

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية على سياسة التوظيف في الجزائر

مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:
ميلودي محمد

إعداد الطالب :
لمين عبيدي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
قرزو بغداد	أستاذ محاضر أ	رئيسا
ميلودي محمد	أستاذ	مشرفا ومقررا
محبوبي محمد	أستاذ محاضر أ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025



شكر

إن الشكر لله عز وجل على توفيقه لي في كل خطوة في سبيل إنجاز هذا العمل فلك الحمد
يا الله والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
وأقدم بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور

" ميلودي محمد "

على كل النصائح والتوجيهات المقدمة من طرفه والتي تأخذ بعين الاعتبار وإلى كل
الأساتذة بقسم العلوم السياسية
وخاصة تخصص الموارد البشرية

الذين لم يخلوا علي بتوجيهاتهم خاصة فلهم مني فائق التقدير والاحترام والامتنان .
كما أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم (لجنة مناقشة البحث) على
تفضلهم بقبول مناقشة بحثي فمحنوني قسطا من وقتهم الثمين بغية تقييم هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

2	
3	 شكر
4	 فهرس المحتويات
6	 مقدمة
1	 مقدمة
2	 الإشكالية العامة:
2	 كيف يمكن أن تؤثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية على سياسة التوظيف في الجزائر؟ الفرضيات:
5	 الدراسات السابقة
6	 المنهج المعتمد:
8	 الفصل الأول الإطار النظري
8	 لسياسات التوظيف في الجزائر
10	 المبحث الأول : ماهية التوظيف
10	 المطلب الأول: مفهوم التوظيف
13	 المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على التوظيف
14	 المطلب الثالث: أساليب التوظيف
32	 المبحث الثاني: شروط للتوظيف في الجزائر وطرقها
32	 المطلب الأول: شروط للتوظيف في الجزائر
35	 المطلب الثاني: طرق التوظيف في ظل الوظيفة العمومية
39	 المطلب الثالث: تنظيم التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية
44	 الفصل الثاني
44	 تفاعل سياسة التوظيف مع الوضعين الاجتماعي والاقتصادي في الجزائر
45	 تمهيد
46	 المبحث الأول: التأثيرات الاجتماعية لسياسة التوظيف
46	 المطلب الأول: سياسة التوظيف في الحد من البطالة والفقر

المطلب الثاني: مساهمة سياسة التوظيف في الاندماج الاجتماعي للفئات الهشة	48
المطلب الثالث: دور سياسة التوظيف في الاستقرار الاجتماعي ومحاربة ظواهر التهميش	51
المبحث الثاني : التأثيرات الاقتصادية لسياسة التوظيف.....	54
المطلب الأول: التوظيف وتحريك عجلة الإنتاج والنمو الاقتصادي	54
المطلب الثاني: سياسة التوظيف والاستهلاك الداخلي وتحفيز السوق.....	56
المطلب الثالث: أثر سياسة التوظيف على الاستثمار والتنمية المحلية	60
الخاتمة	65
قائمة المراجع	70

مقدمة

تعد قضية التوظيف من القضايا الحيوية التي تشغل صناع القرار والباحثين على حد سواء في كل الدول على درجة تطورها وتخلفها، وهذا لما لها من انعكاسات مباشرة على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على المجتمعات في أي دولة، حيث ينظر إلى عملية التوظيف ليس فقط كوسيلة لضمان الكسب والمعيشة، وإنما كآلية لتحقيق التوازن الاجتماعي والاستقرار الاقتصادي والتنمية الشاملة. فالتوظيف هو الرابط الأساسي بين الأفراد والنظام الاقتصادي، ومن خلاله يتم إدماج الموارد البشرية في دورة الإنتاج والاستهلاك، مما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي ومستويات العيش، والاندماج الاجتماعي.

وعلى غرار جميع الدول وفي السياق الجزائري على الخصوص شكلت سياسة التوظيف محورا مهماً في السياسة الوطنية من خلال الاستراتيجيات الوطنية، خاصة منذ بداية الإصلاحات الاقتصادية في تسعينيات القرن الماضي، مروراً بمخططات الدعم والتشغيل التي أطلقتها الحكومات المتعاقبة لمواجهة معدلات البطالة المرتفعة، لاسيما في صفوف الشباب والجامعيين التي اعدادهم بالملايين المتخرجة من الجامعة مع اختلاف التخصصات، وقد تراوحت هذه السياسات بين التوظيف المباشر في القطاع العمومي، وبرامج المساعدة على الإدماج المهني وتدعيم المقاولاتية والمبادرات الفردية، مثل برامج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) والصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، والوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة (ANGEM).

ورغم كل هذه الجهود، لا يزال الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة بين مخرجات هذه السياسات وأهدافها المعلنة. إذ ما تزال معدلات البطالة مرتفعة نسبياً، مع بروز ظواهر سلبية أخرى، مثل البطالة المقنعة، التشغيل غير الرسمي، ضعف جودة مناصب الشغل، والهشاشة

المهنية. الأمر الذي يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى نجاعة سياسة التوظيف في الجزائر، ليس فقط من حيث الأرقام، بل أيضًا من حيث أثرها الاجتماعي والاقتصادي الحقيقي.

فعلى الصعيد الاقتصادي، يُتوقع من التوظيف أن يرفع من معدلات الإنتاج والاستهلاك، وأن يساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية، أما على الصعيد الاجتماعي، فإن توفير العمل يعتبر شرطاً أساسياً للكرامة الإنسانية، ولتحقيق الاستقرار النفسي والأسري، والحد من ظواهر الفقر، والتهemis، والعنف، والهجرة غير النظامية.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لسياسة التوظيف في الجزائر، والكشف عن مدى تأثيرها الفعلي، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذه السياسة.

الإشكالية العامة:

كيف يمكن أن تؤثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية على سياسة التوظيف في الجزائر؟
الفرضيات:

1. تؤدي سياسة التوظيف في الجزائر إلى تحسين المؤشرات الاقتصادية مثل الإنتاج والاستهلاك، لكن بدرجات متفاوتة بين القطاعات والمناطق.
2. تلعب سياسة التوظيف دوراً نسبياً في تخفيف مظاهر الفقر والبطالة والتهemis، لكنها لا تحقق الأثر المستدام المطلوب.
3. تعاني سياسة التوظيف من قصور في التنسيق بين القطاعات الاقتصادية والمؤسسات التكوينية، مما يقلل من فعاليتها على المدى الطويل.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ودوافع لاختيار الموضوع ويمكن حصرها في الأسباب التالية:
-أسباب ذاتية:

الاهتمام الشخصي وبصفتي شاب جامعي اطمح الى التوظيف لذا كان الميل لمثل هذه المواضيع المتعلقة بسياسات التوظيف، مع اعتبار هذا الموضوع من المواضيع المهمة في حياة الشاب الجامعي من خلال الكثير من المشاكل والعوائق التي تقف أمام الشاب في كسب منصب شغل.

أسباب موضوعية:

يعتبر موضوع التوظيف وسياساتها من المواضيع الحساسة في المجتمعات وهذا في مقابل ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع الجزائري، لذا كانت السياسات التي اتخذها الجزائر من اجل توفير المناصب العمل على قلتها والتي لم تفي الغرض المقرر منها لذا ندرس تأثير الاجتماعية والاقتصادية لسياسة التوظيف في الجزائر ونلخصها في النقاط التالية:

1. أهمية التشغيل كأداة استراتيجية للتنمية: يعتبر التوظيف من أبرز الآليات التي تعتمد عليها الدول لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، ما يجعله موضوعاً حيويًا يستدعي الدراسة المتأنية، خاصة في السياق الجزائري الذي يعرف معدلات بطالة مرتفعة، خصوصًا في أوساط الشباب والجامعيين.

2. التحولات المتسارعة في سوق العمل الجزائري: تشهد الجزائر منذ أكثر من عقدين تغييرات هيكلية في سوق الشغل نتيجة السياسات الاقتصادية الجديدة، مما يستوجب الوقوف على مدى فعالية السياسات المتبعة في الاستجابة لهذه التحولات.

3. غياب تقييم شامل للأثر الاجتماعي والاقتصادي: رغم وجود العديد من البرامج والسياسات العمومية في مجال التشغيل، إلا أن دراسات تقييمية تربط بعمق بين هذه السياسات وآثارها الملموسة على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي تبقى محدودة، مما يبرر تناول هذا الموضوع علميًا.

4. رغبة الباحث في المساهمة العلمية والعملية: يمثل اختيار الموضوع محاولة لفهم واقع التوظيف في الجزائر بشكل علمي، وتقديم مقترحات وتوصيات قد تكون ذات فائدة للمهتمين وصناع القرار في ميدان السياسات الاجتماعية والاقتصادية.

5. الواقع الميداني الملاحظ: من خلال المتابعة اليومية والملاحظة المباشرة، يتّضح وجود فجوة بين أهداف سياسة التشغيل ونتائجها الفعلية، إضافة إلى تنامي مظاهر البطالة والتشغيل الهش، ما يحفز على دراسة الأسباب والنتائج ضمن مقاربة علمية دقيقة. أهمية الدراسة:

تُشهم الدراسة في إثراء الإنتاج الأكاديمي حول العلاقة بين التوظيف والتنمية، خاصة في السياق الجزائري، حيث قلّمًا يتم الربط بين الأثر الاجتماعي والاقتصادي لسياسات التشغيل بشكل متكامل.

أهمية عملية:

توفر الدراسة تقييمًا تحليليًا للسياسات المعتمدة، وتُبرز أهم التحديات، مما يسمح باقتراح توصيات واقعية لصناع القرار، وللمؤسسات المعنية بالتشغيل والتكوين.

أهداف الدراسة :

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحليل سياسة التوظيف المعتمدة في الجزائر من حيث الآليات، البرامج، والإجراءات المتخذة من قبل الدولة لمواجهة البطالة وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
2. رصد وتقييم التأثيرات الاقتصادية لسياسة التوظيف، من خلال دراسة علاقتها بمؤشرات النمو، الاستهلاك، الإنتاج، والاستثمار، ومدى مساهمتها في دفع عجلة الاقتصاد الوطني.
3. تحديد التأثيرات الاجتماعية الناتجة عن تطبيق سياسات التشغيل، لا سيما ما يتعلق بتقليص الفقر، تحسين المستوى المعيشي، الإدماج الاجتماعي، وتقليص ظواهر التهميش والهجرة.
4. الكشف عن أهم التحديات والاختلالات التي تعيق فعالية سياسة التوظيف في الجزائر، سواء من حيث التصميم أو التنفيذ أو المتابعة والتقييم.
5. اقتراح توصيات عملية لتحسين أداء السياسات العمومية في مجال التشغيل، وجعلها أكثر تكيفاً مع متطلبات سوق العمل والتحول الاقتصادي والاجتماعي.

الدراسات السابقة

دراسة عبد الكريم بوحنية (2020)، "البطالة وسياسات التشغيل في الجزائر: مقارنة تحليلية" الجزائر، دار الخلدونية. جاءت إشكالية الدراسة: تحليل دور السياسات العمومية في تقليص البطالة وتحقيق الإدماج المهني.

أداة الدراسة: تحليل السياسات العمومية والبيانات الإحصائية الوطنية.

أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن سياسة التشغيل ركزت على الحلول الظرفية والمؤقتة دون معالجة الأسباب الهيكلية للبطالة، مثل ضعف التكوين المهني، ونقص التنسيق بين القطاعات.

التوصيات: ضرورة إصلاح منظومة التكوين وربطها باحتياجات سوق العمل.

دراسة عبد العزيز بن سعيد (2021)، "سياسات التوظيف في الجزائر بين الواقع والتحديات"

– مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 13

جاءت الإشكالية: تقييم فعالية برامج التشغيل الوطنية ومدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية. المنهج: وصفي تحليلي.

أهم النتائج: البرامج المقدمة ساهمت في التوظيف المؤقت لكنها لم تخلق مناصب دائمة، كما أن الهيمنة البيروقراطية عطلت كثيرًا من المبادرات الفردية.

الاقتراحات: إعادة توجيه البرامج نحو المشاريع الإنتاجية ذات الأثر المحلي.

دراسة زروقي أمينة (2018)، رسالة ماجستير: "التشغيل والشباب في الجزائر: دراسة ميدانية حول البطالة في ولاية سطيف" - جامعة سطيف الإشكالية: دراسة أسباب البطالة من وجهة

نظر الشباب. حيث تُبرز البُعد النفسي والاجتماعي لسياسات التوظيف من منظور الشباب.

النتائج: غياب الثقة في أجهزة التشغيل، وافتقار البرامج للمرافقة المستمرة بعد التوظيف.

المنهج المعتمد:

تم اعتماد منهج تكاملي يجمع بين: المنهج الوصفي التحليلي: لشرح المفاهيم النظرية وتقديم الإطار المفاهيمي للتوظيف وسياسات التشغيل.

تقسيم الدراسة:

في محاولة منا للإجابة على الإشكالية المقترحة نقسم الدراسة الى فصلين

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسات التوظيف في الجزائر

المبحث الأول: ماهية التوظيف

المبحث الثاني: سياسة التوظيف

الفصل الثاني: سياسة التوظيف في الجزائر بين التأثير الاجتماعي والاقتصادي

المبحث الأول

المبحث الثاني:

خاتمة عامة للموضوع تتضمن تلخيص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

تقديم إجابة واضحة ومفصلة لإشكالية البحث.

عرض لأهم التوصيات والمقترحات العملية لتنفيذ دور الرقمنة في مكافحة الفساد في المؤسسات الحكومية.

الفصل الأول الإطار النظري

لسياسات التوظيف في الجزائر

تمهيد

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية. فهي تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب و الاختيار و التعيين لذلك تعد مفتاح نجاح منظمة الأعمال و الوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين. فبذلك تعتبر عملية التوظيف الأساس في تكوين وتنمية الموارد البشرية فبعد تحديد خطة الموارد البشرية تتضح الشواغر الوظيفية بكافة مستوياتها مما يتطلب الأمر استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها وإتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم ومن ثم وضعهم في المكان المناسب. لذا فمن السهل القول بأن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

فاختيار الفرد ووضعه في مكان أو موقع وظيفي في المنظمة يلزم المنظمة بالاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها. اعتمادا وحب على المنظمة إتباع الإجراءات السليمة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين. ولأهمية الموضوع وتأثيره على مستقبل المنظمة خصص الفصل الحالي لمناقشته في الجوانب الآتية:

المبحث الأول: ماهية التوظيف

المبحث الثاني: سياسة التوظيف

المبحث الأول : ماهية التوظيف

يُعدّ التوظيف من المفاهيم المحورية في ميدان الاقتصاد والعمل، لما له من دور فعّال في ربط المورد البشري بالنشاط الاقتصادي، وتحقيق التكامل بين العرض والطلب في سوق العمل. وهو ليس مجرد عملية تقنية لتعبئة الأيدي العاملة، بل هو عنصر مركزي في السياسات الاقتصادية والاجتماعية، يعكس مدى حيوية الاقتصاد وفعالية الدولة في إدماج المواطنين ضمن دورة الإنتاج. ويكتسي مفهوم التوظيف أهمية بالغة لكونه يتقاطع مع قضايا كبرى مثل البطالة، الإنتاجية، العدالة الاجتماعية، الاستقرار السياسي، والتنمية المستدامة. كما يُعتبر مؤشراً حاسماً لقياس مدى نجاح السياسات العمومية، وخاصة في البلدان التي تشهد تحولات اقتصادية أو تعاني من اختلالات هيكلية في سوق العمل، مثل الجزائر.

