

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

التخصص: موارد بشرية

بعنوان:

سياسة التوظيف في المؤسسة

- دراسة حالة جامعة غرداية -

إشراف

د. مروة موسى

من اعداد الطالبين:

- مصباح محمد عبد العزيز

- شنيبي علي

السنة الجامعية:

2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾

سورة الزمر، [الآية 9]

إلى من غرست في حب العلم، وساندتني في كل مراحل دراستي،
إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والصبر، شكرًا على دعائكما الذي كان سندي العالم.
إلى إخوتي وأخواتي، أنتم القوة الخفية التي تدفعني إلى أمام.
إلى الأصدقاء الذين كانوا سندًا لي في رحلتي العلمية،
إلى أساتذتي الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيههم،
وإلى زملائي في الدراسة الذين شاركوني هذا المشوار بشغف وتعاون.
أهدي هذا العمل المتواضع، عربون وفاء وتقدير، لكل من كان له أثر في رحلتي العلمية

مصباح محمد عبد العزيز



إهداء

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

سورة التوبة، الآية [105]

إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

كلله الله بالهيبة والوقار والدي العزيز حفظه الله ورعاه

إلى حبيبة قرة عيني إلى القلب النابض

إلى من كانت له دعواتها السابقة سر نجاحي أُمي الغالية

إلى حبيبة قلبي

إلى إخوتي وأخوتي سندي في الحياة أدامكم الله ضلعا ثابتا لي

إلى كل أفراد عائلتي

وإلى كل أصدقائي بدون استثناء

إلى أساتذتي الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيههم،

وإلى زملائي في الدراسة الذين شاركوني هذا المشوار بشغف وتعاون.

أهدي هذا العمل المتواضع، عربون وفاء وتقدير، لكل من كان له أثر في رحلتي العلمية



شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله وشكر أولا وأخيرا على فضله
وكرمه وبركته الذي أنعم علينا بالتوفيق بإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي،
والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.
نتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى من كانا لنا المعين علينا بالنصح ومتفضلة علينا
بقبول الإشراف على هذه المذكرة لأستاذنا الفاضلة"
لما لها من جهود ومقترحات وملاحظات قيمة أثمرت إيجابا فيما قدم، فجزاها الله عنا أفضل
جزاء.

وكما نتقدم بالشكر إلى من أعننا في إتمام هذه الدراسة
والشكر موصول إلى كل من ساندنا ووقف معنا في مشوارنا العلمي فنسأل الله أن يجزي الجميع
خير الجزاء ويثيبهم على ما قدم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل واقع سياسة التوظيف بجامعة غرداية كدراسة حالة خلال الفترة ما بين 2025-2026 ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الشق النظري لتفكيك المفاهيم والتشريعات المنظمة للتوظيف، والمنهج التحليلي في الشق التطبيقي، وقد تمثلت أدوات جمع البيانات في المقابلة الهيكلية المعمقة ونصف الموجهة مع مسؤولي الإدارة العليا للموارد البشرية بجامعة غرداية (المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين)، إلى جانب تقنية الملاحظة الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة غرداية تلتزم بشكل صارم بالخطوات التشريعية والرسمية للتوظيف، مما يضفي شفافية وقانونية على المسار الإجرائي. وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود نقائص تنظيمية تتمثل في شدة مركزية القرار والتبعية للنصوص والوظيفة العمومية، مما يحد من مرونة التسيير المحلي في الاستجابة السريعة للشواغر، بالإضافة إلى اعتماد المسابقات على معايير نظرية وشهادات كلاسيكية قد لا تعكس الكفاءة المهنية الحقيقية بدقة.

الكلمات المفتاحية: سياسة التوظيف، الاستقطاب، الانتقاء، الفعالية التنظيمية، جامعة غرداية.

Abstract:

This study aimed to diagnose and analyze the reality of the recruitment policy at the University of Ghardaia as a case study during the period 2025-2026. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted for the theoretical part to deconstruct the concepts and legislation governing recruitment, and an analytical approach for the applied part. Data collection tools consisted of in-depth, semi-structured interviews with senior human resources officials at the University of Ghardaia (the Sub-Directorate of Personnel and Training), in addition to field observation.

The study concluded that the University of Ghardaia strictly adheres to the legislative and official procedures for recruitment, which lends transparency and legality to the procedural process. Conversely, the results revealed organizational shortcomings, namely the excessive centralization of decision-making and adherence to regulations and the civil service, which limits the flexibility of local management in responding quickly to vacancies. Furthermore, the study found that recruitment competitions rely on theoretical criteria and traditional qualifications that may not accurately reflect actual skills and competencies.

Keywords: Recruitment Policy, Attraction, Selection, Organizational Effectiveness, University of Ghardaia.

قائمة المحتويات:

.....	شكر و عرفان	5
.....	ملخص	6
.....	قائمة المحتويات:	7
.....	قائمة الاشكال والجداول والملاحق:	8
.....	مقدمة	9
.....	الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف	10
.....	تمهيد:	11
.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف	12
.....	المطلب الأول: ماهية سياسة التوظيف	13
.....	أولاً: تعريف التوظيف	14
.....	ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التوظيف في الإدارة	15
.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التوظيف	16
.....	أولاً: أهمية التوظيف	17
.....	ثانياً: أهداف سياسة التوظيف	18
.....	المطلب الثالث: مبادئ ومراحل التوظيف	19
.....	أولاً: مبادئ التوظيف	20
.....	ثانياً: مراحل التوظيف	21
.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	22
.....	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية	23
.....	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الإنجليزية	24
.....	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة	25
.....	خلاصة فصل الأول:	26
.....	الفصل الثاني: دراسة حالة بجامعة غرداية	27
.....	تمهيد:	28
.....	المبحث الأول: تقديم العام لجامعة غرداية	29
.....	المطلب الأول: تعريف جامعة غرداية	30
.....	المطلب الثاني: نشأة جامعة غرداية	31
.....	مطلب الثالث: هيكل التنظيمي للجامعة	32
.....	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات (منهجية الدراسة)	33
.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواته	34
.....	أولاً: أدوات الدراسة:	35
.....	ثانياً: هيكل المقابلة	36
.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات	37
.....	المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج	38
.....	أولاً: تفسير النتائج	39
.....	ثانياً: مناقشة النتائج	40
.....	خلاصة	41

قائمة المحتويات

38.....	خاتمة
42.....	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الاشكال والجداول والملاحق:

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	24-21

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	هيكل تنظيمي جامعة غرداية	29

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	العنوان الصورة	رقم الصفحة
1	أسئلة المقابلة	42

مقدمة

تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في طرق تسيير مواردها البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في تحقيق النجاح والاستمرارية. فلم يعد المورد البشري مجرد منفذ للمهام، بل أصبح يمثل رأس مال فكري يساهم في الابتكار وخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر.

وفي هذا السياق، تبرز سياسة التوظيف كأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، كونها المرحلة الأولى التي يتم من خلالها استقطاب واختيار الكفاءات المناسبة لشغل المناصب المختلفة داخل المؤسسة. إذ لم يعد التوظيف يقتصر على مجرد ملء الشواغر الوظيفية، بل أصبح عملية استراتيجية تعتمد على أساليب ومعايير دقيقة تهدف إلى اختيار أفضل العناصر البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة واحتياجاتها المستقبلية.

كما أن اعتماد سياسة توظيف فعالة يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، وتقليل تكاليف الدوران الوظيفي، وتعزيز الاستقرار داخل المؤسسة، إضافة إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. لذلك، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب حديثة وموضوعية في التوظيف، تضمن الشفافية وتكافؤ الفرص، وتساعد على اختيار موارد بشرية قادرة على تحقيق الفعالية المطلوبة ومواكبة التغيرات المتسارعة.

أولاً: الإشكالية

وانطلاقاً مما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم سياسة التوظيف المعتمدة في جامعة غرداية في استقطاب واختيار موارد بشرية كفوة بما يحقق أهداف المؤسسة؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، أهمها:

- ما المقصود بسياسة التوظيف وما هي أهم ومراحلها؟
- ما هي الأهداف والمبادئ التي تقوم عليها عملية التوظيف داخل المؤسسات؟
- كيف يتم تطبيق سياسة التوظيف في جامعة غرداية على المستوى العملي؟
- ما مدى فعالية هذه السياسة في اختيار الكفاءات المناسبة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية دراسة سياسة التوظيف في كونها من المواضيع الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور حاسم في تحديد نوعية الكفاءات التي تلتحق بالمؤسسة، وبالتالي التأثير المباشر على أدائها ونجاحاتها. فنجاح أي مؤسسة يرتبط بشكل وثيق بقدرتها على استقطاب موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والميدانية التي تساهم في فهم سياسة التوظيف وتحليل واقع تطبيقها داخل المؤسسات، وخاصة على مستوى جامعة غرداية. ومن بين أهم هذه الأهداف:

- التعرف على المفاهيم الأساسية لسياسة التوظيف، من حيث التعريف والمبادئ والمراحل المعتمدة في تطبيقها.

- توضيح أهمية سياسة التوظيف ودورها في تحسين أداء المؤسسة وضمان استقطاب كفاءات بشرية مناسبة.

- تحليل واقع تطبيق سياسة التوظيف في جامعة غرداية ميدانياً من خلال الدراسة التطبيقية.

- تقييم مدى فعالية إجراءات التوظيف في اختيار الموارد البشرية الكفوة.

– الخروج بجملته من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين سياسة التوظيف داخل المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

1. أسباب ذاتية:

- رغبتنا الجادة في التعمق في دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالأخص آليات الاستقطاب والانتقاء كعنصر حاسم في نجاح المنظمات.

- صلة الموضوع المباشرة بتخصص (إدارة موارد بشرية)، وسعينا لفهم كيفية إسقاط القوانين والتشريعات التنظيمية على الواقع العملي للمؤسسات.

