الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين. سطيف2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية — قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: ....

رقم التسجيل: ....

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع

إعداد الطالب:

عبد العالي بلعيفة

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
أ.د. فيروز زرارقة	أستاذ	سطيف2	رئيسا
أ.د. ميلود سفاري	أستاذ	سطيف2	مشرفا ومقررا
أ.د. يوسف عنصر	أستاذ	قسنطينة2	عضوا ممتحنا
أ.د. عوفي مصطفى	أستاذ	باتنة1	عضوا ممتحنا
د. بلقاسم نويصر	أستاذ محاضر قسم أ	سطيف2	عضوا ممتحنا
د. نظرة ميلاط	أستاذ محاضر قسم أ	برج بوعريريج	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2017/ 2018م

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المواضيع

الباب الأول: الاطار النظري

مقدمة. 01

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولا. الدراسات السابقة 06

ثانيا.الدراسة الحالية

1. الاشكالية 15
2. فرضيات الدراسة 15
3. تحديد المفاهيم 19

الفصل الثاني: الوظيفة والموظف العموميين
المفهوم الأوروبي والأمريكي والجزائري

المبحث الأول: مفهوم الوظيفة العمومية حسب المفاهيم الدولية 27

المطلب أول: المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية 28

المطلب الثاني: المفهوم الأمريكي للوظيفة العمومية 32

المطلب الثالث: الوظيفة العمومية في المفهوم الجزائري 38

المبحث الثاني: الموظف في الجزائر 44

المطلب أول: تطور تعريف الموظف في الجزائر 45

المطلب الثاني: شروط صفة موظف في الجزائر 45

المطلب الثالث: المستثنون من صفة موظف في الجزائري. 47

المبحث الثالث: **تأسيس علاقة العمل** 49

المطلب الأول: مرجعيات الحق في التوظيف 50

المطلب الثاني: طبيعة علاقة العمل 52

المطلب الثالث: إجراءات تأسيس علاقة العمل. 57

الفصل الثالث: الاستقاب والمفاضلة

المبحث الأول: الإستقطاب

المطلب الأول: التخطيط للإستقطاب 73

المطلب الثاني: الإستقطاب 76

المطلب الثالث: مصادر الإستقطاب في الجزائر 81

المطلب الرابع: الاعلان عن التوظيف 90

المبحث الثاني: المفاضلة 94

المطلب الأول. مفهوم ومبادئ ومعايير المفاضلة 95

المطلب الثاني. اختبارات التوظيف 98

المطلب الثالث: المقابلة 101

الفصل الرابع: طرق التوظيف وشروطه ....

المبحث الأول: طرق التوظيف السابقة 113

المطلب الأول: طرق التوظيف التاريخية 113

المطلب الثاني: مستويات التعيين 117

المطلب الثالث: طرق التوظيف في الجزائر 118

المبحث الثاني: شروط التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية 126

المطلب ألاول: شروط التوظيف العامة 127

المطلب الثاني: شروط التوظيف الخاصة 139

المطلب الثالث: إجراءات التوظيف 144

المبحث الثالث: الترقية

المطلب الأول: طبيعة الترقية 1471

المطلب الثاني: الترقية في الرتبة 55

الفصل الخامس: مبادئ التوظيف

تكافؤ الفرص. الكفاءة. الجدارة. المساواة

المبحث الأول:تكافؤ الفرص. الكفاءة. الجدارة 172

المبحث الثاني: مبدأ المساواة 180

المبحث الثالث: اللا مساواة الفريدة في تشريع العمل الجزائري 197

الباب الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.

الفصل السادس

مجال الدراسة الميدانية 207

الفصل السابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج وتفسيرها

تبويب البيانات والتعليق عليها 212

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات 309

واقع علاقات العمل في الوظيفة العمومية الجزائرية 318

الاقتراحان 325

الخاتمة 318

قائمة المراجع/ والملحقات 331

فهرس الجداول

اسم الجدول	رقم	صفحة
كيفية تحديد موضوع الدراسة	1.	02
علاقة عملية التوظيف بالمنصب والمرجعية	2.	52
الأعوان المتعاقدون مع الإدارة المركزية واللامركزية بوزارة التربية	3.	53
أعوان الحفظ والصيانة في جامعتي سطيف	4.	54
متطلبات التخطيط للاستقطاب	5.	77
الوظائف التي يعين فيها رئيس الجمهورية	6.	120
جهات التعيين الحر في المناصب العليا	7.	121
الوظائف العليا التي يعين فيها بمرسوم	8.	122
المناصب التي يجب أن يحمل شاغلوها الجنسية الجزائرية وحدها	9.	130
شكل يبين نتائج عدم اعتبار الخدمة الوطنية وضعية عمل	10.	133
مجالي الترقية ووسائلها في الوظيفة العمومية الجزائرية		148
منطلقات مبدأ المساواة	12.	171
خريطة تمثل المجال المكاني لميدان البحث		206
توزيع عينة االدراسة	13.	209
كيفية توزيع أسئلة الاستمارة	14.	210
نتيجة مسابقات المبحوثين في التوظيف	15.	212
جنس المبحوثين	16.	213
سن المبحوثين	17.	215
المستوى التعليمي للمبحوثين	18.	217
الشهادات المحصل عليها المبحوثون	19.	210
الوضعية الإدارية للمبحوثين	20.	220
أقدمية المبحوثين	21.	221
مدى تدخل السلطات الرئاسية في نتائج المسابقات	22.	222
مدى تحقيق المساواة في إجراءات التوظيف	23.	224
مدى تفضيل المؤسسات لحاملي الشهادة	24.	225
مدى تفضيل المؤسسات لذوي المستوى التعليمي	25.	226
مدى تفضيل المؤسسات لذوي التكوين المتخصص	26.	228
مدى تفضيل المؤسسات لذوي التكوين المتخصص	27.	229
مدى اعتماد المؤسسات على وكالة التشغيل في التوظيف	28.	230
مدى إعتماد المؤسسات على وكالة التشغيل في التوظيف	29.	231
مدى التزام المؤسسات بالتوظيف عن طريق المسابقة	30.	232

مدى التزام المؤسسات بالتوظيف عن طريق المسابقة	.31	233
مدى تفضيل المؤسسات لخريجي التكوين المهني في التوظيف	.32	234
مدى لجوء المؤسسات إلى التعاقد المباشر	.33	235
مدى لجوء المؤسسات إلى التعاقد المباشر	.34	236
وسائل الإعلان عن التوظيف	.35	237
مدى كفاية الفترة الفاصلة بين الإعلان والمسابقة	.36	238
طرق إيداع المترشحين ملفات التوظيف	.37	238
وسائل استدعاء المرشحين للمسابقة	.38	239
مدى الالتزام بالمدة القانونية الفاصلة بين توجيه الإستدعاء ويوم الإمتحان	.39	240
كيفية استعداد المترشحين للمسابقة، بالاعتماد على المراجعة النظرية	.40	241
2. بالاعتماد على المناقشة بين الأصدقاء	.41	242
3. بالاعتماد على الخبرة السابقة من المسابقات	.42	243
4. بالاعتماد على الوساطة	.43	244
مدى ثقة المترشحين في أنفسهم قبل التقدم إلى المسابقة	.44	245
مدى شكلية مسابقات التوظيف	.45	247
مدى شكلية مسابقات التوظيف	.46	248
مدى وضوح معايير تقييم امتحانات التوظيف	.47	249
مدى العلم بطرق المسابقات	.48	250
مدى العلم بطرق المسابقات	.49	251
مدى جدية الإمتحانات الكتابية	.50	252
مدى الاعتماد على الكفاءة في التوظيف	.51	254
مدى الاعتماد على الوساطة في التوظيف	.52	255
مدى تواطؤ الممتحِنين مع الممتحَنين	.53	256
طبيعة الالتحاق بالوظيفة العمومة	.54	257
مدى الاعتماد على المشرفين في التدريب على منصب العمل	.55	258
مدى الاعتماد على التقليد في التدريب على منصب العمل	.56	259
مدى اللجوء إلى مراكز التكوين للتكوين على المهني	.57	260
مدى جدية التدريب على منصب العمل	.58	262
مدى جدية التدريب على منصب العمل تكوين إضافي	.59	263
2. تأثير الحسابات الشخصية للمسؤول	.60	264
مدى الاعتماد الترسيم على الكفاءة	.61	266
2. آلية الترسيم	.62	267
3. بالوساطة	.63	268
1 مدى الاعتماد في الترقية على لوح الاعلانات الرسمية	.64	269
2 " العلاقات الشخصية	.65	270

3 " التسريب لذوي الحظوة	.66	271
1 مدى اعتماد الترقية على الحصول على شهادة جديدة	.67	272
2 " على النجاح في المسابقة أوالاختبار المهنيين	.68	274
3 " على تكوين جديد	.69	
4. بالتأهيل	.70	276
مدى اعتماد التأهيل على التقييم (النقطة) الفصلي	.71	277
2. النجاح في الاختبارات والمسابقات المهنية	.72	278
3. القيام بعمل جيد (مكافأة)	.73	280
4. الأقدمية في العمل	.74	281
5. الوساطة	.75	282
مدى تأثر النقطة الفصلية بـ أداء الالتزامات	.76	283
2 اتقان العمل	.77	284
3 العلاقة الجيدة مع الرئاسات	.78	285
4 الوساطة	.79	286
5 المواظبة	.80	287
6 السرعة في الانجاز	.81	288
7 الإلمام بالمهنة	.82	289
8 المبادرات الشخصية	.83	290
9 القيادة الفعالة	.84	291
مدى الرضى عن شروط التوظيف المعلنة	.85	292
مدى الرضى عن معايير الترسيم المتبعة	.86	294
مدى الرضى عن معايير الترقية المتبعة	.87	295
مدى الرضى عن النقطة الفصلية الممنوحة	.88	296
مدى الرضى عن معايير التأهيل المتبعة	.89	297
طبيعة رسوب المبحوثين (المتعاقدين) في المسابقة	90	299
مدى وضوح سبب الرسوب لدى المبحوثين ،لعدم التحضير الجيد للمسابقة	91	300
1. لعدم التمرس على الإجابة الخاصة بأسئلة مسابقات التوظيف	92	301
2. لأن الأسئلة تعجيزية	93	302
3. لعدم مصداقية المسابقات	94	303
4. شيوع المحسوبية	95	304
5. الاعتراف بضعف القدرات الشخصية	96	305
مدى الحتمية المشروطة للمشاركة في مسابقات التوظيف المقبلة	97	306
مدى الرضى عن طريقة التوظيف المتبعة	98	307

كلمة شكر وتقدير

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والدي رحمهما الله.

وأشكر الأستاذ الدكتور ميلود سفاري على قبوله تأطير هذا العمل.

كما أهديه إلى كل أفراد أسرتي.

توطئة

بدأت علاقتي بموضوع الدراسة أو بالقانون، صدفة، بعد أن قضيت ثلثي حياتي المهنية أدرِّس بالفروع العلمية بجامعة فرحات عباس سطيف، مدرسا لعدة مواد، أخص منها: علم الاقتصاد العام، وجدوى المشاريع، وعلم الاجتماع العام، ولما انتقلت إلى قسم علم الاجتماع، وجدت المادة الوحيدة التي لم تسند لأحد، هي: "**قانون وتشريع العمل**"، كانت مسندة لمسؤول من خارج الجامعة، اعتذر هذه السنة؛ كما قال الزملاء _ فقبلت تدريسها، على مضض _

ولكن سبحان الذي قال: "عسى أن تكرهوا شيئا وهو خير لكم"، فدرست مادة **"**قانون وتشريع العمل**"** إلى جانب مواد أخرى من علم الاجتماع، خاصة " نظريات علم اجتماع تنظيم وعمل، وزاد ارتباطي بالقانون، لما قررت الوزارة تدريس مادة "**الجهود الدولية في التنظيم والعمل**" وهي مادة مصادرها الأساسية؛ المواثيق والإعلانات الدولية، واتفاقيات وتوصيات منظمة العمل الدولية، ومواثيق حقوق الانسان، واكتملت الحلقة، لما أضيفت إلى لمادتين السابقتين، مادة ثالثة، هي: **الوظيفة العمومية والتحرير الإداري**، وهنا صرت الأستاذ الوحيد الذي لا تحتاج ادارة قسم علم الاجتماع إلى استشارته في بداية كل سداسي؛ لأن المواد المذكورة، لا اقول "**حكرا**"؛ لأن الاحتكار قد يزال بقوة القانون بتدخل الدولة حماية للطرف الضعيف، بل أقول "**وقفا**" مشرعا، وشرعيا، على "بلعيفة " _كما تقول الادارة_.

ولما طرح التسجيل في الدكتراه، أشار علي أحد الزملاء ناصحا في قالب مزح، دامجا العربية بالفرنسية كعادة الجزائريين، وبمفردات الاعلام الاذاعي "يا أستاذ أنت double casque" يقصد القانون، وعلم الاجتماع . أبحث في موضوع قانوني من منظور اجتماعي؛ وهو ما أثار فضولي بأن أختار موضوعا من أحد المواد التي أدرسها.

وهنا بدأت أدلف _ والحقيقة تقال _ في غياهب فقه القانون، متسائلا، كيف أدرُس القانون من وجهة نظر علم الاجتماع؟، حتى تبين لي أن فقهاء القانون يكادون يجمعون أن " أن علم الاجتماع والقانون، يلتقيان، في الواقع، الواقع يجعل علم الاجتماع، هو الاصل في تقعيد القاعدة القانونية، ويجعلها مقبولة أكثر لدى المأمورين بها.

ولما وقع اختياري على مادة " الوظيفة العمومية الجزائرية " انطلقت في تحديد الاشكال من الوقع، واقع "**تقاذف طرفي التوظيف**". فكان العنوان:

"عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع"

فها هو العمل المتواضع الذي أجيز يوم الثلاثاء 15ماي 2018، بملاحظة "مشرِّف جداً "، وقابل لكل الملاحظات التي يراها القارئ الكريم، على البريد الالكتروني: (belaifa.abdelali@gmail.com).

المقدمة

دراسة عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية تتضمن جانبين: الأول الوظيفة والموظف وهو مجال الدراسة، والثاني شروط التوظيف _النصوص القانونية_ كما حددها المشرع الجزائري. والإشكال هو: **هل شروط التوظيف مطبقة** فعلا في الواقع؟ والمقصود بها النصوص التي نصها المشرع الجزائري، والهدف من هذا التساؤل هو: هل التوظيف في الجزائر يتم بمساواة بين الجزائريين؟ إن كانت عملية التوظيف تتم حسب النصوص القانونية؛ فإن المساواة في التوظيف في الجزائر محقَّقة.

ومن ثم فالموضوع المركزي في الأطروحة، هو: **المساواة**، وبقية المواضيع المتناولة في القسم النظري، ماهي إلا تعريفا بالإجراءات المحقِّقة للمساواة، بدءا من الإستقطاب إلى شروط وطرق التوظيف والتعيين والترسم، وقد ثبت أن المساواة مؤسس لها في التشريع الجزائري، وقواعده عامة ومجردة. لهذا أعيتها مساحة أكبر، ووقتا أطول في التحليل.

وحتى يمكن الانطلاق في موضوع البحث، من **علم الاجتماع العمل القانوني**، أخترت **المدخل الموضوعي** لكلٍ من مجال الدراسة، وشروط الدخول للوظيفة العمومية _النصوص القانونية_ . وتفصيل ذلك فيما يلي:

أولا. مجال الدراسة: مجال الدراسة له مدخلان: أحدهما شكلي وصفي، والثاني موضوعي تحليلي.

1. **المجال الشكلي الوصفي**، وهو: مجموعة **الأشخاص** الذين يقومون بالعمل لخدمة المؤسسة العمومية وهو مجال لا يهم بحثنا.
2. **المجال الموضوعي التحليلي**: هو مجموعة **الإختصاصات القانونية** التي يجب أن يمارسها كل شخص محدد ومختص، تتوفر فيه شروط معينة، ويؤدي عمله بطريقة دائمة، مستهدفا خدمة المجتمع، وهو موضوع بحثنا.

إذنا. المجال الشكلي **الوصفي**: هو، مجموعة الوظائف المكلف بها الموظفون، وهو ما **يهم علم الإدارة**.

أما المجال **الموضوعي** التحليلي فهو الذي يهتم بالعلاقة بين الموظف والوظيفة المسندة له، وهي مجموعة الخصائص والاختصاصات القانونية التي تربط بينهما، وهي **موضوع**[1] **علم الاجتماع القانوني، وهو موضوع بحثنا**.

ثانيا. شروط التوظيف: لدراستها أيضا مدخلان، الأول: شكلي، والثاني: موضوعي:

1. **شروط التوظيف الشكلية**: هي، المتمثلة في طلب بخط اليد، ونسخة من المؤهل، وشهادة الجنسية، وشهادة السوابق القضائية، وشهادتين طبيتين، وعقد الازدياد، وبيان الوضعية تجاه الخدمة الوطنية...الخ.

وهي متطلبات شكلية، تعرف بـ "**الملف**" أو الوثائق المطلوبة التي تثبت علاقة الموظف بالمنصب المقترح له (بغض النظر عن مواصفات صاحب الملف)، وهذه هي المتطلبات الشكلية لعملية التوظيف، وهي **موضوع اهتمام علم الإدارة**.

---

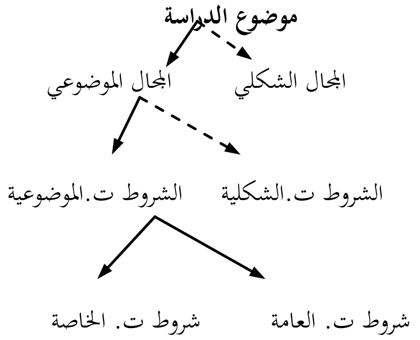
[1] / أنظر : المدخل الموضوعي، أو مجال علم الاجتماع العمل القانوني.ص 15

2. **شروط التوظيف الموضوعية**: _هي التي تهم بحثنا_ سميت موضوعية؛ لأن الشروط المطلوبة يجب أن **تكون فعلا متوفرة** في المترشح، بغض النظر عن الأوراق المثبتة لهذه الشروط، وهي مجموعة من المتطلبات الموضوعية لشغل الوظيفة؛ من مواصفات وشروط قانونية، وهي مواصفات شخصية، يجب أن يوصف بها شاغل الوظيفة؛ من قدرات ومؤهلات وخبرات علمية وعملية و/أو رتبية إدارية في السلم الوظيفي.

إذن الدراسة انطلقت من المجال والشروط الموضوعية.

أما من ناحية مرجعيات الحق في التوظيف: فهي أربع مرجعيات: الكاريزما، والكفاءة، والولاء، الجدارة القانونية. **والمرجعية هي البؤرة[1] الفارقة بين البحث الحالي والأبحاث السابقة**، كل الأبحاث السابقة انطلقت من أن مرجعية التوظيف **الكاريزمية** (شرعية التاج)، كما في الشرق العربي، **أو الكفاءة** كما في النظام الأنقلوسكسوني وهو المعروف بالنظام الأمريكي، أو **الولاء** كما في الأنظمة الاستبدادية (شرعية الحكم المطلق أو الشرعية الثورية).

أما البحث الحالي فمرجعيته، هي: **الجدارة القانونية**؛ انطلاقا من تأسيس قواعد التوظيف القانونية على مبادئ الكفاءة والجدارة والإستحقاق، المبنية على المبدأ القانوني "**التجريد والعمومية** " المؤدي إلى"**المساواة في التوظيف**".



شكل رقم (1) يبين كيفية تحديد موضوع الدراسة

والمساواة هنا لا تبدأ وتنتهي يوم الإمتحان أو المسابقة، بل تبدأ من بداية تعلُّم المتعلم، أي من بداية **بناء الكفاءة**، من تعليم إجباري مجاني وتوفير متطلباته من نقل وإطعام وبيداغوجيا، **والجدارة** في التوظيف بالمسابقة هي التي تبرز "**أجدر**"المرشحين، وتنتهي عادة بـ "**الإستحقاق**". وهنا فقط تتحقق المساواة أو الانصاف _كما سمتها وزارة التربية الوطنية الجزائرية في آخر مسابقاتها للتوظيف(مسابقة 2016)_.

ونصوص أو قوانين التوظيف الجزائرية، مؤسِّسة للمساواة في التوظيف، لذا فهدف موضوع الأطروحة هو دراسة العلاقة بين نصوص أو قوانين التوظيف مع الواقع. بمعنى آخر، إن عُمل بالنصوص في التوظيف في الواقع، فالتوظيف مبني على الجدارة القانونية المؤدية إلى المساواة، وإلا فلا، كما سبق الذكر.

وقد **انفردت الدراسة الحالية عن** الدراسات السابقة؛ بكونها انطلقت من **منطلقين مختلفين** عن الدراسات السابقة. **الأول**:من **الجدارة القانونية** في التوظيف في الجزائر، أما الدراسات السابقة سواء في الجزائر أو

[1] / أقصد بها مكان التلاقي والاختلاف .

خارجها، كلها انطلقت من نظريات التنظيم، أو نظريات ماكس فيبر، أو فريك تايلر، أو إلتون مايو، أو منهم جميعا، أو ارتكزت على العلاقة بين وصف الوظيفة ومواصفات الموظف وعلاقتهما بسلطة التعيين ،

الثاني: كون الدراسة انطلقت من **الحق**، **بمفهوم المساواة** بينما الدراسات السابقة كلها انطلقت من **الحق بمفهوم العدالة**. وبدلا من شرح ما أقصد بالعدالة، والمساواة، اكتفي بمثالين توضيحيين؛ قاعدة " **للذكر مثل حظ الأنثيين**"؛ عدالة، بينما الاخوة الذكور يأخذون **نفس الأنصبة**، والأخوات يأخذن نفس الأنصبة؛ **مساواة**.

وبهذا أزعم أن **الدراسة الحالية قد أسست لـ** "**علم اجتماع العمل القانوني** ".

ولذا اكتفيت من الدراسات السابقة بثلاثة نماذج، الأولى نموذجا **للكاريزمية** في التعيين، والثانية نموذجا **للولاء** ــالسلطة التقديريةــ، والثالثة نموذجا **للكفاءة**، حسب النظريات العلمية في علم الاجتماع (نظريتا فيبر وتايلر).

كل ما سبق هو تأسيس للدراسة، أما ما جاء فيها من مواضيع فهو مقسم إلى بابين أحدهما نظري وآخر ميداني تطبيقي.

الباب النظري: فقد عالج المواضيع النظرية المتعلقة بالدراسة، ويحتوي على 6 فصول، مبوبة في 11 مبحثا و21 مطلبا، وهي كالتالي:

الفصل **الأول**: احتوى على موضوع الدراسة. الفصل **الثاني** تعرض إلى الوظيفة والموظف العموميين حسب المفاهيم الأوروبية والأمريكي والجزائرية، وأيضا التعريف بالموظف وشروط صفته والمستثنون من هذه الصفة، وكيفية تأسيس علاقة العمل ومرجعياتها وطبيعتها وإجراءات تأسيسها.

الفصل **الثالث**: تناول الإستقطاب والمفاضلة والمقابلة والتخطيط لهم ومصادرهم والإعلان عن التوظيف

الفصل **الرابع**: تطرق إلى التوظيف وشروطه وطرقه الداخلية والخارجية. الفصل **الخامس** تناول مبادئ التوظيف وهي تكافؤ الفرص والكفاءة والجدارة، ومبدأ المساواة. و اللامساواة الفريدة في تشريع العمل الجزائري.

أما **الباب التطبيقي**: فهو يتناول عرض وتحليل البيانات، بداية من مؤشرات الفرضيات، مرورا بتبويب البيانات والتعليق عليها، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيتين، وعرض واقع علاقات العمل في الوظيفة العمومية الجزائرية، وانتهاء بالاقراحات. كما يلاحظ أنني ركزت على تفسير وتحليل الجداول منطلقا من الواقع؛ عملا بما أوصى به كتاب " علم الاجتماع القانوني"

الباب الأول

الاطار النظري

1. **الفصل الأول**: موضوع الدراسة.
2. **الفصل الثاني**: الوظيفة والموظف العموميان؛ المفهوم الأوروبي، والأمريكي والجزائري.
3. **الفصل الثالث**: الاستقطاب والمفاضلة.
4. **الفصل الرابع**: طرق التوظيف وشروطه.
5. **الفصل الخامس**: مبادئ التوظيف؛ تكافؤ الفرص، الكفاءة، الجدارة، المساواة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولا. **الدراسات السابقة.**

ثانيا. **الدراسة الحالية.**

1. تحديد الإشكالية
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أسباب اختيار الموضوع.
5. أهداف الدراسة.
6. تحديد المفاهيم.

أولا. الدراسات السابقة

مقدمة

تأسيسا على ما جاءت به النصوص القوانين الأساسية للوظيفة العمومية خاصة بالتوظيف في المؤسسة العمومية، منذ استرجاع السيادة الوطنية إلى اليوم؛ وتحقيقا للمساواة في التوظيف انطلقت إشكالية الدراسة المقترحة والموسومة بـ "**التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع**".

لا توجد دراسة سابقة وفق الدراسة المقترحة التي **تؤسس لطريقة التوظيف بالمفاضلة الموضوعية**، وتجمع بين قوانين التوظيف الجزائرية وعلم الاجتماع، أو بين قوانين التوظيف والواقع، فالدراسات السابقة في مجموعها، تشابهت مع الدراسة الحالية من ناحية طرق التوظيف الشكلية، واختلفت معها من ناحية طريقة التوظيف الموضوعية.