المطلب الأول: مفهوم التوظيف

أولاً: مفهوم التوظيف

يعرف بأنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل و الذين لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.¹ كما يعرف على أنه "هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية في سوق العمل الداخلي والخارجي للتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل و الأشخاص".² و من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول بأن عملية التوظيف هي مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل و الذين لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

¹ 2009 ,dumond paris A à Z ,les ressources humaines de Olivier et autres, achevé d'imprimer

70sur les presses de smel,imprimè en Belgique,p1

² محمد مرعى ، أسس إدارة الموارد البشرية ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، 1999 ، ص129

التوظيف هو العملية التي يتم من خلالها إدماج الأفراد في سوق العمل، من خلال إسنادهم إلى مناصب شغل تتناسب مع كفاءاتهم وقدراتهم، بهدف المشاركة في النشاط الاقتصادي وتحقيق الدخل¹.

التعريف الاقتصادي: "يُقصد بالتوظيف في الاقتصاد الكلي استخدام اليد العاملة المتاحة داخل الاقتصاد في وظائف منتجة، ويُعتبر التوظيف الكامل Full Employment أحد أهم أهداف السياسات الاقتصادية، لما له من تأثير مباشر على الناتج القومي ومستويات المعيشة"².

التعريف حسب منظمة العمل الدولية (ILO):

"التوظيف هو العلاقة التي تربط بين العامل وصاحب العمل، والتي تتجسد من خلال عقد العمل أو نشاط مهني مستقل، ويشمل جميع أشكال النشاطات التي توفر دخلاً منتظماً للفرد ضمن إطار قانوني منظم".

لتعريف في السياسات العامة:

"التوظيف هو أحد محاور السياسة الاقتصادية والاجتماعية التي تهدف إلى تقليص البطالة ورفع مستويات الدخل وتحقيق الاندماج الاجتماعي، من خلال وضع برامج وآليات تُمكن من خلق مناصب عمل دائمة أو مؤقتة"³.

المطلب الثاني: أهمية التوظيف وأهميته

أولاً: أهمية التوظيف

و تعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب) و الذي سيكلف المنظمة الكثير جدا . فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب و البدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك و التي تترتب على

¹ عبد العزيز الخالدي، الاقتصاد العمالي وتسيير الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص 121.

² بول سامويلسون وويليام نوردهاوس، الاقتصاد، ترجمة د. محمد دويدار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2000، ص 458.

³ عبد الكريم بوحنية، البطالة وسياسات التشغيل في الجزائر: مقاربة تحليلية، دار الخلدونية، الجزائر، 2020، ص 44.

الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل. تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة و دقيقة للوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة و التعرف على مصادر الموارد البشرية و الأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف .¹

ثانين: أهداف التوظيف

- إن التوظيف يسعى لتحقيق الأهداف الآتية:
- توفير أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين والذي يحتمل اختيارهم لأداء العمل؛
- البحث عن الموظفين المؤهلين "ذوو الكفاءات" لشغل الوظائف داخل المنظمة؛
- زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال تكوين قوى عاملة بناءة قادرة على الامتثال لقواعد المنظمة؛
- المساهمة في خلق مناصب شغل لدى أصحاب الكفاءات والذين لم تتيح لهم الفرصة لإظهار مواهبهم وقدراتهم؛
- زيادة في العمالة الجيدة وبالتالي زيادة رصيد المؤسسة البشري.²
- التأكد من أن الموظفين المعيّنين في وظائف تتطوي على مسؤوليات التدريس مؤهلين لتنفيذ هذه الواجبات أو يعملون نحو التأهيل العلمي و المهني المناسب؛
- العمل على إجراءات توظيف عادلة وفعالة ، وهو ما يتسق مع تشريعات العمل و المساواة والتنوع في السياسات والممارسات؛

¹ http://grh-management.blogspot.com/2012/03/blog-post_3269.html consulté le 09/03/2014

a 14:08

² Shimon Idolan et autres ,la gestion des ressources humaines (tendances,enjeux et pratiques actuelles,3édition du renouveau pédagogie In c.2002,imprimé au canada ,p188

- تطوير وتعزيز الصورة العامة لحاسوب ، سواء كصاحب عمل أو كمقدم لخدمات تكنولوجيا المعلومات؛
- يجب معاملة المرشحين الداخليين أو غيرهم ممن يعرف شخصا بالطريقة ذاتها تماما مثل جميع المرشحين الآخرين؛
- هذه السياسات والإجراءات المرتبطة تنطبق على جميع الموظفين الآخرين فيما عدا كبار الموظفين على النحو المحدد في النظام الأساسي للشركة.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على التوظيف

يتم القيام بعملية التوظيف بعد معرفة العوامل الأساسية التي تؤثر عليها مباشرة و تسهل اتخاذ القرارات المناسبة و توضح الاتجاه الذي يجب إتباعه من طرف المسؤول على الموارد البشرية مسبقا.و من أهم هذه العوامل:

1.السياسات التنظيمية:

تعتمد أغلبية المنظمات على سياسات التوظيف الداخلي، حيث تفضل استعمال مواردها الداخلية في حدود إمكانياتها المتاحة.و على القائم بعملية التوظيف في هذه الحالة، أن يتأكد من وجود الأشخاص ذوي الكفاءات و المهارات المطلوبة، و القيام بعملية النقل أو الترقية إلى المناصب الشاغرة.

و تتميز سياسة التوظيف الداخلي بتقليل التكاليف، لكون العامل لا يحتاج إلى توجيه أو إدماج في المنظمة لأنه يعرفها كما تشجع هذه السياسة العمال و تجيب عن انتظاراتهم لأنها تمكنهم

¹ http://www.hasoob.org/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=58

من الترقية و التنقل من منصب إلى آخر.و يكمن خطر هذه السياسة في انقطاع علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي مما يحدد قدراتها على التلاؤم معه.

2. سياسة رفع الأجر:

يرتبط نجاح المؤسسة في سوق العمل بقدرتها على دفع أجور أفضل عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة في السوق.و تسهل هذه السياسة عملية التوظيف يجلب العمال العاملين بالمؤسسات الأخرى و تمكن من استغلال تكوينهم المحصل في تلك المؤسسات.

3. التوظيف على أساس الفرد:

إن توظيف الأفراد على أساس قدراتهم في الوظيفة الشاغرة حاليا و كذلك قدراتهم و إمكانياتهم في شغل الوظائف أخرى في المستقبل يعتبر احد السياسات الهامة التي تعتمد على تسيير المسار الوظيفي للفرد.و ترتبط فعالية هذه السياسة بوجود برنامج فعال لتسيير المسار الوظيفي في المنظمة، أي أن الأفراد موظفون ليس لشغل وظيفة واحدة لكن عدة وظائف و يتوقف ذلك على قياس قدراتهم مسبقا للتأكد من مناسبتهم لهذه الوظائف على المدى الطويل.¹

المطلب الثالث: أساليب التوظيف

أولاً: الاستقطاب

1. مفهوم الاستقطاب

هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة. و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة و ذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء العناصر المتقدم²

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 87 و 88

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 163

عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة "و تهتم هذه العملية "بجذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين" وبناءا على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب: "الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة."

2. أهمية عملية الاستقطاب

وتتعدد النقاط التي توضح أهمية الاستقطاب وأهميته، ومن أهمها ما يلي:

1.2. الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين و زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفأ كما ونوعا؛
2.2. يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية؛

3.2. يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛

4.2. تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارهم الوظيفي الأفضل.¹

3. أهداف الاستقطاب

1.3. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛

2.3. الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي الى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين؛

3.3. الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين؛

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ص62

4.3. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛

5.3. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.¹

4. مراحل عملية الاستقطاب

تتم عملية الاستقطاب المرشحين عبر عدة مراحل أهمها:

أ. تحديد الحاجة لعاملين إضافيين يتم طرح أسباب هذه الحاجة كزيادة كمية العمل أو خلق مشروع جديد أو ظهور وظائف جديدة...الخ؛

ب. تحديد أسلوب تلبية الطلب: يتم بالتعيين، الاستعانة بعمالة مؤقتة أو غيرها؛

ج. تحديد مصدر الحصول على الموظفين الجدد عن طريق المصادر الداخلية أو الخارجية؛

د. تحديد الوسيلة المناسبة لاستقطاب المترشحين²

ثانياً: مصادر الاستقطاب

يقتضي البحث عن الموارد البشرية المطلوبة للمنشأة، دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة. ولاشك أن جميع المصادر، قد لا يفيد لمعظم المنشآت استخدامهما، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنشأة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة إلى:

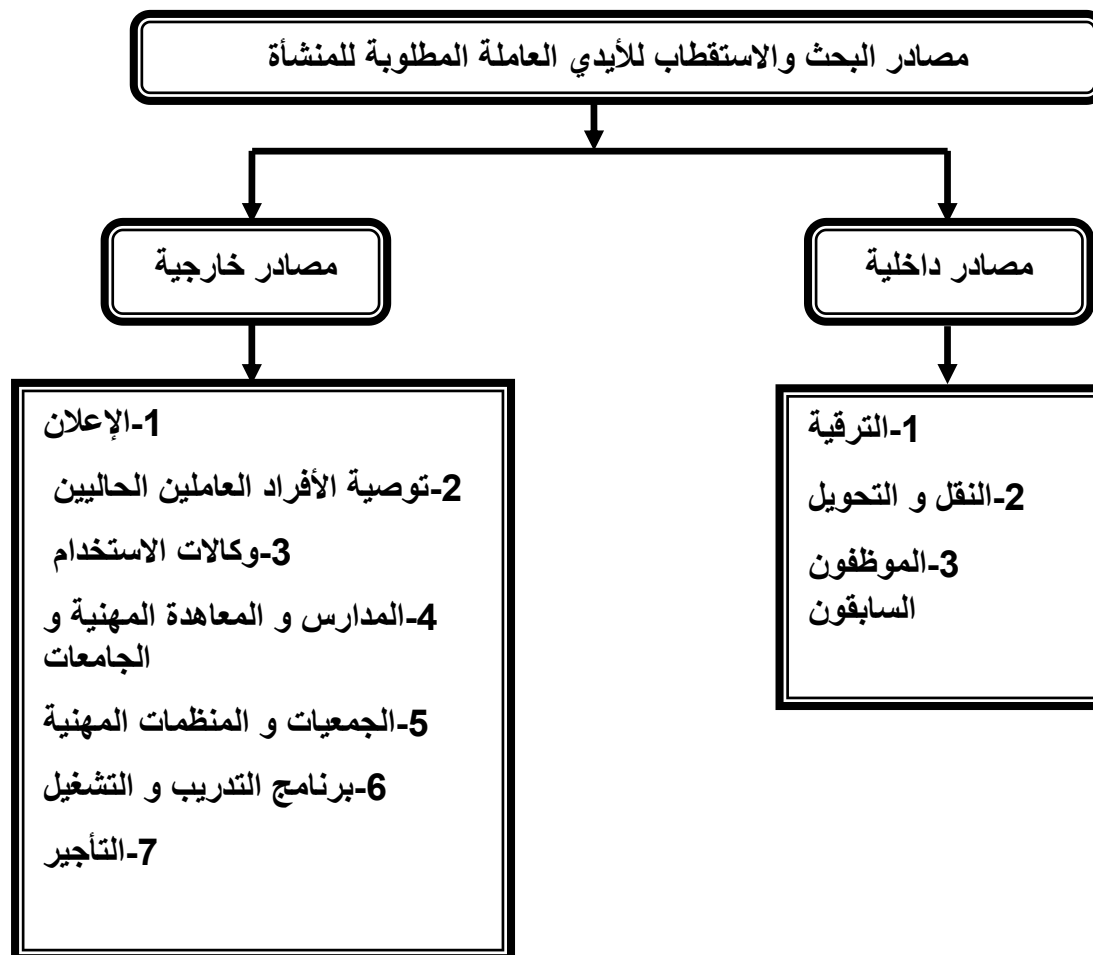
* مصادر داخلية (من داخل المنشأة). * مصادر خارجية (من خارج المنشأة).

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2005، ص125

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص89، 88

ويوضح الشكل التالي المصادر شائعة الاستخدام:¹

الشكل رقم (1-1): مصادر الاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص156

1. المصادر الداخلية للاستقطاب

تتمثل في المصادر المتاحة داخل المنظمة و يمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو حالة الوظائف الإشرافية. و يستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها :

¹ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص155

1.1. الترقية

تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين، و قد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى، و الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

2.1. النقل و التحويل

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر. و الهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين الإدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى.

3.1. الموظفون السابقون

قد تلجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل و هذا المصدر ثبت أهميته و جدواه في بعض المنشآت.¹

2. المصادر الخارجية للاستقطاب

تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها. ومن أهم هذه الوسائل المستعملة في الاستقطاب مايلي:²

1.2. الإعلان:

¹ المرجع السابق، ص157

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص91

يعرف الإعلان على أنه شكل من الأشكال غير الشخصية للاتصالات يجري عن طريق وسيلة متخصصة مدفوعة الأجر وبواسطة جهة معلومة ومحددة¹، قد يكون لغرض إعلام طالبي العمل و استقطاب الكفاءات و الفئة ذات الخصائص و الميزات المهنية في سوق العمل أو لإعلام العاملين بالمنظمة عن وجود وظائف شاغرة قصد شغلها، و من هذا المنطلق يمكن تقسيم إعلانات التوظيف إلى صنفين:

أ. **الإعلان الداخلي:** ويتم هذا النوع من خلال إعلان المنظمة بشكل علني عن بعض المناصب الشاغرة في أقسامها مما يتيح لعدد كبير من المترشحين الحصول على فرص متساوية في شغل هذه المناصب. تستخدم المنظمة في هذا الشأن لوحات إعلانية، جريدة المنظمة، الإبلاغ المباشر من خلال الاجتماعات، موقع المنظمة، شبكة الانترنت².