- خدمة المؤسسة المستضيفة: الرغبة في تقديم إضافة علمية وميدانية تخدم جامعة غرداية (بصفتها المؤسسة المرفقية والتعليمية المحورية في المنطقة) من خلال تشخيص واقع تسيير مستخدميها وإداريها.

2. أسباب موضوعية:

- الأهمية الاستراتيجية للتوظيف: الأهمية البالغة التي تكتسبها سياسة التوظيف في بناء رأس مال بشري مؤهل، قادر على رفع كفاءة المرفق العام وتحسين جودة الخدمة الإدارية.

- الحاجة للتقييم الميداني: الحاجة الماسة لتقييم مدى فاعلية المسابقات الإدارية التقليدية وفترات التربص القانونية في تلبية الاحتياجات الفعلية من الكفاءات، ورصد عوائق البيروقراطية والمركزية التي تواجه المسير المحلي للموارد البشرية.

خامساً: حدود الدراسة:

تحددت الدراسة الميدانية الحالية في إطار الضوابط والحدود التالية:

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية في جامعة غرداية، وبالتحديد داخل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، مع التركيز الإداري على سياق تسيير الوظائف بالتنسيق مع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2. الحدود الزمانية: امتد النطاق الزمني للدراسة الميدانية وإجراء المقابلات وتحليلها خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي الحالي 2025 / 2026.

3. الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على تحليل سياسة التوظيف داخل جامعة غرداية، من حيث مبادئها ومراحلها وأهدافها، مع التركيز على إجراءات استقطاب واختيار الموارد البشرية ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

سادساً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري، بهدف تفكيك وتحليل المفاهيم المتعلقة بسياسات التوظيف في المؤسسات واستعراض الأدبيات والتشريعات القانونية ذات الصلة. أما في الجانب التطبيقي الميداني، فقد تم استخدام المنهج التحليلي (دراسة الحالة) لتحليل المعطيات الميدانية، وذلك من خلال إجراء مقابلة هيكلية معمقة ونصف موجهة مع كل من رئيسة مصلحة المستخدمين، والمديرة الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة غرداية، إضافة إلى تقنية الملاحظة الميدانية التي اعتمدت كأداة مساعدة لجمع البيانات وتتبع الخطوات الإجرائية. وقد مكنت هذه الأدوات المنهجية من تشخيص واقع سياسة التوظيف بدقة داخل جامعة غرداية.

سابعاً: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين وذلك بهدف الإحاطة بالموضوع من جانبيه النظري والتطبيقي بشكل متكامل.

تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لسياسة التوظيف، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف من خلال تحديد ماهيتها وأهميتها وأهدافها، إضافة إلى مبادئها ومراحلها. أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مع تقديم مقارنة بين أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات.

في حين خصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية، حيث تم التطرق إلى دراسة حالة جامعة غرداية. وتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال نشأتها وهيكلها التنظيمي، بينما خصص المبحث الثاني لعرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة، ثم تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها ميدانياً.

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف

تمهيد:

موضوع سياسة التوظيف من المواضيع الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه في استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتنافس والتغير المستمر. ولا يمكن الإحاطة بهذا الموضوع دون التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية التي تفسره، إلى جانب الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولته من زوايا متعددة. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري متكامل لسياسة التوظيف، من خلال عرض أهم المفاهيم المرتبطة بها، كتعريف التوظيف، نشأته، أهدافه، إضافة إلى إبراز مختلف مبادئه ومراحله. كما يتضمن هذا المبحث عرضاً لأهم الدراسات السابقة، سواء المحلية والعربية أو الأجنبية، وذلك من أجل الوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها. وفي الأخير، سيتم التعقيب على هذه الدراسات من خلال إبراز القيمة المضافة التي تقدمها الدراسة الحالية، سواء من حيث الموضوع أو المنهجية أو مجال التطبيق، بما يساهم في إثراء هذا الحقل المعرفي وربطه بالواقع التطبيقي للمؤسسات، تم تقسيم الفصل الأول إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف

نستعرض في هذا المبحث الجوانب النظرية لسياسة التوظيف من خلال التطرق إلى مفاهيمها الأساسية، باعتبارها وظيفة مهمة في إدارة الموارد البشرية. كما يتم عرض تعريف التوظيف ونشأته وتطوره، إضافة إلى أهدافه وأهميته في تحسين أداء المؤسسة. كما يهدف المبحث إلى توضيح عناصر ومراحل سياسة التوظيف ومصادرها الداخلية والخارجية، لفهم كيفية اختيار الكفاءات المناسبة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية سياسة التوظيف

يتناول هذا المطلب ماهية سياسة التوظيف من خلال التعرف على مفهوم التوظيف، إضافة إلى تتبع نشأته وتطوره في مجال الإدارة.

أولاً: تعريف التوظيف

يمكن تلخيص أهم تعاريفه فيما يلي:

(أ) **التوظيف لغة:** يُشتق مصطلح التوظيف من الفعل "وُظِفَ يُوْظَفُ تَوْظِيفًا"، ويُقصد به استخدام أو تشغيل شيء أو فرد بهدف تحقيق منفعة أو خلق قيمة مضافة.¹

(ب) **التوظيف اصطلاحاً:** مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، ويُقصد به استخدام الأفراد وتكليفهم بمهام ومسؤوليات محددة. ويُقارب هذا المفهوم مصطلح "التشغيل" الذي يعني ملء المناصب الشاغرة داخل المنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة.²

يمكن تقديم عدة تعريفات مختلفة للتوظيف كما يلي:

- التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد.³
- التوظيف هو "عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب واختيار العناصر المتميزة واستقطابها بالمنظمة".
- "التوظيف هو تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد".⁴
- التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب عمل شاغرة في الإدارة أو المؤسسة.⁵

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن للتوظيف:

التوظيف هو عملية إدارية منظمة ومتكاملة تهدف إلى استقطاب واختيار الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة داخل المؤسسة.

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التوظيف في الإدارة.

¹ المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة، 24 دار الشرق لبنان 1973، ص 265

² بن لنب منصور، بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2007، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013، ص 10

³ وهيبه عيشاوي، هجير عيشاوي، "إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 1، 2015، ص 15

⁴ بوعلام يمينه، "سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، ص 73

2024.

⁵ بن مزوزيه عبد القادر، "دليل الموظف الجزائري"، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، 2017، ص 8.

ظهر مفهوم التوظيف في بداياته بشكل بسيط خلال المراحل الأولى لنشأة المؤسسات، حيث كان يقتصر على سدّ المناصب الشاغرة دون الاعتماد على أسس علمية واضحة، خاصة في ظل الثورة الصناعية، أين كان التركيز على زيادة الإنتاج باستخدام أكبر عدد ممكن من العمال دون الاهتمام بكفاءتهم.

أ: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية – التوظيف بالوراثة والقرابة:

في المجتمعات الزراعية والحرفية التقليدية، لم يكن التوظيف بمفهومه الحديث قائماً بوصفه وظيفة مستقلة، بل كانت المهن تنتقل من الآباء إلى الأبناء عبر التوارث والتلمذة الحرفية. وفي الحضارات القديمة كالمصرية والرومانية والصينية، جرى توزيع الأدوار الوظيفية وفق معايير الانتماء القبلي والمكانة الاجتماعية والقرابة العائلية، بعيداً عن أي اعتبار للكفاءة أو التخصص بمعناه الدقيق. وقد أسهمت الحضارة الإسلامية في تطوير مبكر لمفهوم التوظيف القائم على الجدارة والاستحقاق.

ب) الثورة الصناعية – ميلاد التوظيف الرسمي (القرن 18-19)

شكلت الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر منعطفاً حاسماً في تاريخ مفهوم التوظيف؛ إذ أفرزت المصانع الكبرى الحاجة إلى عمالة منظمة وكثيفة، مما استدعى إيجاد آليات لاستقطاب الأفراد وتوزيعهم على المهام الإنتاجية. غير أن هذه المرحلة اتسمت بالنظرة الأدائية للعمال، إذ كان يُعامل بوصفه 'قوة عمل' لا أكثر، تُوظف وتُسرح بحسب متطلبات الإنتاج دون اعتبار لحقوقه أو احتياجاته.

في هذا السياق، ظهرت أولى الإدارات المختصة بشؤون العمال، وإن بقيت في بداياتها مجرد مكاتب إدارية بسيطة تُعنى بالتوظيف والأجور وضبط الغيابات. وقد أسهم هذا التطور في وضع اللبنة الأولى لما سيُعرف لاحقاً بـ 'إدارة الأفراد'.

ت) مدرسة الإدارة العلمية – التوظيف بمنطق الكفاءة (مطلع القرن 20)

مع مطلع القرن العشرين، أسهم فريدريك تايلور من خلال مبادئه في الإدارة العلمية في إعادة تأسيس مفهوم التوظيف على قاعدة علمية منهجية. فقد نادى تايلور بضرورة الاختيار العلمي للعمال بناءً على قدراتهم الجسمية والذهنية المناسبة لكل مهمة، وأكد على أهمية التدريب المنظم بدلاً من التعلم العشوائي بالمحاكاة. كما وضع هنري فايول في مبادئه الإدارية الاثني عشر أسساً واضحة لاختيار الكفاءات وتوزيع المسؤوليات، مما أعطى للتوظيف بُعداً تنظيمياً واضحاً.

ج) مدرسة العلاقات الإنسانية – التوظيف في ضوء البُعد النفسي (1930-1960)

جاءت تجارب هوثورن التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه بين عامي 1927 و1932 لتُحدث زلزالاً في مفاهيم التوظيف والإدارة السائدة. فقد كشفت هذه التجارب أن الأداء الوظيفي لا يرتبط بالعوامل المادية وحدها، بل يتأثر بتأثيراً بالغاً بالعوامل النفسية والاجتماعية كالانتماء الجماعي والتقدير والاعتراف. وقد دفعت هذه النتائج المنظمات إلى إدراج معايير الشخصية والتوافق الاجتماعي ضمن اشتراطات التوظيف، بدلاً من الاقتصار على المهارة التقنية.