لهذا اكتفيت بثلاث نماذج من الدراسات **السابقة المشابهة**، الأولى تمثل نموذجا للتعيين على أساس الكاريزما، والثانية: نموذجا للتعيين على أساس الولاء، والثالثة نموذجا للتوظيف على أساس الاختيار.

مرجعية التوظيف في الأولى: الوراثة، وفي الثانية: السلطة التقديرية، وفي الثالثة: الاختيار الشكلي.

والأطروحات المتشابهة النموذجية المستهدفة، هي:

1. التعيين بالوراثة. يعين بها في المناصب العليا وتتجسد في الأطروحة الموسومة بـ:"

:إجراءات ومقاييس الاختبارات والتعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة المدنية الأردني"

2. التعيين فيها **بالسلطة التقديرية**. يعين بها في المناصب العليا، و/أو **التقنية** بالتوصية _حسب المفهوم الأردني _، وتتمثل في الأطروحة الموسومة بـ:

"تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني"

1. **التوظيف بالاختيار الشكلي**. يعين به في المناصب التقنية فقط_ حسب المفهوم الجزائري _. ، وتتمثل الأطروحة الموسومة بـ:

"إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظري والتطبيقي"

وفيما يلي تفصيل لكل واحدة.

أولا. التعيين بالوراثة (أو التوصية):

1. **عنوان الأطروحة:** إجراءات ومقاييس الاختبارات والتعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة المدنية الأردني.

أ. **المستوى:** ماجستير .

ب. **التخصص:** الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

ج. **الطالب:** محمد فايز يوسف الدلابيح.

د. **الجامعة:** جامعة آل البيت. الأردن.

هـ. **المجال:** جهاز الخدمة المدنية الأردني.1998/1988

2. **مشكلة الدراسة:**

تتمحور المشكلة حول دراسة الكيفية التي يتم بها التعيين والاختيار في المناصب الادارية العليا والمعايير المعتمدة لهما في أجهزة الخدمة الأردنية، هل تقوم على أسس موضوعية؟ من خلال الإجابة على التساؤلات الموالية:

أ. هل تتحكم في عملية الاختيار والتعيين في المناصب الادارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية معايير موضوعية ؟

ب. هل يمكن اعتماد إجراءات ومقاييس علمية لضمان اختيار سليم للقيادات الادارية في المناصب الادارية العليا، في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، تقوم على مبادئ الكفاءة والجدارة والعدالة والمساواة والتنافسية ؟

ج. هل يوجد أثر لخصائص العينة على رؤيتهم لـ:

3. **فرضيات الدراسة:** قامت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية هي:

أ. الإجراءات والمقاييس الموضوعة للاختيار والتعيين في المناصب الادارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، تعتمد على مبادئ الكفاءة والعدالة والمساواة والمنافسة.

ب. تتأثر عملية الاختيار والتعيين في المناصب الادارية العليا، في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية بالمعايير غير الموضوعية التي تطغى في أولويتها على مبادئ الكفاءة والعدالة والمساواة والمنافسة.

ج. الإجراءات والمقاييس العلمية لعملية الاختيار يمكن اعتمادها لاختيار القيادات الأردنية في المناصب الادارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، في اطار مبادئ الكفاءة والجدارة والعدالة والمساواة والمنافسة.

4. **أهدف الدراسة :**

أ. كشف المعايير المعتمدة للتعيين والاختيار في المناصب الادارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.

ب. تحديد مدى تطبيق أسس الكفاءة والجدارة ومبادئ العدالة والمساواة والمنافسة في الاختيار والتعيين في المناصب العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.

ج. محاولة كشف المعايير غير الموضوعية وبلورة معايير أخرى علمية تقوم على الكفاءة والجدارة والعدالة وتكافؤ الفرص والمنافسة للتعيين.

5. **عينة الدراسة:**

أ. كل الذين يشغلون الوظيفية العليا في نظم الخدمة المدنية الأردنية، وعددهم (114) فردا.

ب. كل الموظفين المسؤولين عن شؤون التوظيف في أجهزة الخدمة الأردني وهم (86).

ج. جميع أعضاء مجلس النواب الأردني وعددهم (80) فردا.

وزع الباحث (280) استمارة ، استرجع (176)

1. **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي، والأداة هي الاستمارة.
2. **النتائج المتوصل إليها:**

أ. أن الكيفية المتبعة في التعيين في المناصب العليا في أجهزة الخدمة المدنية **غير موضوعية**.

ب. **الافتقار في التعيين إلى المساواة** والجدارة والمنافسة بين الكفاءات الوطنية.

ج. المعايير المتبعة للتعيين في أجهزة الخدمة المدنية هي: اختيار الذكور بالدرجة الأُولى ثم **التزكية (التوصية)** ثم الثقة. وأخيرا النجاح في مهام الوظيفة السابقة.

د. التعيين خاضع **للنفوذ السياسي** على مستوى قمة هرم السلطة في المملكة (**الملك ثم رئيس الوزراء**).

3. **مناقشة الدراسة:** بديهي أن يكون التعيين بالثقة_كما سماها الباحث_ المنبثقة أساسا من الولاء للملك أولا وأخيرا في المناصب السياسية غير موضوعي، بدليل أن كل رؤساء العالم يأتون ويأتي معهم طاقمهم، بينما طاقم الرئيس السابق يلغى بجرة قلم أحمر قان؛ هذا في الدول التي تبني عملها السياسي على نظام المجالس، أما الدول الأخرى التي تبني الحكم على شخص الرئيس/ الملك ـــ في دول العالم الثالث بما فيها الدول العربيةـــ فهذا أمر غني عن التعليق. هذه الدراسة جرت في بيئة نظام حكمها (ملكي)، وقد قلت رأيي في موضوع الولاء، أثناء الحديث عن مبدأ المساواة في التوظيف،[1] في نظام

[1] / أرجع إلى مفهوم الولاء.ص. 193

يدعي أنه "شبه رئاسي". لهذا ليس من الموضوعية أن أناقش هنا الولاء للملك؛ لأن الولاء للملك عندهم مرتب بعد الله _الله. الملك. الوطن _. وهي صفة (كاريزمية)، وإن كان لابد من مناقشة الموضوع، أناقشه تحت عنوان آخر.

4. علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

الدراستان تتفقان في الإجراءات الشكلية وتخلفان في موضوعيتهما: الاختيار أو المفاضلة ومتطلباته والولاء ومجال التعيين غير موضوعيّين في النظام الملكي.

الدراسة السابقة: الاختيار ومتطلباته والتعيين فيها بالولاء في جميع المستويات الإدارية، أما الحالية فهو معمول به فقط في المناصب النوعية والعليا.

الولاء في النظام الملكي ولاء خاص خدمة لشخص الملك مهما امتد المستوى الإداري إلى أدنى، والتعيين مِنّة وتكرم بنِعمة الملك على المحظيِّين من مملوكيه. أما الولاء في الجزائر فهو ولاء للشخص المفوّض وهم كُثر، كل مستوى له مَواليه كسلسلة كل حلقة مرتبطة بالتي علتها فقط، والتعيين به: تبادلا للمصالح الخاصة بينهما أولا ثم خدمة للوظيفة ثانيا.

وقد هدف الباحث التوصل إلى اقتراحات لا يمكن تطبيقها في البيئة المستهدفة، لذا توصل الباحث إلى نتائج اعتبِرها بديهية بالنسبة لبيئتها.

الخلاصة: إن إشكال الأطروحة غير قابل للطرح والدراسة في بيئة ملكية؛ (كأن صاحبها يتساءل عن نتيجة: 2+2 = ؟). إلا أنه أكد ما ذهبتُ إليه من تفسير **للولاء الحقيقي** حسب ما يفترض فيه أن يكون.

ثانيا. التعيين على أساس السلطة التقديرية: سلطة المسؤولين والنافذين في بيئة **المُنطلق فيها وراثي** في المناصب التقنية.

1. **عنوان الأطروحة : "تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني".**

الطالب: عمر محمد عبد الله الخرابشة.

المستوى: رسالة ماجستير.

التخصص: الإدارة العامة.

المجال: مسؤولو شؤون الموظفين في جميع الوزارات والدوائر والمؤسسات التي تخضع تعييناتهم لترشيح ديوان الخدمة المدنية، سنة 1996، بالجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.

2. **الإشكالية:** إشكالية الدراسة تتمحور في الإجابة على التساؤلات التالية:

أ. ما هي العوامل المعتمدة في اختيار وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني ؟

ب. ما هو العامل الأكثر قبولا لدى مسؤولي وحدات _ إدارات_ شؤون الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية ومندوبي ديوان الخدمة المدنية في عمليات الاختيار؟

ج. هل يؤدي عامل الخبرة في مجال الوظيفة العامة دورا مهما في عملية الاختيار؟

د. هل الأشخاص الذين يقع عليه الاختيار للعمل في جهاز الخدمة المدنية الأردني أكثر المرشحين قدرة وكفاءة للقيام بالمهام المطلوبة ؟

هـ. ما دور دائرة شؤون الموظفين في الوصول إلى الكفاءة المطلوبة ؟

و. ما مدى تأثر عملية الاختيار والتعيين بالعلاقات الاجتماعية ؟

3. **أهداف الدراسة**: هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ. تحديد العوامل المؤثرة في اختيار وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني.

ب. تبيين أهمية كل عامل من العوامل المؤثرة في عملية الاختيار والتعيين.

ج. التعرف على اتجاهات مسؤولي وحدات _ إدارات_ شؤون الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني حول العوامل المؤثرة في عملية الاختيار والتعيين.

د. مقارنة أسس وقواعد إنتقاء وتعيين الموظفين المعمول بهما في ديوان الخدمة المدنية الأردني بين عامي 1987 و 1996م.

4. **العينة**: بلغ مفردات العينة (84) مفردة منهم 72 مسؤولا، و14 موظفا وموظفة خضعت تعييناتهم لترشيح ديوان الخدمة المدنية.

5. **المنهج**: **هو المنهج الوصفي**.

أ. **الأداة** : هي الإستبانة: احتوت على 42 سؤالا:

من بينها 36 سؤالا مغلقا: موافق جدا، موافق، معارض، معارض جدا. و6 أسئلة مفتوحة.

6. **النتائج المتوصل إليها**:

أ. الاختيار يتأثر بعامل الكفاءة.

ب. الاختيار يتأثر بالضغوطات والعوامل الخارجية المتمثلة في رغبات المسؤولين والعلاقات الشخصية بسبب:

i. تدخل كبار المسؤولين في تحديد المواصفات التي تنطبق على من يريدون من الأشخاص.

ii. وقوع القائمين على الاختيار تحت ضغوطات خارجية من الأصدقاء وزملاء العمل والأقارب لاختيار شخصية معينة، دون النظر إلى المتطلبات الوظيفية الأخرى.

ج. يؤيد مجتمع الدراسة بنسبة (70.9%) المسؤولين الاعتماد على الأقدمية والجدارة . والمسابقات والإمتحانات لفرز الأكثر كفاءة. و(80.3%) يؤيدون الاعتماد على الخبرة " العملية". و(74.4%) يؤيدون إعطاء وزن أكبر للمسابقات والمقابلة. و(. إلى جانب المقابلة تزيد من اختيار الأكفاء. التأكيد على أن أسس الانتقاء مقبولة.

د. الاعتراف بضيق وعاء المترشحين للمسابقة فهم ثلاثة لكل وظيفة ، لذا تمت المطالبة برفع عددهم إلى خمسة.

هـ. تفضيل الديوان حديثي التخرج على الذين لهم خبرة، يرجعها الباحث إلى ضعف الميزانية المخصصة للديوان

7. **مناقشة الدراسة:** الدراستان متشابهتان من الناحية الشكلية واختلفتا من الناحية الموضوعية.

هذه الدراسة تشابه الدراسة التي أجريناها من حيث الاختيار فقط، لكن اختلفتا في مضمون الاختيار، فالدراسة الأردنية **الاختيار فيها ليس ملزِما،** بدليل ضعف أو إنعدام ميزانية (الاختبارات) الخاضعة للتقديرات الشخصية للمسئولين والنافذين في المجتمع كما استنتج الباحث.

أما الدراسة التي أقوم بها فهي تقوم على الجدارة والإستحقاق_ إن فعل القانون _ باختبارات جماعية عامة ومجردة، ومخالفتها يعاقب القانون عليها نظريا على الأقل. لكن الدراسة الأردنية الاختيار شكلي؛ لأنه بيد القائم بالمختار والنافذين في المجتمع.

الباحث يقرن الاختيار بالتعيين في الهدف، والحقيقة أن التعيين أو آلي بعد الاختيار؛ لأن الاختيار نتيجته التعيين _قبول المختار_. والباحث من ناحية أخرى محق ؛ لأن التوظيف عندهم قائم على التعيين بالتوصية.

والملاحظ هو ضيق وعاء الاختيار بـ (3) والمطالبة برفعه إلى (5) ورغم ذلك ويطرح الباحث مفهوم الاختيار!؛ فهو لم يخرج من التعيين على أساس النفوذ أو التوصية.

طرح الباحث معايير الاختيار وحكّم العاملين في الديوان: وهذا تحصيل حاصل؛ لأن عاملي الديوان هم واضعو المعايير أو على الأقل شاركوا في وضعها. لذلك كانت النتيجة موافقتهم عليها بدليل النسب العالية على الموافقة، رغم اعترافهم بالضغوط الاجتماعية: من محسوبية، وتدخل المسؤولين والزملاء

والأصدقاء وهو ما يعرف بـ "التوصية[1]" أو ما يعرف عندنا بـ" الواسطة".وفي هذا جمع الباحث بين النظري والواقع. من ناحية وافقوا على ما هو نظري، لكن الواقع يلغي هذه الموافقة.

كما طرح معايير ليست موضوعية وهي: الأقدمية في التخرج أو تقديم الطلب؛ لأنهما معتمدان على معيار اجتماعي أكثر منه علمي الذي هو(مواصفات المترشح وعلاقتها بوصف الوظيفة)

8. **الخلاصة:**

السلطة التقديرية والتوصية متقابلتان من حيث المفهوم. لكن في الجزائر يعين بها _السلطة التقديرية_ في المناصب النوعية والعليا، وفي الأردن يعين بها حتى في المناصب التقنية _الدنيا في المؤسسة العامة _.

هذه الدراسة المشابهة تقوم على التوصية، المعتمدة على مواصفات شخصية مستمدة من العلاقات الشخصية والانتماء القبلي والطائفي والمذهبي والإيديولوجي، وهي نتيجة من نتائج علاقة الموصي بالتعيين حسب الوراثة.

والدراسة الحالية تقوم على أساس المفاضلة وتحكمها قوانين الجمهورية على الأقل من حيث النصوص المشرَّعة.

ثالثا. التوظيف حسب النظريات العلمية:

1. **العنوان:** إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق.
2. **الطالب:** بلخيري مراد.
3. **المستوى:** شهادة الماجستير.
4. **التخصص:** التنمية و تسيير الموارد البشرية.
5. **الجامعة:** محمد خضير . بسكرة .كلية الآداب و العلوم الاجتماعية.
6. **المجال:** الدراسة:من الناحية الزمنية جرت الدراسة سنة 2005بمؤسسة هنكل HENKEL .
7. **إشكالية الدراسة:** تتمحور الدراسة في الإجراءات المعتمدة في توظيف **الموارد البشرية** بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. بمحاولتها الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ؟

يتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى **الأسئلة الفرعية التالية:**

أ. هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفيبرية، التايلورية) ؟

---

[1] / وهي أن توصي شخصية نافذة بالسلطة أو القبيلة أو المال، بتوظيف فلان ابن فلان، هل " القايد" عندنا كان يوصي للأجدر من أبناء الخماسين ؟

ب. هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظريات الإدارة للموارد البشرية (المقابلة الشخصية، الاختبارات النفسية ...الخ) ؟

ج. ما هي الفروق التي يمكن أن تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة في المؤسسة ؟

د. ما مدى تأثيرات الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف ؟

8. **أهداف الدراسة:** لم يقدم الباحث أهدافا واضحة لها علاقة بعنوان الأطروحة أو بتساؤلات الإشكالية، بل قدما أحكاما مسبقة، إلا هدفا واحدا وهو: واقع التوظيف في المؤسسة الصناعية الوطنية.

9. **المنهج** : استخدم الباحث المنهج الوصفي.

10. **فرضيات الدراسة** : الفرضيات المقترحة هي:

الفرضية الرئيسية : هناك تعدد وتداخل في استخدام الإجراءات العلمية في توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

11. الفرضيات الفرعية:

i. يتم توظيف الأفراد وفق النموذج الفيبري. المسابقة و الشهادة العلمية.

ii. يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التايلوري (التكوين، التدريب والقوة الفيزيقية).

iii. يتم توظيف الأفراد بناء على ما تقترحه نظرية الموارد البشرية.

iv. إستقطاب الأفراد يتم باستخدام الأساليب العلمية و هذا من المصادر الداخلية أو الخارجية .

v. تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الأفراد بناء على نتائج المقابلات الشخصية فقط.

vi. تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الأفراد بناء على نتائج الاختيارات النفسية فقط.

vii. تطبق أغلبية الإجراءات العلمية للتوظيف على الإطارات و المشرفين.

viii. يمكن أن يوظف عمال التنفيذ دون الخضوع للإجراءات السابقة.

ix. الإعتبارات غير الموضوعية لها الدور الأهم في عملية التوظيف الداخلي خاصة الترقية والنقل والتحويل.

12. **أدوات جمع البيانات** :

أ. **ملاحظة** : ركز الباحث على قسم الإنتاج.

ب. **المقابلة** : قام الباحث بـ 80 مقابلة مع مختلف الفئات المهنية منها 10 غير مقننة.

ج. **الاستمارة:** استخدم الباحث أيضا تقنية الإستمارة كأداة لجمع المعلومات، حيث قام الباحث ببناء استمارة من 45 سؤالا موزعا على 5 محاور.

13. **العينة** : اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية وجميع الإناث قصدا وعينتهم تمثل 50 % من العدد الفعلي للعمال بالمؤسسة و هو ما يعادل 2/268 = 134 وحدة موزعة على الفئات المهنية بالشكل التالي :

عينة الذكور موزعة بين: الإطارات 60 عنصرا ، التحكم 149 عنصرا، التنفيذ 59 عنصرا. المجموع 268 عنصرا.

وعينة الاناث موزعة كما يلي:

الإطارات 30 عنصرا، التحكم 75 عنصرا ، التنفيذ 29 عنصرا ، المجموع 134 عنصرا.

14. **المناقشة:** هذه الدراسة انطلقت من نظريات علمية معروفة في علم الاجتماع. إحداهما تمثل النظرية الفيبرية للتوظيف والثانية تمثل النظرية التايلرية وهي طريقة التوظيف الداخلي أو الترقية.

النظريتان استعملتا في الدراسة بطريقة شكلية دون المرور إلى الناحية الموضوعية الممثلة في النصوص القانونية.

إذن الدراسة تشبه الدراسة الحالية من الناحية الشكلية فقط؛ لأنها لم تتطرق إلى طريقة التوظيف بالجدارة والإستحقاق.

15. **أهم النتائج المتوصل إليها** :

أ. **نتائج الفرضية الأولى:** يتم التوظيف وفق النموذج الفيبري (المسابقة، الخبرة، الشهادات العلمية).

ب. **نتائج الفرضية الثانية** : يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التايلري (التكوين ، التدريب القوة الفيزيقية) ، أثبتت الشواهد الإحصائية أن نسبة 85,07 % من المبحوثين .

ج. **نتائج الفرضية الثالثة:** يتم توظيف الأفراد وفق الطرق العلمية في الإستقطاب (الترقية، التحويل) ، ومن خلال البيانات الإحصائية التي تم جمعها توصل الباحث إلى نفي الفرضية و ذلك لوجود عدد من العمال رقوا في مستويات عديدة وعدة مرات مما دعا الباحث إلى التشكيك.

د. **نتائج الفرضية الرابعة** : تتم المفاضلة بين المترشحين بناء على نتائج الإختبارات النفسية فقط.

هـ. **نتائج الفرضية الخامسة:** تطبق أغلبية الإجراءات العلمية على الإطارات والمشرفين. هذه الفرضية تحققت إلى حد ما.

و. **نتائج الفرضية السادسة:** يتم توظيف عمال التنفيذ دون الخضوع إلى الاختبارات النفسية أو المقابلات الشخصية، هذه الفرضية مؤكدة إنطلاقا من النتيجة الثانية (توظيف الأفراد وفق النتائج التايلرية) .

هـ. **نتائج الفرضية السابعة:** تلعب الاعتبارات غير الموضوعية الدور الأهم في عملية التوظيف، هذه الفرضية أيضا تحققت إلى حد ما لأنه اتضح أن للاعتبارات الشخصية دورا ولها أثر عميق في عملية التوظيف.

و. **النتيجة العامة** : تأكدت الفرضية الرئيسية حيث أن التوظيف في المؤسسة عرف أشكالا متعددة و تمارس فيه العديد من الإجراءات . وجميع الفرضيات الفرعية تحققت إلا الفرضية الثالثة.

ثانيا. الدراسة الحالية

لموضوع الدراسة مدخلان أساسيان هما: المد خل الشكلي والمدخل الموضوعي.

1. **المدخل الشكلي**[1]: هو ما تتطلبه الإدارة في عملها، وهي متطلبات شكلية، متمثلة في الإجراءات والوثائق القانونية المطلوبة وتعرف بـ (الملف)، وهو موضوع من اهتمام الإدارة.
2. **المدخل الموضوعي**[2]: هو مجموعة المواصفات القانونية الشخصية المجسدة في المرشح لشغل الوظيفة وتضم مؤهلات وخبرات علمية و/أو رتبية في السلم الوظيفي.

المدخل الأخير هو الذي يهم بحثنا لذلك جاء عنوان الدراسة:

عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع

إشكالية الدراسة، وفرضياته، وأهمية دراسته، وأسباب اختياره، والهدف من دراسته، والدراسات المشابهة التي سبقته هي التالي:

أولا.تحديد الإشكالية:

كل الشرائع السماوية ومواثيق حقوق الانسان، أوصت بحق المواطن في العيش الكريم، وطالبت الدول بتحقيق هذه الكرامة، ومن بين ما تصان به الكرامة: العمل، فصار العمل شرفا وواجبا على المواطن، وحقا على الدولة.

وحتى تتحقق وتستمر هذه الحقوق التي قننها المشرع الجزائري، جعل **للمواطن** الحق في الالتحاق بالوظيفة العمومية بسبب المواطنة، و**للوظيفة** الحق في انتقاء من تتوافق مواصفاته مع متطلباتها، و**للوطن** الحق في المفاضلة بين من يدخلون الوظيفة العمومية.

---

[1] / قرار مؤرخ في 07 أبريل من سنة 2008 يحدد تشكيل الملف الإداري ، و كيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين ، وكذا إجراءات الإعلان، والمادة 25 من الأمر 133/66 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمادة 31 من المرسوم رقم 85 /59 ، المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

[2] / لمادة 26 من الأمر رقم 133/66،المرجع السابق، و المواد 75/ 86 من الأمر رقم 03/06 ، المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمادة 34 من المرسوم رقم 85 /59 المرجع السبق.

والوظيفة العمومية الجزائرية تضم، حسب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كل العاملين **بالمؤسسات والإدارات العمومية** المركزية في الدولة والمصالح غير المركزة التابعة لها، **والجماعات الإقليمية**، والمؤسسات العمومية ذات **الطابع الإداري والعلمي والثقافي والمهني**، ولا يعتبر من موظفيها القضاة والمستخدمون العسكريون المدنيون ومستخدمو البرلمان.

ومع استرجاع السيادة الوطنية بدأ التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية **جماعيا بشرط واحد** هو القدرة على إدارة المرفق العمومي، ثم تدرج في **تحديد شروط التوظيف**، من الإمتحان أو التكوين أو هما معا، وانتهى منذ فترة وجيزة إلى التوظيف بشرط **المؤهل** المثبت بالشهادة، وأخيرا شرِّع التوظيف بالإستحقاق المتمثل في **الشهادة** أولا، و**الجدارة** و**الإستحقاق** المثبَتين بالمسابقة ثانيا.

حقوق المواطن وحقوق الوظيفة وحقوق الوطن، تمارس بمساواة، كما أوصت كل النصوص الجزائرية المشرَّعة.

ولثبوت الحقوق والتفضيل بمساواة للالتحاق بالوظيفة العمومية، قنن المشرع الجزائري طرقا وشروطا وإجراءات[1].

وإذا كان المشرع الجزائري حدد قوانين ومراسم وإجراءات للتوظيف، كيف حال التوظيف في "**الواقع**".

أو بمعنى آخر، يمكن طرح **التساؤل الرئيسي** التالي:

إلى أي مدى تخضع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص القانونية المشرعة ؟

ومنه، يمكن طرح **التساؤلين الفرعيين** الآتيين:

1. إلى أي مدى يخضع التوظيف الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية إلى النصوص القانونية؟
2. إلى أي مدى يخضع التوظيف الداخلي (الترقية) في المؤسسة العمومية الجزائرية إلى النصوص القانونية؟

---

[1] / راجع القوانين الأساسية العامة التالية :

أ. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 26 من الأمر رقم 133/66 مرجع سابق

ب. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادتين 54 /55 من القانون رقم 12/78، المؤرخ في 5 غشت سنة 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.