ب. **الإعلان الخارجي:** يتم هذا النوع من الإعلان في الصحف اليومية والملصقات وأيضاً في المطبوعات و الدوريات المهنية المتخصصة، كما يمكن استخدام وسائل الاتصال في الإعلان من خلال الراديو والتلفزيون ولوحات الإعلانات³.

2.2. توصية الأفراد العاملين الحاليين :

تعتبر التوصية المقدمة من العاملين الحاليين من أفضل وسائل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن هذا المصدر هو الأفضل المصادر لاسيما عندما يكون الفرد الذي يقدم هذه التوصية كفوءاً و يتمتع بالولاء للعمل و المنظمة و النزاهة و الصدق و رغم ذلك فإن هناك بعض المحددات على هذه الوسيلة هي:

أ-عدم الفصل بين علاقات الصداقة و متطلبات العمل من المؤهلات.

¹ محمد فريد الصحن، الإعلان، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2000، ص22

² بن عون الطيب، توظيف الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، سنة 2014

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، سنة 2009، ص

ب- غالباً تكون التوصية لأقارب و معارف الشخص الموصي مما يؤدي إلى تشكيل عوائل داخل العمل بغض النظر عن مدى الكفاءة و القدرة التي يتمتع بها الأفراد المكونين لهذه العوائل و هذا يتنافى مع شروط النجاح في العمل الذي يعتمد على الكفاءة و الولاء كأساس رئيسي.¹

3.2. وكالات الاستخدام

أ- الوكالات العامة (الحكومية)

و هذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة عادة حيث أنها تحتفظ بسجلات و بيانات بأسماء الأفراد الراغبين بالعمل و بصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا و مهارات ملائمة و إن مثل هذه المنظمات غالباً ما تنتشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع.

ب- الوكالات الخاصة

إن هذه المنظمات لا تختلف عن سابقتها، إذ أنها تتواجد في العديد من البلدان و الأقطار إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذوي المؤهلات و الكفاءات العليا لغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل.

ج- الوكالات الاستشارية

إن الوكالات الاستشارية عبارة عن منظمات متخصصة في تقديم مشورتها في مجال توفير الموارد البشرية خصوصاً في المجالات الفنية الدقيقة و كذلك ترشيح العاملين في المجالات التي يتم فيها تقديم الاستشارات و لذا فإن هذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات عن الأفراد أو العاملين ذوي المهارات الفنية النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية و الخدمية بصورة عامة.²

4.2. المدارس و المعاهدة المهنية و الجامعات

¹ سهيلة محمد عباس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، سنة 2007، ص74

² خضير كاظم حمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص100، 99

إن المدارس المهنية أو المعاهد أو الجامعات كمؤسسات أكاديمية و علمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من أبنائها، إذ إن بعض هذه المؤسسات من ضمن الخدمات التي تقدمها لهم هي توفير فرص العمل أو المساهمة في البحث عنها كما أن هذه المؤسسات تحتفظ بقاعدة عريضة و واسعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها و في الغالب يتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات أو المهارات المطلوبة من قبلهم.¹

5.2. الجمعيات و المنظمات المهنية

من الممكن أن تكون هذه المنظمات كمصدر للباحثين عن العمل حيث تقدم خدماتها التي غالبا ما تكون متمثلة بنشر إعلانات في دورياتها و إقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها لغرض مساعدتهم على الحصول على عمل و لتعريف المنظمة و المنظمات المختلفة بهم من جهة أخرى.²

6.2. برنامج التدريب و التشغيل

تقوم بعض المنظمات المدنية مثل مؤسسات التدريب و التأهيل و غيرها من المنظمات العاملة في هذا الحقل بإعداد و تصميم برامج تدريبية و تأهيلية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية أو التخصصية، و غالبا ما تقوم هذه البرامج بتأهيل هؤلاء الأفراد الذين اجتازوا تلك الدورات بنجاح و تفوق إلى المنظمات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل و في إطار التخصصات المطلوبة للعمل.³

7.2. التأجير:

¹ المرجع السابق، ص 100

² سهيلة محمد عباس و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76

³ خضير كاظم حمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 101

يتم استعمال هذا المصدر لمواجهة الاحتياجات قصيرة الأجل إذ لا تضطر المؤسسة لتعيين الموظفين الجدد، مما يجنبها الآثار المترتبة عنه مثل التأمينات والمعاش.... فهي تستعملهم فقط كمستأجرين لمدة محددة ثم تسدد أجورهم ويسرحون إن لم تكن المؤسسة في حاجة إليهم.¹

3. تقييم مصادر الاستقطاب

1.3. مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية

أ. المزايا:

- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة.
- الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة.
- إلمام الأفراد بكافة ظروف المنظمة وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة التنظيم.
- القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم.

ب. العيوب:

✓ الاستقطاب على أساس الترقية قد يسبب جوا من الغيرة بين الموظفين مما يؤدي إلى آثار نفسية سلبية؛

✓ حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار وآراء جديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية مما يخلق جمودا في ديناميكية التنظيم؛

✓ سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقها.²

2.3. مزايا وعيوب المصادر الخارجية:

¹ جميلة شاتي وشتاتحة عائشة، تقييم إجراءات التوظيف في المؤسسة العمومية الخدمية، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة لليسانس، إدارة أعمال، الجزائر، الأغواط، 2003، ص14

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء- بيروت، سنة 1997، ص83

أ. المزايا:

- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاحة؛
- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة؛
- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين، والمهرة، والإداريين.¹

ب. العيوب:

- ✓ طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة؛
- ✓ مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة؛²
- ✓ ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.³

ثانيا : الاختيار

1. مفهوم الاختيار

لقد تعددت وتباينت التعاريف في مضمونها وغاياتها ، تقتصر على ذكر البعض منها فيما يلي:
الاختيار هو "تلك العملية التي بمقتضاها وغاياتها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل ، أي مدى التوافق بين متطلبات الوظيفة وواجباتها ، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل"⁴

¹ رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص110

² المرجع السابق، ص110

³ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص84

⁴ محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 1999،

عملية الاختيار هي: "عملية تنطوي على استعراض المتقدمين للعمل، واستبعاد غير المناسبين منهم على ضوء احتياجات المشروع، فهي عملية تقييم لمقدرات الأفراد واحتمالات نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها."¹

وهو "العملية الإدارية التي تقتضي وجود فرقتين من المرشحين، أحدهما مقبول والآخر مرفوض"² و في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن الاختيار هو "عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة والمعلن عنها لاختيار أفضل المهارات المتاحة التي تتطابق مع متطلبات شغل هذه الوظائف للعمل بالمنظمة، بما يساعد على تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة"

2. مراحل الاختيار

تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل محددة، فكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب، وهذه الخطوات هي:

1.2. استمارة طلب التعيين:

تحتوي استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وغيرها من الفقرات، والنموذج التالي يوضح شكلا من أشكال هذه الاستمارة :³

¹ قداري أيوب ويونس عبد القادر، أثر أساليب الانتقاء على سياسة التوظيف، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2010، ص25

² كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص297

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، سنة2003، ص120

الشكل رقم (1-2): استمارة طلب المعلومات

..... الاسم الكامل.....	تاريخ المقابلة.....
.....	الوظيفة المتقدم إليها.....
.....	الوظيفة البديلة.....
.....	البديل الأول.....
.....	البديل الثاني.....
.....	الخبرات السابقة.....
.....	اسم المنظمة.....
.....	الموقع الوظيفي.....
.....	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة السابقة.....
.....	البيانات الشخصية
.....	العنوان الحالي.....
.....	رقم الهاتف.....
.....	العنوان الدائم.....
.....	الجنسية.....
.....	الموقف من الخدمة العسكرية.....
.....	المستوى العلمي.....
.....	متوسط الدرجة الحاصل عليها في المرحلة الأخيرة من الدراسة.....
.....	هل سبق وان كنت محكوما بجنحة أو جريمة.....
.....	نوع الجنحة أو الجريمة.....
.....	تاريخ الحكم.....
.....	سبب رغبتك في العمل.....
.....	في أي مجال تتوفر لديك القدرة على العمل.....
.....	أؤيد بأن كافة المعلومات المثبتة من قبلي صحيحة وسوف أتحمّل المسؤولية في حالة وجود أية معلومات غير صحيحة
.....	ملاحظات الموظف المسؤول.....
.....	توقيع طالب العمل.....
.....	التاريخ.....

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار

وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، سنة 2003، ص 121

2.2. المقابلات:

تهدف هذه الخطوة إلى الحصول على المعلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في اختيار الأفراد، فهذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لكل من المتقدم للوظيفة والقائم أو القائمين بالمقابلة الذين يسعون إلى الكشف عن الكثير من المعلومات التي قد لا تهيئها لهم الاختبارات. إن المقابلات من الوسائل الشائعة في اختيار المتقدمين للوظائف ولا بد أن تكون المقابلة منظمة أي مخططة من قبل الإدارة لتجنب الكثير من المشاكل وللحصول على المعلومات المطلوبة.¹

الشكل رقم (1-3): نموذج مقابلة لوظيفة مشرف أول

1. أخبرني عن آخر وظيفة كنت تشغلها؟ ولماذا تريد التغيير؟
2. ماذا تتوقع أفضل وظيفة مناسبة إليك؟
3. ما هي المهام التي تتقنها وتشعر بأنك مستعد لأدائها؟
4. هل من الممكن أن نخبرنا عن تصورك حول فاعلية العمل الإداري؟
5. ما هي مشاعرك تجاه المرؤوسين؟ صف لنا ذلك كمشرف؟
6. هل أنت مقتنع بتطورك في الوظيفة السابقة؟ ولماذا لا؟
7. ما هي خططك لتطوير ذاتك خلال السنة القادمة؟
8. ماذا يعني النجاح بالنسبة لك؟
9. ما هي الانتقادات التي توجه إليك بدرجة كبيرة؟
10. في أي المجالات حاولت تطوير نفسك خلال السنتين الماضيتين؟
11. ما هو أصعب قرار واجهته وكيف تم اتخاذه؟
12. كيف تخطط لعملك؟
13. ما هي أكثر المواقف صعوبة والتي واجهتك خلال السنتين الماضيتين؟
14. أعطني مثالا عن نوع المشاكل التي سببت لك قلقا كبيرا؟
15. ما هي أهدافك للسنة القادمة؟
16. ما هي أهدافك للسنوات الثلاث القادمة؟
17. أية ملاحظات أو تعقيبات يمكن إضافتها.

¹ المرجع السابق، ص 123

بعد الانتهاء من المقابلة لابد من تقويمها أي تحديد الدرجات التي يستحقها المتقدمون للوظيفة. والنموذج التالي يمكن الاعتماد عليه في تقويم نتائج المقابلات.

الشكل رقم (1-4): نموذج استمارة تقويم المقابلة

الشخص أو اللجنة القائمة بالمقابلة.....						
القسم.....						
الموقع الوظيفي.....						
اسم المرشح.....						
الشهادة الدراسية.....						
تاريخ.....						
المقابلة.....						
الدرجة	المعايير المعتمدة في المقابلة	0	1	2	3	4
		غير مقبول	تحت المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز
1	الاتجاهات ومدى الاعتماد عليه وتحمله المسؤولية					
1	السمات الشخصية، مدى التأثير بالآخرين، التعاون					
3	التعلم:تناسب الدرجة العلمية مع متطلبات الوظيفة					
3	الخبرة في الوظيفة					
2	المهارات					
2	الطموح والتطور في الوظيفة					
12	إجمالي الدرجات					

الملاحظات الأخرى	التوصيات
عدد سنوات خدمة المتقدم للوظيفة	القبول
	الرفض

المصدر: المرجع السابق، ص 126

أ. أنواع المقابلات:

☛ المقابلة الموجهة:

يتميز هذا النوع من المقابلات بالتخطيط الدقيق والعناية باختيار المقابلين فيحدد الغرض أو الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها وتترك للمقابل حرية توجيه الأسئلة في حدود الإطار العام المرسوم للمناقشة.

☛ المقابلة غير الموجهة:

وهي المقابلة التي تجري دون التقيد بقيود معينة ولا على أساس منظم ويترك الأمر للمتقدم بتعريف نفسه ولا يحدد وقت عادة لإيقافه عن الكلام (طبعاً بحدود معينة) ويقوم المقابل بالاستماع للمتقدم وتدوين ملاحظاته.¹

☛ المقابلة المقننة أو النموجية:

وهي التي تكون فيها الأسئلة محددة مسبقاً ويستخدم المقابل نموذج موحد للأسئلة لجميع المتقدمين للحصول على المعلومات الضرورية. وبذلك يتقيد المقابل بقائمة من أسئلة معينة بالذات ليس له أن يحيد عنها قيد نملة، وان يلقيها بالترتيب وبالطريقة المرسومة.

☛ المقابلة الانفعالية: يتميز هذا النوع من المقابلات بان يقوم المقابل بوضع المتقدم في وضع المدافع عن طريق توجيه أسئلة انتقادية أو مثيرة للأعصاب أو محركة للعواطف، وقد تلقيها

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن،

بطريقة جافة بحيث يظهر عداوة للشخص لاختبار قدرته على تحمل المواقف العصبية والأزمات ومعرفة قوة أعصابه وثباته.¹

المقابلة الفردية: يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.²

المقابلة الجماعية: لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف الشركة (ممثلين لشركة).
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف الشركة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف الشركة.³

3.2. الاختبار

أ. مفهوم الاختبار

ونقصد بالاختبار التعرف على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة.

ب. أنواع الاختبارات

وتأخذ الاختبارات أشكالاً مختلفة تدعم في نتائجها بعضها البعض. ومن هذه الأشكال ما يأتي:

اختبارات القدرات والمهارات: تركز هذه الاختبارات على قياس قدرات ومهارات الفرد المحتملة وقياس درجة الذكاء والقدرات المتخصصة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص186

² بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص98

³ www.ainfekka.com/forums/SHOWthread.php?tid=16182 consulté le 09/03/2014 a 13 :48

❖ **اختبارات الأداء:** وتستهدف تلك الاختبارات تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين. ويمكن أن يكون الاختبار كتابيا أو شفويا أو عن طريق وضع الشخص في موقع وظيفي معين وملاحظة طريقة تصرفه وفي جوانب مهارية ومعرفية قيادية.

❖ **اختبارات الاهتمامات المهنية:** وتستخدم لبعض المهن أو الوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص كالخبراء والمستشارين.