خ) مرحلة إدارة الموارد البشرية – التوظيف الاستراتيجي (1970 إلى اليوم)

شهد مفهوم التوظيف في العقود الأخيرة تحولاً مهماً من وظيفة إدارية بسيطة إلى وظيفة استراتيجية داخل المؤسسة، خاصة مع ظهور نظرية رأس المال البشري التي اعتبرت الكفاءات استثماراً مهماً وليس مجرد تكلفة. كما تطور التوظيف مع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ليصبح مرتبطاً مباشرة بأهداف المؤسسة وقدرتها التنافسية. ومع التطور التكنولوجي والثورة الرقمية، أصبح التوظيف يعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات ومنصات التوظيف الرقمية، مما وسع نطاقه ليصبح عملية عالمية حديثة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التوظيف

أولاً: أهمية التوظيف

- يُعدّ التوظيف من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تضمن فعالية الأداء التنظيمي واستمرارية المؤسسة:
- يهدف التوظيف أساساً إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص الأفراد.¹
 - تحسين مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.
 - تقليل تكاليف الأخطاء الناتجة عن سوء الاختيار (مثل دوران العمل وضعف الأداء).
 - تحقيق الاستقرار الوظيفي وتعزيز الانتماء التنظيمي.
 - دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات والمواهب.
 - المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: أهداف سياسة التوظيف

- انطلاقاً من مفهوم التوظيف، يمكن استخلاص مجموعة من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها، إذ يُعدّ مرحلة حاسمة في حياة كل من المؤسسة والأفراد. ومن أهداف التوظيف ما يلي:
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
 - الوصول إلى درجة الانسجام الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
 - تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات.
 - ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
 - الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - توفير مستوى عالٍ من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.
 - تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.²

المطلب الثالث: مبادئ ومراحل التوظيف

أولاً: مبادئ التوظيف

- تقوم سياسة التوظيف داخل المؤسسات على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن اختيار الكفاءات المناسبة وتحقيق العدالة والفعالية، ومن أهمها:
- مبدأ الكفاءة والجدارة: اختيار المرشحين بناءً على مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم المناسبة للوظيفة.
 - مبدأ تكافؤ الفرص: إتاحة فرص التوظيف لجميع المترشحين دون تمييز على أساس الجنس أو العرق أو أي اعتبارات غير مهنية.
 - مبدأ الديمومة: يعني أن التوظيف هو عملية مستمرة.³
 - مبدأ الشفافية: وضوح إجراءات ومعايير التوظيف حتى تكون العملية مفهومة وعادلة للجميع.
 - مبدأ الموضوعية: الاعتماد على معايير علمية ودقيقة في تقييم واختيار المترشحين بعيداً عن المحاباة.
 - مبدأ الشفافية في الإعلان: الإعلان الواضح عن المناصب الشاغرة وشروطها.
 - مبدأ الملاءمة الوظيفية: تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات ومهارات الفرد.

¹ إسماعيل قبيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 8.

² خطوط رمضان، جلاب مصباح، "مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية"، المجلد 9، العدد 2، 21 أبريل 2018، ص 123.

³ ربحت مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط، الأردن 2007 ص 147-148.

- مبدأ الكفاءة الاقتصادية: اختيار الموظف المناسب بهدف تقليل التكاليف المرتبطة بسوء الاختيار أو إعادة التوظيف.

ثانياً: مراحل التوظيف

تمر مراحل على عديد من المراحل ونذكر منها:

1. **تحديد الاحتياجات (التخطيط):** هي أول مرحلة في عملية التوظيف، يتم من خلالها تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بدقة من حيث العدد والنوع والمؤهلات، وذلك بالاعتماد على تحليل الوظائف الحالية وتوقعات النشاط، وتهدف هذه المرحلة إلى سد الفجوة بين الموارد البشرية المتوفرة والاحتياجات الفعلية، بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
2. **تحليل الوظائف:** يُعد تحليل الوظائف من المراحل الأساسية في عملية التوظيف وإدارة الموارد البشرية، وهو عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى جمع المعلومات الدقيقة حول وظيفة معينة داخل المؤسسة، ودراسة وتحليلها بشكل شامل من أجل تحديد طبيعتها ومتطلباتها. ويساعد هذا التحليل على فهم ما يقوم به الموظف فعلياً داخل المنصب، وما هي الشروط الواجب توفرها لشغله بكفاءة، مما يجعله أداة أساسية في ضمان الاختيار الصحيح للأفراد وتوزيعهم بشكل مناسب داخل المؤسسة.
3. **الاستقطاب:** يُقصد بالاستقطاب عملية البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، والعمل على جذبهم واستمالتهم، تمهيداً لاختيار الأنسب والأفضل منهم لتولي المناصب المتاحة.

مصادر الاستقطاب:

- أ) **المصادر الداخلية:** يقصد بها تلك المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية من داخلها، أي من بين موظفيها الحاليين، ومن أهمها:
 - **الترقية:** تُعدّ الترقية من أهم وسائل الاستقطاب الداخلي، غير أنها تُعتبر مسألة حساسة داخل المؤسسة لما لها من تأثير مباشر على الأفراد، إذ قد تُشعر بعض الموظفين بالرضا نتيجة ترقيتهم، وفي المقابل قد تُسبب الإحباط لآخرين في حال غياب معايير عادلة وموضوعية. وتُعرّف الترقية بأنها انتقال الموظف من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث المسؤوليات والصلاحيات والحقوق والواجبات، وغالباً ما يصاحبها تحسن في الأجر والامتيازات الوظيفية.¹

- **النقل والتحويل:** يُقصد بالنقل والتحويل عملية انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة، بهدف إعادة توزيع الموارد البشرية بشكل يحقق التوازن بين مختلف الأقسام والفروع. وتُستخدم هذه السياسة لسد الشواغر الداخلية والاستفادة من الفائض في بعض المصالح، مما يساهم في تحسين التنظيم الداخلي. كما تُساعد هذه العملية على تخفيف الضغط عن الأقسام المكتظة، وتمكين العاملين من اكتساب خبرات جديدة وتطوير مهاراتهم المهنية، وبالتالي إثراء مسارهم الوظيفي.

- 3- **الموظفين السابقون:** قد تلجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر ثبت أهميته وجدواه في بعض المنشآت وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنشأة.²

- ب) **مصادر الخارجية:** يقصد بها تلك المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في جلب الموارد البشرية من خارجها، أي من سوق العمل الخارجي، ومن أهمها:

- **إعلانات التوظيف:** نشر عروض العمل في الصحف أو المواقع الإلكترونية أو منصات التوظيف.
- **وكالات التوظيف:** الاستعانة بمكاتب أو وكالات متخصصة في اختيار وتوفير العمال.

¹ ماهر عليش محمد، إدارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 365

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مركز الاسكندرية للكتاب 2009، ص 156-157

- مكاتب التشغيل العمومية: مثل وكالات التشغيل الوطنية التي تربط بين الباحثين عن العمل والمؤسسات.
- المؤسسات التعليمية والتكوينية: استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات ومعاهد التكوين.
- التوصيات والعلاقات الشخصية: الاعتماد على ترشيحات الموظفين أو العلاقات المهنية.
- التقديمات المباشرة: استقبال طلبات العمل من الأفراد مباشرة دون إعلان مسبق.¹
- 4. الاختيار: هو مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة، بحيث يكون المرشح الأكثر توافقاً مع متطلبات المنصب مقارنة بغيره، ويتم هذا الاختيار وفق معايير محددة تعتمد على مدى تطابق خصائص الفرد مع متطلبات الوظيفة.
- معايير وإجراءات الاختيار: يُعتبر تحديد معايير الاختيار من الخطوات الأساسية في عملية التوظيف، إذ تُستخدم كمرجع موضوعي لتقييم المترشحين واختيار الأنسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة. وتهدف هذه المعايير إلى ضمان العدالة والشفافية في عملية الانتقاء، وتحقيق التوافق بين قدرات الأفراد ومتطلبات المناصب. ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي:
- المؤهلات العلمية: مستوى التعليم والشهادات المتحصل عليها ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة.
- الخبرة المهنية: عدد سنوات الخبرة ونوعها في نفس المجال أو مجالات مشابهة.
- المهارات التقنية: القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات المرتبطة بالوظيفة.
- القدرات الشخصية: مثل التواصل، العمل الجماعي، تحمل المسؤولية، وحل المشكلات.
- اللياقة النفسية والجسدية: مدى قدرة المرشح على أداء مهام الوظيفة بشكل مناسب.
- نتائج المقابلة والاختبارات: تقييم الأداء خلال المقابلات والاختبارات المهنية والنفسية.
- الملاءمة مع الوظيفة والمؤسسة: مدى توافق شخصية المرشح مع ثقافة وأهداف المؤسسة.²
- 5. مرحلة التعيين: يُعدّ التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التوظيف، ويقصد به اتخاذ القرار النهائي بقبول المرشح الذي تم اختياره وإحاقه رسمياً بالمنصب الشاغر داخل المؤسسة. وتتم هذه المرحلة بعد الانتهاء من عملية الاختيار والتأكد من توافق المرشح مع متطلبات الوظيفة قبل التعيين يجب على العامل المرور في المرحلة الحاسمة وهي:
- الفحص الطبي: تلجأ العديد من المؤسسات إلى إجراء فحص طبي للمرشح قبل التعيين، بهدف التأكد من مدى لياقته الجسدية والصحية وقدرته على أداء المهام المطلوبة. ونظراً للتكاليف المرتفعة التي تتحملها المؤسسة في هذا الإجراء، فإنه غالباً ما يُدرج في المراحل الأخيرة من عملية الاختيار.
- كما تعتمد بعض المؤسسات بدلاً عن الفحص الطبي الشامل، يتمثل في تعبئة المرشح لنموذج يتضمن معلومات صحية أثناء تقديم طلب التوظيف، وفي حال عدم وجود مؤشرات صحية سلبية يتم الاكتفاء بذلك دون إجراء فحص إضافي.³
- تُعدّ عملية التعيين خطوة أساسية تهدف إلى تجسيد مبدأ وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب. وغالباً ما تمر بفترة تجريبية يتم خلالها تنقل الموظف بين بعض المهام تحت إشراف مباشر، حيث يتم تقييم أدائه من طرف المسؤولين عبر تقارير دورية.