ج. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 34 من المرسوم رقم 59/85 ،مرجع سابق.

د. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادتين 80/79 من الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

ومن التساؤلات السابقة يمكن اقتراح الفرضيات الثلاث الموالية:

ثانيا.فرضيات الدراسة:

2. **الفرضية العامة:** هناك تباين في النظرة بين المرشحين للوظائف، والقائمين على التوظيف حول؛ مدى خضوع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص المشرّعة.

3. **الفرضيتين الفرعيتين**[1]:

أ.**الفرضية الفرعية الأولى:**

التوظيف الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة.

ومؤشراتها، هي:

1. شروط التوظيف المعلنة مجردة وعامة.
2. تطبق طريقة واحدة لتوظيف كل فئة في المناصب المتماثلة.
3. يعلن عن التوظيف بالوسائل المعتمدة.
4. بعد الإعلان يسمح بالآجال المشرعة.
5. يودع ملف الترشح بالطريقة المشرعة.
6. يستدعى المرشحون بالوسيلة المشرعة.
7. يتسلم المرشح الإستدعاء قبل الإمتحان بمدة قانونية.
8. موضوع الإمتحان محوره طبيعة منصب العمل.
9. هدف الإمتحان إثبات الجدارة والإستحقاق.
10. تعلن نتائج الإمتحان حسب الإستحقاق.
11. يجرب المتدرب بجدية (للتأكد من أهليته للمنصب المقترح له).
12. التثبيت(الترسيم) يتم بناء على معايير موضوعية وشفافة.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:**

التوظيف الداخلي (الترقية)في المؤسسة العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة.

ومؤشراتها، هي:

1. يعلن عن التوظيف الداخلي(الترقية) بطريقة تمكن كل المؤهلين من الإطلاع عليه.
2. أسس الترقية بالمؤسسة مشهرة وشفافة.

---

[1] / صياغة الفرضيات إيجابية؛ لأن القانون يفترض الإيجابية أولا. مثل: البراءة والصدق والموضوعية و ... إلا إن ثبت العكس.

3. شروط الترقية مجردة وعامة.
4. التنقيط الفصلي (السنوي) يتم بناؤه على معايير موضوعية وشفافة.

ج. **تقييم المرشحين للمسابقات (الإمتحانات) من حيث:**

1. **أسس النجاح** في المسابقة، أو الأحكام المسبقة على الإمتحان.
2. **مدى رضى الناجحين** عن: شروط التوظيف، ومعايير الترسيم، ومعايير الترقية، والنقطة الفصلية، ومعايير التأهيل.
3. **أسباب الرسوب** من وجهة نظر المتعاقدين.
4. **مدى رضى الراسبين المتعاقدين.** عن مسابقات التوظيف.

ثالثا. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، وأهمية موضوعها تتمثل في أهمية الوظيفة العمومية وأهمية علاقتها بالمواطن.

أهمية موضوع الدراسة من الناحية العلمية:

1. **من حيث الوظيفة العمومية:** الوظيفة العمومية واجهة الدولة، وسمعتها، ومجسدة لحق المواطنة، وموزعة للخيرات، ومستوعبة لكل فئات المجتمع، ومرآة لطبيعة النظام السياسي، وطريقة حكمه السائدين في المجتمع.
2. **من حيث علاقة الوظيفة العمومية بالمواطن:** الأهمية تتمثل في: سعة انتشار المرفق العام جغرافيا وارتباطه بالمواطن؛ المواطن هدفها وأداتها، تبدأ حياته بشهادة ميلاد وتنتهي بشهادة وفاة، وهو أداة تطورها وتنفيذ مهامها وتلميع صورتها.
3. **من الناحية العلمية:** ألخص الأهمية العلمية لموضوع الدراسة في ثلاث نقاط، هي:

أ. تميز الوظيفة العمومية بخاصية **وحدة المبادئ**، التي تحكم عملية التوظيف، مما يمكِّن من تعميم كليات النتائج المتوصل إليها من الدراسة.

ب. جدة الموضوع "النصوص المشرَّعة للتوظيف، وواقع تنفيذها " في علم الاجتماع.

ج. محاولة المشاركة بإضافة جديدة لمكتبة علم الاجتماع، وتتمثل في التعريف بالآليات القانونية للتوظيف كمقاربة سوسيولوجية قانونية، من أجل المساواة في التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية.

اخترت هذا الموضوع للأسباب الموالية، ولتحقيق أهداف محددة.

رابعا. أسباب اختيار موضوع الدراسة: اخترت موضوع " **عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية وعلاقته بالنصوص والواقع**". للأسباب التالية:

1. **السبب الذاتي:** الوظيفة العمومية تمثل حياتي، آخذا منها ومعطيا لها؛ متمدرسا وموظفا ومسؤولا، وهو ما قد يساعدني على الحكم لها وعليها.
2. **السبب الموضوعي:** التوظيف يمثل الشغل الشاغل لكل من الدولة ومواطنيها، الدولة باعتباره حقا عليها، والمواطن باعتباره واجبا عليه وشرف له.
3. **السبب العلمي:** محاولة التعرف على الواقع الممارس للتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية.

خامسا.أهداف الدراسة: الأهداف المراد تحقيقها تتمثل في الأهداف التالية:

5. محاولة التعرف على سبب تقاذف طرفي التوظيف: القائمون على التوظيف يدعون النزاهة والشفافية في عملية التوظيف؛ بالالتزام بآليات التوظيف المشرَّعة. والمرشحون يتهمون القائمين على التوظيف بالفساد؛ من تمييز ومحاباة ومحسوبية...الخ.
6. محاولة تفسير ظاهرة الاختلال بين ما هو في قوانين التوظيف، وما هو مطبق في الواقع.
7. محاولة الدخول من خاصتي "**تجريد وعمومية**" القواعد القانونية، إلى المساواة في التوظيف كمدخل لعلم الاجتماع القانوني، خدمة للسلم الاجتماعي.
8. التعريف بالأسس القانونية للإستقطاب والإجراءات والطرق والشروط الموضوعية للتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية.
9. التعريف بأسس الترقية أو التوظيف الداخلي.

سادسا. الصعوبات: واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات أهمها:

1. قلة المراجع حول الموضوع كمقاربة سوسيوقانونية.
2. عدم وجود دراسة كأرضية سابقة تناولت الموضوع، كعلاقة بين النصوص القانونية وتطبيقاتها في علم الاجتماع حتى يمكن الانطلاق منها.
3. صعوبة الحصول على عينة (راسب في مسابقة التوظيف، ويعمل مؤسسة بصفة متعاقد): وقد تغلبت عليها باللجوء إلى المدير الولائي للمطاعم، التابعة لوزارة التربية الوطنية.

سابعا. تحديد المفاهيم: اقتصرت على تعريف المصطلحات الأساسية الواردة في عنوان الدراسة وهي: الوظيفة العمومية. والتوظيف، وعملية التوظيف، والموظف، والمؤسسة، والواقع.

1. **الوظيفة العمومية**: الوظيفة العمومية مهنة ذات طابع خاص ومميز، فهي رسالة وخدمة تتسم بالدوام والاستقرار وتستهدف سير المرافق العامة[1].

أو هي: وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد، تم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر[2].

التعريف الاجرائي الموضوعي: مجموعة من الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والسلطات الموكلة لموظف أو أكثر بقوة القانون وتمارس في مرفق عمومي بطريقة دائمة لتحقيق هدف مجتمعي عام.

2. **التوظيف**: مصطلح إداري، يطلق على الوظيفة الإدارية التي تهتم بالمفاضلة والتعيين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المؤسسة[3].

وأعرفه بأنه:

عملية تبدأ باستقطاب مترشحين، يفرزون بشروط قانونية شكلية معلنة، ويفاضلون بأخرى موضوعية كـ مرشحين للتعيين والتجريب، وتنتهي بالتنصيب في رتبة من سلم إدارة الوظيفة العمومية، والتثبيت أو بدونه لمدة دائمة أو مؤقتة.

التعريف الاجرائي: الإعلان عن حاجة المؤسسة من الموارد البشرية؛ للترشح ثم انتقاء حاجتها لتعيين الأجدر منهم بمساواة، سواء بالتثبيت أو بدونه لمدة دائمة أو مؤقتة.

3. **عملية التوظيف**:

أ. **التعريف الاجرائي**: هي مجموعة من الإجراءات القانونية التي يتطلبها التوظيف، تبدأ بالتحضير لها وتنتهي بتنفيذ ما حضر له.

- **التحضير**: يتكون من تحديد الاحتياجات ومتطلبات الوظيفة ومواصفات ومؤهلات المستقطبين، وفتح المسابقة رسميا بالإعلان عن حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، وأخيرا بفرز المترشحين حسب الشروط المعلنة والمقابلة الأولية.
- **التنفيذ**: يبدأ بالمفاضلة(الاختبارات)، والانتقاء (الإستحقاق)، والمقابلة النهائية للمرشحين، وينتهي بالإعلان النتائج، والتعيين والتربص وبالترسيم (الديمومة).

---

[1] / سامي سيد لطيف، **التنظيم الإداري للوظيفة العامة**، دار الجامعة الجديدة للنشر1990 ص:62 /63.

[2] / حبيب الصحاف، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان ناشرون،ط1، 1997، ص 20.

[3] / سمير الشويبكي، **المعجم الإداري** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص 47.

4. **الموظف:**

أ. **تعريف المشرع الجزائري:** لم يقدم المشرع الجزائري تعريفا للموظف، وحدد شروطه فقط، وترك تعريفه للفقهاء. وفيما يلي شروط الموظف حسب المشرع الجزائري، مرتبة ترتيبا تاريخيا وحسب طبيعة نظام الحكم الساري في كل مرحلة تاريخية للوظيفة العمومية، وفي الأخير التعريف الفقهي.

i. يعتبر موظفا: "الشخص المعين في وظيفة دائمة ورسم في درجة من التسلسل الاداري في الإدارة المركزية التابعة للدولة، والمصالح الخارجية التابعة لهذه الادارات والجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية[1].

ii. "تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله، بعد انتهاء المدة التجريبية، تسمية موظف"[2].

iii. "يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"[3].

iv. كل شخص يعين في منصب تشريعي أو تنفيذي أو إداري أو قضائي أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، سواء أكان معينا أو منتخبا، دائما أو مؤقتا.[4]

ب. **التعريف الفقهي:**

الموظف العمومي، هو: الشخص الذي يساهم في عمل دائم بمرفق عام يدار بطريق الاستغلال المباشر، مساهمة قائمة على تعيين مشروع من الإدارة وقبول اختياري من الموظف[5].

الموظف هو: الشخص المعين من سلطة مخولة ويمارس نشاطه في وظيفة عمومية دائمة، ومثبت في رتبة من سلك، وخاضع للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية[6].

ب. **التعريف الإجرائي:**

الموظف هو: الشخص المعين في إدارة، أو مؤسسة، أوهيئة عمومية مركزية، أو أحد فروعها التابعِين للدولة، ومثبّت.

5.**مؤسسة عمومية:** لم يقدم المشرع الجزائري تعريفا لها بل قدم ما تشمله، كيفت ما تشمله عبارة "مؤسسة عمومية" حسب النظام السياسي السائد في كل مرحلة كتب فيها قانون الوظيفة العمومية.

---

1 / المادة 1 من القانون 133/66، مرجع سابق.

2 / المادة 5 من المرسوم 59/85 ، مرجع سابق.

3 / المادة 4 من الأمر رقم 03/06،مرجع سابق.

4 / المادة 2 ب، من القانون رقم 01/06 ،المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006 ،المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

5 / أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ، مكتبة لبنان ، بيروت، 1986،ص ص 339.

6 / تعريف الباحث،ص.47

- تشمل عبارة مؤسسة عمومية: الإدارات والمصالح التابعة للدولة، والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية، ذات الطابع الإداري التابعة لها، ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة. وتتبع هذا القطاع أيضا الهيئات العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية[1].
- تطلق عبارة مؤسسة عمومية على: المؤسسات والإدارات المركزية، والمصالح غير المركزية التابعة للدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والعلمي، والثقافي، والمهني، والتكنولوجي، والجماعات الإقليمية، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15يوليو سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بإستثناء القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون التابعون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان[2]

نلاحظ من التعريفات السابقة أن أول قانون للوظيفة العمومية (رقم 133/66) السابق الذكر لم يعرف المؤسسة ولا المجال الذي تشمله، لهذا استدرك المرسوم 59/85 فقدم المجال الذي تشمله وأدمج مجال القطاع الاقتصادي مع المجال الاداري العموميين؛ ويرجع ذلك للنظام الإشتراكي الذي كان سائدا، فهو لا يفرق بين الموظف والعامل ولا بين القطاعين الاقتصادي والإداري؛ كلاهما ملك للشعب والدولة ممثلته.

أ. **التعريف الفقهي:**

المؤسسة، هي: كيان متخصص ينشأ من أجل تحقيق غرض معين يفوق قدرة فرد واحد مثل البنك، الجامعة، المستشفى، وذلك بالقيام بمجموعة من الوظائف والأنشطة المتكاملة والمستمرة، باستخدام جميع الموارد المتاحة في إطار التفاعل مع البيئة المحيطة[3].

ب. **التعريف الاجرائي:**

المؤسسة، هي: شخصية معنوية، تعود ملكيتها إلى الدولة، أو أحد أشخاص القانون العام، وتشمل كل تنظيم إداري أو علمي أو ثقافي أومهني أو تكنولوجي، خاضع للأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

6. **الواقع** : يعرف الواقع بأنه:" الحقائق الموجودة في بيئة معينة وفي زمان معين[4].

التعريف الإجرائي: الواقع هو: البعد المنظور الممارس الذي يحيط المكلفين بعملية التوظيف، من مختلف جوانبها الاقتصادية الاجتماعية والثقافية والسياسة، في بيئة زمانية ومكانية معينة.

7. **النصوص:** المقصود بها: اللوائح والقوانين الأساسية العامة والخاصة للوظيفة العمومية الجزائية.

---

[1] / المادة 2 من المرسوم 59/85، مرجع سابق.

[2] / المادة 2 من الأمر رقم 03/06، مرجع سبق.

[3] / هدى عبد اللطيف، **الأسس العليمة للإدارة** ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ،1966،ص،88.

[4] / عبد الهادي الجوهري، **قاموس علم الإجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، ط 3 ، 1998 ، ص، 248.

ولهذا تعرف بأنها: مجموعة القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين، والضمانات الأساسية الممنوحة لهم، في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، والذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية[1].

التعريف الاجرائي: هي: مجموعة التشريعات الجزائرية الخاصة بالتوظيف في المؤسسة العمومية، وتشمل المجموعة:

1. القوانين.
2. المراسيم.
3. التعليمات.
4. المناشير.

الخلاصة

الدراسات السابقة الثلاث حاولت الجمع بين ما هو معمول به في واقع عملية التوظيف، وما جاءت به النظريات العلمية التي تنطلق من كفاءة المترشح لتحقق التوظيف بالجدارة والإستحقاق.

الإجراءات المستغلة للتوظيف كلها شكلية فقط في كل الدراسات الثلاث السابقة.

الدراسات توصلت إلى أن التوظيف في مجتمعات الدراسة يتم مخالفا للنظري؛ فالإدارات فيها لا تمارس الاختيار حسب الكفاءة والجدارة والإستحقاق، بل يغلب عليها التوظيف المباشر من السلطات في قمة الدولة وأصحاب النفوذ والنافذين فيها، وكذلك المحسوبية والوساطة وضغوط الأصدقاء والعشيرة والأهل.

باختصار الدراسات الثلاث، أثبتت أن التوظيف في المؤسسات العامة لا يتم بطرق موضوعية وفق المعطيات القانونية والنظريات العلمية بل بطرق غير موضوعية.

الدراسات الثلاث السابقة تشابهت مع الحالية في الشروط الشكلية لترشح المستقطبين، واختلفت معها في الشروط الموضوعية للمرشحين للتوظيف. أي تشابهت في شروط الإستقطاب واختلفت في شروط الاختيار والانتقاء.

---

[1] / المادة 1 من الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

مراجع الفصل

أولا. المعاجم

1. أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ، مكتبة لبنان ، بيروت.د.ت
2. حبيب الصحاف، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان ناشرون،ط1
3. سمير الشويبكي، **المعجم الإداري** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1.
4. عبد الهادي الجوهري، **قاموس علم الإجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، ط 3 ، 1998 .

ثانيا. الكتب

5. سامي سيد لطيف، **التنظيم الإداري للوظيفة العامة**، دار الجامعة الجديدة للنشر1990.
6. هدى عبد اللطيف، **الأسس العليمة للإدارة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع.

ثالثا. القوانين الجزائرية

7. الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 2 يونيو 1966، **المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العموم**.
8. القانون رقم 12/78، المؤرخ في 5غشت 1978 **المتضمن القانون الأساسي العام للعامل**.
9. القانون رقم01/06، المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006، **المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته**.
10. أمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، **والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**.

راعا. المراسيم الجزائرية

11. المرسوم رقم 59/85، المؤرخ في23 مارس 1985 **المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية**.

خامسا. القرارات الجزائرية

12. القرار مؤرخ في 07 أبريل من سنة 2008، **يحدد تشكيل الملف الإداري، وكيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين ، وكذا إجراءات الإعلان**.

الــــفــصـــل الـــثــانـــي

الوظيفة والموظف وتأسيس والعلاقة بينهما

المبحث الأول: الوظيفة في المفاهيم الدولية

المطلب أول: المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية

المطلب الثاني: المفهوم الأمريكي للوظيفة العمومية

المطلب الثالث: المفهوم الجزائري للوظيفة العمومية

المبحث الثاني: الموظف في الجزائر

المطلب أول: تطور تعريف الموظف في الجزائر

المطلب الثاني: شروط صفة موظف في الجزائر

المطلب الثالث: المستثنون من صفة موظف

المبحث الثالث: تأسيس علاقة العمل

المطلب الأول: مرجعيات علاقة العمل

المطلب الثاني: طبيعة علاقة العمل

المطلب الثالث: إجراءات تأسيس علاقة العمل

الفصل الثاني

الوظيفة والموظف وتأسيس العلاقة بينهما

مقدمة الفصل

للوظيفة العمومية مفهومان: أحدهما أوربي، والثاني أمريكي، ولكل منهما مجال تطبيق، وخصائص، ومميزات، ومآخذ، وطبيعة علاقة تأسيس. وقد سعت باقي الدول في مختلف أنحاء العالم إلى العمل بأحد المفهومين، ومنها الجزائر التي أخذت بالمفهوم الأوروبي، متأثرة بالتركة الفرنسية، ورغم ذلك فالمؤسسة العمومية في الجزائر لها مفهومها وخصائصها ومجال تطبيقها.

رغم انطلاق مفهوم الوظيفة العمومية الجزائرية من المفهوم الأوروبي، إلا أن مفهوم الموظف في الجزائر له مفهومه وخصائصه أيضا، وطبيعة علاقة بين "الموظف" أو "العون" والمؤسسة.

انقسم دارسو المؤسسة العمومية أيضا إلى قسمين: الأول يدرسها من الناحية الشكلية الوصفية، والثاني يدرسها من الناحية الموضوعية التحليلية، والأخير هو الذي يهمنا في بحثنا.

أما العلاقة فتتأسس بناء على المرجعية كاريزما، أو الولاء، أو الجدارة القانونية. وعلاقة العمل في الجزائر تبنى، إما على الترسيم والديمومة، وهما الأصل، أو استثناء على العلاقة المؤقتة.

وقد قسم هذا الفصل إلى **ثلاثة مباحث**: **المبحث الأول**، يتناول مفهوم الوظيفة العمومية في المفاهيم الدولية. **المبحث الثاني**: يتناول مفهوم الموظف في الجزائر. **المبحث الثالث**: يتناول تأسيس علاقة العمل. ولكل مبحث ثلاثة مطالب.

المبحث الأول: مقسم إلى ثلاثة مطالب، الأول: يتناول المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية. الثاني: يتناول المفهوم الأمريكي للوظيفة العمومية. الثالث: يتناول المفهوم الجزائري الوظيفة العمومية.

المبحث الثاني: مقسم أيضا إلى ثلاثة مطالب، الأول: يتناول تطور تعريف الموظف في الجزائر. الثاني: يتناول شروط صفة موظف في الجزائر. الثالث: يتناول المستثنون من صفة موظف.

المبحث الثالث: مقسم هو الآخر إلى ثلاثة مطالب، الأول. يتناول مرجعيات علاقة العمل. الثاني: يتناول طبيعة علاقة العمل. الثالث: يتناول إجراءات تأسيس علاقة العمل.

المبحث الأول

مفهوم الوظيفة العمومية في المفاهيم الدولية

مدخل.

مفهوم الوظيفة العمومية لم يكن معروفا إلا مع بداية القرن 20، إذ ظهر في اللغة القانونية الفرنسية[1]. أما الفقه القانوني فقد كان يربطها بالمرفق العام، وتأثرت فيما بعد بهذا المفهوم بقية اللغات بما فيها اللغة العربية، ثم تأثر مفهوم الوظيفة العمومية بمفهوم الدولة ونظرة مشرعها بفلسفة وطبيعة ومفهوم الإدارة. كما أن مفهوم الوظيفة العمومية اختلف حسب كل مفهوم.

أما علماء الإدارة العمومية فقد انقسموا إلى قسمين: قسم ينظر للوظيفة العمومية من الناحية الموضوعية التحليلية، وقسم آخر ينظر لها من الناحية الشكلية الوصفية، وتبعا لذلك انقسمت تعاريف الوظيفة العمومية إلى شكلية وصفية، وموضوعية تحليلية

تعريف الوظيفة العمومية: الوظيفة العمومية تعرف تعريفا وصفيا شكليا أو تعريفا موضوعيا تحليليا، وفيما يلي التعريفين اللذين أجمع عليهما الكتاب والباحثين:

1. **التعريف الشكلي الوصفي**: يعرفها بأنها: (**مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بالعمل لخدمة المؤسسة العمومية**).
2. **التعريف الموضوعي التحليلي**. يرى أن الوظيفة العمومية، هي: (**مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص مختص ومحدد، تتوفر فيه شروط معينة، ودائمة مستهدفا خدمة المجتمع**).

نستنتج: أن التعريف الشكلي الوصفي يركز على المتطلبات القانونية كما أوردها المشرع، دون الاهتمام بالوظائف والأشخاص، أما التعريف الموضوعي التحليلي فيركز على مواصفات الأفراد الوارد في القانون، لكن يخضعها للواقع، إن كانت متطابقة معه؛ أم لا ، إن كانت متطابق فهي هدف الدراسة، وإن لم تكن كذلك، فهي شكلية ادارية لاتهمه.

هذا التقسيم هو الشائع بين أغلب الكتاب والباحثين في مجال الوظيفة العمومية، إلا أن هناك تعاريف أكثر تحديدا من التعريفين السابقين، مثل التعريف الذي قدمه (فوزي حبيش) الذي يرى أن الوظيفة العمومية

---

[1] / سعيد مقدم. **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**. ط 2 . ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر .2013.ص 15.

هي: " **كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة وتوجب على القائم بها إلتزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة**[1]"

أما **التعريف الراجح**: هو الذي يجمع التعريفين السابقين، الذي يرى أن الوظيفة العمومية هي: (**مجموعة من الأوضاع والنظم العامة التي تخص الموظفين العموميين في الدولة**).

وعليه يعرَّف الموظف على أنه: (شخص يعمل في مؤسسة عمومية تابعة للدولة أو أحد أشخاص القانون العام).

مفهوم الوظيفة العمومية تميز باتجاهين رئيسيين، يعكس كل منهما فكراً معينا في تنظيم الوظيفة العمومية وأوضاع موظفيها. الاتجاه الأول: هو "المفهوم الأوروبي" للوظيفة العمومية. أما الاتجاه الثاني: فهو"المفهوم الأمريكي" للوظيفة العمومية.

المطلب الأول
المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية

المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية: يعتبر المفهوم الأوروبي الوظيفة العمومية مهنة، تتصف بالدوام والاستقرار، يلتحق بها الموظف في أول مستوياتها الوظيفية، ثم يتدرج فيها إلى أن يبلغ أعلى المستويات وأرقاها.

ومهنية الخدمة في المفهوم الأوروبي غير قاصرة على وحدة إدارية معينة، بل يجوز نقل الموظف من عمل إلى آخر، سواء في نفس الوحدة الإدارية، أو من وحدة إدارية إلى أخرى.

هذه النظرة الأوروبية للوظيفة العمومية تتوافق سياسة التعليم الأوروبي؛ فمناهج التعليم في كل الدول التي تطبق المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية، لا توفر للموظف دراسات تخصصية دقيقة، بل كل ما توفره له هو: قدر يكبر أو يصغر من التعليم والثقافة العامة.

وينتشر هذا المفهوم في أوروبا الغربية باستثناء سويسرا وفنلندا[2] أما الدول العربية التي تأخذ بالمفهوم الأوروبي، فهي: لبنان، مصر، دول المغرب العربي؛ من بينها الجزائر.