❖ **اختبارات الشخصية:** والتي تستهدف التعرف على الاهتمامات الشخصية للمتقدم لشغل الوظيفة. وتشتمل هذه الاختبارات على الاختبارات السلوكية.¹

❖ **اختبارات الذكاء:** الغرض من هذه الاختبارات قياس طاقة الأفراد الذهنية أو العقلية وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة.²

❖ **اختبارات الميول والاتجاهات:** يؤدي الفرد بطريقة أفضل إذا كانت لديه ميول ورغبة للقيام بهذا العمل عما إذا وضع في وظيفة لا تتفق مع رغباته. وتعتبر الميول احد المؤشرات للنجاح في الوظيفة. ويوجد العديد من الطرق المتخصصة لقياس ميول الأفراد ومن ثم توجيههم إلى الأعمال والوظائف التي تتفق وهذه الميول.³

4.2. الكشف الطبي:

قبل المباشرة بالعمل يطلب من المرشح تقديم كشف طبي يثبت فيه بأنه سالم من الأمراض السارية والعايات ويتمتع بحالة صحية تمكنه من أداء عمله بنجاح. تتطلب بعض الوظائف حدا أدنى من اللياقة الطبية مثل الوظائف الكتابية والخدمية البسيطة في حين هناك وظائف تحتاج إلى لياقة طبية عالية كما هو الحال في وظائف الطيران المختلفة وفي حالة المرشح الكشف الطبي يكون

¹ خالد عبد الرحيم الهييتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، سنة 2005، ص133

² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص119

³ عبد الغفار الحنفي، مرجع سبق ذكره، ص187

مؤهل للمباشرة في إشغال الوظيفة المرشح لها. أما في حالة فشله في هذه المرحلة فيعتبر من غير الصالحين لأشغاله الوظيفة الشاغرة بالرغم من اجتيازه مراحل الاختبار السابقة.¹

ثالثا: التعيين

1. مفهوم التعيين

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف خالية فيها و ذلك على أساس موضوعي و عادل و في ضوء شروط و مواصفات معينة و مطلوب توافرها فيهم يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة.²

2. أنواع التعيينات

1.2. التعيينات المخططة:

و هي التعيينات المبنية على خطط القوى العاملة.

2.2. التعيينات لموضوع بعينه أو غرض محدد:

و في تلك الحال يتطلب التعيين موافقة الإدارة العليا في المؤسسة و بناءا على طلب إدارة الموارد البشرية. كما يتطلب وضع وصف وظيفي يحدد مؤهلات الموظفين المطلوبين.

3.2. التعيينات الإلزامية :

و تتم هذه التعيينات بناء على طلب وزارة العمل في الدولة أو المساهمين في المؤسسة. وقد يتم تعيين بعض المعاقين أو بعض أصحاب السوابق.³

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص130

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص103

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2004، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص89

المبحث الثاني: شروط للتوظيف في الجزائر وطرقها

المطلب الأول: شروط للتوظيف في الجزائر

أولاً: الشروط المرتبطة بالانتماء والسلوك

حدد الأمر رقم 03 - 06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 75 شروطاً عامة للالتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر وهي عامة بمعنى إنها ينبغي توافرها في كل عملية توظيف يراد من ورائها شغل وظيفة عمومية دائمة بجميع مستوياتها وهي:

1- شرط الجنسية:

الجنسية هي العلاقة والرابطة السياسية والقانونية التي تقوم بين الشخص والدولة التي ينتمي إليها وهي وصف تقيد بين الدولة معينة وتتطلب التشريعات في جل الدول إن ينتمي لجنسيتها من يتولى الوظائف العامة كون الموظف يمثل سلطة الدولة وسيادتها عبر مختلف إدارتها ومؤسساتها العمومية ، كما تعد مظهراً من مظاهر ممارسة الحقوق السياسية في المجتمع تلك هي الحقوق التي لا يتمتع بها سوى المواطنين دون الأجانب كما انا توظيف المواطنين مما لديهم من ولاء أو من روابط تربطهم بالدولة التي يحملون جنسيتها يدفعهم إلى العمل الجاد من اجل الارتقاء بذلك المجتمع¹.

2- شرط الخدمة الوطنية:

واجب الخدمة الوطنية يعبر عن انتماء الشخص للدولة وولائه لها إذا لا إذا لا يخص الوطن إلا أبناءه ومن يتهرب فهؤلاء مشكوك فيهم ولا يحق لهم إن يطمع وفي وظيفة عمومية.

وما كان يعرف قبل صدور الأمر رقم 03 - 06 نصت المادة 8 من الأمر رقم 103 / 74 المتعلق بالخدمة الوطنية على إن كل مواطن لم يثبت مسبقاً وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية لا يجوز انتخابه ولا يمكن له الحصول على وظيفة في الإداري المركزية للدولة والمصالح الخارجية التابعة لها وفي القطاع المسير ذاتياً وفي الهيئات الخاصة.

¹ نواف كنعان، القانون الإداري ، الكتاب الثاني، دار الثقافة ، الأردن ، 2009 ، ص46

وقد استحدثت المشرع الجزائري وضعية وحالة جديد يخص المستدعين لأداء الخدمة الوطنية وهي "وضعية الخدمة الوطنية" وبالتطرق إلى المادة 154 والمادة 155 من القانون 03-06 تتضح أي مترشح لم تسوى بعد وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية في المسابقة للالتحاق بوظيفة عمومية ومباشرة مهامه عقب نجاحه ، اذ يوضع المعني عند استدعائه لأداء الخدمة الوطنية ويحتفظ بموجبها بحقوقه في الترقية في الدرجات والتعاقد إلا انه لا يستفيد من الحق في الراتب وعند انتهاء من فترة أداء الخدمة الوطنية يعاد إدماجه أوليا في رتبته ومنصبه ومنصب معادل في الإداري¹.

ثانيا : شروط المرتبطة بمتطلبات الوظيفة

1- شرط السن:

اعتبار إن الوظيفة العامة هي أساس تكليفا لا تكريما للقائمين بها يعتبر شرط السن من الشروط الأساسية لشغل وظيفة عمومية، فاعتبار الموظف التوظيف عند الدولة في مباشرة وظائفها فمن شرط الأصل أن يحدد الشروط الواجب توفرها في حق هذا النائب من بينها شرط السن فهو شرط بديهي ومنطقي.

وشروط السن يختلف من دولة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، إما في قانون رقم 03 / 06 فقد فصل المشرع من خلال هذه المادة 78 في سن الدنيا المشترطة للالتحاق بوظيفة عمومية محددا إياها ب 18 سنة كاملة حيث نصب المادة 78 على انه تحدد السن الدنيا للالتحاق بالوظيفة العمومية بثمانية عشرة 18 سنة كاملة.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 47

1- شرط اللياقة البدنية:

شرط اللياقة البدنية يتحقق من خلال الجدارة والسلامة الصحية للالتحاق بالوظيفة العمومية فمبرر هذا الشرط هو ضرورة التحقق من قدرة المترشح البدنية على القيام بأعباء الوظيفة والتأكد من خلوه من الأمراض البدنية والعقلية والعصبية ومن الأمراض المعدية.

ولقد نص المشرع الجزائري على شرط اللياقة البدنية واحد بالتالي بمبدأ الجدارة الصحية في مختلف قوانين الوظيفة العمومية المتعاقبة، حيث نص أول قانون أساسي عام للوظيفة العمومية وهو القانون 133 / 66 بموجب مادته 25 على أنه: لا يمكن لأي شخص أن يعين في وظيفة عمومية إذا لم تتوفر فيه شروط اللياقة البدنية المفروضة لممارسة الوظيفة.

2- شرط إثبات المستوى التأهيل {الكفاءة} :

نصت على هذا الشرط المادة 79 من الأمر 03-06 حيث أشارت على أن التوظيف يتوقف على إثبات التأهيل المطلوب بشهادات أو انجازات أو مستوى تأهيل ويحدد القانون الأساسي الخاص بكل سلك نوع الشهادات والإجازات أو مستوى التكوين الذي تطلبه كل رتبة بما يتلاءم مع مسؤوليتها وصلاحياتها ويثبت شرط التأهيل بتقديم شهادة أو إجازة في ملف المترشح وتجدر الإشارة إلى المقرر رقم 13 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المؤرخ في 03 سبتمبر 2008 الذي يحدد قائمة الشهادات والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة العمومية والمرسوم

الرئاسي 304 - 07 المؤرخ في 29 سبتمبر¹ 2007

¹ رشيد حياني ، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دراسة تحليلية لأحكام الأمر 03 - 06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية دار النجاح، روية الجزائر ، ص51

3- الشروط الأخلاقية:

أ- حسن السيرة والسلوك:

من شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية حسن السيرة والسلوك والحكمة من هذا الشرط تمكن من أن الموظف العام بصفته ممثلاً للدولة ومجسداً لهيبتها أمام المواطنين، قد يطلع أحياناً بحكم الوظيفة على أسرار الناس وقد يتحكم في مصائرهم، ولهذا وجب إن يكون الموظف على قدر كاف من الأخلاق والاحترام تجعله أهلاً للائتمان وعليه يقصد بحسن السيرة مجموعة الصفات التي يتحلى بها الشخص وتوحي بالثقة فيه وتدعو إلى الاطمئنان إليه وإلى تصرفاته.

ب- شرط عدم فصل من الخدمة تأديباً:

وهذا بمعنى أن لا يكون المترشح قد سبق له وإن تولى أياً من الوظائف العمومية.

ج- شرط التمتع بالحقوق المدنية:

يقصد بالحقوق المدنية مجموعة الحقوق التي منحتها الدولة بموجب القانون لجميع المواطنين ضمن حدودها الإقليمية وهي أيضاً تلك الحقوق التي يستحقها الشخص في الدولة باعتباره عضواً في جماعة وبصفة مواطن فله الحق إن كونه عضواً مخالفاً أو خبيراً أو شاهداً أمام القضاء، وكذلك حقوق الالتحاق بالوظيفة العمومية وهذا ما نتج عنه علاقة المتينة بين المواطنة والوظيفة العمومية¹.

المطلب الثاني: طرق التوظيف في ظل الوظيفة العمومية

أولاً: تنظيم التوظيف الخارجي في ظل الوظيفة العمومية

تعتبر طرق التوظيف الداخلية والخارجية من أهم الطرق والمصادر المعتمدة لتوفير موارد البشرية (موظفين) يمتلكون الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل المناصب الشاغرة، كما أنه يعتبر من

¹ رشيد حيانى، مرجع سابق، ص 53

بين العوامل الأساسية المؤثرة على أداء المؤسسات والادارات العمومية التي تسعة دائما إلى البحث واختيار أكفأ المترشحين، في هذا المبحث سنتطرق إلى التوظيف الخارجي والداخلي في الظل الوظيفة العمومية.

ان تكريس مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية الذي نص عليه المشرع الجزائري في المادة 74 من القانون الاساسي للوظيفة العمومية يؤدي الى موضوعية نظام الالتحاق بالمؤسسات والإدارات العمومية وفي هذا الاطار فان اختيار انماط الالتحاق بالوظائف العامة يخضع الى التميز بين نمطي التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي، كما كرست المادة 80 من الامر 06 03 /أنورع المسابقات التي تسمح للمترشحين الالتحاق بالوظيفة العمومية ويكون ذلك عن طريق¹.

1-تعريف المسابقة

المسابقة هو أسلوب للكشف عن الجدارة أو صلاحية المترشح للوظيفة العامة وهو أسلوب متداول كثيرا في التوظيف في الادارة الحديثة ويعتبر أفضل طرق التوظيف لانها وسيلة موضوعية وأقر المرسوم التنفيذي 194 - 12 وتضمن العديد من الضوابط المتعلقة بتنظيم اجراء المسابقات والاعلان النتائج الخاصة بها فضلا عن إجراءات الرقابة الخاصة بمجمل العملية.

2- التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات

يتم اختيار وانتقاء أفضل المترشحين على أساس المسابقة الاختبارية من خلال إجراء اختبار مسبق، ويكون النجاح في امتحان أو اختبار المسابقة هو الفيصل النهائي للتعين في الوظيفة العمومية، فالإدارة تعلن عن حاجتها لشغل بعض المناصب وتضع المواصفات والشروط

¹ محمد باهي أبو يونس : الاختبار على اساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الاداري الاسلامي ، ط 1 ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 1999 ، ص146

المطلوبة، ثم تقوم بإجراء امتحان للمتقدمين، وبناء على نتيجة الامتحان يتم تصنيف المترشحين حسب العلامات والنتائج التي حصلوا عليها وهكذا يتم توظيف العدد المحدد من المترشحين طبقا لاحتياجات المؤسسة العمومية المعنية بعملية التوظيف أو بالنظر إلى المناصب الشاغرة والمراد شغلها، ويتم تنظيم هذا النوع من المسابقات من خلال المرور.

3- المسابقة على أساس الشهادة

يخص التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة من أجل الالتحاق ببعض الأسلاك والرتب إلى الفرع المحدد بموجب المادة 08 من الأمر رقم (03 - 06) المتضمن لقانون العام الأساسي للوظيفة العمومية هذا الشكل من المسابقات يكون للمؤهل العلمي والمسابقة التي تحصل عليها المترشح الدور الفعال في التوظيف¹.

وفيما يخص التوظيف على أساس الشهادة تقوم المؤسسة أو الإدارة بالإعلان عن المناصب الشاغرة كما هو المعمول به التوظيف على أساس المسابقة الآن التعيين لا يعتمد على يعتمد على النتائج الاختبارات وإنما يكون بجمع درجات الشخص في المؤهلات والدرجات الحاصل عليها في امتحان المسابقة

4- الفحوص المهنية

تعد الفحوص المهنية من بين أساليب التوظيف الخارجية تسعى إلى ترقية الموظف في حياته المهنية الممتدة من أول يوم شغله للوظيفة إلى غاية انتهاء العلاقة الوظيفية، وبالتالي تتطلب هذه العملية عدة إجراءات قانونية وتنظيمية من أجل صحتها ومصداقيتها، ولذلك نصت عليها النصوص القانونية الأساسية الخاصة مثل المادة 80 من الأمر 03 - 06 ولا يختلف هذا النمط من التوظيف كثيرا عن الكيفية التي يتميز بها التوظيف عن طريق المسابقة على أساس

¹ عيشت سلوى : أثر التوظيف العمومي على كفاءة المواطنين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية في تخصص تسير منظمات، جامعة بومرداس، 2010 / 2009، ص82

الاختيارات، ولكن الاختلاف الموجود بينهما هو أن الفحوصات المهنية تجري في الاختصاص المعنى للعمال المتعاقدين وللعمال المهنيين وسائقي السيارات وكذا الحجاب.

وبما أن الإجراءات الشكلية المتخذة في سبيل إجراء مسابقات على أساس الاختبارات هي نفسها الواجب اتباعها في سبيل إجراء الفحوصات المهنية بدءا من وجود المناصب الشاغرة وفتح التوظيف بها النمط وعملية الإشهار وتبليغ المترشحين وكذلك المؤسسات التي تجري المسابقة على أساس الفحص المهني وكذلك طلب رأي المطابقة من مصالح التوظيف العمومي والحصول على الموافقة فلا داعي للتكرار.

ثانيا : التوظيف المباشر بعد تكوين متخصص.

