التمتع بالحقوق المدنية.
  3. أن لا تحمل شهادة السوابق العدلية أية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المطلوبة.

1 السالم هاجم أبو قریش- مرجع سبق ذكره- ص ص18\_19.

2 نور الدين حاروش- مرجع سبق ذكره- ص 265.

4. الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية.  
5. السن 18 سنة فما فوق مع القدرة البدنية والذهنية، زيادة على المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة والالتحاق بالمنصب، وقد تتطلب بعض الوظائف امكانية الفحص الطبي واجراء تحقيق اداري مسبق.

ويتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق<sup>1</sup>:

1. المسابقة على أساس الاختبارات.

2. المسابقة على أساس الشهادات.

3. الفحص المهني.

4. التوظيف المباشر.

من خلال المواد المذكورة أعلاه، وبعد استيفاء كل الشروط والاجراءات الأولية لعملية التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، تباشر هذه الأخيرة في اتباع الاجراءات النهائية اللازمة لعملية التوظيف والمتمثلة في<sup>2</sup>:

### 1.5 استقبال الملفات:

تقوم دائرة تسيير الموارد البشرية بتخصيص مصلحة لاستقبال الملفات سواء عن طريق البريد أو عن طريق الحضور الشخصي. ويقوم الموظف المكلف بالمهمة بفحص الملفات ومدى تطابقها والشروط المنصوص عليها، حيث يقوم بإخبار المترشح للوظيفة عن كل نقص يخص الملف ان وجد، ثم يعمل على ترتيب هذه الملفات (متصرف رئيسي، متصرف، تقني سامي،.... الخ) وبعدها يقوم بتسجيل الملف في سجل خاص عن طريق تحديد تاريخ الايداع واسم المترشح ولقبه، ثم يقوم موظف آخر على نقل هذه المعلومة على شكل رقمي، أي عن طريق الاعلام الآلي. وفي الأخير يتم تحضير القائمة النهائية للمرشحين التي ترسل الى مراكز الامتحان.

1 نور الدين حاروش- مرجع سبق ذكره- ص 265.

2 معلومات مقدمة من طرف المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

### 2.5 الاستدعاء:

حيث يتم استدعاء المرشحين للمسابقة، وذلك بأيام قبل الامتحان عن طريق ارسال تليغرام (برقية)، حيث يتضمن الاستدعاء المعلومات المتعلقة بالمرشح (الاسم، اللقب، العنوان)، وكذا تبيان بوضوح المعلومات الخاصة بالمرشح، اضافة الى ذلك تحديد الرتبة والوظيفة محل الاختبار، وأهم من ذلك هو تحديد مركز الامتحان بوضوح ودقة ساعة بدأ المسابقة.

### 3.5 الامتحان (المسابقة):

عند تسليم الاستدعاء للمرشحين، ترسل القائمة الاسمية لمركز الامتحان عليها ختم المدير المكلف، ويأتي دور مركز الامتحان في تسيير المسابقة، فقبل أيام من بدأ المسابقة تعلن ادارة المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام على توظيف مؤقت لطلبة وأساتذة حاصلين على شهادة الماجستير أو في طريقهم للتخصير لها، من أجل القيام بعملية المراقبة، حيث يتم توزيعهم بواسطة جدول زمني محدد. فتنضم كل قاعة امتحان ثلاثة مراقبين ورئيس للمركز (القسم) غالبا ما يكون أستاذ جامعي.

ويتم إصاق القائمة الاسمية للمرشحين عند مدخل مركز الامتحان بالاضافة الى الاشارة برمز محدد لكل اسم، ثم إصاقه بقصاصة على مكان اجراء الامتحان لتسهيل عملية المراقبة مع ملاحظات الغياب.

كما يتم تحديد مدة 15 دقيقة كحد أقصى للالتحاق بمكان اجراء الامتحان، وكل تأخير عن ذلك يتعرض صاحبه للحرمان من اجرائها، وبعد فتح ملف أوراق المسابقة بشهادة أحد المرشحين يتم توزيع أوراق الاجابة وكذا أوراق المحاولة مؤشرا عليها، كما يمنع الخروج قبل مرور نصف الوقت المحدد لكل مادة.