---

[1] فوزي حبش ، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين ، بيروت لبنان، سنة 1986 ، ص7.

[2]) نجم، ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها،ص:122

وإذا كانت هذه هي طبيعة الوظيفة العمومية الأوروبية، فماهي خصائصها، ومميزاتها، ومثالبها ؟ هو ما نفصله فيما يلي:

1. **خصائص المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية**: تنبني خصائص الوظيفة العمومية في المفهوم الأوروبي على المفهوم الشخصي للوظيفة، والقوانين العامة والخاصة، والترقية الداخلية، وعموم التخصص، وعدم التركيز على مواصفات من يشغلها، وإعطاء الأولوية للمؤهل، واعتبار الوظيفة مهنة؛ لذلك فهي دائمة، وسن موظفها محدد. وفيما يلي تفصيل لهذا المجمل:

أ. **سيادة القانون الأساسي**: القانون الأساسي للموظفين: هو مجموعة من القواعد النوعية المحددة من قبل السلطة التشريعية، أو التنظيمية، التي يخضع لها كل سلك من أسلاك الموظفين من التحاقهم بالوظيفة العمومية حتى خروجهم منها، وهي القواعد التي تهدف في مجملها إلى تحديد الكيفية التي يكون عليها المسار المهني للموظف.

ب. **وضوح عملية الترقية**: الترقية في المفهوم الأوروبي تعتبر الترقية حق من حقوق الموظف المكتسبة، من إنتماء الموظف إلى المؤسسة إلى خروجه منها. والترقية نوعان: ترقية في الرتبة، وترقية في الدرجة.

i. **الترقية في الرتبة**: هي ارتفاع في المكانة الإدارية، إذا توفرت شروط محددة[1]، ويتبع الترقية بهذه الصفة، زيادة آلية في الدرجة وفي الراتب.

ii. **الترقية في الدرجة**: هي زيادة في عدد الأرقام الإستدلالية، والأرقام الاستدلالية يحسب على أساسها الأجر. (**الرقم الإستدلالي × 45 دينار جزائري = الأجر**)، وبالتالي فالزيادة العددية للأرقام الاستدلالية تعني زيادة في الأجر، مع بقاء الموظف في نفس الرتبة، دون تغير في مسؤولياته، وسلطاته، واختصاصاته.

ج. **عموم التخصص**: إذ يكتفى للتعيين في المنصب، بالتخصص العام للمرشح، ثم يخضع المعين للتدريب اللازم بعد التحاقه بعمله.

د. **عدم اعتماد مواصفات الموظف على وصف الوظيفة**: هي المواصفات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة؛ من خبرات عملية، أو رتبة شخصية، في السلم الوظيفي، من أجل الترقية، ولا يُتقيد بها في الغالب بصفات، بل يعتمد على المؤهلات والخبرات العملية، لذا يتم التعيين في الوظائف، انطلاقا من تقدير المسؤول الرئيس في الإدارة، المكلف بالتعيين، بناء على ما يتمتع به من سلطة تقديرية، وعلى المرونة في التعيين؛كالنقل، والترقية، وتوافق مؤهلات وخبرات المعيَّن مع متطلبات المنصب. أي أن هذا

---

[1] / راجع شروط الترقية في الرتبة .ص156

المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية، لا يشترط فيه تحديد المواصفات بشكل تفصيلي، كما أن أجر الوظيفة لا يتحدد على أساس الأعمال الداخلة في الوظيفة، ومدى صعوبة أو سهولة مسؤولياتها، وإنما حسب المؤهلات والخبرات الشخصية لشاغل الوظيفة.

هـ. **أولوية المؤهل:** يعطى الأجر لشاغل الوظيفة حسب المؤهل العلمي، بصرف النظر عن العمل الذي يؤديه أو سلطاته الوظيفة، أو اختصاصاتها؛ أي يخضع الأجر لتسعيرة الشهادة، لذا قد يؤدي مجموعة من الموظفين نفس العمل في نفس المؤسسة، إلا أن أجورهم تختلف بحسب الشهادة المحصل عليها.

و. **مهنية الوظيفة**[1]: المعنية تتمثل في أن التعيين في الوظيفة العمومية يتم على أساس ديمومة الموظف في الوظيفة المعين فيها طيلة حياته الوظيفية، مما يجعل من هذه الوظيفة بالنسبة له مهنة دائمة، وهو ما قد يجعله مطمئنا نفسيا وماديا، ومخلصا ومتفانيا في عمله.

ز. **بقاء الموظف ولو ألغيت الوظيفة:** إلغاء الوظيفة لا يترتب عليها حتما إنهاء مهام شاغلها؛ لأنه ينقل إلى وظيفة أخرى، عن طريق النقل داخل المؤسسة، أو تحويله إلى خارجها، دون المساس برتبته أو أجره.

ح. **تحديد سن الموظيف:** يراعي التنظيم فيها حدود السن، لنهاية العمل في الوظيفة العمومية،[2] إلا ما أستثني بنص قانوني مثل: أساتذة الجامعة، ورجال الدين، والسياسيين، والقضاة.

إذا كانت هذه هي خصائص المفهوم الأوربي للوظيفة العمومية، فما هي مميزاتها، والمآخذ التي تؤخذ عليها؟ وهو ما نتعرض إليه من خلال تقييم المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية.

2. **تقييم المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية:** يقيم المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية، بالتعرف على مميزاتها، وعيوبها:

أ. **ممزاتها:** يتميز المفهوم الأوربي للوظيفة العمومية بالعديد من المزايا، وهو ما دعا بالعديد من الدول كالجزائر إلى تبنيه، ومن هذه المزايا:

i. **البساطة والوضوح وسهولة التطبيق:** البساطة تتجلي لكل من الموظف والإدارة؛ فالموظف في ظل هذا المفهوم يستطيع أن يرتقي إلى وظيفة أعلى، إذا تحصل على مؤهل علمي أعلى من المؤهل الذي يحمله، وهو ما يرفع مستواه المعيشي بزيادة أجره المصل عليه من المؤسسة التي يعمل فيها، أما

---

[1] / المقصود بـ " المهنة " وفقا لهذا النظام، تتفق في شيء واحد مع المهن الحرة وهو الدوام والاستقرار.

[2] / يمكن مراجعة: محمد أنس قاسم. مذكرات في الوظيفة العمومية. . الطبعة2 .1989. ص 27/26.

بالنسبة للإدارة؛ فإن هذا المفهوم يسمح لها بتغيير مهام الموظف، بتكليفه بمهام أصعب وأهم من المهام القائم بها، أو نقله كلما اضطرت إلى ذلك، كما أن المفهوم الأوروبي للوظيفة لا يحتاج إلى تحليل معمق للوظائف، وهو ما يوفر للإدارة الكثير من الوقت والجهد والمال.

ii. **الديمومة:** الديمومة تكون بالتثبيت أو الترسيم، وهو ما يجعل الموظف مطمئنا على مستقبله الوظيفي؛ لأن الموظف لا يخشى على مستقبله الوظيفي، رغم تغير أو زوال الوظيفة التي يعمل فيها؛ لأنه يمكن نقله إلى وظيفة أخرى داخل المؤسسة التي يعمل فيها، أو إلى أي مؤسسة أخرى تابعة لنفس الوصاية، أوحتى خارجها، وإذا أوقفته المؤسسة تعسفا دون أن يرتكب خطأ جسيما فهي مجبرة بأن تقدم له تعويضا عن كل سنة بشهر في حدود 15 سنة .

كما أن الموظف لا يمكنه ترك عمله إلا في الحدود التي يراها القانون ممكنة، أو إذا وافقت الإدارة على استقالتة.

iii. **حساب الأجر على أساس الشهادة:** وهو ما يخلق نوعا من الإخلاص في العمل، والسعي لتحسين الأداء للحصول على الترقية المنشودة، مما يرفع مستوى العمل في المؤسسة، وأجر الموظف، ومكانته.

هذه المزايا، لا تمنع من أن يكون للمفهوم الأوروبي له جوانب ضعف، أو مآخذ تؤخذ عليه، نذكرها فيما يلي:

ب. **المآخذ:** يؤخذ على المفهوم الأوربي للوظيفة العمومية، مجموعة من المآخذ نذكر الأهم منها، فيما يلي:

i. **انتهاك مبدأ العدالة:** إن التركيز على المؤهلات الشخصية التي يمتلكها الموظف، أدت إلى ظهور فوارق في الدخل بين الوظائف المسندة، رغم اختلافها من حيث الصعوبة والسهولة الناشئة عن السلطات والاختصاصات والمسؤوليات المترتبة عليها، التي يتحملها الموظفون في مختلف الوظائف؛ بسبب التركيز على المؤهل العلمي والخبرة بالدرجة الأولى.

ii. **إهمال مبدأ " الأجر مقابل العمل:**"إن اعتماد الأجر على تسعيرة الشهادة، أو " الأجر مقابل المؤهل"، أدى إلى اختلاف الأجر بين الموظفين في الوظائف المتماثلة، فقد يؤدون الموظفون أعمالا متماثلة، لكن اختلاف الشهادة أدى إلى عدم تساوي الأجر.

iii. **إهمال مبدأ الكفاءة في الترقية:** بسبب الاعتماد على الأقدمية في الترقية بصفة أساسية؛ لأنها لا تفرق بين الموظف المجد المبدع الذي يعمل باستمرار على تطوير نفسه، والموظف المتكاسل الذي تصير أيامه جميعا تشبه بعضها بعضا؛ فالخبرة قد تتحول إلى خبرة يوم تكررت سنوات الأقدمية،

دون ظهور تقدم وتطور لدى العامل المرقى، وهذا بالطبع يؤدي إلى انتشار روح التراخي والخمول في أداء الأعمال، وإماتة روح المنافسة.

المطلب الثاني
المفهوم الأمريكي للوظيفة العمومية

المفهوم الأمريكي للوظيفة العمومية: يقوم المفهوم الأمريكي الموضوعي للوظيفة العمومية على اعتبارها وظيفة وليس مهنة، فهو لا يعتمد على مبادئ عامة تحكمه، بل مرتبط باختصاص من يعمل فيها, لذلك كان التعيين أيضا حسب الإختصاص، وعليه، للوظيفة العمومية في المفهوم الأمريكي خصائص ومميزات ومثالب، وأبدأ بالخصائص:

1. **خصائص المفهوم الأمريكي للوظيفة العمومية:** مثلما لكل عمل خصائص تميزه، للوظيفة العمومية الأمريكية ايضا خصائص، أذكر أهمها:

أ. **اعتبار العمل وظيفة** وليس مهنة: ومن هنا لا يمكن نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة التي يعمل فيها، وحرمان الموظف من إمكانية التنقل بين الوظائف، جعل ديمومته في العمل غير ممكنة، وتطوير العمل الوظيفي في المسار المهني للموظف لا يتم عن طريق الترقية والإنتداب والتكليف بالمهمات كما هو في المفهوم الأوروبي، بل عن طريق توظيف جديد ولو لنفس الشخص الذي يعمل في المؤسسة، وهذا يعني أن أقدميته بالمؤسسة لا تشفع له بأن تكون له الأولوية في المنصب الشاغر.

ب. **لا وجود لمبادئ عامة أو قانون عام أو نظرية فقهية** تحكم شئون الموظفين والوظيفة العمومية، كما أن الوظيفة العمومية الأمريكية لا تتميز بقانون خاص.

ج. **تعديل المركز القانوني للموظف يتم باتفاق الطرفين:** العلاقة بين الموظف والمؤسسة ليست تنظيمية أو لائحية، لذالك لا تستطيع الإدارة تعديل المركز القانوني للموظف إلا بعد الاتفاق معه.

د. **ربط الوظيفة مع اختصاص شاغلها:** المفهوم الأمريكي يرتب شاغل الوظيفة على حسب ما يقوم به من عمل؛ فالمؤهل والخبرة يجعلهما في الرتبة الأخيرة، أما الرتبة الأولى فهي ترجع إلى ما يمتلك الموظف من المناسب مع الوظيفة من اختصاص، إلى جانب السلطة والمسؤولية اللذين يتمتع بهما شاغل الوظيفة، والاختصاص والسلطة والمسؤولية هما اللذان يحددان الأجر.

هـ. **التعيين حسب التخصص الدقيق**: نظرا للتخصص الدقيق الذي تتطلبه الوظيفة، أصبحت المعاهد الأمريكية غارقة في التخصص الدقيق، وتشعبت فيها فروع الدراسة بصورة لا توجد في المفهوم الأوروبي، وترتب علي ذلك أمران:

i. إلغاء الوظيفة يؤدي تلقائيا إلى تسريح الموظف.

ii. الترقية في الوظيفة تأخذ صورة التعيين الجديد، كبقية المستقطبين من خارج المؤسسة، بمعنى يشترط لترقية الموظف إلى درجة أعلى أن تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة الجديدة؛ لأن المفهوم الأمريكي لا يعترف بفكرة الترقية بالأقدمية كمنطلق.

2. **تقييم المفهوم الأمريكي للوظيفة العمومية**: بعد أن تناولت المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية الأمريكية بالشرح والتفصيل، أعود لتقييم هذا المفهوم من خلال الإجابة عن السؤال: ما هي مآخذ ومزايا هذا المفهوم ؟ وأبدأ بالمزايا.

أ. **المزايا**. للنظام الأمريكي مجموعة من المزايا، نوردها فيما يلي:

i. **التوصيف الدقيق للوظيفة**: توظيف أو تفضيل من يشغل المنصب الشاغر يتم بالتركيز على التوصيف الدقيق لمنصب العمل أولا، ثم ينتقل إلى تحديد مواصفات الموظف الذي يشغل هذا المنصب ثانيا، دون النظر إلى الخبرات التي يكتسبها المرشح، من أقدمية في العمل أو خبرات صار يتمتع بها في مساره الوظيفي؛ بل النظر إلى كل ما ينتج عن مفهوم التخصص دقيق.

ii. **التخصص الدقيق**: ارتباط الموظف بوظيفته يتم من خلال التخصص الدقيق الذي يتمتع به المترشح للوظيفة المعينة والسلطات والمسؤوليات المترتبة عليها؛ لهذا لا توجد ما يعرف في المفهوم الأوروبي بـ "ترقية".

iii. **الأجر بحسب الوظيفة**: الأجر الذي يتقاضاه الموظف في المفهوم الأمريكي، يتم تحديده حسب طبيعة الوظيفة، من حيث صعوبة أو سهولة العمل، وكذلك المسؤوليات والسلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، مما يؤدي إلى العدالة في الأجر بين شاغلي نفس الوظيفة.

iv. **العدالة**: المقصود بالعدالة، العدالة بين من يؤدون نفس العمل، وبذلك فهي تحقق المبدأ القائل "العمل المتساوي يقابله الأجر المتساوي"، باعتماد المفهوم الموضوعي في توصيف الوظائف، ومواصفات من يشغلها، وبالكشف عن حقيقة التخصصات الفعلية اللازمة للوظيفة.

هذه أربع مزايا للمفهوم الأمريكي للوظيفة العمومية. فما هي المآخذ التي تؤخذ على نفس المفهوم؟

ب. **المآخذ:**

الوظيفة العمومية في المفهوم الأمريكي تشوبها مجموعة من العيوب، منها: التعاقد، الوصف الدقيق للوظيفة، لكل وظيفة أجر، المغالاة في التفاصيل، منع الإنتداب والنقل والإحلال، الحرمان من الترقية، عدم الاستفادة من المبدعين، صعوبة التطبيق.

i. **التعاقد**: التوظيف يتم بالتعاقد؛ لأن الموظف العمومي حسب المفهوم الأمريكي مرتبط بوظيفة معينة بالذات، ومن هنا إذا ألغيت الوظيفة تنهى مهام الموظف الذي يشغلها، ويمكن أيضا للجهة الموظفة أن توقيف الموظف متى شاءت، دون أي تعويض ولا يعتبر ذلك تعسفا حسب مفهومها، كما يمكن للموظف أيضا أن يترك العمل الذي يعمل فيه متى شاء، ولو لم يرض المستخدَم، دون أي متابعة، إن التزم بشرط وحيد، هو: أن يكون قد استوفى شروط العقد، والتعيين في المنصب الذي يشغله، أي أنهى مدة العقد، مثلا.

ii. **عدم امكانية الإنتداب والنقل والإحلال**: التخصص الدقيق جعل الإدارة غير قادرة على إنتداب موظفين من خارج المؤسسة للاستفادة منهم ولو مؤقتا، أو نقلهم أو إحلالهم بين الأقسام والمكاتب في المؤسسة الواحدة، أو الاستعانة بهم عند غياب أحد الموظفين غيابا مؤقتا، بسبب التخصص الدقيق الذي يعمل به المفهوم الأمريكي.

iii. **الحرمان من الترقية**: رغم اعتراف السلطات الرئاسية بما قدمه الموظف من خدمات وجد وتفاني في الأعمال التي لا تدخل في تخصص الموظف؛ فإنه يحرم من الترقية إليها, وهو ما يحرم الموظف من حقه في "الأجر مقابل الجهد" االذي يبذله، وهذا ما جعل المفهوم الأمريكي لا يوفر مستقبلا وظيفيا للموظف المخلص المجد المتفاني في عمله، رغم طول مدة خدمته، بهذه الصفة المتميزة المعترف له بها.

iv. **حرمان المؤسسة من خدمات المبدعين**: إن الاعتماد على التخصص الدقيق يؤدي إلى حرمان المؤسسة من خدمات موظفيها المبدعين، القادرين على التغيير والتطوير المتوافق مع متطلبات الواقع المتغير؛ لأن الأفراد مهما كان تخصصهم متماثلا، فلكل منهم طريقته في التنفيذ، وهو مجال واسع يؤدي إلى ظهور قيادات إدارية مرنة، تتكيف مع المواقف المستجدة الطارئة.

v. **صعوبة التطبيق في الدول المتخلفة**[1]: إن هذا المفهوم القائم على التخصص الدقيق في الوظائف، يتطلب وجود أناس يتمتعون بالمؤهلات العلمية المتخصصة في شتى ميادين الإدارة؛ مما يستوجب وجود جامعات ومدارس تولي الاختصاصات أهمية بالغة في برامج تعليمها، وهو ما تفتقر إليه الدول المتخلفة، لذا تلجأ إلى تعيين موظفين من ذوي الكفاءات والتخصصات المتواضعة المتوفرة، ثم تقوم بتدريبهم وإكسابهم الخبرة اللازمة للعمل، من ممارستهم الطويلة لوظائفهم.

وفعلا هذا ما حدث في الجزائر في الأيام الأولى عند استرجاع سيادتها، حيث استعانت بكل من يستطيع تسيير المؤسسة التي كان يعمل فيها، مهما كان تخصصه أو مستواه، المهم أن يستطيع أداء المهمة التي توكل إليه[2]، لذا كان المفهوم الأوروبي أكثر توافقا مع وضع الجزائر.

الاستنتاجات العامة من المفهومين الأوروبي والأمريكي

بعد التعريف بالوظيفة العمومية في المفهومين الأمريكي والأوربي، وتحديد مزايا ومآخذ كل منهما على حدة. ماهي النتائج التي يمكن استخلاصها من مقارنة المفهومين؟

يمكن حصر العناصر المشتركة واستنتاج الفرق بين المفهومين، من حيث: أسس الإختيار، سياسة التعليم، سبب التوظيف، الترقية، الديمومة، الأجر، طبيعة العلاقة.

1. **أسس الإختيار**: المفهوم الأوروبي لا يتطلب قدرا كبيرا من التخصص ويكتفي بالثقافة العامة؛ لأنه ينتظر من الموظف أن يكتسب تخصصه بعد التحاقه بالوظيفة العمومية، وفي نطاقها.

أما المفهوم الأمريكي فيراعي في الاختيار التخصص الدقيق، ويتحدد التخصص بمطالب التأهيل حسب طبيعة الوظيفة كما يحددها تحليل الخبراء.

وعليه: فالمفهوم **الأوروبي للوظيفة العمومية يتوافق مع الدول الصاعدة أو التي لها اقتصاد هش وتعليم ضعيف أو غير شديد التخصص.**

2. **سياسة التعليم**: المدارس والجامعات في أوروبا ومن في ركبها لا تتسم بالإغراق في التخصص، بل تكتفي بالثقافة العامة مع قدر معقول من التخصص، أما التعليم الأمريكي فهو يركز على التخصص الدقيق.

---

[1] / فوزي حبيش، الوظيفة العامة مرجع سابق، ص 15.

[2] / راجع مداخلتنا المعنونة ب:**المواثيق الدولية وإسقاطاتها على التشريع للمرأة الجزائرية**، فقرة " نفس الحق" من المساواة. من كتاب: المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية، دراسات وأبحاث، أشغال الندوة العلمية الوطنية يوم 15مارس 2016، إشراف، نادية سعيد هيشور. منشورات مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع.قسنطينة/ الجزائر. 2016.

ولما كان الاختيار في المفهوم الأمريكي ينطلق من الوصف الدقيق للوظيفة عكس المفهوم الأوروبي الذي يركز الاختيار فيه على ثقافة المترشح العامة حول الاختصاص، كان التعليم والتوظيف في المفهومين متكاملين، فإذا كانت المؤسسة التعليمية بمراحلها المختلفة في المفهوم الأمريكي تركز على التخصص الدقيق، فإن المؤسسة التعليمية في المفهوم الأوروبي تقدم ثقافة عامة.

إذًا: سياسة التخصص الدقيق تتطلب التوسع في المدارس الخاصة، وهو ما لا يتلاءم مع دول تمارس التعليم المجاني، ونظامها السياسي الذي يكرس تكافؤ الفرص بين الأغنياء وضعيفي الدخل.

3. **سبب التوظيف:** المفهوم الأوروبي يعطي الأولية للجانب الاجتماعي على الجانب الاقتصادي، حيث أن التوظيف في المفهوم الأوروبي يعطى الأولوية للحد من البطالة بالدرجة الأولى، **أما** المفهوم الأمريكي فلا يهتم بالجانب الاجتماعي رغم اهتمامه بالحد من البطالة، لكنه يعطي الأولية للجانب الاقتصادي.

التوظيف هاجس البلدان حديثة العهد باسترجاع سيادتها، فالمصادر الأساسية للدخل خاصة الصناعة والزراعة؛ رغم أن هذان المصدران يمثلان حقلا واسعا للتشغيل، لذا فهي على حق لما طبقت المفهوم الأوروبي.

4. **الترقية:** التوظيف من الداخل يسبق التوظيف الخارجي في المفهوم الأوروبي، إذ يعطي الأولية للموظف الداخلي على الآتي من خارج المؤسسة، إلا إذا ثبت عدم قدرة أي موظف داخلي على أداء الوظيفة الشاغرة، بعدم وجود من هو مؤهل لها، بينما في المفهوم الأمريكي، إذا خلا منصب ووجد من له إمكانية شغله من داخل المؤسسة لا يرقى أو ينقل موظف إليه إلا بعقد جديد، بمعنى بقطع العلاقة الأولى ثم استئنافها من جديد؛ لأن العلاقة القديمة لا تمنح أي امتياز في التوظيف.

إذًا. لما كانت الترقية أمل كل موظف، لأنها ترفع دخله وتطور مساره المهني وتشعره بالأهمية, كانت المؤسسة تعمل باستمرار على تكوين عامليها بما يتماشى وقدراتهم مع التطور التكنولوجي والمعرفي في المفهوم الأوروبي، أما المفهوم الأمريكي فهو يتعامل مع موظفيه تعامل السوق مع مرتديه؛ شراء وبيعا .

5. **الديمومة:** في المفهوم الأوروبي، فدوام الموظف في الوظيفة ليس مرهونا ببقاء الوظيفة؛ لأن زوال الوظيفة يجعل الموظف ينتقل إلى وظيفة أخرى، أما في المفهوم الأمريكي فدوام الموظف مرتبط بدوام الوظيفة، فاستقراره مرهون ببقاء الوظيفة المتخصص فيها، وتسريحه مرتبط بزوالها .

إذًا: دوران العمل أخطر ما يخشاه الموظفون والمسيرون خاصة في الدول صاحبة الاقتصاد الضعيف، لكن الأمريكيين نظرا للتغير السريع لأدوات الإنتاج؛ لا تهمهم الديمومة.

6. **تحديد الأجر**: المفهوم الأوربي الذي يحدد الراتب هو المؤهل أو الشهادة التي يمتلكها الموظف، وهو ما يجعل ذوي العمل الواحد يتقاضون أجرا مختلفا إن اختلفت الشهادة أو المؤهل، أما المفهوم الأمريكي فيحدد الأجر بالاختصاص وطبيعة العمل؛ بمعنى ذوي العمل الواحد المتماثل يتقاضون أجرا واحدا.

لما كانت كتلة الأجور المدفوعة شهريا تخضع لإمكانيات البلد وتطور اقتصاده، هو ما يجعل المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية أكثر ملاءمة مع الدول ذات الاقتصاد الضعيف.

7. **طبيعة العلاقة**: العلاقة قانونية لائحية في المفهوم الأوروبي في عمومها؛ لأن العقد فيها موصوف بأنه **"عقد الإذعان"** ويصبح ساريا ابتداء من يوم توقيع "محضر التنصيب". أما المفهوم الأمريكي: العقد تنشئه إرادة الطرفين المتعاقدين، لذا سمي عقد "**عقد المشيئة**"، ويصبح نافذا ابتداء من بداية العمل.