¹ أبو شيخه، نادر، " إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، عمان، الأردن، دار فاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010. ص 117

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004. ص 93

³ راويه حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية 2005 ص 149-150

وبناءً على هذه التقارير يتم تحديد المنصب الأنسب للموظف، وفقاً لمبدأ التوافق بين مؤهلاته وقدراته ومتطلبات الوظيفة. لذلك تُعتبر دقة التقييم عنصراً حاسماً في اتخاذ قرار التعيين الصحيح، لأن أي خطأ في هذه المرحلة قد يؤدي إلى اختيار غير مناسب للمنصب.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

1. دراسة الأولى: (طيب عمر يوسف، 2022) بعنوان: "سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

تعتبر سياسة التوظيف من أهم الوظائف الجوهرية والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، نظراً لدورها الفعال في تزويد المؤسسة بالكفاءات القادرة على تحقيق أهدافها الاقتصادية. وقد تم في هذه الدراسة تناول واقع وآليات سياسة التوظيف من خلال إسقاطها ميدانياً على المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم. وركز البحث على تتبع المراحل القانونية والتنظيمية للتوظيف بالمديرية (بدءاً من تحليل الوظائف، الاستقطاب الخارجي والداخلي، وصولاً إلى الاختيار، التعيين، والتدريب المستمر). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالملاحظة والمقابلات وجمع البيانات لتفريغها وتحليلها. وتوصلت نتائج البحث الميداني إلى مجموعة من النقائص والمعوقات، أبرزها: وجود مركزية شديدة في اتخاذ القرار والتزام تنظيمي صارم بالتعليمات الفوقية الواردة من المديرية العامة للمجمع. تقييد صلاحيات المسير المحلي بمديرية مستغانم وحرمانه من اتخاذ أي مبادرات مباشرة وسريعة، مما يخلق عوائق بيروقراطية تحول دون استقطاب بعض الكفاءات النادرة بمرونة.

2. دراسة الثانية: (قوراري نسيم، 2022) بعنوان: "سياسات التوظيف وأثرها على كفاءة الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية"

تعتبر سياسات التوظيف من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارات والمؤسسات العمومية لتطوير كفاءة رأس مالها البشري وتحسين جودة الخدمة المرفقية. وقد تم في هذه الدراسة تناول أثر آليات وسياسات التوظيف على أداء وكفاءة الموظفين من خلال إسقاطها ميدانياً عبر دراسة حالة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين - جامعة (ولاية الوادي). وركزت الدراسة على رصد واقع التوظيف داخل المعهد، وتحليل مدى مساهمة المعايير القانونية المتبعة في مسابقات الاختيار والتعيين، والبرامج التدريبية الملحق، في الرفع من المردودية المهنية والمهارات السلوكية والفنية للموظفين. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالملاحظة والمقابلة، بالإضافة إلى توظيف الاستمارات الإحصائية كأداة أساسية لجمع البيانات وتفريغها في جداول علمية قابلة للتحليل.

وتوصلت نتائج البحث الميداني إلى مجموعة من النقائص والمعوقات، أبرزها: وجود فجوة نسبية بين التخصصات الأكاديمية للموظفين المعيّنين والمتطلبات الفعلية لبعض المناصب الإدارية والتقنية بالمعهد. بطء وطول الإجراءات الإدارية المرافقة لمسابقات التوظيف العمومي، والاعتماد الأكبر على معايير الأقدمية والشهادات النظرية في المسابقات على حساب الاختبارات التطبيقية التي تقيس الكفاءة الحقيقية بدقة.

النقص الكمي والنوعي في الدورات التدريبية المتخصصة الموجهة للموظفين الإداريين بعد تعيينهم، مما يحد من وتيرة تجديد معارفهم ومواكبتهم للأساليب الإدارية الحديثة.

3. دراسة الثالث: (بادة ايمان، 2017) عنوان الدراسة: سياسة التوظيف في المؤسسات.

خلصت الدراسة إلى أن سياسة التوظيف داخل المؤسسة تقوم على مبادئ أساسية أهمها الديمومة وتكافؤ الفرص والكفاءة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لكنها تعاني من بعض النقائص مثل ضعف التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية، ومركزية القرار، والاعتماد الكبير على وكالة التشغيل، إضافة

إلى محدودية أدوات الاختيار والمقابلات الشكلية وتأثير العلاقات الشخصية أحياناً، مما يجعلها سياسة ذات طابع تقليدي توفر العدد المطلوب من العمال لكنها تحتاج إلى تطوير آليات الاستقطاب والاختيار وتعزيز الموضوعية لرفع جودة الأداء.

4. دراسة الرابعة: (خياط فتحي، 2016) بعنوان: "سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية"

تعتبر سياسة التوظيف الأداة الاستراتيجية والمحرك الأساسي لتوفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تسيير المرفق العام بفعالية في المؤسسات الإدارية. وقد تم في هذه الدراسة تناول واقع وآليات وإجراءات سياسة التوظيف من خلال إسقاطها ميدانياً عبر دراسة حالة بمدينة أملاك الدولة لولاية تلمسان. وركزت الدراسة على تتبع المنظومة القانونية والتنظيمية المعتمدة في التوظيف داخل المديرية، وبحث مدى توافق المعايير المطبقة في مسابقات الانتقاء والتعيين مع الاحتياجات الفعلية لمصالح أملاك الدولة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بأدوات جمع البيانات كالاستمارات والمقابلات والملاحظة الميدانية لغرض تفريغها وتحليلها واستخلاص النتائج. وتوصلت نتائج البحث الميداني إلى مجموعة من النقائص والمعوقات، أبرزها:

- غياب المرونة الكافية في التسيير بسبب التبعية المباشرة والمركزية في تطبيق القوانين والتوجيهات الفوقية، مما يحد من قدرة المديرية الولائية على تلبية احتياجاتها المستعجلة بشكل مستقر وسريع.
- الاعتماد الكبير على مسابقات التوظيف التقليدية (على أساس الشهادة أو الاختبار المكتوب) والتي قد تغفل أحياناً الجوانب المهارية التطبيقية والكفاءة الميدانية الحقيقية للمترشحين.
- وجود عوائق بيروقراطية وإجراءات إدارية طويلة وممتدة مرافقة لعمليات التوظيف تساهم في تأخر سد الشغور الوظيفي بالمصالح الحيوية للمديرية.

المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الإنجليزية

5. الدراسة الخامسة: (Wright & Benson, 2023) بعنوان: "أثر سياسات التوظيف الاستراتيجية على الأداء التنظيمي وكفاءة الموظفين"

The Impact of Strategic Recruitment Policies on Organizational Performance and Employee Competency" (Wright & Benson, 2023).

تعتبر سياسات التوظيف والانتقاء الاستراتيجية من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، نظراً لدورها الحاسم في تحديد مستوى كفاءة العناصر البشرية الملتزمة بالعمل وتأثيرها المباشر على رفع مؤشرات الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية. وقد تم في هذه الدراسة تناول أثر آليات وسياسات الاستقطاب الحديثة على المردودية المهنية من خلال إسقاطها ميدانياً على مجموعة من المؤسسات والشركات الاقتصادية العامة. وركز البحث على قياس مدى فاعلية معايير الاختيار والتعيين المتبعة، وتتبع مدى ارتباطها بمستوى الأداء والإنتاجية للموظفين الجدد بعد دمجهم في بيئة العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بأداة الاستمارة الهيكلية التي وزعت على عينة شملت 120 مديراً للموارد البشرية ومسؤولاً إدارياً، حيث جُمعت البيانات وحُللت إحصائياً باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS). وتوصلت نتائج البحث الميداني إلى مجموعة من النتائج والنقائص، أبرزها: أن اعتماد سياسات توظيف موضوعية ومؤتمنة يساهم بشكل قطعي في تحسين جودة اختيار المترشحين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية مباشرة بين دقة معايير الانتقاء وكفاءة أداء العاملين.

وفي المقابل، رصدت الدراسة وجود تأخيرات بيروقراطية واضحة ترافق إجراءات الموافقة النهائية على التعيينات من قبل الإدارات المركزية، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى خسارة المؤسسات للكفاءات والمواهب المتميزة لصالح الشركات المنافسة في السوق.

6. الدراسة السادسة: (Martinez & Silva, 2024) بعنوان: "سياسات التوظيف والانتقاء في المنظمات العامة: تحديات تكافؤ الفرص والبيروقراطية التنظيمية"

"Recruitment and Selection Policies in Public Organizations: Challenges of Meritocracy and Organizational Bureaucracy" (Martinez & Silva, 2024).

تعتبر سياسات التوظيف أداة تنظيمية بالغة الأهمية في تحديد معالم كفاءة رأس المال البشري في الإدارات والمؤسسات العمومية، نظراً لتأثيرها المباشر على جودة الخدمات المرفقية المقدمة وتكريس مبادئ الجدارة والاستحقاق. وقد تم في هذه الدراسة تناول واقع وتحديات تطبيق سياسات التوظيف من خلال إسقاطها ميدانياً على مجموعة من مؤسسات الإدارة العامة والخدمة العمومية. وركز البحث على رصد وتحليل الصراع القائم بين تفعيل معايير الاختيار المبنية على الكفاءة الفعلية وبين القيود التي تفرضها البيئة البيروقراطية الجامدة داخل تلك المنظمات. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة بالتركيز على المدخل النوعي، مستعينة بأداة المقابلات نصف الموجهة التي أجريت مع 25 مسؤولاً تنفيذياً من مسيري الموارد البشرية، إلى جانب التحليل المضموني للنصوص واللوائح القانونية الحاكمة للتوظيف في القطاع العام. وتوصلت نتائج البحث الميداني إلى مجموعة من النقائص والمعوقات، أبرزها: أن المركزية الشديدة في اتخاذ القرار والبيروقراطية التنظيمية الجامدة تقيدان بشكل كبير مرونة وصلاحيات المسيرين المحليين في استقطاب الكفاءات النوعية المتخصصة. كما كشفت الدراسة عن عجز طرق الانتقاء التقليدية (التي تركز كلياً على فحص الشهادات النظرية والاختبارات الكتابية) عن تقييم المهارات العملية والقدرات الرقمية والسلوكية التي تتطلبها البيئة الإدارية الحديثة، وهو ما يستدعي تحديث آليات التوظيف وإرساء اللامركزية مع تبني برامج تدريبية مكثفة مباشرة بعد التعيين لسد الثغرات المهارية.