1-تعريف التوظيف المباشر بعد تكوين متخصص:

تم النص على التوظيف المباشر أساسه القانوني من الأمر 03 - 06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وتحديد في المادة 80 السالفة الذكر¹.

يقصد بالتوظيف المباشر الانضمام إلى المنظمة أو الحصول على وظيفة دون الحاجة إلى إجراء مسابقة، حيث تكون الشهادة هي الأساس في هذا النوع من التوظيف وورد في المادة 80 من الأمر 03 - 06 على هذا النحو التوظيف المباشر من بن المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

ويخص هذا النوع من التوظيف الأشخاص الذين تابعوا دراستهم في المدارس المؤهلة قانونا "وأفضل مثال على هؤلاء خريجي المدرسة الوطنية للإدارة أو المدرسة العليا للأساتذة وكذلك أسلاك الشبه طبيين مثل" سلك الممرضين :مثال :رتبة ممرض الصحة العمومية أو رتبة مساعد تمريض.

¹ الأمر رقم 03 - 06 المؤرخ في 06 / 07 / 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46،

الجريدة الرسمية 2006 / 07 / 16

ونجد أن الإلتحاق بمثل هذه الوظائف تنص عليه القوانين الأساسية الخاصة بها ذلك أن المشرع الجزائري لم يحدد في القانون الأساسي العام للوظيفة العامة طبيعة المؤهلات المطلوبة لشغل الأسلاك الوظيفية المختلفة وإنما قام بالإشارة إليها ضمن القوانين الخاصة بهذه الأسلاك¹.

2- إجراءات التوظيف المباشر:

تتمثل إجراءات التوظيف المباشر تعيين المترشحين الذين تابعوا بنجاح تكويناً متخصصاً لدى المؤسسات التكوينية المؤهلة لذلك والمنصوص عليها صراحة في القوانين الأساسية الخاصة بسلك الاستقبال، ويتمثل مجال تطبيق هذه الطريقة في الوظائف التي تتطلب إعداداً فنياً متخصصاً من جهة، كما يجب أن تكون من جهة ثانية محددة تحديداً دقيقاً حسب الاحتياجات الفعلية للإدارة المعنية، بحيث يقوم هذا الأسلوب على ترتيب وإعداد المرشحين لشغل الوظائف العامة إعداداً مسبقاً لتعيينهم وذلك عن طريق تدريبهم على أعمال الوظيفة التي سيتولونها عملياً ونظرياً خلال مدة معينة بحيث يكون للإدارة إصدار قرار تعيين المرشح في حالة إثبات صلاحيته واستبعاد الذي لم تثبت صلاحيته.

المطلب الثالث: تنظيم التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية

أولاً: تعريف التوظيف الداخلي

يقصد به الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة بين العاملين بالمؤسسة حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف على ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغر ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف

¹ الطالبة شعبي امنية : الترقية في النظام قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج ماستر في الحقوق تخصص إدارة أعمال

جامعة خميس مليانة، 2013 / 2014 ، ص70

التي تحتاج لخبرات لا تتوفر خارج المؤسسة وتكون التوظيف الداخلي الغالب عن طريق الترقية، النقل، التحويل.... الخ.¹

ثانيا: طرق التوظيف الداخلي

يكون التوظيف الداخلي وفق الطرق التالية:

1-الترقية في الدرجات والترقية في الرتب:

تتمثل الترقية في الانتقال من درجة الى درجة الاعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوظائف والكيفيات التي تتخذ عن طريق النظام.

تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة الى الرتبة الاعلى مباشرة في نفس السلك اوفي السلك الاعلى مباشرة حسب الكيفيات.

يوظف أو يرقى بصفة مفتش رئيس الوظيفة العمومية عن طريق الامتحان المهني المفتشون الرئيسيون للوظيفة العمومية الذين يثبتون سبع سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة².

2-الترقية عن طريق الاختبار:

التسجيل في قائمة التأهيل، شرط الاقدمية ويعد هذا التوظيف شكل من اشكال الترقية الداخلية وتتم عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل سنوية تقبض من قبل المهنة المستخدمة وتتمثل في ترفيع التراتبية اعلى الموظفين الذين يثبتون اقدمية كافية بعد استشارة (اداري) اللجنة المتساوية الاعضاء للسلك المعني الذين يثبتون الاقدمية.

¹ خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص31

² الطالبة شعبي امنية : مرجع سابق، ص 72

3- لا تستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في التأهيل مرتين متتاليتين:

يوظف ويرقب بصفة مفتش الوظيفة العمومية على سبيل الاختبار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود عشرة بالمئة من المناصب المطلوب شغلها المراقبون الرئيسيون للوظيفة العمومية الذين يبنون عشر بالمئة سنوات من الخدمة الفعلية لهذه الصفة.

يوظف او يرقى بصفة مفتش رئيس الوظيفة العمومية على سبيل الاختبار بعد التسجيل وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود عشرة بالمئة من المناصب المطلوب شغلها مفتشو الرئيسيون للوظيفة العمومية الذين يثبتون عشرة سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة .

4-الترقية على اساس الشهادة:

من بين المترشحون الذين تحصل وخلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة وفي حدود المناصب الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.

يوظف او يرقى بصفة مفتش الوظيفة العمومية، يرقى على اساس الشهادة بصف مفتش الوظيفة العمومية المراقبون الرئيسيون للوظيفة العمومية الدنيا يخلص وبعد تقديمهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي او شهادة معادلة لها¹.

5-الترقية عن طريق الامتحانات المهنية:

ترقية الموظفين الذين لديهم صفة مجاهد أرملة او ابن شهيد والذين يستوفون فيهم شروط الاقدمية والتأهل للترقية في الرتب الاعلى مباشرة يعفون من الامتحان المهني.

¹ شنوفي نور الدين ، وزارة التربية الوطنية ، أنظمة واليات تسير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية

2001، ص88

يوظف او يرقى بصفة مفتش الوظيفة العمومية عن طريق امتحان المهني في حدود الثلاثين بالمئة من المناصب المطلوبة شغلها المراقبون الرئيسون للوظيفة العمومية الذين يثبتون خمس سنوات في الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يوظف او يرقى بصفة مفتش رئيس الوظيفة العمومية على سبيل الاختبار بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود عشرين بالمئة من المناصب المطلوب شغلها مفتشو الرئيسون للوظيفة العمومية الذين يبقون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.¹

وبالإضافة الى هذه الشروط الاقدمية تعد القوانين الاساسية الخاصة كيفية اللجوء الى هذه الطريقة من التوظيف وبعد اختيار المترشحين الذين استوفت جميع الشروط بشأنهم قوائم رسمية كفائزين من طرف الادارة المعنية فانهم وقبل تثبيتهم في مناصب عملهم يجب اتخاذ الإجراءات التالية: **التعين:** بعد اتمام اجراءات وضع المخطط السنوي لسير الموارد البشرية وتأطير من مصالح مفتشية التوظيف العمومي للولاية تأتي فور ذلك عملية التوظيف كأول اجراء تتخذه المؤسسة او الادارة وتكون اجراء التعيين كما يلي²:

تصدر الادارة المستخدمة في التعيين خاص بالموظف موجه الى المصالح المراقبة المالية كما يتم اعتماد منصبه من الناحية المالية وتوجه نسخة الى مفتشية التوظيف العمومي من اجل اجراءات المراقبة اللاحقة التي تختص بها هذه المصلحة لوحدها دون سواها اسناد الوظيفة الى شخص توفرت فيه الشروط المطلوبة ويكون بعد صدور قرار اللجنة المكلفة بالتوظيف ويتخذ التعيين بموجب قرار من طرف المسؤول الاول الادارة او من طرف المفوض له وغالبا ما يكون مدير او رئيس مصلحة المستخدمين او من الوسائل العامة بالمؤسسة او الإدارة العمومية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأزيطة - الإسكندرية، سنة 2007

² شنوفي نور الدين ، مرجع سابق ، ص 89

التنصيب: هو اجراء بمقتضاه يتولى الشخص تأدية وظيفة بصفة فعلية وبالتالي فهو عبارة عن عمل مادي يلي قرار التعين ويعتبر التنصيب مرحلة مهمة جدا سواء بالنسبة للهيئة المستخدمة او الموظف نفسه الانه تبدا بداية سريان حقوق وواجبات الموظف ويقوم رئيس مصلحة المستخدمين بتحرير محضر تنصيب واستدعاء المعني للحض ور ليقوم بإمضاء المحضر.

ومنه تفتح الادارة المستخدمة ملف خاص بالمعني يعتبر بمثابة دليل على حركة مساره المهني ويشمل جميع الوثائق التي تهم وضعية الادارة.

الفترة التجريبية: وهي تلي مباشرة مرحلة اصدار قرار التعين وامضاء محضر التنصيب حيث يجب على الموظف ان يخضع لفترة تجريبية يطلق عليه من خلالها اسم الموظف المتربص وتختلف الفترة التجريبية باختلاف اصناف والاسلاك التي ينتمون اليها على ان تجده عند الحاجة¹

¹ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط1 ، مجموعة النيل العربية ، مدينة نصر - القاهرة ، ص31

الفصل الثاني

تفاعل سياسة التوظيف مع الوضعين
الاجتماعي والاقتصادي في الجزائر

تمهيد

تُعَدّ سياسة التوظيف من أهم الآليات التي تعتمد عليها الدول الحديثة من أجل مواجهة التحديات المرتبطة بسوق العمل، وعلى رأسها البطالة، اختلال توزيع فرص الشغل، والفجوة بين العرض والطلب على اليد العاملة. ويزداد الاهتمام بهذه السياسة في الدول النامية، ومنها الجزائر، التي تشهد تحولات اقتصادية واجتماعية عميقة، تتطلب استجابة مرنة وشاملة لواقع التشغيل.

لقد أولت الجزائر منذ عقود اهتمامًا ملحوظًا بمسألة التوظيف، من خلال إنشاء هياكل ومؤسسات متخصصة في الوساطة وتنظيم سوق العمل، وإطلاق برامج دعم وإنعاش التشغيل، لاسيما لفائدة الشباب وخريجي الجامعات. ورغم تعدد المبادرات، فإن واقع سوق العمل لا يزال يواجه إشكالات هيكلية، تتجلى في ارتفاع نسب البطالة، هشاشة مناصب الشغل، وتوسع النشاط غير الرسمي، ما يُبرز الحاجة إلى تقييم فعالية السياسات المنتهجة، ليس فقط من زاوية الكم، بل من حيث نوعية التأثير الاجتماعي والاقتصادي.

إنّ فهم سياسة التوظيف في الجزائر لا يكتمل إلا من خلال دراسة آثارها المتداخلة على المستوى الاقتصادي (من حيث النمو، الإنتاجية، الدخل، والاستثمار)، وعلى المستوى الاجتماعي (من حيث الاستقرار، الحد من الفقر، الإدماج، ومحاربة التهميش). ويهدف هذا الفصل إلى تحليل تلك التأثيرات، من خلال تسليط الضوء على العلاقة الجدلية بين التشغيل والتنمية، وتقييم ما إذا كانت هذه السياسة قد نجحت في تحقيق الأهداف المرسومة أم أنها لا تزال تحتاج إلى مراجعة وتكييف أعمق مع متطلبات الواقع.

المبحث الأول: التأثيرات الاجتماعية لسياسة التوظيف

تُعد السياسة الاجتماعية في أي دولة مرآة تعكس مدى التزامها بتحقيق العدالة الاجتماعية والاستقرار المجتمعي، ويأتي التوظيف في صميم هذه السياسة بوصفه أداة فعالة لإدماج الأفراد في الحياة الاقتصادية، وتحقيق الحماية الاجتماعية، وضمان الكرامة الإنسانية. فلا يمكن تصور استقرار اجتماعي دون عمل كريم يُمكن الفرد من تلبية حاجاته، ويشعره بفاعليته وانتمائه للمجتمع. وفي السياق الجزائري، ظلت قضية التشغيل على رأس الأولويات الوطنية، خاصة في ظل ما تعرفه البلاد من ارتفاع في معدلات البطالة، وتفاقم الفوارق الجهوية والاجتماعية، وتزايد شعور فئات واسعة من الشباب بالإقصاء والتهميش. وقد سعت الدولة إلى معالجة هذه الإشكاليات من خلال إطلاق برامج ومبادرات تهدف إلى خلق مناصب شغل وتحقيق الإدماج الاجتماعي، سواء عبر أجهزة التشغيل المباشر أو دعم المقاوالتية والعمل الحر.

لكن واقع التطبيق أفرز نتائج متباينة، ما بين النجاحات الجزئية في التخفيف من البطالة من جهة، والانتقادات الموجهة إلى محدودية الأثر الاجتماعي لهذه السياسات من جهة أخرى، خاصة في ما يتعلق بضعف الاستقرار المهني، هشاشة مناصب العمل، واستمرار التفاوتات في التوزيع المجالي للفرص.

انطلاقاً من ذلك، يسعى هذا المبحث إلى دراسة التأثيرات الاجتماعية لسياسة التوظيف في الجزائر، من خلال التركيز على ثلاث محاور رئيسية: مساهمتها في الحد من البطالة والفقر، دورها في إدماج الفئات الهشة (الشباب، المرأة، ذوو الإعاقة)، ومدى قدرتها على تحقيق الاستقرار الاجتماعي ومكافحة مظاهر التهميش والإقصاء.

المطلب الأول: سياسة التوظيف في الحد من البطالة والفقر

تُعد البطالة من أبرز التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه الجزائر منذ عقود، لما لها من آثار سلبية متعددة الجوانب، سواء على الفرد أو المجتمع. وقد شكّلت هذه الإشكالية الدافع الرئيس لاعتماد الدولة مجموعة من السياسات التشغيلية التي تهدف إلى إدماج أكبر عدد ممكن

من السكان النشطين في سوق العمل، كأحد الحلول المباشرة لتقليص معدلات البطالة والحد من الفقر¹.

ومن بين أبرز هذه السياسات، يمكن الإشارة إلى إنشاء الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، واعتماد برامج الإدماج المهني على غرار جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP)، بالإضافة إلى برامج دعم التشغيل الذاتي والمقاولاتية من خلال أجهزة مثل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) والصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC). وقد هدفت هذه البرامج إلى تشجيع المبادرة الفردية وتسهيل إنشاء المؤسسات الصغيرة، وخلق فرص عمل خارج القطاع العام، الذي بلغ حدود التشبع².