إذًا. العلاقة اللائحية نتيجة طبيعية للوظيفة العمومية الأوروبية؛ لأنها تضمن المساواة بين الموظفين، وتبعد المحاباة والتمييز بين موظفيها، كما أن الوظيفة العمومية ليست ملك مسيريها، بل هم مكلفون من طرف الشعب، لذا لا يجب أن يتصرفوا فيما لا يمتلكون، أما المفهوم الأمريكي للوظيفة فهي تخضع لمشيئة الطرفين، والوظيفة ملك صاحب المؤسسة.

النتيجة العامة المستخلصة: أن المفهوم الأوربي للوظيفة العمومية فعلا هو الأليق بالتطبيق في الجزائر، لأنه يلائم طبيعة اقتصادها الريعي المتعمد على البترول، وسعة البطالة بين أفراد شعبها، وشيوع الأمية الإدارية والقانونية لموظفيها، وحداثة عهدها بالإدارة الخدومة للمصلحة العامة.

المطلب الثالث

الوظيفة العمومية في المفهوم الجزائري

مدخل

الوظيفة العمومية أدخلها الاستدمار[1] الفرنسي إلى الجزائر لتكون أداة هيمنة كباقي الأدوات التي وظفها المستدمرون الفرنسيون لإخضاع الشعب الجزائري ونهب خيراته، لذلك أتناول المفهوم الجزائري للوظيفة العمومية، ثم خصائص الوظيفة العمومية في الجزائر، وأخيرا مجال تطبيق الوظيفة العمومية في لجزائر.

أولا. المفهوم الجزائري للوظيفة العمومية: سعت الجزائر منذ استرجاع سيادتها إلى تبني المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية؛ لكونه كان مطبقا قبل سنة 1962، وهو نظام فرنسي متميز بخاصتين متناقضتين، هما: المركزية واللامركزية، فالمركزية هدفها ربط الجزائر بالمستدمر الفرنسي، واللامركزية هدفها مشاركة "الأهالي" شكليا من خلال بعض المتعاونين مع فرنسا من الجزائريين الذين سخرتهم لفرض هيمنتها على باقي الجزائريين.

مراحل تطبيق نظام الوظيفة العمومية في الجزائر، خضعت لنفس المراحل التاريخية التي مرت بها الجزائر. المرحلة الأولى بدأت في عهد الاستدمار، والمرحلة الثانية بدأت مع استرجاع السيادة الوطنية.

1. **مرحلة الاستدمار:** يعد القانون الفرنسي الصادر في 19 أكتوبر 1946، وهو أول قانون للوظيفة العمومية عرفته الجزائر خلال الفترة الاستدمارية، مع بعض الاستثناءات التي اقتضتها ضرورة التطبيق؛ بسبب عدة عوامل وأسباب، منها: أن الوظيفة العمومية كانت حكرا على الفرنسيين، وفي عام 1956 أضيفت بعض النصوص في نظام التوظيف لتسهيل تطبيقه على الجزائريين، واستمر الوضع على هذه الحالة إلى غاية 4 فيفري 1959، حينما صدر نظام جديد للوظيفة العمومية في فرنسا، وامتد تطبيقه إلى الجزائر بموجب المرسوم الصادر في 2 أوت 1960 الذي استمر العمل به إلى غاية تحرير الجزائر.
2. **مرحلة استرجاع السيادة الوطنية:** في بداية استرجاع السيادة الوطنية شهدت الجزائر فراغا قانونيا وتنظيميا شمل مختلف المجالات، وتفاديا لتعطيل وتجميد الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وفي انتظار سن قوانين، وتنظيمات قانونية جزائرية، بادرت الدولة في الأشهر الأولى لاسترجاع السيادة الوطنية، إلى إصدار قانون رقم 62 /157، الصادر بتاريخ 1962/12/31، المتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية " إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية".

[1]/ **الاستدمار**: عبارة استعملها لأول مرة: (**مولود قاسم نايت بلقاسم**) رحمه الله، وزير التعليم الأصلي والشؤون الدينية، في "**ملتقيات الفكر الاسلامي**" التي كان يديرها كل سنة في الجزائر ، فالاستعمار، يدمر ولا يعمر. وأرى أنها الأصدق والأدق دلالة، والأحق توظيفا.

ومن المهام الصعبة التي واجهت الحكومة في بداية استرجاع السيادة الوطنية، مهمة الإصلاح الإداري بما يتماشى والجزائر المستقلة؛ لأن الإدارة غير مهيأة لتحقيق هذا الإصلاح؛ ولأن الموظفين العموميين الجزائريين في الإدارة الفرنسية كان عددهم قليلا جدا؛ وتنقصهم الخبرة والكفاءة، لأنهم في العهد الفرنسي كلفوا بتطبيق التشريعات الفرنسية الكثيرة والمعقدة بالنسبة لهم؛ ومن ثم بدأ التفكير في قانون جديد يحكم الوظيفة العمومية الجزائرية، فصدر الأمر رقم 66/،133 المؤرخ في02 جوان، 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة، حدد المبادئ التي تسير الإدارة العمومية في الجزائر، والعناصر الأساسية التي يجب توفرها في الشخص لكي يعتبر موظفا، كما حدد كيفية الالتحاق بالوظيفة العمومية، وحقوق والتزامات الموظف، وكيفية الخروج من الوظيفة.

فالجزائر منذ استرجاع سيادتها اتجهت اتجاها اشتراكيا، مما عطل تطور مفهوم الوظيفة العمومية الجزائرية المتماشي مع وضع الجزائر المستقلة.

ومع بدء تطبيق النظام الاشتراكي في الجزائر الذي لا يفرق بين العامل والموظف، صدر قانون رقم 12/78، المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، والذي جاء بأحكام عامة لجميع العمال في مختلف القطاعات.

ففي هذه المرحلة المشرع الجزائري، شرع مبدأ الشمولية في تطبيق قانون العمل بما في ذلك عمال وموظفي الإدارة العمومية على اختلاف مستوياتها فقد ورد في المادة الأولى منه: "يحدد هذا القانون حقوق العامل و الالتزامات التي يخضع لها مقابل تلك الحقوق مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه".

وقد أُلغي هذا القانون بموجب المادة 157، من القانون رقم 11/90، المؤرخ 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، معدل، ماعدى المادة 198 منه المتعلقة بالمجاهدين، رغم أنه أو كل حقوقهم إلى قانون خاص بهم[1]؛ لكن الفراغ القانوني الفظيع جعل الكثير من المسؤولين يلتجئ إليه، أي إلى القانون 12/78 السالف الذكر.

في الواقع توجد فروق بين عمال النشاطات الإنتاجية، وموظفي الإدارات العمومية؛ لذا وضع قانون يتماشى مع بيئة الوظيفة العمومية، وهو المرسوم رقم 59/85، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي، لعمال المؤسسات والإدارات العمومية؛ الذي حدد مجال تطبيقه في مادته الأولى: "**يطبق على عمال الدولة، والمجموعات المحلية مثل البلدية، والولاية، والمصالح الخارجية،**

[1] / تلغى المواد: من 1 إلى 197 ومن 199 إلى 216 من القانون رقم 78-12 مرجع سابق.

والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمصالح الإدارية للمجلس الشعبي الوطني، وجميع المؤسسات العمومية الخاضعة لقواعد المحاسبة ".

رغم أن هذا القانون يكرس نفس السياسة التي اتبعها المشرع الجزائري في الأمر رقم 133/66، السابق الذكر، إلا أنه حسم بعض القضايا التي كانت غامضة فيه، مثل: حصره لقطاع نشاط المؤسسات والإدارات العمومية، واستبعد المؤسسات العمومية التجارية؛ لأنها خاضعة لمبادئ المحاسبة التجارية، وليس المحاسبة العمومية.

بعد 21 سنة من ظهور المرسوم 59/85، **المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية**، وبعد 27 سنة من صدور الأمر 12/78، **المتضمن القانون الأساسي العام للعامل**، و40 سنة من صدور الأمر 133/66 **المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة السابق ذكرها**، ظهر الأمر رقم 03/06 **المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وتلته القوانين الأساسية الخاصة**، في شكل مراسيم، بين 19 يناير 2008 و27 ديسمبر سنة 2011، تباعا؛ أي دام تتابع صدورها 3 سنوات، ورغم هذا التأخير بدأت المناداة بتغيير جل هذه القوانين الأساسية الخاصة، إن لم أقل جميعها؛ لسبب بسيط؛ أن الشركاء الاجتماعيون لم تؤخذ ملاحظاتهم؛ لذا صارت هذه القوانين تعبر عن رؤية الادارة وحدها.

أما القانون الأساسي العام للعامل، المنتظر صدوره[1]، يحتوي على أكثر من 600 مادة_ كما جاء في التسريبات الصحفية_"

ثانيا. خصائص الوظيفة العمومية في الجزائر: تتميز الوظيفة العمومية الجزائرية بخصوصية الحداثة، والتأثر بالقوانين الفرنسية، وعدم الدستورية، وتخصيص كل سلك بقانون خاص، وذلك كالآتي:

1. **حداثة نشأتها**: ظهر أول تنظيم للوظيفة العمومية الجزائرية بعد استرجاع السيادة الوطنية سنة 1966، من خلال الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي حل محل قانون الوظيفة العمومية الموروث عن الاستدمار الفرنسي. ثم ظهر قانون آخر، هو قانون رقم 12/78، المؤرخ في 5 غشت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، والذي دمج بين صفة العامل في القطاعين؛ الإداري والاقتصادي، وأحدث فوارق في

---

[1] / لم تفارقه **"لَمَّا"** منذ أن" كان الذئب **يَسَّوَّق**" ، مثل جزائري، يضرب في زمن" **الغَفْلة** "، وفي تبدل الأزمان والأحوال، أي قبل أن تظهر الأحزاب (المعارضة)، فقد تفطن الناس الآن، وصار كل من هب ودب يحتج ويغلق الطريق، لسبب : حتى أصغر إخوته أعطي سكنا " ولما ". أي ولم يتسلمه بعد. .**لمّا**: يقال: دخلت المدنية ولمّا، أي مازلت على بابها لم أدخلها بعد.

أجور كل واحد منهما، ثم تم التخلي عن هذا المفهوم؛ لأنه كان غير ملائم لكلا القطاعين. ثم ظهر المرسوم رقم 59/85، المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، وآخر قانون صدر للوظيفة العمومية، هو الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 جوان 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الحداثة تمثلت في أن الجيل الذي صنع هذه القوانين أغلبه مازال حيا؛ بمعنى لم يتغير بعدُ زمان وضعه.

2. **التأثر بالقانون الفرنسي**: بالرغم من أن قانون الوظيفة العمومية تم تغييره عدة مرات، إلا أنه لا زال يحمل في ثناياه الكثير من سمات القانون الفرنسي الاستدماري، جل مواد قانون الوظيفة العمومية الجزائري نسخة طبق الأصل للقوانين الفرنسية.

3. **توحيد المصطلح في القطاعين**: المقصود بالقطاعين؛ قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي العام، بموجب القانون رقم 78/ 12، المؤرخ في 5 غشت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، والسبب يرجع إلى التحول الذي عرفته الجزائر بتطبيقها النظام الاشتراكي الذي يدمج المصطلحين، مصطلح "الموظف" مع مصطلح "العامل"، وبقي الحال هكذا حتى صدر المرسوم 59/85، المؤرخ في 23 مارس1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، رغم تحديده لقطاع الوظيفة العمومية، ولكن الدمج لم ينجح، لتدني أجور العمال في الإدارة العمومية، وارتفاعها لدى عمال القطاع الاقتصادي، وقد انجر على ذلك هروب موظفي الإدارة العمومية إلى القطاع الإقتصادي، وتفشي الأعمال الحرة أو ما عرف آنذاك بـ " البزنسة أو اقتصاد الكابة[1]".

4. **عدم دستورية المرسوم رقم59/85**، المؤرخ في23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، بعد صدور دستور 1996، خلال المرحلة الممتدة بين سنة 1989و1996، لأن قانون الوظيفة العمومية خلال هذه الفترة كان عملا من أعمال السلطة التنفيذية؛ لأن دستور 1989 لم يدرج في مادته رقم 115 الوظيفة العمومية كمجال للتشريع من البرلمان. أما بعد إلغاء دستور 1989 وإحلال دستور 1996 محله ، الذي جعل التشريع للوظيفة العمومية عملا من أعمال البرلمان، بالمادة 122 من دستور 1996، الفقرة 26 منه التي تنص على أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، من اختصاص السلطة التشريعية، البرلمان،

[1] / يقصد باقتصاد "**الكابة**" تجارة "**الشنطة**" عند المشارقة.

ولذلك تم إصدار الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 جوان سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي وضع حدا لعدم دستورية قانون الوظيفة العمومية، وهكذا أصبح يحاط به جميع الضمانات في مواجهة التعسف الذي يصدر عن السلطة العمومية أو سلطة التعيين.

5. **خصوصية القوانين**: مع صدور قوانين الوظيفة العمومية **الأساسية الخاصة** الستون (60) في شكل مراسيم، بين 19 يناير 2008، و27 ديسمبر سنة 2011، أصبح كل سلك له خصوصيته القانونية التي تتناسب وطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف.

ثالثا. مجال تطبيق الوظيفة العمومية في الجزائر: يختلف المجال البشري الذي تطبق فيه القوانين الأساسية للوظيفة العمومية في الجزائر، وتصدق فيه عبارة "موظف" باختلاف المراحل التاريخية والقناعات السياسية للقائمين على البلد، والنظام الاقتصادي المنسجم مع هذه القناعات.

اختلف المجال السياسي والاقتصادي الذي طبقت فيه قوانين الوظيفة العمومية في الجزائر حسب المراحل التي مرت بها الجزائر، وهي: ثلاث مراحل تاريخية، كل مرحلة تختلف عن الأخرى، حسب المفهوم السياسي والاقتصادي اللذين سادا فيها، من نظام غامض سياسيا واقتصاد مختلط، إلى نظام سياسي أحادي النظرة السياسية واقتصاد اشتراكي، إلى نظام متعدد الأحزاب واقتصاد حر، وهو الساري حاليا.

1. **مرحلة النظام الاقتصادي المختلط**: وهي الفترة التي تلت مباشرة إعلان استرجاع الجزائر لسيادتها[1]. أول قانون للوظيفة العمومية الجزائرية هو الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. هذا الأمر لم يحدد المشرع فيه المجال البشري بدقة؛ لأنه شمل العاملين في المؤسسات والإدارات العمومية المركزية والمصالح الخارجية التابعة لها والجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية، ووعد بأن تحدد حسب كيفيات تحدد بمرسوم. واستثنى من تعريف "موظف"، القائمين بشعائر الدين[2]، وقد حددت بعد 19 سنة، بالمرسوم 59/85، الموالي.
2. **مرحة النظام الاشتراكي**: متمثلة في المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الذي حدد فيه المجال البشري بـ"العاملين في المؤسسات والإدارات العمومية والمصالح التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري التابعة لها ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة،

---

[1] / راجع مداخلتنا المعنونة بـ:**المواثيق الدولية وإسقاطاتها على التشريع للمرأة الجزائرية**، فقرة ، فترة " بن بلة". مرجع سابق.

[2] / المادة الأولى من الأمر رقم 133/66، مرجع سابق.

وأيضا الهيئات العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية، ورجال القضاء, والموظفون الإداريون والتقنيون العاملون في المؤسسات والأجهزة والمنظمات الجماهيرية التابعة لحزب جبهة التحرير الوطني واستثنى أعضاءه المنتخبين"[1] في (حزب جبهة التحرير الوطني)؛ لأن النظام الاشتراكي يدمج كل المواطنين في طبقة واحدة تحت مبدأ ، أو شعار "محو الفوارق الطبقية".

3. **مرحلة النظام الاقتصادي الحر**: يمثلها الأمر رقم 03/06، المؤرخ في15جوان سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وهو آخر قانون صدر والجزائر تعيش الاقتصاد الليبرالي أو الحر، والمجال البشري فيه محددا، وتعريف "موظف" محددا أيضا؛ فالمجال يشمل: المؤسسة العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها، والجماعات الإقليمية، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام قانون الأساسي للوظيفة العمومية. واستثنى القضاة، والمستخدمون العسكريون، والمدنيون التابعون للدفاع الوطني، ومستخدمو البرلمان) [2].

الخلاصة

رغم أن دستور 1996 جعل مهمة التشريع للوظيفة العمومية من مهام البرلمان؛ إلا أن جميع قوانين الوظيفة العمومية صدرت في صيغة أوامر، أي لم تعرض على البرلمان لمناقشتها والموافقة عليها، بما فيها الأمر 03/06 السابق الذكر، الذي عرض على البرلمان بعد صدوره بين دورتي البرلمان، ليقبل أو يرفض، دون عرض كل مادة على حدة للمناقشة، ومن ثم فهو **غير شرعي**؛ لأنه لم يتعرض للرقابة البرلمانية[3] الفعلية حسب المادة 124 من دستور 1996، ومنذ صدوره بدأت المطالبة بتغيره. والدليل على ذلك حالة التخبط الذي تعيشه إداراتنا، فقد أصبحت التعليمة الوزارية تلغي أو تعدل قاعدة قانونية؛ لأن هذه القوانين نظرتها أحادية للوظيفة العمومية، نظرة السلطة التنفيذية.

---

[1] / المادة 3 من المرسوم رقم 59/85، مرجع سابق.

[2] / المادة2 من الأمر رقم 03/06،مرجع سابق.

[3] / رغم أن تشريعه **غير "مستعجل"** حسب المادة 124 من دستور 2016

المبحث الثاني

الموظف في الجزائر

مدخل

اختلف تعريف "موظف" حسب ما ساد في كل حقبة تاريخية من نظام سياسي في الجزائر، وما لازمه من نظم قانونية واجتماعية، فعبارة "موظف" في بداية ظهور الوظيفة العمومية، عقب الثورة الفرنسية تطلق على مندوب الأمة، بسبب مركزه الاجتماعي والتبجيل والاحترام الذين ينالهما من الشعب، ثم اقتصر تعريفه على الأعوان التابعين مباشرة للأمة، وللتمييز بين فئتين؛ فئة مكلفة بالعمل ولا تواجه الجمهور ولا يطلق عليها صفة موظف، وفئة تواجه الجمهور وتعمل تحت إشراف مشرفين سامين تابعين للسلطة التنفيذية، يطلق عليها صفة موظف.[1] وهو ما صعب إيجاد تعريف يحدد عبارة "الموظف". لكل العاملين بالمؤسسة العمومية

والمشرع في أغلب الدول المطبقة للوظيفة العمومية، وهو الذي يضع قوانين الوظيفة العمومة، لم يهتم بوضع تعريف للموظف، وإنما اكتفى بتحديد الموظفين الخاضعين لأحكام الوظيفة العمومية في كل بلد.

يجمع كتاب الوظيفة العمومية أن سبب عدم تعريف الموظف هو اختلاف الوضع القانوني للموظف من مرحلة تاريخية إلى أخرى، والتغير المستمر لقوانينها؛ لذا اكتفيت بتحديد في مجال التطبيق فقط.

لم تعط التشريعات الفرنسية أيضا تعريفا محددا للموظف، إنما اكتفت بتحديد الأشخاص الذين تسرى عليهم أحكام تلك التشريعات، فقد نصت الفقرة الأولى من قانون التوظيف الفرنسي رقم 2294 الصادر فى 19 اكتوبر 1946 على أن تعريف الموظف "يسرى على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة ويشغلون درجة من دراجات الكادر في إحدى الإدارات المركزية للدولة أو في إحدى الإدارات الخارجية التابعة لها أو في المؤسسات الوطنية " وقد عوض هذا القانون بـ. "نظام الموظفين الصادر بالأمر 244/59 فى 2 أفريل 1959، الذي نص على نفس التعريف الذي ورد في القانون الخاص بحقوق والتزامات الموظفين.

أما التعريف الجزائري فقد تأثر بالتعريف الفرنسي، لذا نحا نحوه، إلا أن المراحل السياسية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر كان لها الأثر على التعريف، وتبع تغير التعريف تغير الخصائص.

كما ذكرنا لم يقدم المشرع الجزائري تعريفا للموظف واهتم بشروطه فقط، وترك تعريفه للفقهاء. وفيما يلي شروط المشرع الجزائري لتحديد مفهوم "موظف"، مرتبة ترتيبا تاريخيا، كل تعريف يتماشى وطبيعة نظام الحكم الساري وقت وضعه. وفي الأخير أوردت تعريفا فقهيا.

لذات الأسباب السابقة سأقصر الحديث على الموظف العمومي، وعلى المقصود من عبارة "موظف" وتعريفه إجرائيا، وطبيعة العلاقة التي تربطه بالإدارة التي يعمل فيها.

---

[1] / سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول** ، مرجع سابق ص 14/13.

المطلب الأول

تطور تعريف الموظف في الجزائر

تطور تعريف الموظف في الجزائر: المشرع الجزائري حذا حذو المشرع الفرنسي، إذ اكتفى بتحديد الأشخاص الذين يسري عليهم القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

تعريف موظف اختلف في الجزائر حسب طبيعة كل مرحلة تاريخية، التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل.

1. **المرحلة الأولى:** يمثلها الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. وهي المرحلة المتمثلة في الأيام الأولى لاسترجاع السيادة الوطنية، فاعتبر كل من يعمل في مؤسسة عمومية موظفا، بغض النظر إن كان القطاع اقتصادي، أو هيأة، أو مؤسسة إدارية، فقد عرفته المادة الأولى منه، بأنه: " الشخص المعين في وظيفة دائمة ورسم في رتبة التسلسل الإداري"[1].
2. **المرحلة الثانية:** ممثلة في المرسوم رقم 59/85، المؤرخ في 23 مارس1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الذي عرف الموظف في المادة 5، بأنه: "العامل الذي ثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية".
3. **المرحلة الثالثة:** ممثلة في الأمر رقم 06 /03، المؤرخ في 15 جوان 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي عرف الموظف في مادته الرابعة بأنه: "العون الذي عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري".

في هذه المراحل اعتبرت العلاقة تنظيمية قانونية دائمة، والهدف من تثبيت موظفي الوظيفة العمومية؛ منحهم ضمانات الاستمرارية في وظائفهم وكسبهم وضعية تنظيمية قانونية تجاه المؤسسة المستخدمة، إلا أن الأمر 03/06 استثنى أعوان الحفظ والصيانة بالمواد 21/19 من نفس الأمر، فجعلهم أعوان متعاقدين، سواء بعقد مدته محددة أو غير محددة، وليس لهم الحق في الترسيم في رتبة من رتب الوظيفة العمومية، عكس ما كان منصوصا عليه في كل القوانين السابقة.

[1] / المادة الأولى . الفقرة 2

نستنتج: أن الموظف يخضع للتعيين من طرف الإدارة، وتعيينه يقتضي وظيفة دائمة و يرسم بعد ثبات صلاحيته بالتجريب، كما نستشف أن صفة موظف لكي تطلق على من يعمل في إدارة عمومية، لابد أن تتوفر فيها شروط ثلاثة، هي: الانتماء إلى إدارة عمومية، التعيين بقرار، الترسيم.

هذه الشروط هي التي تميز عبارة " موظف" في الجزائر، وهو ما أتناوله فيما يلي:

المطلب الثاني

شروط صفة موظف في الجزائر

شروط صفة الموظف الجزائري[1]: إذا كان المشرع الجزائري لم يقدم تعريفا للموظف بل اكتفى بتحديد شروطه كما أسلفنا. فما هي هذه الشروط القانونية للموظف التي حددها المشرع الجزائري؟

هناك أربعة شروط، لابد أن تتوفر في من يوظف بالمؤسسة العمومية حتى تطلق عليه صفة "موظف"، هي: الترسيم، العمل في مرفق عمومي، التعيين من طرف سلطة مختصة، أن تكون الوظيفة دائمة.

1. **التثبيت**: يقصد بالتثبيت؛ الترسيم، فالموظف يبدأ حياته المهنية في الوظيفة العمومية وينهيها فيها، فيتكون له مسار وظيفي متسلسل ومستمر، وفكرة التثبيت لا تنحصر في استمرار أداء الموظف لعمله؛ لأن الوظيفة تنظمها قوانين الوظيفة العمومية؛ فقد يحسب العمل شهريا كعمل الإداري، أو أسبوعيا كعمل الأستاذ الجامعي..الخ؛ المعيار الأساسي في التثبيت هو دوام العمل؛ لأن المؤسسة تحتاج إلى الموظف المنتظم، بخلاف أنماط العمل الأخرى التي قد يكون العمل فيها عارضا، أو موسميا، أو مؤقتا؛ لإنجاز مهمة محددة، فلا ينطبق عليه شرط الديمومة حتى يثبت، ولا يعتبر بالتالي من يؤديه موظفا، بل عونا.
2. **العمل في مرفق عمومي**: المرافق العمومية يقصد بها؛ المؤسسات التابعة للدولة، والإدارات المركزية في الدولة، والمصالح غير المركزة التابعة لها، والجماعات الإقليمية، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي، والثقافي، والمهني، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي، والتكنولوجي، وكل مؤسسة عمومية، يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.
3. أن تكون **الوظيفة المكلف بها دائمة**. بمعنى أن العلاقة بين الموظف والإدارة، لا تنهي بزوال الوظيفة، بل ينقل الموظف عند زوالها إلى وظيفة أخرى، وأن الوظيفة لا تنتهي بانتهاء العلاقة بين

---

[1] / المادة 4 من الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

الموظف الإدارة. مثل التعيين بطريقة الولاء، في المناصب السامية والنوعية، فالمنصب إن زال يقال أو يستقيل المعين فيه.