7-الدراسة السابعة: (Foster & Al-Amri, 2025) بعنوان: "أبعاد سياسة التوظيف الإلكتروني وأثرها على جودة انتقاء الكفاءات البشرية في المؤسسات الحديثة"

Foster & Al-Amri, (2025) entitled: "Dimensions of E-Recruitment Policy and Its Impact on the Quality of Selecting Human Competencies in Modern Organizations"

تعتبر سياسات وآليات التوظيف الرقمية من أبرز التحولات الاستراتيجية المعاصرة في تسير الموارد البشرية، لما تحققه من فاعلية في تزويد المنظمات بالعناصر البشرية الأكثر كفاءة وملاءمة لمتطلبات التطور التكنولوجي. وقد تم في هذه الدراسة تناول واقع وتحديات الانتقاء عبر المنصات الإلكترونية من خلال إسقاطها ميدانياً على مجموعة من المؤسسات والشركات الاقتصادية الخدمية. وركز البحث على قياس أثر تبني أدوات الاستقطاب الرقمي والفرز المؤتمت للسير الذاتية في تحسين معايير الجدارة والشفافية وتوفير الوقت والجهد مقارنة بالأساليب التقليدية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وُزعت على عينة من مسؤولي التوظيف ومسيري الموارد البشرية، وحُلّت معطياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة.

وتوصلت نتائج البحث الميداني إلى مجموعة من الاستنتاجات والنقائص، أبرزها: أن الاعتماد على أنظمة التوظيف الإلكتروني يرفع بشكل ملحوظ من دقة المطابقة الوظيفية بين مؤهلات المترشح والمنصب الشاغر، إلا أن الدراسة رصدت في المقابل عائقاً يتمثل في ضعف البنية التحتية التقنية لبعض الفروع الإدارية، إلى جانب افتقار بعض اللجان التقليدية للمهارات الرقمية اللازمة لتقييم المقابلات الافتراضية والاختبارات السلوكية عن بُعد، وهو ما يتطلب تكثيف الدورات التدريبية التخصصية للمسيرين لمواكبة هذه الأنظمة الحديثة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1) مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	معايير التشابه والاختلاف من حيث:	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات السابقة من (1) إلى (7): 1. طيب عمر يوسف (2022) 2. قوراري نسيم (2022) 3. بادة إيمان (2017) 4. خياط فتحي (2016) 5. WRIGHT & BENSON (2023) 6. MARTINEZ & SILVA (2024) 7. FOSTER & AL-AMRI (2025)	هدف الدراسة	هدفت جميع الدراسات إلى معرفة واقع وآليات سياسات التوظيف (الاستقطاب والانتقاء) في المؤسسات، والوقوف على أهم المتطلبات والممارسات التنظيمية لتسيير المورد البشري.	ركزت الدراسات (1، 3، 5) على الأداء الاقتصادي والإنتاجية، والدراسات (2، 4، 6) على الخدمة المرفقية والجدارة بالقطاع العام، بينما تميزت الدراسة (7) ببحث أبعاد التوظيف الإلكتروني الرقمي. أما دراستنا الحالية فقد ركزت على رصد آليات تطبيق قوانين التوظيف داخل قطاع التعليم العالي بالتحديد لضمان السير الحسن للمصالح.
	مجتمع الدراسة	/	اقتصرت دراسة (طيب عمر، خياط فتحي، وقوراري نسيم) على المؤسسات الاقتصادية والمديريات الإدارية لولايات (مستغانم، تلمسان، والواد)، ودراسة (Martinez) على الإدارات العامة بالبرازيل. أما دراستنا الحالية فاستهدفت قطاع التعليم والبحث العلمي ممثلاً في جامعة غرداية.
	عينة الدراسة	/	شملت عينات الدراسات السابقة مسؤولي الموارد البشرية وموظفين إداريين متعددين (مثل عينة الدراسة 5 التي شملت 120 مديراً). أما دراستنا الحالية فقد تميزت بالتركيز النوعي العمودي عبر استهداف الإدارة العليا لمديرية المستخدمين (رئيسة مصلحة المستخدمين، والمديرة الفرعية للمستخدمين والتكوين).
	منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي (وهو المنهج المشترك	انفردت الدراسة السادسة (Martinez & Silva) بتبني منهج دراسة الحالة القائم على المدخل النوعي الصرف، بينما جمعت

دراستنا الحالية بين تفكيك الواقع إدارياً وتتبع الإسقاط القانوني ميدانياً.	مع الدراسات 1، 2، 3، 4، 5، 7)		
اعتمدت الدراسات (2، 5، 7) على الاستبيان (الاستمارة الإحصائية)	/	أداة الدراسة	
كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية. أما دراستنا الحالية فقد اعتمدت على المقابلة نصف الموجهة المعمقة كأداة أساسية (للتشابه في ذلك مع الدراساتين 1 و 6).			
طبقت الدراسات (1، 2، 4) في ولايات جزائرية مختلفة (مستغانم، الوادي، تلمسان) والدراسات (5، 6، 7) في بيئات دولية (أمريكا، البرازيل، وبريطانيا). أما دراستنا الحالية فقد أجريت في بيئة ومحيط جامعة غرداية (الجنوب الجزائري).	/	بيئة الدراسة (مكان التطبيق)	
رصدت دراسة (قوراري نسيمه) فجوة التخصصات الأكاديمية، ودراسة (Foster) عوائق البنية التحتية الرقمية، بينما تميزت دراستنا الحالية بإظهار مدى كفاية فترة التربص (لمدة سنة)	اتفقت دراستنا مع جل الدراسات السابقة (1، 4، 6) في وجود عائق المركزية الإدارية والالتزام الصارم بالتعليمات الفوقية واللوائح التشريعية المسبقة التي تقيد مرونة المسير المحلي.	نتائج الدراسة (المعوقات المرصودة)	
كأداة قانونية وميدانية حاسمة لتقييم الموظف الجديد وتغطية شغور المناصب لضمان استقرار الهياكل الإدارية للجامعة.			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خلاصة فصل الأول:

أوضح هذا الفصل أن سياسة التوظيف تُعد من أهم الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، نظراً لدورها الأساسي في استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها التنظيمي. كما تبين أن عملية التوظيف لم تعد تقتصر على سد المناصب الشاغرة فقط، بل أصبحت عملية منظمة تقوم على أسس علمية ومعايير دقيقة تضمن اختيار العنصر البشري الأكفأ والأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظيفة.

كما أظهر الفصل أن نجاح سياسة التوظيف يعتمد على جملة من المبادئ، أهمها الكفاءة، الشفافية، الموضوعية، وتكافؤ الفرص، إضافة إلى حسن تطبيق مراحل التوظيف بداية من تحديد الاحتياجات وتحليل الوظائف، وصولاً إلى الاستقطاب والاختيار والتعيين.

وفي المقابل، بيّنت الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود عدة معيقات تحد من فعالية سياسات التوظيف، من بينها المركزية الإدارية، طول الإجراءات البيروقراطية، وضعف الاعتماد على الأساليب الحديثة في الانتقاء والتقييم. كما كشفت بعض الدراسات الحديثة أهمية التوظيف الإلكتروني ودوره في تحسين جودة اختيار الكفاءات وتقليل الوقت والجهد، وعليه، فإن الاستفادة من نتائج وتجارب الدراسات السابقة يُساهم في تطوير سياسات التوظيف وتحسين آلياتها، بما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية ورفع كفاءة المورد البشري داخل المؤسسات.

الفصل الثاني: دراسة حالة بجامعة غرداية

تمهيد:

أصبحت الإدارة الحديثة تواجه تحديات متزايدة نتيجة التحولات السريعة في محيطها، مما دفع المؤسسات العمومية إلى إعادة النظر في مختلف وظائفها، وخاصة وظيفة التوظيف باعتبارها الأساس في بناء الموارد البشرية وضمان استمرارية الأداء.

وفي هذا السياق، لم تعد عملية التوظيف مجرد إجراء إداري بسيط، بل أصبحت عملية استراتيجية تعتمد على معايير دقيقة وإجراءات منظمة تهدف إلى استقطاب الكفاءات المناسبة وتحسين فعالية العمل داخل المؤسسات، خصوصاً الجامعات التي تلعب دوراً مهماً في التنمية وتكوين الإطارات.

ومن هذا المنطلق، تسعى جامعة غرداية إلى تنظيم عملية التوظيف وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها، من خلال مراحل واضحة تبدأ بتحديد الاحتياجات وتنتهي باختيار المترشحين وفق أسس موضوعية. وعليه، يهدف هذا الفصل إلى دراسة الجانب الميداني لسياسة التوظيف داخل جامعة غرداية، من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وشرح منهجية البحث والأدوات المعتمدة، ثم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها، بهدف الوقوف على واقع هذه السياسة وتقييم مدى فعاليتها داخل الجامعة. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة غرداية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات (منهج الدراسة).