وعلى الرغم من الجهود المبذولة، تشير المعطيات الإحصائية إلى أن فعالية هذه البرامج تختلف من منطقة لأخرى ومن فئة اجتماعية لأخرى. فقد ساهمت في الحد من البطالة الظاهرة إلى حد ما، خاصة في الفترات الأولى من تطبيقها، لكنها لم تتمكن من معالجة البطالة الهيكلية ولا من خلق مناصب دائمة ومستقرة. فالكثير من مناصب الشغل التي تُخلق من خلال هذه الآليات تتسم بالهشاشة وعدم الاستقرار المهني، كما أن نسبة كبيرة منها تكون في القطاع غير الرسمي. من جهة أخرى، فإن علاقة التوظيف بتقليص الفقر تبدو أكثر تعقيداً، إذ أن ضعف المداخل، وارتفاع كلفة المعيشة، وتدني جودة الشغل، عوامل تجعل من التوظيف في حد ذاته غير كافٍ للحد من الفقر إذا لم يكن مقترناً بسياسات دعم اجتماعي وتحفيز اقتصادي حقيقي. كما أن الفوارق الجغرافية بين المناطق الشمالية والجنوبية، وبين الحواضر الكبرى والمناطق الداخلية، تجعل من توزيع فرص العمل غير متوازن، مما يؤدي إلى استمرار الفقر في بعض الفئات رغم الجهود المبذولة.

¹ عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع تسيير، 1997 م، ص 18

² صلاح الشاوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 12

ومع ذلك، لا يمكن إنكار أن سياسة التوظيف في الجزائر قد لعبت دورًا مهمًا في امتصاص جزء من البطالة، وتحسين دخل العديد من الأسر، وتقليل التوترات الاجتماعية في العديد من المراحل، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية والسياسية التي مرت بها البلاد¹. حيث تشير الإحصائيات إلى معدل البطالة العام بلغ حوالي 11.43 % في نهاية 2024، مسجلًا تراجعًا من 11.70 % في 2023، وفي فئة الشباب (15-24 سنة) ما تزال البطالة مرتفعة جدًا، إذ سجلت ما بين 29.8 % (2024) و 30.8 % (2023). ويُلاحظ أن الشباب يشكّلون الفئة الأكثر تضررًا، مما يبين حاجتهم إلى سياسات إدماج فعّالة. على صعيد الفقر تشير تقديرات البنك الدولي إلى أن أكثر من ثلث السكان يعانون من ضعف مستوى المعيشة، و 10 % مهدّدون بالسقوط في الفقر. ورغم خفض البطالة العام، تظل مشكلة بطالة الشباب حاضرة، والفقر ما زال يطال شريحة كبيرة، مما يؤكد الحاجة إلى سياسات تشغيل ذات أثر حقيقي ودائم.

المطلب الثاني: مساهمة سياسة التوظيف في الاندماج الاجتماعي للفئات الهشة

يُعد الإندماج الاجتماعي من أبرز الوظائف غير المباشرة لسياسة التوظيف، باعتبار أن العمل ليس مجرد وسيلة لكسب الدخل، بل هو عامل أساس في تحقيق الاستقلالية، وبناء الهوية الاجتماعية، وتعزيز الانتماء للمجتمع. ومن هذا المنطلق، تولي السياسات العمومية للتشغيل في الجزائر اهتمامًا متزايدًا بالفئات الهشة التي تعاني من صعوبات مضاعفة في الولوج إلى سوق الشغل، وفي مقدمتها الشباب، النساء، وذوو الاحتياجات الخاصة.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، يعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، ص 283

أولاً: إدماج الشباب في الحياة المهنية والاجتماعية

تشير الإحصائيات الرسمية إلى أن الشباب يمثلون الشريحة الأكبر ضمن السكان النشطين في الجزائر، وفي الوقت ذاته يشكلون النسبة الأعلى من العاطلين عن العمل. وقد دفعت هذه الوضعية الدولة إلى تركيز جهودها على فئة الشباب عبر آليات تشغيلية خاصة مثل:

- جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP الذي يهدف إلى منح الخبرة المهنية لخريجي الجامعات والتكوين المهني.

- برامج دعم إنشاء مؤسسات مصغرة (ANSEJ) سابقاً و (ANGEM) التي تفتح المجال أمام الشباب لخلق فرص عمل ذاتياً.

ورغم أن هذه البرامج أتاحت بعض فرص الإدماج، إلا أن العديد من الشباب يواجهون عراقيل حقيقية منها البيروقراطية، نقص التأطير، وصعوبة النفاذ إلى التمويل أو السوق، مما يجعل الإدماج غير مستدام في كثير من الحالات. كما أن غياب التوجيه المهني والتكوين المناسب يضعف من فرص الاندماج الحقيقي في عالم الشغل¹.

ثانياً: تشغيل المرأة وتمكينها الاقتصادي

رغم التطور النسبي في معدلات تعليم النساء، إلا أن نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل في الجزائر ما تزال من بين الأضعف في المنطقة المغاربية، وهو ما يعكس استمرار العراقيل الثقافية والمؤسسية أمام إدماجها المهني. وقد سعت السياسات التشغيلية إلى تحسين هذه الوضعية من خلال:

- تخصيص برامج دعم موجهة للنساء خاصة في إطار القروض المصغرة.
- تشجيع النشاطات المنزلية والخدمات ذات الطابع النسوي.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 125.

لكن لا تزال المرأة تعاني من تمييز في فرص العمل، تفاوت في الأجور، وصعوبة في التوفيق بين العمل والأسرة، ما يتطلب سياسات دعم مرافقة وليس فقط توفير منصب الشغل.

ثالثاً: دمج ذوي الاحتياجات الخاصة

يُعد إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة تحديًا خاصًا في سياسات التوظيف، رغم ما تضمنه القوانين الجزائرية من نصوص تُلزم المؤسسات العمومية والخاصة بنسبة تشغيل لهذه الفئة. وقد تم:

- إنشاء الوكالة الوطنية لتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة.

- تخصيص برامج دعم وتكوين حسب طبيعة الإعاقة.

ومع ذلك، تبقى نسبة التشغيل لهذه الفئة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى ضعف البنية التحتية الداعمة، نقص التكوين المهني الملائم، ونظرة المجتمع السلبية، مما يحد من اندماجهم الفعلي في سوق العمل.

إن إدماج هذه الفئات الهشة لا يُعدّ فقط ضرورة إنسانية، بل يمثل رهانًا اجتماعيًا واقتصاديًا مهمًا من أجل تحقيق التنمية الشاملة، وتقليص التفاوتات، وتعزيز المشاركة المجتمعية لكل المواطنين على قدم المساواة.

وفي احصائيات جديدة في الجزائر مشاركة المرأة في القوة العاملة منخفضة جدًا ($\approx 19.5\%$) مقارنة بالرجل ($\approx 66.9\%$) في 2023 حيث تشير معدلات البطالة بين النساء هو حوالي 20.7 % في 2023 مقابل 9.7 % لدى الرجال.

رقم ان الملاحظ ان النسبة مرتفعة في القطاع العمومي في تشغيل النساء في القطاعات حيث احصائيات قطاع التوظيف النسائي الرسمي % 58 :من وظائف النساء في القطاع العام اما في مجال نسبة تمكين ذوي الإعاقة :يقدر عدد الأشخاص ذوي الإعاقة بحوالي 2.5 % من السكان، لكن اندماجهم المهني ضعيف، رغم وجود قوانين تُلزم المؤسسات بتوظيفهم

رغم كل ما قيل لا تزال الفجوة النوعية تواجه النساء وذوي الإعاقة في سوق العمل، مما يفرض تعزيز برامج خاصة تراعي هذه الفئات الاجتماعية.

المطلب الثالث: دور سياسة التوظيف في الاستقرار الاجتماعي ومحاربة ظواهر التهميش

تعتبر الاستقرار الاجتماعي من النتائج المباشرة والجوهرية لنجاح أي سياسة توظيف تعتمد على السياسة الحكومية في أي بلد كان، وخصوصا في الجزائر محل الدراسة، فحين يشعر الفرد منا بامتلاكه لمنصب شغل مستقر وكافٍ لتلبية حاجاته الأساسية في السكن والزواج والاستقرار المادي تتحقق لديه درجة من الرضا والانتماء إلى المجتمع مما يقلل من التوترات النفسية والاجتماعية، ويسهم هذا كذلك في خفض معدلات العنف والجريمة التي تنتشر يوما بعد يوم في احصائيات مخيفة في المجتمع الجزائري، كما يلعب دورا في الحد من ظواهر الاحتجاج أو السلوك الانحرافي، خاصة في فئة الشباب¹.

في السياق الجزائري، ترتبط ظاهرة التهميش الاجتماعي ارتباطاً وثيقاً بانتشار البطالة خاصة في المناطق الداخلية والجنوبية التي تعاني من ضعف الاستثمار وقلة المشاريع التنموية. ويؤدي الى غياب فرص العمل، لا سيما وسط الفئات المتعلمة، إلى تنامي الشعور بالإقصاء وانعدام العدالة الاجتماعية والمساواة، ما يؤدي إلى تفشي مشاعر الإحباط واللامبالاة، بل وأحيانا إلى الهجرة غير الشرعية أو التطرف².

إن سياسة التوظيف الناجعة غالبا ما تسهم في احتواء هذه التوترات من خلال إدماج الأفراد في الدورة الاقتصادية، ومنحهم الشعور بالقيمة والفاعلية داخل المجتمع. كما أن التشغيل يوفر للفرد استقلالية مادية ونفسية، تجعله أقل عرضة للانحراف أو السلوك العدواني. وتشير عدة

¹ محمد شفيق، "التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

ص13.

² حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 135.

الفصل الثاني تفاعل سياسة التوظيف مع الوضعين الاجتماعي والاقتصادي في الجزائر

دراسات سوسيولوجية إلى وجود علاقة قوية بين معدل البطالة ومؤشرات الجريمة والهجرة والتسرب المدرسي، وهو ما يعكس أهمية ربط سياسات التوظيف بالأمن والاستقرار الاجتماعي.

ورغم تعدد البرامج والآليات الداعمة للتشغيل، إلا أن غياب المساواة في توزيع فرص الشغل بين الجهات، وضعف متابعة البرامج التشغيلية، وتسييرها الإداري البيروقراطي، كلها عوامل تُقوّض دورها في تحقيق الإدماج والاستقرار الاجتماعي المنشود.

من جهة أخرى فإن التشغيل يشكّل ركيزة أساسية في تعزيز التماسك الأسري، إذ أن الاستقرار المهني يوفر للفرد القدرة على الزواج وتكوين أسرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات التوازن الاجتماعي. وفي هذا الإطار، تعد السياسات الموجهة للفئات الشابة ذات أثر مزدوج، إذ أنها تسهم في تقليص البطالة، وفي الوقت ذاته تحارب مشكلات اجتماعية مرتبطة مثل تأخر سن الزواج، العزوف عن الإنجاب، وهجرة الأدمغة¹.

إن علاقة التوظيف بالاستقرار الاجتماعي ليست علاقة بسيطة أو خطية، بل هي علاقة تداخلية تقتضي وجود سياسة توظيف متكاملة، قائمة على التوزيع العادل للفرص، المرافقة المستمرة للمشاريع، وتكييف آليات التشغيل مع الخصوصيات الجهوية والاجتماعية للفئات المستهدفة.

في 2019، كان 26.2 % من الشباب (16-24 سنة) من الفئة NEET (لا دراسة ولا عمل) – بينهم 32 % نساء و 20.4 % رجال) حيث التشغيل غير الرسمي: حوالي 42 % من الأجراء يعملون في القطاع غير الرسمي، دون حماية اجتماعية)

وفي مجال التفاوت الجهوي والاقتصادي: ما تزال أكثر من 70 % من الفقراء يتركزون في المناطق الريفية وبعض المناطق الداخلية.

¹د.مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل التجربة الجزائرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان الأردن، 2009، ص 275.

الفصل الثاني تفاعل سياسة التوظيف مع الوضعين الاجتماعي والاقتصادي في الجزائر

التشغيل غير الرسمي وضعف الإدماج الاقتصادي يزيد من هشاشة الفئات الاجتماعية ويطيل أمد الفقر والتهميش.

المبحث الثاني : التأثيرات الاقتصادية لسياسة التوظيف

لا يقتصر دور التوظيف على أبعاده الاجتماعية فحسب، بل يمتد ليُشكّل أحد المحاور الجوهرية في البناء الاقتصادي للدول، لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات النمو، الإنتاجية، الدخل، والاستثمار. إذ يُعد سوق العمل النشاط بمثابة المحرك الرئيسي للدورة الاقتصادية، من خلال ما يتيح من فرص لخلق القيمة المضافة، وتوسيع الاستهلاك الداخلي، وتحقيق التنمية الشاملة. وفي الحالة الجزائرية، اكتسبت سياسة التوظيف بعداً اقتصادياً واضحاً، لا سيما في ظل التحولات الهيكلية التي عرفها الاقتصاد الوطني، والجهود المبذولة للانتقال من اقتصاد ريعي معتمد على المحروقات، إلى اقتصاد منتج يقوم على المبادرة، التنويع والاستثمار المحلي. وقد أطلقت الدولة العديد من البرامج الهادفة إلى تنشيط سوق العمل، ليس فقط لتقليل معدلات البطالة، بل أيضاً لتحفيز النمو الاقتصادي عبر دعم المؤسسات الصغيرة، وتطوير المقاولاتية، وإنعاش الطلب الداخلي.

غير أنّ فعالية هذه السياسة من حيث الأثر الاقتصادي ما تزال محل نقاش، خاصة في ظل استمرار هشاشة مناصب الشغل، وارتفاع نسبة العمالة غير الرسمية، وضعف التنسيق بين برامج التشغيل ومتطلبات السوق. ومن هنا، تأتي أهمية هذا المبحث الذي يسعى إلى تحليل التأثيرات الاقتصادية لسياسة التوظيف في الجزائر، من خلال الوقوف على مدى مساهمتها في تحريك عجلة الإنتاج والنمو، ودورها في رفع الاستهلاك وتحفيز السوق الداخلية، وكذا علاقتها بالاستثمار والتنمية المحلية.

المطلب الأول: التوظيف وتحريك عجلة الإنتاج والنمو الاقتصادي

تلعب اليد العاملة المؤهلة دوراً جوهرياً في تعزيز القدرة الإنتاجية للدول، وذلك من خلال مساهمتها مباشرة في النشاط الاقتصادي للمؤسسات، سواء منها عامة أو خاصة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على معدل النمو الاقتصادي. وفي الجزائر، سعت الدولة إلى توظيف المواطنين

عبر إحداث مناصب شغل بقطاعات استراتيجية مثل الصناعة، الفلاحة، والخدمات. ودعم المؤسسات المصغرة عبر برامج مثل ANSEJ و ANGEM بهدف تعزيز القيمة المضافة محلياً. رغم ذلك، تظل فعالية هذه السياسة في رفع مؤشرات النمو محدودة لعدة أسباب:

أولاً: الارتباط الضئيل مع القطاعات الإنتاجية

وفقاً لإحصائيات عام 2023، يصل توظيف الأيدي العاملة إلى حوالي 30 % في القطاع الصناعي و 60 % في الخدمات، بينما تسهم الفلاحة بـ 9.3 % من اليد العاملة، ورغم توظيف قطاع الصناعة لما يقارب 30 % من العمالة، إلا أن مساهمته في الناتج المحلي تصل إلى فقط 37.8 %، مقارنة بالنفط والغاز اللذين يشكلان أكثر من 80 % من الصادرات . هذا يشير إلى أن المناصب التي تُخلق غالباً تميل نحو الخدمات منخفضة القيمة المضافة، أكثر من القطاعات الصناعية ذات الجدوى الاقتصادية العالية.