4. **التعيين من طرف سلطة مختصة:** لا يكفي أن يكون المعين في مؤسسة عمومية مثبتا، مكتسبا صفة "موظف"، بل لا بد أن يلتحق بالعمل بطريقة قانونية، حسب الشروط الإجراءات المقررة في القوانين واللوائح التي تحكم المؤسسة، بمعنى لابد أن يعين بقرار من السلطة المختصة بالتعيين ،كالوزير، أو رئيس المجلس البلدي البلدي، أو المدير العام لمؤسسة عمومية[1].

المطلب الثالث

المستثنون من صفة موظف في الجزائر

المستثنون من صفة موظف: لايعتبر موظفا، استثناء بقوة القانون: القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون التابعون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.[2]، رغم توفر كل منهم على شروط الموظف، والمستثنون متغيرون بتغير قانون الوظيفة العمومية[3].

من كل ما سبق نستخلص **تعريفا للموظف الجزائري**.

هو: **الشخص المعين من سلطة مخولة، يمارس نشاطه في وظيفة عمومية دائمة، ومثبت في رتبة من سلك، وخاضع للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.**

الاستنتاجات:

يمكن أن نستنتج من كل ما سبق ما يلي"

1. الاتجاه الأوروبي بمبادئه ومميزاته أو مزاياه، هو الذي أخذت به الجزائر، مع تحفظها على ما تعارض مع سيادتها، في جميع القوانين الأساسية للوظيفة العمومية، منذ استرجاع السيادة الوطنية إلى اليوم[4].

---

[1] / راجع سلطة التعيين . ص 58

[2] / المادة 2 من الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

[3] / المادة1 من الأمر رقم133/66 ، مرجع سابق، أخرجت "القضاة، والقائمون على شعائر الدين، وأفراد الجيش الوطني الشعبي".

[4] / من أول قانون صدر إلى آخر قانون،كلهم ينطلقون من المفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية، والقوانين هي:

أ. الأمر 133/66، مرجع سابق.

ب. المرسوم 59/85، مرجع سابق.

ج. الأمر 06 /03، مرجع سابق.

2. التوقيع على محضر التعيين يعتبر عقدا بين الطرفين: ممثل المؤسسة العمومية من جهة، والمرشح للوظيفة العمومية من جهة أخرى، ويسمى العقد الموقع عليه "عقد إذعان".
3. علاقة الموظف بالوظيفة علاقة تنظيمية لائحية، تحكما القوانين الأساسية العامة والخاصة للوظيفة العمومية.
4. ينشأ الوضع القانوني للموظف بمجرد توقيعه محضر التعيين، بغض النظر عن الرضى عن المنصب من عدمه أو الأجر.
5. يجوز تغيير الوضع القانوني للموظف في أي وقت من طرف الجهة الوصية، دون أن تحتاج إلى رضى الموظف لتوقيعه على قد الإذعان .
6. لا يجوز للجهة الوصية، صاحبة المركز الأقوى في العقد، أن تتفق مع الموظف، على أي مخالفة للقانون واللوائح المنظمة للوظيفة العمومية؛ بسبب العلاقة القانونية النظمية.
7. صفة "موظف" مستقلة عن صفة "الوظيفة"، أي أن مصير الموظف غير مرتبط بالوظيفة المكلف بها.
8. ليس كل من يعمل في الوظيفة العمومية يحمل صفة "موظف"، قد يكون "عونا".
9. ال "عون" قد يتحول إلى موظف بالمشاركة في مسابقات التوظيف، إن فاز بالمسابقة وثبت يصبح "موظفا".
10. **الملحق**: هو من لا يحمل صفة "موظف"قبل التحاقه بالوظيفة العمومية، ولا يطلق عليه "موظف" إذا ألحق بمؤسسة عمومية مطبق فيها قانون الوظيفة العمومية.
11. **الاستثناء** : يشمل الاستثناء من تسمية "موظف"، وهو يعمل في مرفق من مرافق الوظيفة العمومية:

أ. عمال (الحفظ والصيانة) الذين يطلق عليهم "أعوان"، رغم ممارسة عملهم في مرفق عمومي يطبق فيه قانون الوظيفة العمومية.

ب. العمال المؤقتون(المستخلفون) وهم المنضوون تحت "عقود ما قبل التشغيل"التي تنظم علاقتهم بالمؤسسة العمومية. يحكمهم المرسوم رقم 402/98 المتعلق بالإدماج المهني للحاصلين على الشهادات الجامعية.

المبحث الثالث

تأسيس العلاقة

مقدمة

تؤسس علاقة العمل بمرورها على مرحلتين، أولها: غير رسمية، والثانية: رسمية.

1. **المرحلة غير الرسمية:** هذه المرحلة عبارة عن مجموعة الإجراءات القانونية التي تبدأ باستقطاب واستقبال من توفرت فيهم الشروط الشكلية المعلنة، ثم المفاضلة والإمتحان والمقابلة النهائية، وتنتهي بانتقاء عدد يساوي عدد المناصب الشاغرة والإعلان عن مَن قبلوا لإنشاء علاقة العمل الرسمية.
2. **المرحلة الرسمية:** تبدأ بتوقيع الطرفين على محضر التنصيب ثم الخضوع للتجربة وتنتهي بالترسيم أو الديمومة.

علاقة العمل في المؤسسة العمومية هي علاقة لائحية تنظيمية تنشأ بقبول طرفي العمل بناء العلاقة، والقبول دليله توقيع الطرفين "محضر التنصيب".

الأصل في التعاقد الديمومة، ولكن قد تكون مؤقتة، ويترتب على بناء العلاقة إلتزامات وحقوق متبادلة بين الطرفين، تبدأ بتوقيع على محضر التنصيب، وتنتهي بضوابط قانونية وتنظيمية لسنا معنيين بها في هذا البحث، ولكني أكتفي بذكر سببين رئيسيين لإنهاء العلاقة، هما: الاستقالة، والوفاة.

الحديث عن تأسيس علاقة العمل، يدعونا إلى طرح الاشكال، ماهي مرجعية العلاقة بين المستخدِم والمستخدَم؟ وماهي مراحل تأسيسها؟ وكيف تؤسس؟ ومتى تكون دائمة؟ ومتى تكون مؤقتة؟ كيف يعين المرشح؟ هل يخضع المعيَّن إلى التجريب أو التمرين ؟ ما هي مدة التجريب ؟ وأخيرا كيف يتم التثبيت ؟

المبحث الموالي، يجيب على هذه التساؤلات في ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: يتناول مرجعية علاقة العمل، **والمطلب الثاني:** يتناول طبيعة علاقة العمل، **والمطلب الثالث:** يتناول الاجراءات الموضوعية لتأسيس علاقة العمل.

المطلب الأول

مرجعيات الحق في التوظيف

مرجعيات الحق في بناء علاقة العمل: علاقة العمل لها أربعة مرجعيات رئيسية، هي: الكاريزمة، الكفالة، الولاء، الجدارة.

1. **الكاريزمية:** سند التوظيف فيها **الوراثية**، مالك هذه الصفة يعين في الوظيفة مباشرة، ويستمد كاريزميته **من الله**، مثل الرسل والملوك: "الأسد" من السلالة "العلوية"، و"محمد السادس" من جدته _ فاطمة الزهراء ابنة محمد رسول الله، و"عبد الله الثاني" من أسلاف _آل البيت_ والمحررون من **الشرعية الثورية**[1]؛ لأن الثوريين المحررين وجدوا قبل الحكومات.

الكاريزمي شخصيته مقدسة، لأنه يملك القوة المطلقة بالوراثة المستمدة من الله أو من الثورية؛ لذا الكاريزمي لا يستشير، ورأيه أمر، ومن حقه حرية التصرف المطلقة في مَن وما على الأرض، ولا يستخلف إلا بعد الوفاة، وإن توفى يخلفه فقط مَن مِن صلبه بالوراثة. ويشرف على تنفيذ إرادته من يقدسه[2] بـ "الولاء".

2. **الكفالة:** سند التوظيف فيها النظام العبودي المعاصر، المشرع بقانون عرفي يسمى"**نظام الكفيل**" معروف في الخليج العربي، علاقة العمل فيه تبدأ بالتسلُّم المتبادل، بين المشتري ومكتب استقدام العمالة الوافدة_الممنوع دوليا_[3]؛ "المشتري الكافل"، يسلم لصاحب مكتب التشغيل المبلغ المتفق عليه، و"البائع" يسلم للمشتري: العامل، وجواز سفره، بمشيئة البائع والمشتري وحدهما، دون أي تدخل من السلطات

---

[1] / لأنهم حرروا شعوبهم من الإستدمار.

/[2] **التقديس المقصود به:** الاعتقاد أن الشخص المقدس يملك قوى خارقة، قد تفوض بـ "التبرك"، سمعت أحد أتباع " مصالي الحاج" يقول: "شاءت لي الأقدار أن أصافح (مصالي الحاج)؛ فلم أغسل يدي مدة شهر كامل، لأُبقي على رائحة يده في يدي؛ يقصد: الابقاء على يده مباركة؛ لأنها حلت بها البركة المقدسة، المتمتع بها مصالي الحاج.

ونفس الشيء _ مع الفارق_ ما فعله **من قبل يد الرئيس الفرنسي** (هولاند) أثناء زيارته العاصمة الجزائرية في ديسمبر 2012، معتقدا أنه يستمد منه جبروت فرنسا التي قتلت مليون ونصف مليون، من شهداء الوطنية الجزائرية، وأذلت ونكلت بأجداده طيلة 132 سنة. ولما أُستهجنت فعلته، دافع عن فعلته قائلا: " من الفرحة الكبيرة جمعت الأيادي وقبلت **يدًا نظيفة**"._عوضا أن يطببها عماها_ نقلا عن قناة النهار الجزائرة.

[3] / أنظر. مكاتب التوظيف الربحية الخاصة . ص 87

المحلية، ودون مراعاة رضى العامل المُباع أو رفضه، ودون تحديد مدة العقد أو طبيعة العمل أو حتى عدد ساعاته أو وقته، أو أي اتفاق على الحقوق والواجبات[1].

ومن **شروط التكفل**، مصادرة المشتري لـ: جوازات سفر المكفول، حرية التنقل، والحق المطلق في الطرد أو الترحيل المفاجئ، والعنف اللفظي، والجسدي دون سبب مقنع، وتشغيل المكفول ساعات عمل تبدأ ولا تنتهي، أما الضمان الاجتماعي، والتقاعد[2] فهما ليس في الحسبان، آلاف من البشر يعيشون في خوف دائم من المستقبل[3].

3. **الولاء**: سند التوظيف فيها **جِبلة** بعض المذعونين بها؛ سببها الانبهار بالمال أو/والسلطة الظاهرية التي بيد المَولى.

يعين هؤلاء لينوبوا مَواليهم في تنفيذ إرادتهم وحماية سلطتهم، وظفوا بشرط واحد، هو: الولاء التام لمولاهم، بدليل أنهم يعينون في الوظائف النوعية، ويُقصون منها بقرار غير معلل، وليس لهم الحق في التظلم من الاقصاء.

وصفة الولاء، كان الاستدماريون الفرنسيون أيضا يعينون الجزائريين على أساسه في المناصب الإدارية البسيطة، لمواصفات معينة تخدم فرنسا ومن معها من اللفيف الأوروبي[4]

حيث أن: **المعينين بسبب الولاء لا يملكون الصفة القيادية، بقدرة ما يملكون النباهة على اكتشاف إرادة مولاهم قبل أن يعلنها، فيفاجئونه بتنفيذها تزلفا، لكن هل هذه الزلفى دائمة[5] ؟**

4. **الجدارة القانونية**. سند التوظيف فيها صفة يمتلكها أُوْلو المواصفات المتوافقة مع أوصاف الوظيفة في أي مستوى من المستويات الإدارية الثلاثة. التعيين بهذه الصفة تطبيقا للقانون، وتحقيقا لمبدأ المساواة في التوظيف، المؤسس على الكفاءة والجدارة والاستحقاق.

طبيعة علاقة العمل الثلاثة الأولى لم يتطرق لها البحث؛ لأنها غير موضوعية. واكتفت بالتطرق إلى التعيين حسب الجدارة القانونية؛ لأنها موضوعية.[1]

---

[1] / للإستزادة راجع طرق التوظيف التاريخة . الشراء.ص 114

[2] / **في الجزائر موجود شبيه**: وهم الذين أُعطوا اسم " **الجزائر البيضاء**" رغم تمتعهم بالحق في "**باقة الشفاء**" للعلاج واسترجاعا نسبة الضمان المقدرة بـ % 80، فهم لا يتمتعون بالحق في التقاعد، وقد بلغ عددهم قرابة 2000 مشغل في نهاية جوان 2017، على تراب ولاية سطيف، وفيهم الكثير من عمل مدة تجاوزت العشرون سنة، وأشرف على الستين من العمر؛ حسب ما علمت من مسؤول مباشر عليهم؛ وهذا هضم لحقوق اقرتها المواثيق الدولية.

[3] / نقلا عن: قناة france24. برنامج في **فلك الممنوع**. **نظام الكفيل** ج1 بتاريخ 2016/03/11

[4] / راجع مواصفات العمل الجزائري، ورأي دستور 1963.ج.الجزائرية.د.ش. وقول ابن باديس في هذا التعيين . من مبدأ المساواة ، على الترتيب، 180/181و 188 .

[5] / راجع الإجابة. الولاء : صفحة: من فصل المساواة في التوظيف. 193.

الجدول الموالي يلخص علاقة التوظيف مع الوظيفة.

جدول رقم(2) يبين علاقة عملية التوظيف بالمنصب ومرجعيته

المستوى الاداري	المنصب	المواصفات	طريقة التعيين	المسؤولية	طبيعة العلاقة	الشرعية
الأعلى	التخطيط.التوجيه	الكاريزميا	الوراثة	عليا، سامية	مدى الحياة	الله، الثورية
الأوسط	الاشراف. الرقابة	الولاء	الإختيار،التعيين	نوعية	مرتبطة بالمفوض	التفويض، النفوذ
الأدنى	التنفيذ	الجدارة القانونية	المفاضلة، الشراء	روتينية ،تقنية	دائمة أو مؤقتة	قانونية، تنظيمية

من إعداد الباحث

المطلب الثاني

طبيعة علاقة العملأخذ المشرع الجزائري في تأسيس علاقة العمل الرسمية بالنظرية اللائحية التنظيمية وكيفيها في صيغة "عقد الإذعان".

عقد الإذعان يخضع له كل العاملين في الوظيفة العمومية، سواء بالديمومة، أو المحددة الأجل.

تبدأ علاقة العمل غير رسمية بطلب خطي من المترشح طبقا للأمر رقم 133/66، المؤرخ في 2 جوان سنة 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. والقانون رقم 12/78، المؤرخ في 5 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل. والأمر رقم 06/ 03،المؤرخ في 15جويلية ،2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الهدف من الطلب هو أن العلاقة بدأت برضى المترشح، وأن المترشح مستعد لتحمل الإلتزامات.

وكل علاقة بين مستخدِم ومستخدَم، لابد أن تتم بناء على عقد[2] مكتوب، والعقد إما **عقد مشيئة**، هو معمول به خارج الوظيفة العمومية، أو **عقد إذعان** وهو المعمول به في الوظيفة العمومية الجزائرية، وتبعا لنوعية التعاقد تنشأ العلاقة.

طبيعة العلاقة على نوعين رغم أنهما تتأسسان بـ"عقد اذعان" بين الموظف والإدارة العمومية الجزائرية المعنية، تتأسس **الأولى**: على أساس **الديمومة** مع الترسيم، أو الديمومة بدون ترسيم. **وتتأسس الثانية**: على أساس تحديد الأجل.

---

[1] / راجع/ الدراسات السابقة، سبب الاقتصار على الدراسات الثلاثة. ص 6

[2] / في القطاع الخاص قد يكون شفاهيا.وبرر المشرع ذلك بانتشار الأمية الحرفية بن الجزائريين من ذوي المراتب الدنيا في مجال العمل.

أولا. العقود الدائمة بدون ترسيم: طبيعة تأسيس عقد علاقة العمل بين المؤسسة العمومية والموظف مبنية على أسس لائحية تنظيمية، ويسمى العقد "عقد الإذعان". وتصبح العلاقة نافذة بدءا من التوقيع على محضر التنصيب على أساس **عدم تحديد مدة العمل**[1]. بمعنى أن يعين المرشح على أساس التعاقد، والعقود هنا تصنف المتعاقدين صنفين. عقود خاصة بأعوان الحفظ والصيانة، وعقود "ما قبل التشغيل ". الأولى ينظمها قانون, والثانية ينظمها مرسوم رئاسي.

1. **عقود ينظمها القانون:** تنظمها المواد: 21/19 من الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 جوان 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. هذه العقود تسمى عقود أنشطة الحفظ والصيانة، التي تشمل "مناصب الحفظ والصيانة ": وهم الذين يعينون كأعوان مهنيين، وأعوان الخدمة، وسائقي السيارات، ورؤساء حظائر السيارات، وأعوان الرقابة والحراسة، إلى جانب بعض أعوان الأعمال المؤقتة، مثل: الذين يعينون مؤقتا في انتظار تنظيم مسابقة توظيف، أو إنشاء سلك جديد للموظفين، أو الشغور المؤقت لمنصب عمل.

ويتم توظيف المتعاقدين بطريقتين: الاختبارات المهنية، أو الانتقاء. وكعينة من الأعوان العاملين بهذه الصفة، الأعوان الذين عينوا خلال شهر أوت من سنة 2015 بالإدارة المركزية والمصالح اللامركزية والمؤسسات العمومية تحت وصاية وزارة التربية، وكعينة، الأعوان المعينون في الجدول الموالي[2]:

جدول رقم (3) يبين الأعوان المتعاقدون مع الإدارة المركزية واللامركزية بوزارة التربية.

التعداد حسب طبيعة عقد العمل			
عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة	
التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي
70738	873	72	4

جدول من إعداد الباحث.

وأذكر عينة آخرى للعاملين بالمؤسسات اللامركزية وبالتعاقد خلال شهر ماي من سنة 2014 بالجامعات لنفس الصنف من الأعوان المتعاقدين بجامعتي سطيف 1 و 2.

1 / المرسوم رئاسي رقم 07 ـ 308 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة2007 المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

2 / نقلا عن : قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2 أوت 2015 المعدل والمتمم . يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاط الحفظ والصيانة أو الخدمات بعنوان الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية والمؤسسات العمومية تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.

جدول رقم (4) يبين أعوان الحفظ والصيانة في جامعتي سطيف[1]

الجامعة	العدد حسب طبيعة عقد العمل		المجموع
	غير محدد المدة	محدد المدة	
سطيف 1	390	0	390
سطيف 2	192	0	193

جدول من إعداد الباحث

2. **عقود ينظمها المرسوم الرئاسي** رقم 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، وليس لهم الحق في الترسيم.

يطلق على المتعاقد الذي لا يرسم اسم "**عون** " ويبقى بهذا الاسم، ولا يطلق عليه "موظف" إلا إن شارك في مسابقة للتوظيف من جديد ونجح، فتطبق عليه إجراءات الموظف الجديد، وللتوضيح أكثر، هذا الاسم يطلق على المتعاقدين بعقود غير محددة المدة وعلى المتعاقدين بعقود محددة المدة.

ونظام التعاقد يترتب عليه علاقة خاصة بين الأعوان والمؤسسة، تتميز بأن المتعاقدين من النوعين يخضعان لكل الإلتزامات التي يخضع لها الموظف إلا أنهم **محرومين من** الاستقرار الوظيفي، ومن مكافأة التسريح الاضطراري، ومن التطور، ومن الترقية.

أ.**الاستقرار الوظيفي**: الحرمان من الاستقرار الوظيفي، يتمثل في جهلهم نهاية مسار مستقبلهم، إذ، يمكن أن يلغى عقدهم في أي وقت.

ب.**مكافأة التسريح**: غير معنيين بمكافأة التسريح، كاملة التي يتمتع بها زملاؤهم الذين لهم صفة (الموظف)، في حالة التسريح الاضطراري، إذ للمسرح ما يساوي أجر أحسن شهر من نفس السنة.

ج. **التطور**: ليس لهم الحق في المطالبة بالتكوين والتدريب، إلا إن بادرت الإدارة بذلك، إذا احتاجت لخدمة معينة من العون، عكس زملائهم المثبتين الذين يعملون معه.

د. **ثبات الرتبة**: لا يمكنهم الترشح للمنصب الشاغر بالترقية، إلا بعقد جديد، حسب شروط المنصب المفتوح وبعد المشاركة في المسابقة.

ثانيا.عقود مؤقتة:

---

[1] / قرار وزاري مشترك . معدل. مؤرخ في 4 مايو سنة 2014 يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان الجامعات.

العقود المؤقتة الأكثر انتشارا في الجزائر، هي: "عقود ما قبل التشغيل"، أما العقود المؤقتة الأخرى، فهي التي تكون ظرفية، مثل: خلو منصب بسبب الوضع مثلا.

عقود ما قبل التشغيل، هي: عقود مؤقتة يوظف من خلالها خريجي الجامعات ومستويات ما قبل الجامعة، الذين سماهم المشرع الجزائري"ذوي الوضع الاجتماعي الهش"، الملاحظ أن جل هذه العقود يشغل بواسطتها الإناث أكثر بكثير، من الشباب الذي يرفض العمل بها لتدني أجرها، فهو لا يتجاوز شهريا 15000 دينار جزائري، ويصل في أدناه 9000 دينار جزائري، بل الشبكة الاجتماعية تشغل الشباب بـ 5470 دج شهريا[1]. والأنثى تقبلها؛ لأنها ليست مطالبة ببناء بيت، حتى زواجها_ مهرها_ على عاتق من يطلب يدها، وإن كانت غير متزوجة فمصاريفها على عاتق عائلتها، (هذا ما قضت به الأعراف في مجتمعاتنا العربية الإسلامية)، **وحتى الأغلب من العاملات والموظفات، سرى في عروقهن؛ أن المصاريف العائلية على عاتق الرجل وحده، مهما ارتفعت رتبتهن الوظيفية، أو مكانتهن في سلم العمل!!**

وعقود العمل التي كانت تحت اسم عقود ما قبل التشغيل أصبحت في الوقت الحالي تحت صيغة جديدة معدلة تسمى بـ عقود الإدماج المهني، حيث طرأت على هذه الأخيرة تعديلات جديدة أقرتها الحكومة من بينها تمديد فترة العقد إلى ثلاث سنوات، إلى جانب منح المؤسسات المستقبلة لحاملي الشهادات، محفزات كثيرة، تضاعفت منذ شهر أفريل سنة 2011، وأغلبها تتعلق بالجانب التدعيمي للضمان الاجتماعي.

باختصار: أصحاب هذه العقود، نوعين: النوع الأول: من حملة المستوى الثانوي، من الذين ليس لهم شهادة، والنوع الثاني: من حملة الشهادات الجامعية.

يجب التذكير أن هذه التسميات متغيرة بإستمرار، وتفسر حسب كل مسؤول، والتشغيل بها يتم في القطاع الخاص أكثر، لذا لم أعطها الأهمية الكاملة.

---

[1] /صدفة، لقيت في مؤسسة عامة، جامعية، وأم لطفلين، تعمل بالمبلغ الأدنى المذكور أعلاه، منذ عدة سنوات، من شدة غيظها تبكمت بعد تنهيدة عميقة عن الإجابة على سؤالي: **لماذا الفتاة تقبل العمل بأبخس الأثمان؟** ، بينما بقية زميلاتها كن يجبنني بعفوية رغم أنهن يتقاضين المبلغ المستحق للموظفات.

.

ثالثا. عقود دائمة مع التثبيت:

في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من نموذج طلب التوظيف، والنجاح في المسابقة والمقابلة يصبح المرشح الأجدر بالوظيفة، مؤهلا لتبوأ المنصب، وتقوم الجهة المؤهلة بتأسيس العلاقة من خلال ثلاثة مراحل: التعيين، ثم التمرين، ثم الترسيم.

لكنني قبل ذلك أقدم لمحة عن الترسيم، وكيف كان وقت الاستدمار، كمدخل.

الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته، وهو ما أجمعت عليه قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية منذ استرجاع السيادة الوطنية حتى الآن؛ بأن يعين أولا بصفة "متمرنا متربصا"، ولما تبين التجربة صلاحية المعين يثبت، وتتغير صفته من "متمرن" إلى "موظف"، تلاقئيا ؛ لأن العلاقة بين طرفي العمل في الوظيفة العمومية "قانونية لائحية تنظيمية "[1].

وقد كانت العلاقة بين الإدارة والموظف الجزائري، أثناء الفترة الاستدمارية علاقة تعاقدية قانونية أي يحكمها "**قانون الأهالي**".