أثناء الامتحان تعدم اللجنة المكلفة بالمراقبة والتابعة لمديرية التوظيف العمومي بالمرور على مراكز الامتحان من أجل التطلع على مدى حسن سير العملية، وبعد انتهاء الامتحان توجه أوراق الاجابة الى ادارة المدرسة من أجل المباشرة في عملية التصحيح بعد ضبط القائمة الفعلية الحاضرة في الامتحان.

بعد التصحيح واعداد المعدلات النهائية وترتيبها ترتيبا تصاعديا والاستناد الى المناصب المالية، ترسل نسخة منها الى مديرية الوظيف العمومي للمصادقة عليها.

#### 4.5 الاعلان عن النتائج:

تقوم ادارة الموارد البشرية للمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام بفحص النتائج وسحب ملفات الناجحين فيها للقيام بعملية فحص نهائية للملف، ثم يتم استدعاء الناجحين هاتفيا من أجل اتمام الملفات حسب ما هو معمول به. وكذا تقوم بتنظيم قائمة احتياطية للاستفادة منها في حالة انسحاب بعض الناجحين الأوائل.

فيلتحق المرشحون الناجحون الى دائرة تسيير الموارد البشرية بالمدرسة للتوقيع على محاضر التنصيب.

وفيما يلي نموذج عن محضر التنصيب للمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

**الشكل رقم 2:** نموذج عن محضر تنصيب للمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام
ادارة الموارد البشرية
محضر التنصيب
يعين:
السيد:
حيث يباشر مهامه كمتصرف اداري .....
وذلك ابتداء من التاريخ أعلاه

المصدر: وثائق رسمية من المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

وبعد التوقيع على محضر التنصيب يحق للمرشح الناجح في مباشرة مهامه وفي الرتبة التي نجح فيها، لكن بصفة متربص لمدة تتراوح السنة، وبعد انقضاء المدة المحددة للتربص يتعين في منصبه بصفته موظف دائم يتمتع بجميع حقوقه كباقي الموظفين بالمدرسة<sup>1</sup>.

وفيما يلي نموذج عن مقرر التعيين بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

**الشكل رقم 3:** نموذج عن مقرر التعيين للمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية		
المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام		
ادارة الموارد البشرية		
الاسم واللقب	مقرر الرتبة	الادارة
	متصرف	ادارة الموارد البشرية

**المصدر:** وثائق رسمية من المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

بعد تعيين وتثبيت الموظف الجديد في منصبه، يتم اصطحابه الى المكتب الشاغر لتقديم بعض الشروط العامة حول الوظيفة والمهام المتعلقة بالمنصب، وللاطلاع على بعض المستندات الضرورية، ودور المكتب في خلق التنسيق بين الأجهزة والمكاتب الأخرى<sup>2</sup>.

1 معلومات مقدمة من طرف المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.

2 معلومات مقدمة من طرف المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام.



## 6. مشكلات سياسة التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام:

خلال ما سبق ذكره توصلنا أن لسياسة التوظيف بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام ايجابيات تتمثل في الديمقراطية التي تحققت بفضل مبدأ المساواة والجدارة في التوظيف، أما السلبيات فتتمثل في كون المسابقات الخاصة في التوظيف ليست دائما في المستوى المطلوب، وهذا راجع لوجود عدة مشاكل وعراقيل تواجه المدرسة، يمكن حصرها على مستوى ادارة المدرسة، وأيضا على مستوى الوظيفة العمومية كما يلي:

### 1.6 على المستوى ادارة المؤسسات العمومية:

وتشمل:

- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية من جانب الاعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي الى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
- ضعف عمليات التحليل الوظيفي مما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها.
- عدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.
- عدم دعم ادارة المؤسسة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بأدائها.
- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة اجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المترشحين.<sup>1</sup>

1 خالد عبد الرحيم الهيثي (2003) - ادارة الموارد البشرية- دار وائل للنشر والتوزيع- عمان- ص

- الفساد والمحسوبية، بحيث يقوم التوظيف في المدرسة على غرار مؤسساتنا العمومية على أساس التوصيات والوساطة بدلا من التركيز على القدرات والمهارات الوظيفية، مما يحول دون توظيف الكفاءات والخبرات التي تقدم أعمالا عالية الجودة وتتنهض بمستوى هذه المؤسسات.
- عدم وجود برامج فعالة لاستقطاب أفضل الموارد البشرية لسوق العمل.<sup>1</sup>

## 2.6 على مستوى الوظيفة العامة:

وتشمل:

- تمر عملية التوظيف على مستوى الوظيفة العمومية بإجراءات معقدة وطويلة، فكل قرار أو مقرر يضعه المسير خلال أي مرحلة من مراحل التوظيف لا بد أن تطلع عليه مصالح الوظيفة العمومية وتصادق عليه، وهذا ما يتطلب وقت مما يؤثر بالسلب ويساهم في تعطيل مصالح المدرسة، كما أن تخصيص مدة 45 يوما للإشهار عن المسابقة هي فترة طويلة نسبيا.
- ان جعل عملية التوظيف مقيدة بعدد المناصب المالية الممنوحة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية قد لا يكون في صالح المدرسة، لأن عدد المناصب المالية الممنوحة قد لا يعكس الاحتياجات الحقيقية للإدارة المعنية، كما أن توفر المناصب الشاغرة في المؤسسة ليست محددة بفترة كالتقاعد فقط، وانما هناك عوامل أخرى كالعطل المرضية والوفاة مما يؤثر على سير وتعطل المصالح.
- ان تقيد عملية التوظيف على مستوى الوظيفة العمومية بنص قانوني وجعله خاضعا للإجراءات والتعليمات التي تحددها المديرية العامة للوظيفة العمومية يحول دون قيام المسير بأي مبادرة من شأنها أن تسهم في فعالية هذه العملية،

1 رزان صلاح (2016) - معوقات العمل الإداري - موقع "موضوع" - متاح على: «

https://mawdoo3.com - تاريخ الاطلاع عليها: 2019/09/12.

فهذا التقيد للمسير لا يجعل منه مسيرا وانما مجرد آلة منفذة لإجراءات وتعليمات لم يشارك حتى في وضعها، وأي خطأ في تنفيذ هذه الاجراءات يعني عدم مشروعية المسابقة وبالتالي الغائها مما يؤدي الى بقاء مناصب العمل المعنية شاغرة.

- تنظيم المسابقات يترتب عليها تكلفة مالية ومادية كبيرة مقابل المساهمات الرمزية للمترشحين، كما أنه يستغرق وقتا طويلا ويحتاج الى جهد كبير.<sup>1</sup>

## 7. خاتمة:

يعتبر التطور والسيطرة مبدآن يقتضيان اسهام جميع وحدات المجتمع بما يخدم الوطن ومصالحه، وللمؤسسات العمومية باختلاف أحجامها وتنوع نشاطاتها دورا مؤثرا في ذلك من حيث توفير الخدمات وكذلك قدرتها على توفير مناصب شغل للموارد البشرية. حيث تسعى معظم المؤسسات العمومية الى تحقيق النجاح في أعمالها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركزها والمحافظة على سمعتها، وتحسين أدائها في ظل محيطها الذي تعمل فيه، ولغرض انجاز هذه الأهداف، فان الأمر يتطلب منها الاهتمام بالعنصر البشري، والاستثمار فيه.

لذا ارتأينا دراسة هذا الموضوع المتعلق بسياسة التوظيف، والتي تعتبر من أهم الأنشطة في العملية الادارية والمسؤولة عنه وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية، نظرا لحساسيتها في اتخاذ القرارات وتحديد مصيرها، والتي عن طريقها يتم اختيار أفضل الموارد البشرية المؤهلة والمدربة وتوزيعها في مختلف مستويات المؤسسة، وحتى تحسين مهاراتها

1 بوغالم ايمان (2012/2011)- واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية- مذكرة ماجستير في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية- كلية الآداب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية- جامعة أم البواقي- الجزائر- ص 108.

داخليا، ولما لها من علاقة مباشرة ومؤثرة على باقي أنشطة ووظائف المؤسسة العمومية في مسار تحقيق أهدافها على نحو يحقق الهدف العام للدولة.

كما أن للموظف العمومي أهمية بالغة بالنسبة لأية مؤسسة عمومية تحاول تحقيق أهدافها باعتباره الناتج النهائي لها، وبذلك تكون أكثر استقرارا وفاعلية حين يكون كفاؤه ومؤهلا لأداء حسن يخدم مصالحها. حيث تتبع مختلف المؤسسات العمومية عند قيامها بعملياتها التوظيفية مختلف الاجراءات التنظيمية، كما هي منصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية، وهذا لا يعني احترامها للقوانين دائما، بل في بعض الأحيان قد تتعرض مسابقات التوظيف الى الالغاء، وهذا راجع بالأساس الى أن السياسة التوظيفية في الجزائر ما تزال تتم بصورة غير التي نصت عليها القوانين والتنظيمات، لأننا مازلنا نوظف من أجل التوظيف، من دون مراعاة مبدأ جوهر عملية التوظيف وهي توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب بناء على كفاءته وجدارته بالوظيفة.