المبحث الأول: تقديم العام لجامعة غرداية

جامعة غرداية إحدى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، التي تلعب دورًا مهمًا في التكوين الجامعي والبحث العلمي. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم لمحة عامة عنها من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي، من أجل التعرف على الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تعريف جامعة غرداية

جامعة غرداية هي مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، تقع بولاية غرداية، وتُعنى بتقديم تكوين جامعي في مختلف التخصصات العلمية والأدبية بما يساهم في إعداد وتأهيل الطلبة لمتطلبات سوق العمل.

تسعى الجامعة إلى تطوير البحث العلمي وتشجيع الابتكار، إضافة إلى المساهمة في التنمية المحلية والوطنية من خلال تكوين إطارات وكفاءات قادرة على خدمة المجتمع. كما تضم مجموعة من الكليات والمعاهد والمصالح الإدارية التي تنظم مختلف الأنشطة البيداغوجية والإدارية داخلها.

المطلب الثاني: نشأة جامعة غرداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق ل 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/302 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/248 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل 04 يونيو 2012، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

1 - ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

الجذع المشترك لعلوم الاجتماع والديموغرافيا.
ليسانس تاريخ.

2- المركز الجامعي لغرداية: أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق ل 16 أوت 2005، يتضمن معهدين:
معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
معهد العلوم التجارية. والفروع المفتوحة هي:

- التاريخ.
- علم الاجتماع.
- الأدب العربي.
- الحقوق.
- علم النفس.
- العلوم التجارية.

ومع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمطلي إلى المركز بيداغوجيًا، تم تعديل مرسوم الإنشاء بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 12 جانفي 2010، ليصبح المركز يتكون من:

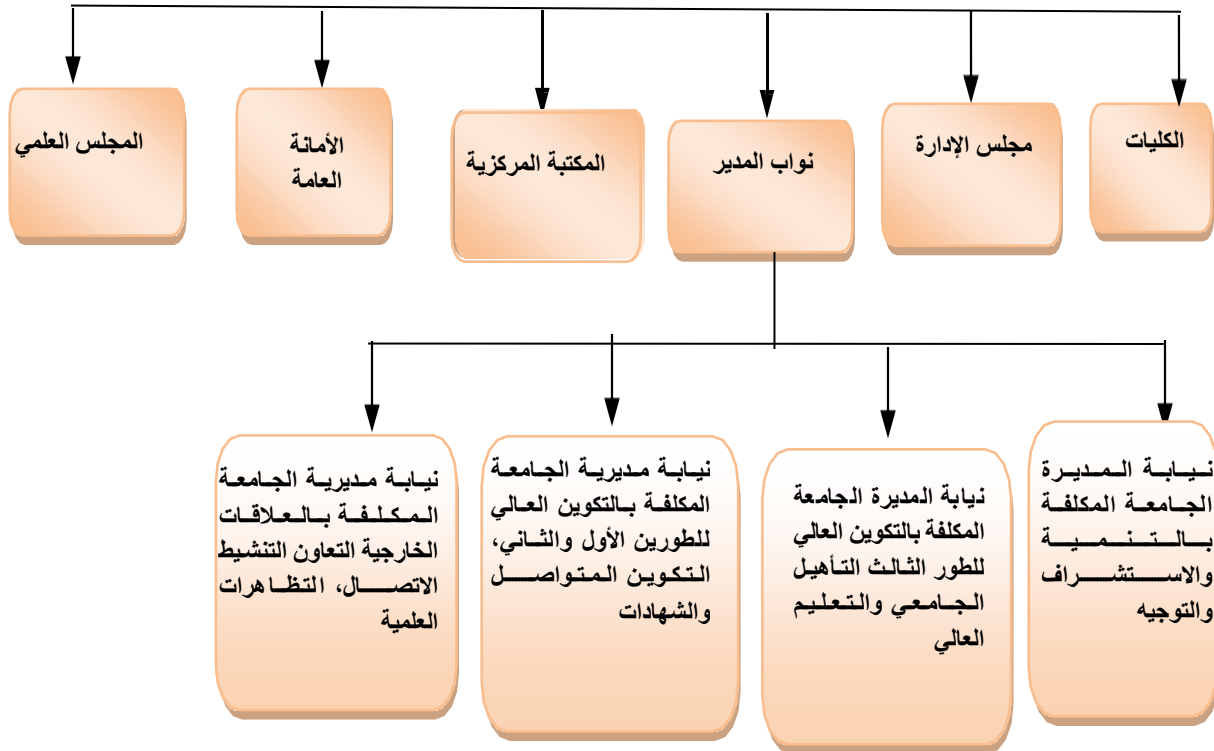
- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات.
- معهد علوم الطبيعة والحياة.

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04 جوان 2012، حيث تم إنشاء جامعة غرداية التي تضم الكليات التالية:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

مطلب الثالث: هيكل التنظيمي للجامعة

شكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية.



المصدر: من اعداد الطالبين

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات (منهجية الدراسة)

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواتها.

تم إجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة غرداية، ثم تحليل ومناقشة إجاباتها، وذلك من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية. وفيما يلي عرض لأهم عناصر الدراسة

أولاً: أدوات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة، تم تصميم المقابلة بهدف جمع البيانات، كما هو موضح فيما يلي:

ثانياً: هيكل المقابلة

يتكون هيكل المقابلة كما يلي:

- الجزء الأول: يهدف إلى جمع البيانات الشخصية الخاصة بالمجيب، وقد تضمن ستة فقرات، وهي: (الاسم واللقب، الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، تاريخ إجراء المقابلة، مكان المقابلة)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث في تفسير النتائج. كما تم تحديد مكان إجراء المقابلة.

• الجزء الثاني: يتعلق بسياسة التوظيف

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات

❖ ماهية سياسة التوظيف؟

1- ماذا تقصدون بسياسة التوظيف داخل المؤسسة؟

- الإجابة: سياسة التوظيف هي مجموعة الخطط والإجراءات والقواعد التي تعتمدها المؤسسة لتنظيم عملية استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية، بما يضمن توفير الكفاءات المناسبة وفق احتياجات المؤسسة ومتطلبات المناصب الشاغرة.

- تعليق: يتضح من هذه الإجابة أن سياسة التوظيف تمثل إطارًا تنظيميًا يوجه مختلف مراحل التوظيف داخل المؤسسة، ويهدف إلى ضمان اختيار الموارد البشرية المناسبة بما يساهم في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها.

2- هل تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتوظيف؟

- الإجابة: نعم، تعتمد المؤسسة على تطبيق التعليمات والقوانين التنظيمية المعمول بها، وذلك حسب الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

- تعليق: يتضح أن المؤسسة تعتمد إطارًا قانونيًا وتنظيميًا واضحًا في تسير عملية التوظيف، بما يضمن احترام القوانين وتلبية حاجياتها البشرية.

3- ما مدى اهتمام المؤسسة بعملية التوظيف؟

- الإجابة: تعتبر عملية التوظيف إحدى الركائز الأساسية في تسير الموارد البشرية، وتهدف إلى توفير الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

- تعليق: تؤكد الإجابة أن التوظيف يحتل مكانة مهمة داخل المؤسسة باعتباره عنصراً أساسياً لضمان السير الحسن للمصالح الإدارية.

4- كيف ترون تطور عملية التوظيف داخل المؤسسة؟

- الإجابة: يشهد التوظيف داخل المؤسسة تطوراً من خلال زيادة عدد الموظفين وتوسع الهياكل الإدارية.

- تعليق: يشير ذلك إلى أن المؤسسة في توسع مستمر مما يستدعي تدعيم الموارد البشرية بشكل دائم.

❖ أهمية وأهداف التوظيف.

1- ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التوظيف؟

- الإجابة: تهدف المؤسسة من خلال التوظيف إلى رفع الكفاءات وتحسين المردودية، وتطوير المورد البشري، والمساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- تعليق: تعكس الإجابة أن التوظيف يُعتبر وسيلة استراتيجية لتحقيق فعالية المؤسسة وتحسين أدائها.

2- هل يساهم التوظيف في تحسين أداء المؤسسة؟

- الإجابة: نعم، يساهم التوظيف بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسة.

- تعليق: يرتبط التوظيف الجيد برفع جودة الأداء من خلال اختيار موارد بشرية مؤهلة.

3- ما أهمية استقطاب الكفاءات بالنسبة للمؤسسة؟

- الإجابة: يساهم استقطاب الكفاءات في تحسين الأداء ورفع فعالية العمل داخل المؤسسة.

- تعليق: الكفاءات تعتبر عنصراً أساسياً في تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات.

4- هل تساعد سياسة التوظيف في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟

- الإجابة: نعم، تساعد سياسة التوظيف في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

- تعليق: اختيار الموظفين المناسبين يساهم في استقرار الموارد البشرية وتقليل المشاكل الإدارية.

5- هل يساهم التوظيف الجيد في تحقيق أهداف المؤسسة؟

- الإجابة: بطبيعة الحال، يساهم التوظيف الجيد في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تعليق: يوجد ارتباط مباشر بين جودة التوظيف ونجاعة تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ مبادئ التوظيف

1- هل تعتمد المؤسسة على مبدأ الكفاءة في اختيار الموظفين؟

- الإجابة: تعتمد المؤسسة على الكفاءة من خلال الشهادات أو الاختبارات، رغم أن الكفاءات لا تكون دائماً كافية في بعض الحالات.

- تعليق: يبين ذلك أن الكفاءة معيار أساسي في التوظيف، مع وجود بعض الإكراهات المرتبطة بتوفر الكفاءات المطلوبة.

2- كيف يتم ضمان مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين المترشحين؟

- الإجابة: يتم ضمان ذلك من خلال الشفافية في الإجراءات ومنح حق الطعن للمترشحين.

- تعليق: تعكس هذه الآلية احترام المؤسسة لمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في التوظيف.

3- هل تعتمد المؤسسة على معايير محددة أثناء اختيار الموظفين؟

- الإجابة: نعم، يتم الاعتماد على معايير محددة مثل الشهادة أو الاختبار.

- تعليق: يوجد إطار واضح لاختيار الموظفين حسب متطلبات المنصب.