وتتميز النظرية اللائحية لرابطة التوظيف بأنها أكثر اتفاقا مع مقتضيات المؤسسة العمومية بما تتطلبه من تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة المورد البشرية، مع مسايرة لحاجات الموظفين المتغيرة والمتطورة.

بعد استرجاع الجزائر لسيادتها واصلت العمل بالتشريع الفرنسي من خلال الأمر المؤرخ 1962/12/31 المتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية السارية إبان الفترة الاستدمارية، باستثناء ما يتنافى منها مع السيادة الوطنية، وظلت الوظيفة العمومية في الجزائر تخضع لأحكام القانون الفرنسي، أو لقانون الوظيفة العمومية الصادر في 1959.

ولما كان الموظف الفرنسي في علاقة قانونية تنظيمية تجاه إدارته، جاء قانون الوظيفة العمومية في الجزائر متأثرا بهذا التكييف من أول قانون إلى آخر قانون لها[2]، فقد نصت المادة 6 من الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 02 جوان1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أن: "الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية تنظيمية" كما نصت المادة 7 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جوان سنة 2006،

---

[1] /قانونية لائحية تنظيمية ،حسب المواد وقوانين الوظيفة العمومية.

أ. المادة 6 من الأمر رقم **133/66**. مرجع سابق.

ب. المادة 3من القانون رقم 12/78 .مرجع سابق

ت. المادة 5 . القرة 2 من المرسوم رقم **59/85** مرجع سبق.

ث. المادة7 من الأمر رقم **03/06** مرجع سابق.

[2] / سعيد مقدم ، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، مرجع سابق.

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على نفس المعنى، والغاية من ذلك تثبيت موظفي الوظيفة العمومية، ومنحهم ضمان الاستمرار في وظائفهم، باعتبار أن نظام الوظيفة العمومية يحتاج إلى مهارة تكتسب من المراس في أي مهمة توكل للموظف؛ وهذا لا يتحقق إلا بالاحتراف القائم على العلاقة التنظيمية القانونية، وهو ما يضمن السير الجيد للمرفق العمومي.

جاء في المادة 4 من الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 جوان 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"، فالمشرع الجزائري يميل لتفضيل العلاقة التنظيمية القانونية الدائمة، باستثناء ما جاء في حق أعوان الحفظ والصيانة الذين نصت عليهم المواد23/21 من الأمر الأخير، بجعله العلاقة سواء المحددة أو غير المحددة لا تخول لشاغلها الحق في الترسيم، خلافا لما كان يجيزه القانون الأساسي لسنة 1966، الذي ينص على إدماج الأعوان المتعاقدين المؤقتين الذين يشغلون مناصب دائمة إذا أكملوا سنة كاملة. وتبدأ العلاقة الفعلية بالمؤسسة بالتعيين في المنصب.

المطلب الثالث

إجراءات تأسيس علاقة العمل

إجراءات تأسيس علاقة العمل الرسمية تبدأ **بالتعيين** وتنتهي **بالترسيم**، بعد أن يكون **التجريب** قد أثبت جاهزية الطرفين لقبول كل منهما الآخر.

أولا.التعيين: تبدأ علاقة العمل بالتعيين، والتعيين تتطلب دراسته؛ تعريفه، وتحديد السلطة المكلفة به، وصفة التعيين، وطبيعة وثيقة التعيين، وشروطها، وإجراءات التعيين، والآثار المترتبة عليه.

1. **تعريف التعيين**: التعيين عملية إدارية لتوظيف المرشحين من ذوي المؤهلات للعمل في المؤسسة[1].

يبدأ التوظيف بمحضر يحدد فيه المعيَّن والمنصب المعين فيه، ويصبح التعيين نافذا ابتداء من تاريخ التنصيب، المحضر يسمى "محضر التنصيب"، وقد نصت المادة 83 من الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بأن "يعين كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متمرن"، بدءا من لحظة التعيين يصير الطرفان مطالبان بالإلتزامات والحقوق المحددتين بالقوانين وللوائح.

[1] / عبد الباري درة وآخرون، **إدارة القوى البشرية**.- القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2008. ص 95.

إذن. التعيين عبارة عن توافق مؤقت لإرادتين على بناء علاقة عمل، يتبادلان خلالها الحقوق والإلتزامات، ويفترض فيها الديمومة.

وحري بنا أن نتساءل، من هي السلطة التي لها هذه الصلاحية ؟

2. **سلطة التعيين**: حددت المادتان 1و2 من المرسوم التنفيذي رقم 99/90، المؤرخ في27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين، أن سلطة تعيين الموظفين والأعوان العموميين مخولة إلى السلطات التالية، إلا إذا نص التنظيم المعمول به على غير ذلك، وهم:

أ. **الوزير** : فيما يخص مستخدمي الإدارة المركزية.

ب. **الوالي**: فيما يخص مستخدمي الولاية.

ج. **رئيس المجلس الشعبي البلدي**: فيما يخص مستخدمي البلدية.

د. **مسؤول المؤسسة العمومية** ذات الطابع الإداري: فيما يخص مستخدمي المؤسسة.

هـ. مسؤول المصلحة **المفوض**: يمكن أن تفوض له سلطة التعيين من قبل رئيسه الذي يتصرف فيه.

و. **السلطة السياسية**: بالنسبة لقرار التعيين في الوظائف العليا[1]

3. **صفة التعيين**: يعين كل مرشح في منصبه بوثيقة تختلف صفات التعيين فيها حسب مستوى كل منصب المراد التعيين فيه، فهي إما قرار أو مقرر أو مرسوم،كذلك تختلف صفة التعيين في الوظيفة الدائمة عن صفتها في الوظيفة المؤقتة، وهي:

أ- **المعينون بصفة دائمة**: يعين المرشح في الوظيفة الدائمة بأحد الصفات: موظف، عون، ملحق.

- ✓ **موظف**: يعين المرشح للمنصب بصفة "موظف"، كل من عين على أساس الترقية، أو الإنتداب.
- ✓ **عون**: يعين المرشح للمنصب بصفة "عون متمرن" في نشاطات الحفظ والصيانة، أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية، فهم لا يعينون بصفة "موظف" ولا يكتسبها بعد التعيين[2].
- ✓ **ملحق**: يعين بصفة "ملحق" من عين في وظيفة عمومية، وهو من خارجها، أي لا يحمل صفة "موظف" قبل التعيين.

الأعوان المعينون بصفة "موظف" قبل، صدور الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15، جويلية سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يحتفظون بصفة "موظفّ ".[3]

---

[1] / المادة 9 من الأمر 133/66. مرجع سابق.

[2] / المادة 22. الفقرة 2 . من الأمر رقم 06/ 03 مرجع سابق.

[3] / المادة. 23

ب- **المعينون بصفة مؤقتة**: من عين بصفة مؤقتة، لا يعين بصفة "موظف" ولا يكتسبها بعد التعيين[1]، بل يعين بصفة " عون متعاقد".

يترتب على صدور قرار التعيين نشأة علاقة العمل بين المعيَّن والمؤسسة التي عينته، ويصبح للمرشح الحق في تولي مهام منصبه المعين فيه، وتبدأ علاقة العمل الفعلية من تاريخ توقيع المعين قرار التنصيب، مما يجعله خاضعا للقوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة، من لحظة توقيع محضر التنصيب، ويبدأ من هذا التاريخ حساب التقاعد، والأقدمية.

التثبت، يُمكن المثبت، من ممارسة المهام النقابية وحق الإضراب، والحماية من التهديد بالطرد[2].

4. **وثيقة التعيين**: يتم التعيين بوثيقة تختلف حسب مستوى منصب العمل الخاص بالمعيَّن، فقد تكون على شكل قرار، أو مقرر، أو مرسوم.

أ. **مقرر**: يكون على مستوى المصالح الخارجية للوصيات، أي المديريات.

ب. **قرار**: يكون على مستوى الإدارات العليا والولايات والبلديات.

المقرر والقرار يتضمن كل منهما: الاسم واللقب والرتبة والصنف والقسم والنقطة الاستدلالية والدرجة والمصلحة المعين فيها.

ج. **مرسوم**: يخص تعيين الموظف في الوظائف العليا، عادة لا يتجاوز السطرين. قبل صدور المرسوم هناك وثيقة تسبقه وهي عبارة عن قرار للتعيين بالنيابة، تصدرها السلطة التي لها صلاحية التعيين[3].

5. **شروط التعيين**: قبل أن توافق الجهة المؤهلة للتعيين تتأكد من توفر الشروط التالية:

أ. وجود المنصب الشاغر.

ب. وجود المنصب المالي المخصص للمنصب الشاغر.

ج. أن المنصب غير متحفظا عليه (محجوزا)[4] ليعين فيه الأحق به.

د. أن المرشح غير ممنوع من التوظيف بسبب:

- ✓ الخيانة العظمى.
- ✓ التجريد من الجنسية الجزائرية أو فقدانها.
- ✓ فقدان الحقوق المدنية.

---

1 / المادتين 2و3 من الأمر 133/66 . مرجع سابق.

2 / المادة 13 . المرسوم رئاسي رقم 07 ـ مرجع سابق.

3 / أنظر صفحة 120 من يعين بمرسوم.

4 / أنظر. المناصب المحجوزة . ص 123

✓ التسريح بقرار تأديبي نهائي.

هـ. توفر المؤهلات التي يتطلبها المنصب الشاغر في المرشح.

و. امتلاك المرشح للخبرة اللازمة، إن كان المنصب يتطلب ذلك.

ز. أن المرشح قد أتم الإختبار النهائي للوظيفة المراد شغلها وفقاً للمعايير التالية:

✓ أن يكون المرشح قد حصل على أعلى تقدير مقارنة بالمرشحين المنافسين له، أو تقدير يؤهله لأن يحتل مكانة تساوي أو أقل من عدد المناصب المفتوحة.

✓ إذا تساوى اثنان أو أكثر من المرشحين للوظيفة، تتم المفاضلة بينهما أو بينهم، إما على أساس:

- عدد سنوات الخبرة العملية أو المؤهل العلمي المضاف.
- أو تمتعه بقدرات تميزه عن بقية المرشحين، مثل: القدرة على استخدام الحاسوب، أو إتقان لغة أجنبية أو أكثر، أو أي عامل تفاضلي آخر، حسب طبيعة الوظيفة التي يراد التعيين فيها.
- إذا كان أحدهما لا يعمل بالمؤسسة، والآخر يعمل بالفعل في المؤسسة، تعطى أفضلية التعيين لمن يعمل في المؤسسة.
- إذاكان المرشحان يعملان في المؤسسة تعطى الأفضلية للأقدم.
- إذا تساوى المرشحان في الأقدمية تعطى الأفضلية للأكبر سنا.

ح. أن يكون المرشح قد خضع للتقصي عنه بواسطة المراجع الشخصيَّة، والجهات التي سبق له العمل فيها، وتكون جميع المعلومات التي تم جمعها موثَّقة، خاصة إذا كان المنصب يتطلب ذلك، مثل أعوان الأمن.

6. **إجراءات التعيين**: مقررات التعيين التي تخص الموظفين المعينين بموجب مرسوم تتخذ بعد التأشيرة المطلوبة قانونا، وتنشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

أما الموظفون غير المعينين بمرسوم فتتخذ مقررات التعيين بعد التأشيرة المطلوبة قانونا، وتنشر حسب الكيفيات التي يحددها كل من "القانون الخاص"، سواء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أو في مجلة الوظيفة العمومية، أو في النشرات الرسمية التي تحدد قائمتها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالوظيفة العمومية والوزير المعني[1].

[1] المادة 6 من المرسوم رقم 66/ 145 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.

7. **آثار قرار التعيين**: نتيجة لأخذ المشروع الجزائري في الوظيفة العمومية بالتكييف اللائحي[1]. فبمجرد توقيع المرشح قرار أو مقرر التوظيف، يصير:

أ. التعيين في الوظيفة نافذا بمجرد صدور قرار التعيين، بصرف النظر عن رضى المعين من عدمه، والصلة بين الطرفين تصبح غير قابلة للانقطاع بمجرد الإستقالة، بل لابد من قبولها من الجهة التي عينته.

ب. يصبح المعيَّن ملتزما بالعمل على ضمان سير العمل الذي يعمل فيه؛ بانتظام واطراد.

ج. تحدد القوانين واللوائح مقدما وبقواعد عامة ومجردة النظام القانوني للوظيفة العمومية، وعلى ذلك تتماثل بالضرورة مراكز كافة الموظفين الذين ينتمون إلى سلك واحد، وتبطل الاتفاقات الخاصة التي تعقد بين الموظف والإدارة المقررة للوضع الخاص للموظف المخالف للنظام القانوني المقرر للوظيفة.

ثانيا.التجريب أو التمرين

بعد تجاوز المرشح مرحلة الإختيار، والإنتقاء، والتعيين، يخضع المعين لتجريب تدوم مدته حسب طبيعة المنصب، وينتهي التجريب الناجح بالترسيم. وأتناول فيما يلي: مفهوم التجريب، ومدته، واختلاف طبيعة التجريب، بين المعين من داخل المؤسسة، والمعين من خارجها، وكيف تتعامل الجهة المؤهلة للتعيين مع المتمرن الفاشل والناجح؟ وأبدأ بمفهوم التجريب.

1. . **مفهوم التجريب**: بعد التعيين تأتي مرحلة التجريب، وهي مرحلة مهمة جدا؛ لأن نتيجتها تقرر مصير ومستقبل المرشح، خلال هذه المرحلة يبدأ المعين التعرف على شروط وظروف العمل واللوائح، المعمول بها في المؤسسة.

التجريب، أو التمرين، أو التربص، مصطلحات لها معنى قانوني واحد، رغم ما فيها من تقاطع، أفضل في استعمال "التجريب"؛ لأنه الأقرب للمعنى المراد من التوظيف في المؤسسة العمومية، ويقصد به: فترة يخضع لها المرشح "وجوبا "[2]، كل معين في منصب شاغر غير مؤقت من خارج المؤسسة، أما الموظف المعين من داخلها وعين في منصب أعلى جديد، لا يخضع لـ " للتجريب". لأنه (ترقية)، فتعيين الموظف في منصب أعلى تعتبر كـ" إنتداب" إن فشل المرقى في أداء مهام المنصب الجديد يعاد تعيينه في منصبه القديم ولا يسرح.

معنى التجريب عمليا: هو، أن يصبح سلوك الخاضع للتجريب، موضع تقييم مستمر من طرف السلطة الرئاسية، للتأكد من:

---

[1] / المادة 7 من الأمر رقم 03/06. مرجع سابق " يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية".

[2] / المادة 2 من الأمر رقم 66 / 133. مرجع سابق.

أ. مدى تناسب قدرات المجرَّب وخبراته ومؤهلاته مع طبيعة الوظيفة المسندة إليه.

ب.مدى قدرة المرشح على التكيف مع ظروف وظيفته الجديدة.

ج. مدى قدرة المعين المتمرن على الإبداع في منصبه الجديد.

د. تحديد سلوك المتمرن داخل المؤسسة بالملاحظة الدائمة والمستمرة لدرجة انضباط المتمرن وفاعليته أثناء أدائه العمل المنوط به.

هـ. حساب التأخرات والتغيبات، كمقياس لجدية المتمرن .

تدوم الفترة التجريبية تسعة (9) أشهر بالنسبة لجميع موظفي وزارة التربية الوطنية، باستثناء مساعدي التربية، ومساعدي المصالح الاقتصادية، ونواب المقتصدين غير المكلفين بالتسيير المالي، الذين تدوم فترتهم التجريبية ستة (6) أشهر فقط[1].

الفترة التجريبية قابلة للتجديد مرة واحدة بعد انتهاء مدة التجريب الأولى، إما بالتثبيت في رتبته، وإما أن يخضع لفترة تجريبية أخرى لنفس المدة الأولى، وإما يسرح؛ بعد إخباره مسبقا بمدة لا تقل عن 15 يوما دون تعويض[2].

يقترح تثبيت المجرب من قبل السلطة السلمية التي لها صلاحية التعيين، على السلطات الرئاسية الأعلى المكلفة بالتعيين.

إذن. التجريب، فترة اختبار طرفي العلاقة، كل منهم للآخر؛ تتأكد الرئاسات من مدى قدرة المعين على الإستمرار في ظل الأداء المقبول من جهة، ويختبر المعين نفسه عن مدى قدرته على الرضى، عن شروط وظروف العمل من جهة أخرى.

2. **مدة التجريب:** يقضي المعين فترة تجريبية تحدد مدتها القوانين الأساسية الخاصة، أما المعين الذي له صفة موظف، فيرقى من سلكه ورتبته التي هو فيها إلى الوظيفة الجديدة، ويحكم عليه من رئاساته، بالبقاء في المنصب الجديد، أو التنزيل إلى المنصب القديم الذي كان فيه قبل ترقيته، فقط.

يخضع المعين الجديد لمدة تجريبية بين ستة (6) أشهر، وترفع إلى اثني عشر (12) شهرا في المناصب العمل ذات التأهيل العالي، ويتمتع الخاضع للتجريب بنفس الحقوق التي يتمتع بها المثبتون الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة، و لنفس الإلتزامات. وتحسب مدة التجريب في الأقدمية ، عندما يثبت في منصبه.[3]

[1] / راجع أمثلة أخرى: شروط التثبيت. في الصفحات الموالية.

[2] / المواد 41 / 47 من المرسوم 59/85 مرجع سابق.

[3]/ المادتين 19/18، قانون رقم، 11/90، المؤرخ في 21 أبريل 1990. متعلق بعلاقات العمل، معدل.

لكن إذا تساءلنا. **لمَ المدة التجريبية ؟ مع وجود المؤهل العلمي والخبرة السابقة.**

تعتبر الفترة التجريبية ضرورية، للتأكد من وجود توافق وتآلف بين المرشح والوظيفة، ويرجع سبب الشك في عدم توافق المعين مع وظيفته، إلى أن القدرات الشخصية التي يتمتع بها المعين، قد تكون مختلفة عن المؤهلات الرسمية التي يحملها، مما يؤدي إلى انخفاض معنوياته ثم الانقطاع عن العمل، وقد تكون الخبرة القديمة غير متوافقة مع البيئة الجديدة، لذلك التجريب يجيب بصفة عملية على السؤال الموالي، **هل يستطيع المعين في الوظيفة الجديدة التآلف معها، ومع بيئتها ؟**

هذا ما تجيب عليه الفترة التجريبية بالإيجاب، أو بالسلب، وهي فترة تدوم بين 6 أشهر، وسنة كاملة قابلة للتجديد مرة واحدة.

الموظف من خارج المؤسسة يجبر على المرور بفترة تجريب، بعدها يقرر مصيره إما بالتثبيت أو يعطى فرصة ثانية مساوية للأولى، يثبت بعدها أو يسرح[1]. أما المعين من داخل المؤسسة، يعطى مهلة مثل المعين من خارج المؤسسة، لكن إذا فشل في المنصب الجديد بشكل واضح، يعاد إلى منصبه الأول، وبعض الأسلاك تتضمن فترتها التربصية تكوينا تحضيريا لشغل الوظيفة الجديدة، مثل الترقية إلى مدير مدرسة إبتدائية، أو ثانوية.

ولأهمية التجريب في حياة المؤسسة والمرشح أتساءل. هل يختلف التجريب حسب طبيعة الترشح؟ وهل يتخلل التجريب تكوينا؟ وكيف يقيم المجرب؟ وتفصيل ذلك كالآتي:

3. **طرق التجريب**: بعد التعيين يخضع المعين لفترة "تجريب".

المعين من خارج المؤسسة يخضع للملاحظة فقط، أو يخضع للتكوين والملاحظة، أو يخضع لتكوين وتفتيش.

أ. المعين الذي يخضع للملاحظة فقط من طرف رئاسته المباشرة، مثل: عون الحفظ والصيانة.

ب. المعين الذي يخضع للملاحظة والتكوين، مثل: الاداريين.

ج. المعين الذي يخضع للتكوين والتفتيش، مثل: المعلم، المقتصد.

وسأفصل أكثر في المطلب الموالي عند الحديث عن التثبيت، وبعد أن أوضحت كيفية تأسيس علاقة العمل ثم عمليتا التعيين ثم التجريب، أتناول فيما يلي العملية الأخيرة في بناء العلاقة، وهي الحاسمة في حياة المشرح المهنية، ممثلة في التثبيت، فسأشرح، شروط التثبيت، وكيفياته، وأخيرا الفرق بين التثبيت والديمومة، وتبعات التثبيت.

---

[1] / المواد 83 و 84 من الأمر رقم 06/ 03، مرجع سابق.

ثالثا.التثبيت: بعد التأكد من قابلية وقدرة المرشح على العمل يثبت، والتثبيت في الوظيفة العمومية الجزائرية له شروط وطرق، والتثبيت ليس متطابقا مفهومه مع مفهوم الديمومة، وأبدأ بشروط التثبيت.

1. **شروط التثبيت:** التثبيت في المنصب المرقى إليه، أو المعين فيه، يخضع لشروط حددتها القوانين الأساسية والعامة[1]، وهي:

أ. الخضوع لـ" تمرين" تكويني، تنظمه القوانين الأساسية الخاصة بالنسبة للموظفين من خارج المؤسسة.

ب. التسجيل على قائمة " التأهيل" التي تعدها الإدارة وتستشار فيها اللجنة المتساوية الأعضاء، أو بناء على نتيجة الاختبارات المفتوحة لهذا الغرض، أو بناء على تقرير رئيس المصلحة.

ج. النجاح في التجريب، الذي تقرره السلطة الرئاسية واللجنة المتساوية الأعضاء.

يطلق على الـ "متمرن " بعد أن يثبت في منصب عمله تسمية "موظف"، ويصبح في وضعية قانونية تنظيمية إزاء المؤسسة التي يعمل فيها[2].

2. **طرق التثبيت:** للتثبيت طرق مختلفة، تختلف حسب طبيعة توظيف المتمرن، من داخل المؤسسة أو من خارجها، لما يكون من مخارجها، فهو إما يخضع لتقييم من رئيسه فقط، أو لتكوين وتفتيش، أو لتفتيش فقط. أو يثبت مباشرة دون تربص.

أ. **متمرن عين من داخل المؤسسة:** هو التوظيف الذي يكون مرشحه من داخل المؤسسة التي بها المنصب الشاغر المعروض للتوظيف، ويوظف المرشح من داخل المؤسسة إما نتيجة الحصول على شهادة جديدة في مساره الوظيفي، أو النجاح في تكوين متخصص، ويكون توظيفه على شكل "**ترقيه**" حسب الشهادة المحصل عليها، أو التكوين المتخصص فيه، أو عن طريق إمتحان مهني، أو فحص مهني، أو على سبيل الاختيار، بعد التسجيل على قائمة التأهيل، ويتم التوظيف هنا بنقل الموظف من رتبة أدنى إلى رتبة أعلى، أو من سلكه إلى سلك أعلى مواليين مباشرة، إن لم تَثْبت قدرته على أداء المهمة الجديدة التي كلف بها ينزل إلى الرتبة أو السلك اللذين كان فيهما فقط، ولا يسرح؛ لأنه فشل في الارتقاء في المنصب ولم يفشل في الوظيفة. وقد نصت على ذلك صراحة المادة 108من الأمر رقم

[1] . المادة 29 من الأمر رقم 133/66 مرجع سابق.

[2] / المادة 5 من المرسوم رقم 85/ 59 مرجع سابق..

03/06 المؤرخ في 15جويلية من 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،[1] ويشمل مفهومها جميع المعنيين بالترقية، أو النقل، أو الإحلال، أو الإنتداب.

ب. **متمرن عين من خارج المؤسسة:** هناك ثلاثة طرق لتثبيت المعينين من خارج المؤسسة.

i. **متمرن يخضع للتقييم من طرف رئيسه المباشر:** القاعدة العامة التي تحكم عملية التعيين في أي منصب من مناصب الوظيفة العمومية، هي: أن يكون التعيين بصيغة "متمرن" إما يثبت بعدها إن كان التقرير المرفوع إلى السلطة الرئاسية إيجابيا، وإما لا يثبت إن كان التقرير سلبيا، إن كان التقرير سلبيا يطرح خياران لا ثالث لهما. **الخيار الأول:** أن تعطى للمتمرن فرصة ثانية؛ إن كان يأمل في تطوره وتآلفه مع المنصب المسند له. **الخيار الثاني:** الحكم عليه بعدم صلاحيته لهذا المنصب تماما وهنا يسرح دون تعويض.

ii. **متمرن يخضع لتكوين وتفتيش أثناء فترة التمرن:** يخضع موظفو وزارة التربية والتعليم أثناء فترة التمرين إلى تكوين، يجب أن يحصل كل متمرن في نهايته على معدل عام يقدر على الأقل ب (10من20)[2] ، وعند مباشرة العمل يخضع إلى زيارة تمسى "تفتيش" من طرف لجنة تسمى "لجنة التفتيش"، تقدر قدراته العملية رقميا، مع ملاحظة إن كان التقدير فوق المتوسط يثبت، وإلا للجنة التفتيش خياران: الأول إرجاء التثبيت إلى زيارة ثانية، وهو الأكثر شيوعا، أما الخيار الثاني هو التسريح وهو نادر جدا.

iii. **متمرن يخضع لتفتيش فقط:** يخضع مساعدو التربية، وملحقو المخابر، ومستشارو التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، والمقتصدون، ونواب المقتصدون، في نهاية فترة التمرن إلى تفتيش من قبل لجنة، تكون نتيجته إما التثبيت أو التأجيل لفترة ثانية تساوي الأولى، أو التسريح وهو نادر أيضا.