وبالتالي فان سياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية الجزائرية على العموم، لا تعطي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، نظرا للبيئة التي تعيش فيها المؤسسات الجزائرية والثقافة السائدة، حيث تظهر في عملية التوظيف عدة مساوئ نظرا لاستخدام النفوذ لتوظيف أشخاص على حساب أشخاص آخرين أكثر كفاءة.

- ومنه وبناء على النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات:
- البحث عن التغييرات التي قد تطرأ على ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، ودراسة التوظيف لمواجهة هذه التغييرات.
  - أن تعلم ادارة الموارد البشرية أن سياسة التوظيف شكل متكامل يبدأ بتحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الاحتياجات، وأي خلل يطرأ قد يؤدي الى الاخلال بهذه السياسة.
  - النظر الى الأفراد على أنهم استثمار طويل المدى يطلب منها تحسين كفاءاتهم وزيادة معلوماتهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم.

- أن تعرف ادارة الموارد البشرية أن سياسة التوظيف المبرمجة والحصول على الأفراد لتلبية حاجاتها انما هي سياسة مستمرة ومتجددة بصفة دورية تبعا للمتطلبات.

- القيام بدراسات وبحوث حول امكانية تطوير سياسة التوظيف الى أكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة بعيدا عن المصالح الشخصية لذوي النفوذ بالمؤسسة.

ومن حقيقة ما سبق، أصبح لزاما على المؤسسات العمومية وضع سياسة توظيف فعالة ورشيدة، تهتم بهذه الفئة التي تزداد أهميتها كلما ازداد كبر حجم المؤسسة العمومية، وتعدد البيئة المحيطة بها خاصة في ظل التحولات والمتغيرات الزاهنة، شريطة اعطاء الأولوية للمصدر الداخلي في توفير الهيكل المطلوب من الموارد البشرية كما وكيفا، على أن يتم استيفاؤه في حالة عجز المصادر الداخلية عن تدييره من المصادر الخارجية.

#### 8. آفاق الدراسة:

بعد دراستنا وتقييمنا لأهم الاجراءات الجديدة في عملية التوظيف بالقطاع العام في الجزائر، والتي تركز على أسلوب المسابقات باعتباره أحدث وسيلة لتولي الوظائف العامة وأضمن طريقة لتحقيق ديمقراطية التوظيف، فكيف نتوقع شكل التوظيف في المستقبل ونحن في وسط التغيرات والتطورات التكنولوجية؟.

#### 9. المراجع:

##### 1. الكتب:

- 1) السالم هاجم أبو قريش (2013)- الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات (قانون الموارد البشرية)- دار هومة- الجزائر.
- 2) خالد عبد الرحيم الهيثي (2003)- ادارة الموارد البشرية- دار وائل للنشر والتوزيع- عمان.

- 3) نور الدين حاروش(2016)- ادارة الموارد البشرية- دار الأمة- الجزائر.  
4) يوسف الطائي وآخرون (2010)- الادارة نظرة معاصرة- مؤسسة العيسى للطباعة والنشر - العراق .

## 2. الأطروحات والمذكرات:

- 5) بوغالم ايمان (2012/2011)- واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية- مذكرة ماجستير في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية- كلية الآداب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية- جامعة أم البواقي- الجزائر .

## 3. المجلات العلمية:

- 6) ميلودي محمد (2016)- سياسات التوظيف في الجزائر (الواقع والتحديات)- مجلة الدراسات القانونية والسياسية- الجزائر- العدد 03.

## 4. المواقع الالكترونية:

- 7) رزان صلاح (2016)- معوقات العمل الاداري- موقع "موضوع"- متاح على: « <https://mawdoo3.com> » - تاريخ الاطلاع عليها: 2019/09/12.

## 5. المنشورات الوزارية:

- 8) وزارة التخطيط (2015)- دائرة تنمية الموارد البشرية- قسم سياسات التشغيل -العراق