❖ مراحل التوظيف

1- كيف يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؟

- الإجابة: يتم تحديد الاحتياجات حسب النقص المسجل في عدد الموظفين داخل المصالح.

- تعليق: يعتمد التوظيف على الحاجيات الفعلية للمؤسسة لضمان توازن الموارد البشرية.

2- ما هي مصادر التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة؟

- الإجابة: تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية تتمثل في موظفيها، ومصادر خارجية مثل وكالات التشغيل والمسابقات حسب التصنيف.

- تعليق: تنوع مصادر التوظيف يسمح بتغطية مختلف الاحتياجات حسب طبيعة المناصب.

3- كيف يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة؟

- الإجابة: يتم الإعلان عبر مكاتب التشغيل، والمواقع الرسمية، والمنصات الإعلامية والجراند.

- تعليق: يهدف هذا التنوع إلى ضمان وصول الإعلان إلى أكبر عدد ممكن من المترشحين.

4- هل يتم إجراء مقابلات أو اختبارات للمترشحين؟

- الإجابة: نعم، يتم إجراء مقابلات واختبارات للمترشحين.

- تعليق: تساعد هذه الإجراءات على اختيار الأنسب من بين المترشحين.

5- ما هي المراحل التي تمر بها عملية التوظيف داخل المؤسسة؟

- الإجابة: تبدأ بإحصاء المناصب الشاغرة، ثم الإعلان عن المسابقة، دراسة الملفات، دراسة الطعون، استدعاء المترشحين، إجراء المسابقة، ثم توظيف الناجحين.

- تعليق: توضح هذه المراحل أن التوظيف عملية منظمة تمر بعدة خطوات قانونية وإدارية.

6- كيف يتم اختيار المرشح النهائي للمنصب؟

- الإجابة: يتم اختيار المرشح النهائي بناءً على النتائج والمعايير المعتمدة.

- تعليق: يعتمد الاختيار على معايير موضوعية تضمن انتقاء الأنسب للمنصب.

7- هل يخضع الموظف الجديد لفترة تدريبية أو تربص؟

- الإجابة: نعم، يخضع الموظف لفترة تربص مدتها سنة قابلة للتجديد حسب القانون.

- تعليق: تهدف فترة التربص إلى تقييم أداء الموظف الجديد وضمان ملاءمته لمتطلبات العمل.

❖ تقييم سياسة التوظيف

1- ما هي أبرز الصعوبات التي تواجه المؤسسة في عملية التوظيف؟

- **الإجابة:** تتمثل أبرز الصعوبات في نقص الكفاءات المتخصصة، وكثرة المترشحين مقارنة بعدد المناصب المفتوحة، بالإضافة إلى طول الإجراءات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف.
- **تعليق:** تُظهر هذه الصعوبات وجود تحديات تنظيمية وبشرية تؤثر على فعالية التوظيف، خاصة فيما يتعلق باستقطاب الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب.

2- هل تواجه المؤسسة صعوبة في إيجاد الكفاءات المناسبة؟

- **الإجابة:** نعم، تواجه المؤسسة صعوبة في إيجاد الكفاءات المناسبة، خاصة في بعض التخصصات التي تشهد نقصاً في الموارد البشرية المؤهلة.
- **تعليق:** يدل ذلك على وجود فجوة بين احتياجات المؤسسة والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، مما قد يؤثر على فعالية الأداء داخل المؤسسة.

3- ما هي الحلول أو الاقتراحات التي ترونها مناسبة لتحسين سياسة التوظيف؟

- **الإجابة:** يمكن تحسين سياسة التوظيف من خلال اعتماد معايير واضحة وشفافة، وتسريع الإجراءات الإدارية، والاعتماد على الرقمنة في التوظيف، إضافة إلى توفير برامج التكوين والتدريب لتحسين أداء الموظفين.
- **تعليق:** تعكس هذه الاقتراحات أهمية تحديث أساليب التوظيف بما يضمن الكفاءة والسرعة والشفافية في اختيار الموارد البشرية.

4- هل ترون أن سياسة التوظيف الحالية تحتاج إلى تطوير؟

- **الإجابة:** نعم، تحتاج سياسة التوظيف إلى تطوير مستمر لمواكبة التغيرات الحديثة وتحسين جودة اختيار الموارد البشرية بما يساهم في رفع أداء المؤسسة.
- **تعليق:** يشير ذلك إلى ضرورة مراجعة آليات التوظيف بشكل دوري لضمان فعاليتها وتحقيق الأهداف المسطرة.

5- هل هناك أدوات أو تقنيات تستخدمها المؤسسة لقياس جودة عمليات التوظيف وتحليل فعاليتها؟

- **الإجابة:** نعم، تستخدم المؤسسة تقارير تقييم الأداء، وقواعد البيانات الرقمية، ومؤشرات الكفاءة من أجل قياس جودة عمليات التوظيف وتحليل نتائجها.
- **تعليق:** يعكس ذلك اهتمام المؤسسة بمتابعة نتائج التوظيف وتقييم مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة.

6- هل لديكم إضافات أو ملاحظات أخرى حول سياسة التوظيف داخل المؤسسة؟

- **الإجابة:** تُعتبر سياسة التوظيف من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة، لذلك يجب تطويرها باستمرار بما يضمن استقطاب الكفاءات وتحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين جودة الخدمات.
- **تعليق:** تؤكد هذه الإجابة الأهمية الاستراتيجية لسياسة التوظيف ودورها في دعم أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج

أولاً: تفسير النتائج

من خلال تحليل إجابات المبحوثين، تبين أن جامعة غرداية تعتمد سياسة توظيف واضحة تستند إلى القوانين والتنظيمات المعمول بها في قطاع الوظيفة العمومية، حيث يتم تسيير مختلف مراحل التوظيف وفق إجراءات قانونية محددة تهدف إلى ضمان الشفافية واحترام المعايير المعتمدة في شغل المناصب. ويعكس ذلك حرص المؤسسة على تطبيق النصوص القانونية المنظمة للتوظيف بما يضمن السير الحسن للعملية ويحد من العشوائية في اختيار الموارد البشرية.

كما أظهرت النتائج أن التوظيف يحتل مكانة مهمة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تنتظر إليه المؤسسة باعتباره وسيلة أساسية لتوفير الاحتياجات البشرية اللازمة وضمان استمرارية النشاط الإداري والبيداغوجي. ويتجلى ذلك من خلال سعي الجامعة إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على شغل المناصب الشاغرة والمساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وأوضحت نتائج الدراسة أن أهداف التوظيف داخل الجامعة لا تقتصر على سد الشواغر الوظيفية فحسب، بل تتعدى ذلك إلى تحسين المردودية، ورفع مستوى الكفاءة، وتطوير المورد البشري، وتحقيق فعالية أكبر في أداء مختلف المصالح. ويؤكد ذلك أن الجامعة تنتظر إلى التوظيف كأداة استراتيجية تساهم في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

كما كشفت النتائج أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية أثناء عملية التوظيف، وفي مقدمتها مبدأ الكفاءة، حيث يتم الاعتماد على الشهادات العلمية والاختبارات لاختيار المترشحين. إضافة إلى ذلك، تحرص المؤسسة على احترام مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص من خلال الإعلان عن المناصب المفتوحة، وتمكين المترشحين من حق الطعن، وهو ما يعزز مصداقية العملية ويضمن المساواة بين جميع المترشحين.

وبخصوص مراحل التوظيف، بينت النتائج أن الجامعة تعتمد مساراً تنظيمياً واضحاً يبدأ بتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية، ثم الإعلان عن المناصب الشاغرة، واستقبال الملفات ودراساتها، ومعالجة الطعون، وإجراء المسابقات أو الاختبارات، ثم اختيار الناجحين وإخضاعهم لفترة تربص قبل تثبيتهم نهائياً. وتؤكد هذه المراحل أن عملية التوظيف تتم وفق إجراءات منظمة تهدف إلى اختيار أفضل المترشحين لشغل المناصب المطلوبة.

ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج وجود مجموعة من الصعوبات التي تواجه المؤسسة أثناء عملية التوظيف، من أبرزها نقص الكفاءات المتخصصة في بعض المجالات، وكثرة المترشحين مقارنة بعدد المناصب المفتوحة، بالإضافة إلى طول الإجراءات الإدارية وما يرافقها من تعقيدات تنظيمية. وقد تؤثر هذه العراقيل على سرعة تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وعلى فعالية عملية التوظيف بشكل عام.

كما أظهرت الدراسة أن الجامعة تدرك أهمية تطوير سياسة التوظيف بشكل مستمر، حيث أكدت المبحوثة ضرورة الاعتماد على الرقمنة وتحديث أساليب التوظيف وتحسين التخطيط للموارد البشرية، بالإضافة إلى استخدام أدوات تقييم ومؤشرات أداء تساعد على قياس فعالية عمليات التوظيف وتحسينها مستقبلاً. وهذا يعكس وعي المؤسسة بأهمية مواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: مناقشة النتائج

من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية مع ما تم عرضه في الجانب النظري، يتضح وجود توافق كبير بينهما فيما يتعلق بمفهوم سياسة التوظيف وأهدافها ومبادئها ومراحلها. فقد أكدت الأدبيات النظرية أن سياسة التوظيف تمثل مجموعة من القواعد والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لاستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية داخل جامعة غرداية.

كما بين الجانب النظري أن التوظيف يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأنه يساهم في توفير الكفاءات اللازمة وتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أكدته نتائج المقابلة التي أبرزت أن الجامعة تعتبر التوظيف إحدى الركائز الأساسية في تسيير مواردها البشرية، وتسعى من خلاله إلى رفع الكفاءة وتحسين المردودية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وفيما يتعلق بمبادئ التوظيف، فقد أظهرت الدراسة الميدانية أن الجامعة تعتمد على الكفاءة والشفافية وتكافؤ الفرص كأسس رئيسية في اختيار الموظفين، وهو ما يتوافق مع ما تناولته الأدبيات النظرية التي تؤكد أن

نجاح عملية التوظيف يرتبط بمدى احترام هذه المبادئ. كما أن الاعتماد على الشهادات والاختبارات وفتح باب الطعون يعكس سعي المؤسسة إلى تحقيق العدالة بين المترشحين وضمان اختيار الأكفأ.