ثانياً: غياب التنوع الاقتصادي الحقيقي

رغم سعي الدولة الجزائرية الى تنوع الاقتصاد بعيدا عن تبعية قطاع المحروقات فان الفلاحة تشغل نحو 22.7 % من القوى العاملة وتساهم بـ 14.7 % من الناتج الإجمالي عام 2022 ، يظل الاقتصاد مرتبطاً بالموارد الريعية؛ بحيث أن الصناعات الخاصة بالنفط لا توفر فرص شغل واسعة، ما يقلل من أثر البرامج التشغيلية على النمو الاقتصادي الحقيقي.

ثالثاً: هشاشة تكامل برامج التشغيل

رغم متابعة نمو الناتج غير النفطي بنسبة 4.8 % في 2024، فإن ضعف التنسيق بين أجهزة التشغيل والتعليم والقطاع الخاص يُقلل من تأثير برامج التوظيف على التنمية الاقتصادية . فكثير من الخريجين يفتقرون إلى المهارات المطلوبة، بينما يعاني المستثمرون من صعوبة توظيف كفاءات مطابقة لاحتياجاتهم، ما يظهر فجوة واضحة بين التكوين والتشغيل.

رابعاً: محدودية التأثير في النمو الحقيقي

تشير دراسات مثل تلك الصادرة عن صندوق النقد الدولي إلى أن مرونة سوق العمل في الجزائر ضعيفة، وأن معدلات التوظيف الخاصة بالقطاع الخاص الرسمي محدودة جداً، إذ لم تنشأ سوى 141 ألف فرصة عمل جديدة في القطاع الخاص الرسمي بين 2013 و2016، وهي نسبة لا تتجاوز 2 % من عدد عاطلين

كما أن نسبة العمالة غير الرسمية تقارب 46 % من إجمالي النشاط الاقتصادي، ما يضعف الإسهام الكياني لبرامج التوظيف في النمو.

في المختصر تم توظيف عدد ملحوظ ضمن الخدمات والصناعة، لكن دون إحداث تحول جذري نحو الاقتصاد الإنتاجي المستدام. حيث يبرز افتقار برامج التشغيل للتكامل مع الاحتياجات الفعلية للأسواق ونقص التنوع في الهيكل الاقتصادي الجزائري.

لذا، تحتاج سياسة التوظيف إلى مقارنة أكثر شمولية تدمج التكوين المهني المواكب لمتطلبات الصناعة، تحفيز الاستثمار في القطاعات المنتجة، وإنعاش ريادة الأعمال الفردية والمؤسساتية ذات القيمة المضافة العالية.

المطلب الثاني: سياسة التوظيف والاستهلاك الداخلي وتحفيز السوق

يُعدّ التوظيف أحد المحركات الأساسية للطلب الداخلي، إذ يُسهم في رفع القدرة الشرائية للأفراد، ويؤدي إلى تنشيط الأسواق وتحريك عجلة الاستهلاك الوطني. فكلما ارتفع عدد العاملين، زادت مستويات الدخل، وبالتالي تعززت قدرة المواطنين على الإنفاق، وهو ما ينعكس إيجاباً على الدورة الاقتصادية، خصوصاً في الأنشطة المرتبطة بالتجارة، الخدمات، الإنتاج المحلي، والمقاولات الصغيرة.

وفي الجزائر، يمثل الطلب الداخلي أكثر من 70 % من الناتج المحلي الإجمالي، ما يجعل دوره محورياً في دعم الاقتصاد الوطني. ومع ذلك، ورغم السياسات التشغيلية الموجهة لامتصاص

البطالة، فإن مساهمة التوظيف في تحفيز الاستهلاك الداخلي لا تزال محدودة، لأسباب متعددة نوضحها فيما يلي:

أولاً: ضعف القدرة الشرائية لدى شريحة واسعة من العمال

تشير الإحصائيات إلى أن متوسط الأجور في الجزائر يظل ضعيفاً مقارنة بمتطلبات المعيشة، حيث قدر الديوان الوطني للإحصاء¹ (ONS) متوسط الأجر الشهري الصافي في 2023 بـ **43,000 دينار جزائري** (حوالي 315 دولاراً)، في حين أن كلفة المعيشة الشهرية لأسرة مكونة من 5 أفراد تفوق 80,000 دينار، وفق تقديرات اقتصادية محلية.² هذا الفارق بين الدخل والإنفاق يُضعف من أثر التشغيل على الاستهلاك، إذ يُوجه أغلب الدخل إلى الأساسيات، ولا يُسهم في تنشيط الطلب على المنتجات المحلية أو الخدمات المتنوعة.

ثانياً: هشاشة مناصب الشغل وغياب الاستقرار المالي

أغلب مناصب الشغل التي تُخلق في إطار أجهزة دعم التشغيل مثل DAIP ، ANEM ، ANSEJ سابقاً (تُعد مناصب مؤقتة، ولا تضمن دخلاً قاراً أو حماية اجتماعية كاملة. ووفق تقارير صادرة عن وزارة العمل، فإن أكثر من 35 % من المستفيدين من برامج الإدماج المهني لا يحظون بعقود دائمة، مما يجعلهم عرضة للبطالة من جديد. وهذا النوع من "الشغل الهش" لا يخلق ثقة اقتصادية لدى الأفراد، ولا يُشجع على الاستهلاك، بل يدفع إلى الادخار أو الاقتصاد القسري.

أغلب مناصب الشغل المستحدثة عبر أجهزة دعم الإدماج المهني (DAIP) أو التكوين (ANEM) تُصنّف كمناصب مؤقتة، غالباً ما تقتصر إلى الضمان الاجتماعي والاستقرار. وقد بيّنت

¹ الديوان الوطني للإحصائيات (ONS) ، تقرير الأجور الوطنية 2023.

² الموقع الرسمي لجمعية APOCE ، تقرير 2023 حول كلفة المعيشة في الجزائر.

وزارة العمل أن أكثر من 35% من المستفيدين من عقود ما قبل التشغيل لم يُدمجوا نهائياً في الوظيفة، وهو ما ينعكس سلباً على سلوكهم الاستهلاكي¹.

ثالثاً: تفاوت الاستهلاك بين الجهات والفئات

يعاني الاقتصاد الجزائري من تفاوتات مجالية كبيرة في التوظيف والإنفاق، حيث تتركز أكبر نسب الاستهلاك في المدن الكبرى والساحلية، مثل العاصمة وهران وسطيف، في حين تُسجل المناطق الداخلية والجنوبية معدلات أضعف في الطلب المحلي، نظراً لانخفاض نسب التشغيل وتدني الرواتب. هذا التفاوت يؤدي إلى ركود محلي في عدة ولايات، ويُضعف من أثر التوظيف على تحريك السوق الوطنية بشكل متوازن².

وفق تقرير للبنك الدولي (2023)، فإن نسب البطالة والاستهلاك تختلف باختلاف المناطق، حيث تسجل ولايات الجنوب والهضاب العليا أدنى نسب التشغيل وأضعف مستويات إنفاق الأسر، مقارنة بالمدن الساحلية الكبرى (الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة)³.

رابعاً: غلبة الاستيراد وضعف الإنتاج المحلي

تُظهر بيانات التجارة الخارجية أن أكثر من 70 % من المنتجات الاستهلاكية في الجزائر هي منتجات مستوردة، مما يعني أن زيادة الطلب لا تصب بالضرورة في مصلحة الاقتصاد الوطني، بل تُحوّل إلى أسواق خارجية. وتُعد هذه إحدى الإشكاليات البنوية التي تُفرغ التوظيف من أثره التحفيزي على الإنتاج الداخلي، في ظل غياب منظومة صناعية قادرة على تلبية حاجات السوق⁴.

¹ وزارة العمل، تقرير سنوي حول الإدماج المهني، الجزائر 2022.

² جريدة الخبر، تحقيق حول واقع الإدماج المهني، العدد 9593، أكتوبر 2023.

³ البنك الدولي، "نظرة عامة على الاقتصاد الجزائري"، 2023.

⁴ El Moudjahid, "L'importation reste dominante dans la consommation nationale", 2024 مارس.

تشير معطيات الجمارك الجزائرية إلى أن أكثر من 70% من المنتجات الاستهلاكية المتداولة في السوق الوطنية هي مستوردة، وهو ما يعني أن الاستهلاك الذي يخلقه التوظيف لا يُترجم غالبًا إلى نمو في الإنتاج المحلي¹.

المرجع:

وهكذا، فإن الأثر الحقيقي للتوظيف على السوق الوطنية يظل محدودًا في ظل هيمنة السلع الأجنبية وضعف التصنيع الوطني.

يمكن القول إن التوظيف في الجزائر لا يزال يلعب دورًا محدودًا في تحفيز الطلب الداخلي، بسبب ضعف الأجور، هشاشة مناصب الشغل، وتفاوتات مجالية واقتصادية عميقة. ولتحقيق أثر حقيقي، ينبغي:

- إعادة هيكلة سوق الشغل نحو وظائف أكثر استقرارًا ومردودية.
 - تحسين الأجور وربطها بمؤشر غلاء المعيشة.
 - تشجيع الإنتاج المحلي بدل الاستيراد، حتى يُترجم الاستهلاك إلى نمو داخلي فعلي.
 - دمج المناطق المهمشة ضمن الدورة الاقتصادية الوطنية.
- ولكي تُسهم سياسة التشغيل بشكل فعال في تنشيط السوق الداخلية، يجب أن تُربط بمخططات تحسين القدرة الشرائية، توطين الإنتاج المحلي، وتحقيق العدالة المجالية في توزيع مناصب الشغل.

¹ المديرية العامة للجمارك الجزائرية، تقرير التجارة الخارجية 2023.

المطلب الثالث: أثر سياسة التوظيف على الاستثمار والتنمية المحلية

يعدّ التوظيف عنصراً أساسياً في بناء بيئة اقتصادية جاذبة للاستثمار، إذ يعزز مناخ استقرار العمل ويخلق موارد بشرية مؤهلة، مما يدفع المستثمرين المحليين والأجانب لإقامة مشاريع منتجة، وبالتالي يدعم التنمية المحلية ويحد من الهجرة نحو المدن الكبرى أو الخارج.

أولاً: التوظيف كعنصر استقرار وجذب للاستثمار

يعتبر التوظيف كسياسة عامة للدولة من أبرز محددات مناخ الاستثمار في أي دولة حيث أن الأمر يعود إلى إسهام اليد العاملة المؤهلة والمستقرة في خلق بيئة إنتاجية جاذبة لرأس المال المحلي والأجنبي على سواء، وفي ذات السياق في الجزائر سعت الدولة إلى تحسين جاذبيتها الاستثمارية من خلال سياسة توظيف تُركز على تكوين الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة وتوجيهها نحو القطاعات المنتجة، لا سيما بعد إصدار قانون الاستثمار الجديد سنة 2022، الذي يعد من أبرز الإصلاحات الهيكلية لدفع القطاع الخاص.

وقد أنشئت بموجب هذا القانون الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (AAPI) لتسهيل الإجراءات وتقليص العراقيل الإدارية أمام المستثمرين، بهدف خلق بيئة متكاملة بين التشغيل والاستثمار. غير أن البيروقراطية، ونقص المرونة في سوق العمل، وضعف التنسيق بين التكوين المهني ومتطلبات المستثمرين لا تزال تحدّ من تحقيق هذا الهدف¹.

ثانياً: إنشاء مشاريع وطنية كبرى وتوظيف محلي مباشر

شهدت الجزائر خلال العقدين الأخيرين إطلاق مشاريع اقتصادية كبرى، كان لها أثر مباشر على خلق مناصب شغل وتنشيط التنمية المحلية، أبرزها مشاريع الطريق السيار شرق-غرب الذي شغل آلاف العمال خلال مراحل الإنجاز، وأسهم في فتح مناطق داخلية كانت مهمشة سابقاً أمام

¹البنك الدولي (2023)، "نظرة عامة على الاقتصاد الجزائري"، [World Bank Algeria Overview](https://www.worldbank.org/fr/country/overview/algeria).

النشاط الاقتصادي. ومشروع استغلال منجم الحديد بغار جبيلات مشروع القرن¹ كما هو الحال الى منجم الفوسفات الضخم في الشرق، الذي يُتوقع أن يُنتج آلاف مناصب الشغل (12,000 منصب مباشر و 24,000 غير مباشر) بحلول 2027. فكل هذه المشاريع تُبرهن على دور التشغيل كحافز مباشر لخلق الثروة محليًا، خاصة إذا ارتبطت بمنظومات تكوين فعّالة تؤمن تأهيل الموارد البشرية من محيط المشروع².

ثالثًا: عدم تكافؤ توزيع التشغيل وأثره على التنمية الجهوية

رغم الجهود الوطنية التي تبذل في مجال تحسين سياسة التشغيل تظهر الإحصائيات تفاوتًا واضحًا في توزيع مناصب الشغل والاستثمارات بين ولايات الشمال والجنوب، وهو ما يجعل السياسة غير عادلة فغالبًا ما تتركز المشاريع في المدن الكبرى، مثل الجزائر العاصمة، وهران، وقسنطينة، بينما تظل ولايات الجنوب والهضاب تعاني من ضعف الفرص ونقص المؤسسات النشطة³.

هذا التفاوت الملاحظ للعيان يعطل مسار التنمية المحلية المتوازنة بين مناطق الوطن هو الأمر الذي لديه الكثير من التأثيرات السلبية خصوصًا في مجال هجرة الكفاءات نحو المراكز الحضرية الكبرى، مما يفاقم الفوارق المجالية. لذلك كان من الضروري أن ترتبط سياسة التوظيف بدinamيكيات التنمية الجهوية، من خلال تحفيز الاستثمار في المناطق الداخلية وتوجيه التشغيل نحوها⁴.

¹ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تقرير 2024.

² وكالة رويترز (2025)، "الجزائر تتلقى تمويلًا بـ3 مليارات دولار من البنك الإسلامي للتنمية"، [Reuters.com](https://www.reuters.com).

³ الإحصائيات الجغرافية للتشغيل، ONS، 2023.

⁴ البنك الدولي (2024)، "الجزائر: تحفيز النمو الشامل"، تقرير قطاعي.