أما فيما يخص مراحل التوظيف، فقد بينت النتائج أن الجامعة تتبع خطوات منظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات وتنتهي بتعيين الناجحين وإخضاعهم لفترة تدريب، وهو ما يتطابق مع المراحل التي تناولها الجانب النظري، والتي تشمل التخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم.

ومن ناحية أخرى، أظهرت النتائج وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التوظيف، مثل نقص الكفاءات المتخصصة وطول الإجراءات الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن المؤسسات العمومية تواجه صعوبات في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها بسبب القيود التنظيمية والإدارية المفروضة على عملية التوظيف.

كما كشفت الدراسة عن توجه المؤسسة نحو تطوير سياسة التوظيف من خلال تعزيز الرقمنة وتحسين آليات الاختيار والتقييم، وهو ما ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تدعو إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتبسيط الإجراءات وتحقيق سرعة أكبر في معالجة الملفات وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالتوظيف.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة أكدت صحة الفرضية القائلة بأن سياسة التوظيف تساهم في استقطاب واختيار الموارد البشرية الكفوة وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن فعالية هذه السياسة تبقى مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة على تطوير أساليبها وتجاوز الصعوبات التنظيمية والإدارية التي قد تحد من تحقيق النتائج المرجوة. كما تبين أن جامعة غرداية تطبق سياسة توظيف تتماشى في مجملها مع الأسس النظرية للتوظيف، مع الحاجة إلى مواصلة تطويرها بما يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحديات البيئة التنظيمية المعاصرة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل الذي تناول الدراسة التطبيقية لسياسة التوظيف بجامعة غرداية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع تطبيق هذه السياسة داخل المؤسسة محل الدراسة. حيث تبين أن جامعة غرداية تعتمد في عملية التوظيف على إطار قانوني وتنظيمي واضح مستمد من القوانين المعمول بها في قطاع الوظيفة العمومية، مع مراعاة الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج أن التوظيف يُعد وظيفة أساسية داخل إدارة الموارد البشرية، يهدف إلى ضمان توفير الكفاءات اللازمة من حيث العدد والنوعية بما يساهم في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي داخل الجامعة.

كما بينت الدراسة أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف من خلال سياسة التوظيف، أبرزها رفع الكفاءة وتحسين المردودية واستقطاب الكفاءات، إضافة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل مختلف

المصالح. وفي المقابل، تم تسجيل بعض الصعوبات المرتبطة بالإجراءات الإدارية وطول مسار التوظيف، مما قد يؤثر على سرعة وفعالية العملية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن سياسة التوظيف داخل جامعة غرداية تتميز بالتنظيم والاعتماد على مبادئ الكفاءة والشفافية وتكافؤ الفرص، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين من أجل الرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

خاتمة

أظهرت نتائج هذه الدراسة التطبيقية حول سياسة التوظيف بجامعة غرداية أن هذه العملية تُعد من الركائز الأساسية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، وليست مجرد إجراء إداري، بل هي وظيفة استراتيجية تهدف إلى ضمان توفير الموارد البشرية المؤهلة من حيث الكفاءة والعدد بما يسمح بتحقيق السير الحسن لمختلف المصالح الجامعية.

ومن خلال المعطيات الميدانية وتحليل المقابلات، تبين أن جامعة غرداية تعتمد على إطار قانوني وتنظيمي واضح في عملية التوظيف، حيث يتم تطبيق القوانين والتعليمات المعمول بها في قطاع الوظيفة العمومية، مع مراعاة الاحتياجات الفعلية للمؤسسة. كما أظهرت النتائج أن عملية التوظيف تمر بمراحل منظمة ودقيقة تبدأ من تحديد الاحتياجات إلى غاية توظيف المترشحين الناجحين وإخضاعهم لفترة تربص قانونية.

كما توصلت الدراسة إلى أن سياسة التوظيف داخل الجامعة تهدف إلى تحسين الأداء ورفع المردودية واستقطاب الكفاءات، إضافة إلى تحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، رغم وجود بعض النقائص المرتبطة أساساً بطول الإجراءات الإدارية وتعقيد بعض مراحل المسار التوظيفي. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن سياسة التوظيف بجامعة غرداية تتسم بالتنظيم والاعتماد على مبادئ الكفاءة والشفافية وتكافؤ الفرص، غير أنها تحتاج إلى مزيد من التطوير على مستوى تبسيط الإجراءات وتحديث آليات التسيير بما يساهم في تحسين فعالية التوظيف داخل المؤسسة.

اقتراحات:

- بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، تم استخلاص مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين سياسة التوظيف بجامعة غرداية وتطوير فعالية تسيير الموارد البشرية داخلها.
- تطوير الرقمنة داخل مصالح الموارد البشرية من أجل تسريع إجراءات التوظيف وتقليل الطابع الإداري التقليدي.
 - تبسيط إجراءات التوظيف وتقليص المراحل الإدارية بما يسمح بالسرعة في معالجة الملفات دون التأثير على مبدأ الشفافية.
 - تعزيز التكوين المستمر لموظفي مصلحة المستخدمين لتحسين كفاءتهم في تسيير عمليات التوظيف.
 - تدعيم مبدأ الشفافية وتكافؤ الفرص بشكل أكبر من خلال تحسين آليات الإعلان عن المناصب الشاغرة ونتائج المسابقات.
 - اعتماد أدوات تقييم أكثر دقة وموضوعية في اختيار المترشحين لضمان اختيار الكفاءات المناسبة.
 - تحسين التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية داخل الجامعة لضمان فعالية أكبر في عملية التوظيف.
- آفاق البحث:**

تفتح هذه الدراسة المجال أمام مجموعة من المواضيع المستقبلية التي يمكن تناولها في بحوث لاحقة، من أبرزها دراسة أثر الرقمنة على تحسين عملية التوظيف داخل مؤسسات التعليم العالي، أو إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الجزائرية في مجال تسيير الموارد البشرية. كما يمكن التوسع في البحث نحو تقييم مدى فعالية أنظمة التوظيف الحديثة ومدى مساهمتها في تحسين جودة الأداء الإداري داخل الجامعات.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة، 24 دار الشرق لبنان 1973،
 - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
 - بن مزوزيه عبد القادر، "دليل الموظف الجزائري"، منتديات ملتقى الموظف الجزائري، 2017.
 - إسماعيل قبيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
 - خطوط رمضان، جلاب مصباح، "مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية"، المجلد 9، العدد 2، 21 أبريل 2018.
 - ربحت مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط، الأردن 2007.
 - ماهر عlish محمد، إدارة الموارد البشرية وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
 - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مركز الاسكندرية للكتاب 2009.
 - أبو شيخه، نادر، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، عمان، الأردن، دار فاء للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، 2010.
 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004.
 - راويه حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية 2005.
- المذكرات الجامعية:**
- بوعلام يمينية "سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري – تيزي وزو، 2024.
 - بن لنن منصور، بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005–2007، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013.
 - وهية عيشاوي، هجيرة عيشاوي، "إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 1، 2015

الملاحق

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية
استمارة مقابلة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي،
الطور الأول
دراسة ميدانية جامعة غرداية

المحور الأول: معلومات المستجوب:

الاسم واللقب:
الوظيفة:
سنوات الخبرة:
المستوى التعليمي:
تاريخ إجراء المقابلة:
مكان المقابلة:

المحور الثاني: ماهية سياسة التوظيف

- 1-هل تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتوظيف؟
- 3-ما مدى اهتمام المؤسسة بعملية التوظيف؟
- 4-كيف ترون تطور عملية التوظيف داخل المؤسسة؟

المحور الثالث: أهمية وأهداف التوظيف

- 1-ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التوظيف؟
- 2-هل يساهم التوظيف في تحسين أداء المؤسسة؟
- 3-ما أهمية استقطاب الكفاءات بالنسبة للمؤسسة؟
- 4-هل تساعد سياسة التوظيف في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟
- 5-اختيار الموظفين المناسبين يساهم في استقرار الموارد البشرية وتقليل المشاكل الإدارية؟

محور الرابع: مبادئ التوظيف

- 1-هل تعتمد المؤسسة على مبدأ الكفاءة في اختيار الموظفين؟
- 2-كيف يتم ضمان مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين المترشحين؟
- 3-هل تعتمد المؤسسة على معايير محددة أثناء اختيار الموظفين؟
- 1-كيف يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؟

محور الخامس: مراحل التوظيف

- 2-ما هي مصادر التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة؟
- 3-كيف يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة؟
- 4-هل يتم إجراء مقابلات أو اختبارات للمترشحين؟
- تساعد هذه الإجراءات على اختيار الأنسب من بين المترشحين.
- 5-ما هي المراحل التي تمر بها عملية التوظيف داخل المؤسسة؟
- 6-كيف يتم اختيار المرشح النهائي للمنصب؟
- 7-هل يخضع الموظف الجديد لفترة تدريبية أو تريض؟





غرداية في:

شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ (ة): حرم صوليسي بصفته عضو لجنة مناقشة (الصفة في
اللجنة) حديمرفندو هقشر بأن الطالب (ة):

الإسم واللقب (الطالب 01): مصباح محمد عزيز رقم التسجيل: 39554804

الإسم واللقب (الطالب 02): شنيني علي رقم التسجيل: 39078597

المستوى الدراسي: 3 (ليسانس) التخصص: موارد بشرية

تاريخ المناقشة: 2016/05/31

عنوان المذكرة: سياسة توظيف في مؤسسة

يشهد بأن الطالب (الطالبة): المذكورين أعلاه قد إلتم (أ) بجميع الملاحظات وقام (أ) برفع التحفظات المقدمة
له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.

إمضاء الأستاذ المكلف (ة): بمتابعة التصحيح