رابعاً: تحديات إدماج القطاع غير الرسمي

يمثل القطاع غير الرسمي في الجزائر ما بين 37 إلى 46% من النشاط الاقتصادي، ما يجعله فاعلاً مهماً في التشغيل، لكنه خارج الرقابة الاقتصادية والاجتماعية. هذا الوضع يُضعف العلاقة بين التوظيف والاستثمار، حيث يفقد المستثمرون القدرة على الاعتماد على قاعدة بيانات واضحة للعمالة، كما يُقلص من إسهام التوظيف في تطوير البنى المحلية¹.

ولتجاوز هذه المعضلة، من الضروري العمل على إدماج تدريجي للعمالة غير الرسمية في المنظومة الرسمية، من خلال تحفيزات ضريبية، تكوينات مهنية، وإصلاحات قانونية.

تُظهر الفقرات السابقة أن سياسة التوظيف لها أثر كبير على الاستثمار والتنمية المحلية، خاصة إذا تم ربطها بشكل فعلي بمنظومات التكوين، المشاريع الإنتاجية، وتوزيع الفرص بشكل عادل بين الجهات. إلا أن واقع السياسة الجزائرية يبرز استمرار عدة تحديات، منها:

- ضعف تكامل التشغيل مع خارطة الاستثمار الوطنية.
 - استمرار الفوارق الجغرافية في توزيع مناصب العمل.
 - نسبة كبيرة من العمالة غير المهيكلة خارج أي أثر اقتصادي مستدام.
- لذلك، تُعد إعادة بناء سياسة التوظيف على أسس إنتاجية وتنموية خطوة ضرورية لتحقيق أثر اقتصادي فعال ومستدام.

تضاعف صادرات القطاعات غير النفطية لتبلغ نحو 5.1 مليار دولار في 2023²، مما يدل على توسع بعض القطاعات الإنتاجية التي تعتمد على عمالة مؤهلة.

¹صندوق النقد الدولي (IMF)، تقرير Article IV الخاص بالجزائر، 2023.

² worldbank.org, worldbank.org

دعم البنك الإسلامي للتنمية بمبلغ 3 مليارات دولار لأشغال بنية تحتية خلال الثلاث سنوات القادمة، يمثل فرصة قوية لخلق مزيد من الشغل المحلي¹ مع ذلك، لا يزال جذب الاستثمارات تحديًا بسبب البيروقراطية، ضعف الحوكمة، وصعوبة إدماج العمالة الرسمية، وهو ما يتطلب تعزيز التنسيق بين التكوين والتشغيل وتشجيع الخصخصة الموجهة.

يتضح من خلال ما سبق أن سياسة التوظيف في الجزائر حققت بعض الآثار الاقتصادية الإيجابية، خصوصًا في مجالات تحريك السوق الداخلي وتشجيع المبادرة الفردية. غير أن هذه الآثار تبقى جزئية وغير مستقرة ما لم تُعزز بإصلاحات اقتصادية هيكلية، وتكامل فعلي بين أجهزة التشغيل والقطاعات الإنتاجية. كما أن استدامة الأثر الاقتصادي تقتضي الانتقال من سياسة تشغيل مؤقتة إلى سياسة توظيف إنتاجية تقوم على الابتكار، التكوين، والاستثمار المحلي النوعي.

¹ reuters.com

خلاصة الفصل:

سلّط هذا الفصل الضوء على الآثار الاجتماعية والاقتصادية لسياسة التوظيف في الجزائر، من خلال تحليل جوانبها الأساسية في الواقع العملي، واستعراض مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية.

فعلى المستوى الاجتماعي، بيّنت المعطيات أن سياسة التوظيف ساهمت في تقليص نسب البطالة نسبياً، خاصة في أوساط الشباب، ووفرت مناصب إدماج مؤقتة ساعدت العديد من الأفراد على اكتساب خبرات أولية في سوق العمل. كما ساعدت بعض البرامج، مثل دعم إنشاء المؤسسات المصغرة، في تعزيز روح المبادرة الفردية. غير أن هشاشة هذه المناصب، وغياب الإدماج الدائم، ومحدودية الحماية الاجتماعية، أضعف من أثرها الاجتماعي، خاصة فيما يتعلق بتحقيق الاستقرار الأسري، والحد من التفاوتات الجهوية، والتقليص من ظاهرة الهجرة الداخلية والخارجية.

أما على الصعيد الاقتصادي، فقد كشفت التحليلات أن سياسة التوظيف في الجزائر لم تُسهم بعد في إحداث أثر إنتاجي حقيقي، نظراً لضعف ارتباطها بالقطاعات الاقتصادية الحيوية. فالعديد من مناصب الشغل المستحدثة لا ترتبط بمشاريع إنتاجية مستدامة، بل هي ذات طابع إداري أو خدماتي منخفض القيمة المضافة. كما أن الاستهلاك الوطني المتولد عن التوظيف ظل محدود الأثر، بسبب ضعف القدرة الشرائية، وارتفاع نسبة الاستيراد، واستمرار هيمنة القطاع غير الرسمي. وعلى الرغم من بعض المشاريع الكبرى التي خلقت مناصب شغل مهمة، إلا أن غياب التكامل بين سياسات التشغيل والاستثمار، واستمرار التفاوت بين الجهات، قلل من الأثر التنموي المرجو.

الخاتمة

الخاتمة

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع سياسة التوظيف في الجزائر وما تحمله من تأثيرات مزدوجة على المستويين الاجتماعي والاقتصادي، باعتبارها أداة مركزية في تدبير سوق العمل ومعالجة ظاهرة البطالة، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على اليد العاملة.

يُعدّ موضوع التوظيف من أبرز الإشكالات المطروحة في السياق الجزائري المعاصر، نظراً لارتباطه الوثيق بعدة رهانات وطنية، في مقدمتها البطالة، العدالة الاجتماعية، التنمية الاقتصادية، والاستقرار الاجتماعي. وقد حاولت هذه الدراسة معالجة الإشكالية المركزية المتمثلة في: "إلى أي مدى ساهمت سياسة التوظيف في الجزائر في إحداث آثار اجتماعية واقتصادية حقيقية ومستدامة؟"

وقد كشفت التحليلات أن سياسة التوظيف في الجزائر، رغم تعدد برامجها وتنوع آلياتها (كالإدماج المهني، دعم المؤسسات المصغرة، جهاز التشغيل (ANEM)، لم تُحقق التأثير النوعي المرجو، بسبب عدة معوقات بنيوية وتنظيمية. فالتوظيف ظل رهين مقارنة رقمية أكثر منها إنتاجية، تركز على تقليص نسب البطالة الظرفية، دون إحداث تحول حقيقي في بنية الاقتصاد أو في أوضاع الأفراد الاجتماعية.

أبرز النتائج:

من حيث التأثير الاجتماعي:

ساهمت سياسات التشغيل في امتصاص جزء من البطالة الظاهرة، وتوفير فرص أولية خاصة في قطاعي الإدارة والخدمات. كما مكّنت بعض الشباب من اكتساب خبرات مهنية أولية، وشجعت روح المبادرة الفردية عبر دعم المشاريع المصغرة. ومع ذلك، لم ترتق هذه السياسات إلى مستوى تحقيق العدالة الاجتماعية والاستقرار الأسري، لأسباب تتعلق بـ:

- هشاشة مناصب العمل المؤقتة.
- غياب الإدماج الدائم والكافي في سوق الشغل الرسمي.

- ضعف التغطية الاجتماعية.
 - التفاوت الكبير بين الولايات من حيث فرص العمل والولوج إلى برامج التشغيل.
- وبالتالي، أظهرت السياسة التشغيلية طابعًا "كمّيًا"، دون أن تلامس عمق المشكلة البنيوية للبطالة في المجتمع الجزائري.

من حيث التأثير الاقتصادي:

كشفت نتائج الدراسة أن سياسة التوظيف لم تتجح بعد في لعب دور فعال في تحفيز الاقتصاد الوطني. فمعظم مناصب الشغل المحدثة لم تكن مرتبطة بقطاعات منتجة ذات قيمة مضافة عالية، بل تركزت في الخدمات والقطاع العمومي، في غياب شبه تام للاندماج في الصناعة التحويلية أو الابتكار أو الفلاحة الحديثة.

كما تبين أن:

- القدرة الشرائية للعمال تبقى ضعيفة، ما يحدّ من دورهم في تنشيط السوق الداخلية.
- نسبة كبيرة من اليد العاملة تنشط في القطاع غير الرسمي، ما يُضعف التحصيل الجبائي والضمان الاجتماعي.
- التوظيف لم يرتبط فعليًا بالاستثمار المحلي أو الأجنبي، إلا في بعض المشاريع الكبرى المعزولة، ما جعله فاقدًا للبعد الاستراتيجي.
- غياب التنسيق بين التشغيل والتكوين والتعليم أنتج بطالة خريجين وعزوف مؤسسات عن التوظيف بسبب نقص المهارات.

النتائج الأساسية:

1. لا تزال سياسات التوظيف في الجزائر تقتصر إلى البعد الاستراتيجي المرتبط بالتنمية المستدامة.

الخاتمة

2. تعاني الأجهزة التشغيلية من تشابه في الأدوار، وتضارب في السياسات بين القطاعات الوزارية.

3. ظلت مناصب الشغل المحدثة ذات طابع مؤقت وضعيف الأثر على السوق، ما أفقدها المردودية الاقتصادية.

4. التفاوت الجهوي في توزيع مناصب العمل يزيد من الفوارق الاجتماعية ويعمق الإقصاء التنموي.

5. ارتفاع نسبة العمالة غير الرسمية يعكس هشاشة في بنية التشغيل، ويحدّ من جدوى السياسات الحكومية.

التوصيات المقترحة:

1. إعادة هيكلة سياسة التوظيف لتكون مرتبطة مباشرة بالمشاريع الإنتاجية ذات الجدوى الاقتصادية، بدل التركيز على الوظائف الإدارية والخدماتية.

2. توجيه التعليم العالي والتكوين المهني نحو حاجيات سوق العمل، من خلال شراكات حقيقية مع القطاع الاقتصادي.

3. تعزيز التنسيق بين أجهزة التوظيف ووكالات الاستثمار والتكوين، لضمان رؤية شاملة ومتكاملة.

4. دعم المناطق الداخلية والهضاب والجنوب بمشاريع توظيف وتنمية موجهة، لسد الفجوات الجغرافية.

5. تشجيع المؤسسات الناشئة والمشاريع الصغيرة، وتسهيل إدماجها في الدورة الاقتصادية الوطنية.

6. سنّ إجراءات محفزة لتحويل القطاع غير الرسمي إلى رسمي، وضمان الحماية الاجتماعية لأوسع شريحة من العمال.

الخاتمة

7. تطوير نظام وطني لمراقبة وتقييم أثر السياسات التشغيلية، بناءً على مؤشرات كمية ونوعية. يمكن القول إن سياسة التوظيف في الجزائر تمر بمرحلة مفصلية، تتطلب الانتقال من منطق "التقليص المؤقت للبطالة" إلى منطق "بناء الاقتصاد المنتج"، عبر توظيف منتج، مستقر، ومتكامل ضمن رؤية تنموية شاملة. وحده هذا التحول هو الكفيل بتحقيق الأثر الاجتماعي والاقتصادي الحقيقي، وضمان مستقبل مستدام للأجيال القادمة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. Olivier et autres, *Les ressources humaines de A à Z*, Dumond, Paris, 2009.
2. Shimon Dolan et autres, *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3e éd., Du Renouveau Pédagogique, 2002.
3. بول صامويلسون وويليام نوردهاوس، *الاقتصاد*، ترجمة محمد دويدار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2000.
4. عبد العزيز الخالدي، *الاقتصاد العمالي وتسيير الموارد البشرية*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2015.
5. محمد مرعي، *أسس إدارة الموارد البشرية*، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999.
6. عبد الغفار حنفي، *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
7. بشار يزيد الوليد، *الإدارة الحديثة للموارد البشرية*، دار الراية، عمان، 2009.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، *إدارة الموارد البشرية*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، *إدارة الموارد البشرية*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
10. محمد فريد الصحن، *الإعلان*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
11. سيد محمد جاد الرب، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية*، 2009.
12. سهيلة محمد عباس وآخرون، *إدارة الموارد البشرية*، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

13. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
14. محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة القاهرة، 1999.
15. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، 1995.
16. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
17. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
18. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، 2004.
19. نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الثاني، دار الثقافة، الأردن، 2009.
20. رشيد حياني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح، الجزائر.
21. محمد باهي أبو يونس، الاختبار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999.
22. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
23. صلاح الشاوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
24. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
25. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

26. محمد شفيق، التنمية الاجتماعية: دراسات في قضايا التنمية ومشكلات المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

27. عبد الكريم بوحنية، البطالة وسياسات التشغيل في الجزائر: مقارنة تحليلية، دار الخلدونية، الجزائر، 2020.

28. د. مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل: التجربة الجزائرية، دار الحامد، عمان، 2009.

ثانياً: المذكرات الجامعية

1. جميلة شاتي وشتاتحة عائشة، تقييم إجراءات التوظيف في المؤسسة العمومية الخدمية، مذكرة ليسانس، جامعة الأغواط، 2003.

2. قداري أيوب ويونس عبد القادر، أثر أساليب الانتقاء على سياسة التوظيف، مذكرة ليسانس، جامعة الأغواط، 2010.

3. بن عون الطيب، توظيف الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، 2014.

4. عيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة المواطنين بالإدارات العمومية الجزائرية، ماجستير، جامعة بومرداس، 2010.

5. شعبي أمنية، الترقية في نظام قانون الوظيفة العمومية، ماستر، جامعة خميس مليانة، 2014.

ثالثاً: التقارير الرسمية

1. الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)، تقرير الأجور الوطنية، 2023.

2. وزارة العمل، تقرير سنوي حول الإدماج المهني، الجزائر، 2022.

3. جريدة الخبر، تحقيق حول واقع الإدماج المهني، العدد 9593، أكتوبر 2023.

4. البنك الدولي، نظرة عامة على الاقتصاد الجزائري، 2023.
5. El Moudjahid، *L'importation reste dominante dans la consommation nationale*، مارس 2024.
6. المديرية العامة للجمارك الجزائرية، تقرير التجارة الخارجية، 2023.
7. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تقرير الاستثمار، 2024.
8. وكالة رويترز، الجزائر تتلقى تمويلاً بـ3 مليارات دولار من البنك الإسلامي للتنمية، 2025.
9. البنك الدولي، تحفيز النمو الشامل في الجزائر، 2024.
10. صندوق النقد الدولي (IMF)، تقرير *Article IV* الخاص بالجزائر، 2023.
11. موقع - http://grh-management.blogspot.com/2012/03/blog-post_3269.html
12. موقع : [http://www.hasoob.org/ar/index.php?option=com_content&view=ar](http://www.hasoob.org/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=58)
13. منتدى عين فكة : www.ainfekka.com/forums/SHOWthread.php?tid=16182