ج. **معين يثبت لحظة توقيع محضر التنصيب:** الترسيم دون المرور بفترة تجريب، حالة واحدة استثنائية في تشريع العمل الجزائري.

الأصل إذا تناقضت قواعد القانون الأساسي العام والخاص التي يكون مدلولها واحد؛ تلغى القاعدة القانونية الواردة في القانون الأساسي الخاص، ما لم ينص القانون الأساسي العام على "جواز المخالفة " في المجال المحدد، وهذا ما نصت عليه المادة 2/83 من الأمر03/06 المؤرخ في 15جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بإجازة " الترسيم المباشر في الرتبة"، وهي مخالفة للأصل، فالأصل

---

[1] ـ راجع كيفيات الترقية في الرتبة ص: 146

[2] / المادة 13 من القرار المؤرخ في 24 أوت سنة 2015 . المحدد لكيفيات تنظيم التكوين البيداغوجي التحضيري أثناء التمرن التجريبي لموظفي التعليم ومدته وكذا محتوى برامجه.

في التعيين من خارج المؤسسة أن يكون بصيغة "متمرن"، وهو ما ورد في الفقرة الأولى من نفس المادة المذكورة سابقا إلا أن الفقرة الثانية أجازته.

يرجع سبب الترسيم لحظة توقيع محضر التنصيب في الحالة هذه إلى اعتبار عمل "الطبيب" في المستشفى ك "طبيب داخلي" تمرينا له، والذي نص عليه القانون الأساسي الخاص **بالأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي**، بقوله "يعفى من فترة التمرن الأساتذة الباحثون الإستشفائيون الذين تم توظيفهم"[1]

3. **معين لا يثبت**: هما **الملحق** والموظف **المنتدب** المعينان في المنصب السامي أو النوعي[2]، فرغم كونه "موظف" يمكن إنهاء مهامه بنفس الكيفية التي عين بها من طرف نفس الجهة التي عينته، ويعود إلى منصبه ورتبه الأصلية التي أنتدب منها، دون اشتراط تبرير قرار إنهاء مهمته[3]، ونفس الحكم ينطبق على "الملحق"، وقد يكون المعين في المنصب العالي متقاعدا قبل التعيين في المنصب العالي؛ لذلك يعود إلى حالته التي كان عليها قبل التعيين، وهو التقاعد.
4. **الفرق بين التثبيت والديمومة**: كلمةّ "تثبيت أو ترسيم" يتم إطلاقها على المعين في عمل دائم وغير متعاقد، كما أصطلح على تسميته.

لذلك فالتثبيت من نتيجته إطلاق صفة "موظف" على المثبت، أما المعين بصفة متعاقد دون تحديد مدة العقد يوصف ب "الديمومة"؛ لأن مدة عمله غير محددة في العقد، إلى جانب الفروق التالية:

أ. **المثبت(المرسم)**: هو موظف، له الحق في كل **الوضعيات** القانونية الأساسية للموظف، وحركات النقل[4]. أي له الحق في الإنتداب، والاستيداع [5]، ويعود إلى منصبه إن دعي للخدمة العسكرية الإستثنائية، أو إن ألغي منصبه يحول إلى وظيفة أخرى تتفق مع عمله المعين فيه ولا يسرح، وإن سرح تعسفا يعوض عن كل سنة أقدمية بأجر شهر عن كل سنة من أقدميته في حدود 15 شهرا.

ب. **الدائم المتعاقد**: ليس له من "الوضعيات" التي يكون عليها الموظف السابقة الذكر إلا وضعية" القيام بالخدمة"، ويسرح إذا ألغي منصبه، ويعوض بمبلغ يساوي آخر راتب شهري فقط[6].

---

[1] / المادة 16 من المرسوم رقم : 08/ 129، الصادر بتاريخ 3 مايو سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي

[2] / راجع طرق التوظيف ص 113

[3] / مرسوم رئاسي 89/ 44 المؤرخ في 10 أفريل 1989 المتضمن تحديد الوظائف المدنية والعسكرية للدولة التي يعين فيها رئيس الجمهورية

[4] المواد 159/127 من الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

[5] / المادة 140 : وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الإنتداب، في وظيفة لا يحكمها الأمر رقم 06/ 03، مرجع سابق.

[6] / المادة 71 من مرسوم رئاسي رقم 07/ 308. مرجع سابق.

بترسيم أو تثبيت الـ "متمرن" يرفع الجمود على الحقوق والضمانات التي كان محروما منها، وتصير علاقته بالمؤسسة دائمة تحكمها القوانين واللوائح المعمول بها.

5. **تبعات التثبيت**: ويترتب على التثبيت أو الحق في العلاقة التنظيمية اللائحية التي قررها المشرع الجزائري، فيما يلي:

أ. بمجرد أن يوقع الطرفان _المرشح، والجهة المؤهلة للتوقيع_ على قرار التثبيت تصبح العلاقة نافذة، ويتبادلان الحقوق والإلتزامات، وما يترتب عليهما من مراكز قانونية.

ب. صلة الموظف لا تنقطع بالإستقالة، بل لابد من قبولها كي تقطع العلاقة بين الموظف والإدارة.

ج. يلتزم الموظف بالعمل على ضمان حسن سير المنصب المعين فيه بانتظام.

د. تعدل قوانين ولوائح الموظفين العموميين، دون أن تكون لأي منهم الحق في التمسك بالحقوق المكتسبة السابقة قبل التعديل.

هـ. لا يجوز للإدارة أن تتفق مع الموظف، على أوضاع تخالف أحكام القوانين واللوائح المنظمة للمؤسسة العمومية.

خلاصة الفصل

الوظيفة العمومية في الجزائر صورة من صور الوظيفة العمومية الفرنسية، وقد تم تناولها من الناحية الموضوعية التحليلية في هذا البحث، حتى يمكن دراسة النصوص القانونية التي تحكم علمية التوظيف فيها من الناحية الواقعية، استجابة لموضوع علم الاجتماع الذي يتناول الوقائع كظاهرة من الظواهر الاجتماعية.

رغم أن الجزائر رفضت تطبيق القوانين **الاستدمارية**، منذ استرجاع سيادتها، إلا أن هذا لا ينفي الاستفادة من تجارب الآخرين، كـ "غنيمة حرب" مع الاستدمار الفرنسي.

تركت التحولات التي عرفتها الجزائر أثرها على الوظيفة والموظف العموميين، بدءا من أول قانون للوظيفة العمومية، المتمثل في الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي لا يميز بين من يعمل في النشاط الاقتصادي ومن يعمل في المؤسسات والهيئات الإدارية وأشخاص القانون العام، إلى آخر قانون ينظمها وهو الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جوان 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي حدد بدقة صفة الموظف ومجالات التطبيق، مرورا بالمرسوم رقم59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الذي فك التداخل بين الموظف في المؤسسات الإدارية والعامل في المؤسسات الإنتاجية، التابعين للدولة وهو الأمر رقم 133/66، السابق الذكر.

كل قانون من القوانين الثلاثة السابقة انسجم مع المرحلة التاريخية التي عرفتها البلاد؛ من نظام اقتصادي مختلط إلى نظام إشتراكي إلى النظام السائد حاليا، وهو النظام الليبرالي.

الجزائر عملت على الأخذ بالمفهوم الأوروبي للوظيفة العمومية؛ لأنه أكثر توافقا مع وضعها الاقتصادي ونظامها التعليمي.

تأثر الإدارة الجزائرية بالإدارة الفرنسية؛ يعود إلى أن الموارد البشرية الجزائرية الإدارية امتداد تاريخي للإدارة الفرنسية.

العلاقة بين الموظف والمؤسسة العمومية ينظمها عقد إذعان ويعتبر التوقيع على محضر التنصيب بداية العلاقة التي تكون إما دائمة بالترسيم، أو بعقد مؤقت محدد المدة، أو بعقد غير محدد المدة.

وتؤسس العلاقة بتنفيذ ثلاثة خطوات: التعيين، ثم التمرين، ثم التثبيت؛ إن لم يكن المعين متعاقدا.

لا أعلم بوجود مرشح للوظيفة العمومية فشل في التمرن ولم يثبت، فمجميع المعينيين تحول تعيينهم إلى تعيين دائم أو ترسيم من طرف الإدارة، فهل يعود السبب إلى امتثال وانصياع المرشح أثناء فترة التمرن، إلى كل شروط وظروف العمل ولو على مضض؟ أم إلى اللامبالاة التي يعرف بها مسؤولو المؤسسة العمومية الجزارية؟. إلا حالتين، إحداهما بعد **شجار** المتربصة مع رئيس قسم علم النفس، وعدم انصياعها للقوانين البيداغوجية، والثانية في قسم علم الاجتماع، لكثرة تغيب المتربصة و**رفضها تبرير غيابها**، وعدم انصياعها أيضا للقوانين البيداغوجية. وهما حالتان نادرتان، من حيث سلوك المتربصتين، وعدد الذين تربصوا, وفترة أربعة عقود ونصف، التي عايشتها في الوظيفة العمومية، هي:.

أما انسحاب المتربص برضاه من المؤسسة العمومية قبل التثبيت، فهذا كثير الحدوث في مؤسساتنا.

مراجع الفصل:

أولا. الكتب:

1. سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول، من منظور تسيير الموارد البشرية، وأخلاقيات المهنة**، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2010.
2. عبد الباري، درة وآخرون، **إدارة القوى البشرية**، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2008.
3. عبد العالي بلعيفة. **المواثيق الدولية وإسقاطاتها على التشريع للمرأة الجزائرية**، المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية، دراسات وأبحاث، أشغال الندوة العلمية الوطنية، يوم 15مارس 2016

إشراف نادية سعيد هيشور، منشورات مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.

4. فوزي حبش، **الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين**، بيروت لبنان، 1986.

5. محمد أنس قاسم، **مذكرات في الوظيفة العمومية**، الطبعة2، 1989.

6. نجم. ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها.

ثانيا الدساتير:

7. دستور الجمهورية الجزائية الديمقراطية الشعبية، 1986.

8. دستور الجمهورية الجزائية الديمقراطية الشعبية، 1989.

9. دستور الجمهورية الجزائية الديمقراطية الشعبية، 1996.

ثالثا. القوانين:

10. الأمر رقم 62 /157، الصادر بتاريخ 1962/12/31 **المتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية**

11. الأمر 133/66، المؤرخ في 2 جوان سنة 1966، **المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.**

12. القانون رقم 12/78، المؤرخ في 5 أوت 1978، **المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.**

13. قانون رقم، 11/90، المؤرخ في 21 أبريل 1990، **متعلق بعلاقات العمل**، معدل.

14. الأمر رقم 06/ 03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، **المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي.**

رابعا. المراسيم:

15. المرسوم، رقم 66/ 145، **المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي،** أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.

16. المرسوم رقم، 85 /59 ،المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، **المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.**

17. المرسوم الرئاسي رقم 89/ 44، المؤرخ في 10 أفريل 1989، **المتضمن تحديد الوظائف المدنية والعسكرية للدولة التي يعين فيها رئيس الجمهوري.**

18.المرسوم التنفيذي، رقم 99/90، المؤرخ في27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين.

19.المرسوم الرئاسي، رقم 308/07، المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007، **المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين**، وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم، والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

20.المرسوم رقم 129/08، الصادر بتاريخ 3 مايو سنة 2008، **المتضمن القانون الأساسي الخاص** بالأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي.

خامسا. القرارات:

21.قرار وزاري مشترك ، معدل، مؤرخ في 4 مايو سنة 2014، يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أوالخدمات بعنوان الجامعات.

22.قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 2 أوت 2015، المعدل والمتمم، يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها، ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاط الحفظ والصيانة أو الخدمات بعنوان الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية والمؤسسات العمومية،تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.

23.القرار، المؤرخ في 24 أوت سنة 2015، المحدد لكيفيات تنظيم التكوين البيداغوجي التحضيري أثناء التمرن التجريبي لموظفي التعليم ومدته وكذا محتوى برامجه.

سادسا.القنوات تلفزية:

24.قناة france24، فرنسا، برنامج"**في فلك الممنوع**"، نظام الكفيل،ج1بتاريخ 2016/03/11.

25.قناة النهار الجزائرة، نشرة أخبار 28 ديسبر 2012.

الفصل الثالث

الإستقطاب والمفاضلة

المبحث الأول: الإستقطاب

المطلب لأول: الإستقطاب

المطلب الثاني: مصادر الإستقطاب

المطلب الثالث: الإعلان

المبحث الثاني: المفاضلة

المطلب الأول: الاختبارات

المطلب الثاني: المـقـابـلـة

الفصل الثالث
الإستقطاب والمفاضلة

الإستقطاب والمفاضلة متكاملان ويسمى المتقدمون للوظائف الشاغرة في هاتين المرحلتين مترشحون. وقسم الفصل منهجيا إلى مبحثين: **المبحث الأول** يتناول **الإستقطاب** و**المبحث الثاني** يتناول المفاضلة.

المبحث الأول
الإستقطاب

مقدمة

الإستقطاب هو جذب طالبي العمل للترشح وتفضيل مَن تنطبق مواصفاتهم مع حاجات المؤسسة، ثم انتقاء الأكفأ وتعيينه. ولا يمكن أن يتم الإستقطاب قبل أن يعلم عدد المناصب الشاغرة ومَن يستقطبون؛ لذلك تقدم المبحث **مدخلا** يتمثل في التخطيط للإستقطاب، وبدأ **بمطلب أول**، تناول **متطلبات الإستقطاب**، ثم **مطلب ثان**، تناول مصادر الإستقطاب، أما المطلب الثالث، تناول الإعلان عن حاجة المؤسسة.

المطلب الأول
التخطيط للإستقطاب

في نهاية كل سنة تخطط المؤسسة لسد حاجتها من الموارد البشرية، بناء على امكانياتها الحالية من الموارد البشرية أولا، وخرائط الترقية والإحلال والنقل ثانيا، وحاجاتها من الموارد البشرية ثالثا.

إذن: التخطيط للموارد البشرية، هو أول خطوة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، قبل عملية الإستقطاب.

فما هو التخطيط للموارد البشرية؟ وما الهدف منه؟ وماهي طرقه؟ وماهي فوائده؟ وما هي العوامل المساعدة على نجاحه؟

الإجابة على هذه الأسئلة تكون مختصرة اختصارا شديدا؛ لأن التخطيط؛ مجرد مقدمة لعملية الإستقطاب _ كما أسلفنا_ ولأنه يجعل عملية الإستقطاب أقل تكلفة، وأكثر نجاعة في الحصول على من تتطابق مواصفاتهم مع مواصفات المناصب الشاغرة، وأبدأ بتعريف التخطيط.

- **تعريف التخطيط للموارد البشرية**: توجد تعريفات متعددة للتخطيط للموارد البشرية، إلا أن أكثرها قبولا هو التعريف الذي يعرف التخطيط للموارد البشرية، على أنه: "عملية تحديد وضمان حصول المؤسسة

على احتياجاتها من الموظفين المؤهلين، في الوقت المناسب لسد حاجتها من المرشحين، وتحقيق الرضى للمعينين[1]"

- **الهدف منه:** هو توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة، حتى يمكن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة.
- **أما طرق التخطيط** الأساسية، فهي إجمالا: البدأ أولا بحصر المخزون الداخلي للمؤسسة من الموارد البشرية، ثم يليها ثانيا دراسة المصادر الخارجية المحققة لأهداف المؤسسة خلال الفترة الزمنية المعينة، وأخيرا تتحدد الكيفية التي يتم الإعلان بها عن حاجة المؤسسة من الموارد البشرية. وتفصيل ذلك فيما يلي:

أولا: حصر المخزون الداخلي للمؤسسة من الموارد البشرية: بتحليل ثلاثة عناصر أساسية، هي: تحديد عدد المناصب الشاغرة والمتوقع شغورها خلال الفترة المعينة، ثم ترسم خرائط الترقية وإمكانيات الإحلال والنقل.

1. **تحديد عدد المناصب الشاغرة والمتوقع شغورها:** المناصب الشاغرة هي الخالية من موظفيها، أما **المتوقع شغورها** فهي التي يكون شاغلوها على وشك التقاعد أو النقل أو التسريح أو العزل أو الوفاة أو العطل الطويلة الأمد أو تقدموا بطلبات الاستيداع أو الإنتداب أو الاستقالة[2].

   باختصار؛ المتوقع شغورها: هي كل منصب ينتظر من شاغله في الأمد القريب أن يقطع علاقة عمله أو يعلقها.

2. **الترقية:** هي عملية رفع مكانة الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى موالية مباشرة، أو من سلك إلى سلك أعلى موالي مباشرة، وتلازم عملية الترقية زيادة في الأجر متوافقة مع الرتبة أو السلك الجديدين.
3. **الإحلال والنقل:** هما عبارة عن تدوير للموظفين على المناصب المتوافقة أوصافهم مع مواصفات المناصب المنقولين إليها، دون تغيير في الرتبة أو الأجر، إلا أن العملية تفيد الموظفم؛ بإطلاعه على مهام بقية الوظائف المدور عليها، كما تسهِّل عليه تعويض الغائب من زملائه لطارئ مؤقت، وعملية الإستقطاب الداخلي تصبح أكثر وضوحا. وسيتم توضيح الترقية والإحلال والنقل بالتفصيل لاحقا[3].

إذن. حصر المخزون الداخلي للمؤسسة من الموارد البشرية؛ **أهميته تكمن في تحديد ما يتوفر لدى المؤسسة من موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية،** عن طريق المسح الإحصائي الذي يتضمن

---

[1] / أنظر، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين،** جامعة المنوفية ،د،ط 2003 ،ص184.

[2] / تعليمة رقم 1345/و.ت.و/أ.ع. بتاريخ 5 سبتمبر 2016 الخاصة باستغلال القوائم الاحتياطية أضاف "**الاحالة على وضعية الخدمة الوطنية**".

[3] / أنظر ص 152 و 165

المعلومات الشخصية؛ من تعليم وخبرة وقدرة على الإنجاز وتحديد مواطن العجز والفائض في هذا المخزون، وتحديد الحاجات التدريبية، بعد اكتشاف نوعية المشكلات إن وجدت.

وإن لم يكن المخزون الداخلي قادرا على تلبية الطلب بكامله، تستعد المؤسسة لمواجهة تحديات الإستقطاب الخارجي، وآثاره السلبية والإيجابية المتوقعة، والمرتبطة به.

الهدف من حصر المخزون الداخلي: هو الكشف عن آلية استغلال كل القدرات المتوفرة من المخزون الداخلي، أو التي يمكن الحصول عليها بالإستقطاب الخارجي استغلالا أمثلا.

ثانيا: التخطيط للإستقطاب الخارجي: إن لم تكن المؤسسة قادرة على توفير احتياجاتها من مصادرها الداخلية، تخطط لكيفية التوجه للمصادر الخارجية لسد حاجتها، بما يضمن التوازن بين حاجات المؤسسة وطبيعة الأيدي العاملة المتوفرة خارجها، وظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، وصولا إلى الإستقطاب الأمثل للموارد البشرية المتاحة[1]. والتخطيط للتوظيف الخارجي مهم؛ لأنه يتيح فرصة الحصول على أكبر عدد ممكن من المؤهلين المطلوبين وبتكاليف أقل.

1. **أهمية التخطيط لاحتياجات المؤسسة:** على المؤسسة أن تأخذ عملية التخطيط بجد لأنه:

أ. مطلب أساسي في التعيين؛ فهو يساعد على إيضاح مواطن العجز والفائض من الموظفين، ويهيئ الفرص المسبقة لاتخاذ ما يلزم من نقل وإحلال وترقية واستعداد للتدريب، كما سلف ذكره.

ب. يساعد على تنفيذ خطط المؤسسة، وإنجاز برامجها، وفق ما يحقق أهدافها.

ج. يكشف مواطن النقص أو الزيادة من المهارات المتوفرة في المؤسسة، واتخاذ قرارات التعيين على أساسها؛ فالنجاح في عمليات التفضيل والتعيين والترسيم يصعب، إن لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأوصافها وعدد الموظفين المطلوبين ومواصفاتهم.

د. يساعد المؤسسة على استيعاب التطورات التكنولوجية إن حددت المؤسسة قبل البدء في الإستقطاب سياسات وخطط التوظيف والتدريب؛ لأنه يضمن توظيفا اقتصاديا سليما ومستقرا[2].

هـ. يدلل على مصادر الإستقطاب، ودراستها وتقييمها والاستفادة منها، استفادة مثلى.

2. **عوامل نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية:** لإنجاح عملية تخطيط الموارد البشرية بأعلى قدر ممكن يجب مراعاة، ما يلي:

أ. **توفر المعلومات والبيانات الدقيقة عن المترشحين:** لأنها تتيح نتائج أكثر دقة.

ب. **دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط:** نجاح التخطيط يتناسب مع درجة دعم الإدارات العليا له؛ خصوصا إذا كان يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في الوظائف.

---

1 / محمد نبيل سعد سالم، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، ط3 ،الأردن ،2008،ص، 141.

2 / محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الصامد،ط1، 2004، ص74/73.

ج. **التنسيق المحكم بين الأقسام:** التخطيط قد يتطلب تغييرا في سياسات الأجور والتدريب والهيكل التنظيمي.

إذن: مهما اختلفت وتنوعت المؤسسات، فإن هدفها واحد، هو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، لذا كل المؤسسات تأمل أن يكون تخطيطها للموارد البشرية محققا للأهدافها، ومنه يكون الإستقطاب ناجحا.

فما هو الإستقطاب؟ لأهميته أخصص له المبحث الموالي.

المطلب الثاني

الإستقطاب

مقدمة

بعد أن تستغل المؤسسة مخزونها الداخلي من الموارد البشرية كله، تتجه إلى خارجها لتكمل العجز، فتعلن عن حاجتها لإستقطاب أكبر عدد ممكن، ممن حددت مواصفاتهم مسبقا، فتختار ذوي الموصفات المبتغاة، وفي الأخير تنتقي الأكفأ من بينهم، فتعينه.

الحديث عن الإستقطاب تطلب أربعة عناوين رئيسية، **العنوان الأول**: مدلول الإستقطاب و**العنوان الثاني**: ضرورات الإستقطاب و**العنوان الثالث**: معوقات الإستقطاب و**العوان الرابع**: خطوات الإستقطاب.

أولا. مدلول الإستقطاب: وأتناول فيه تعريفه وأهدافه وأهمته.

1. **تعريف الإستقطاب:** هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة[1] . والإستقطاب تكمن أهميته في دقة التخطيط له.
2. **أهداف الإستقطاب:** بقدر ما تكون أهداف الإستقطاب واضحة، بقدر ما يكون النشاط الإستقطابي ناجحا، لذلك فالإستقطاب الناجح هو الذي تتحقق فيه الأهداف التالية:

أ. **التهيؤ للإستقطاب:** يجب التهيؤ للإستقطاب قبل الشروع فيه؛ بتحديد عدد ونوعية المناصب المراد شغلها، ثم تحليلها ووصفها وتحديد مواصفات من يشغلها.

ب. **تحديد مصادر الإستقطاب:** والمصادر التي يوجد فيها أكبر عدد ممكن، من الذين تتوفر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة.

ج. **محاولة جذب أكبر عدد** ممكن: ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة حتى يكون التفضيل ناجحا.

د. **تخفيض التكاليف:** وذلك إذا استطاع الإستقطاب أن يوفر أكبر عدد ممكن ممن تتطابق مواصفاتهم مع وصف المناصب الشاغرة في المؤسسة، ويقلل من عدد المستقطَبين غير المؤهلين لشغل الوظائف[2].

---

[1]/ عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، بيروت، الدار الجامعية، 1990،ص ،133.

[2] / عادل حرحوش، مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، جدار للكتاب العالمي، 2009، ط 3، ص،82.

3. **أهمية التخطيط للإستقطاب**: تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في المساعدة على:

أ. التأكد من عدد المناصب الشاغرة، أو التي قرب شغورها من مخزون الموارد البشرية.

ب. الاستعداد للتغيرات السريعة الطارئة، والتعرف على الإمكانيات المعروضة خارج المؤسسة من الموارد البشرية.

ج. سرعة تزويد المؤسسة بحاجتها من الموارد البشرية الكفأة عند الحاجة.

د. ترشيد توظيف الموارد البشرية، والتقليل من تكاليفها.

هـ. تسهيل القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الترقية..الخ)

و. إدماج التغيرات الداخلية والخارجية، والربط بين مختلف برامج الموارد البشرية؛ لتغطية احتياجات المؤسسة التنظيمية من وظائف وهياكل ...الخ.

يمكن **تلخيص** أهمية الإستقطاب في طرفي المعادلة التالية:

استعداد

معرفة الشاغر أو المتوقع منه + تقدير الإمكانيات = التغيير+ الظروف+ المشاريع + الاستراتيجية

شكل رقم (5) يبين متطلبات التخطيط للإستقطاب وأسبابه

من إعداد الباحث

قبل الانطلاق في دراسة الإستقطاب؛ يجب أن أجيب على الأسئلة التالية: ماهي مبادئ الإستقطاب؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟ وكيف يُزاد من فاعليته؟

هذه الأسئلة الضرورية أجيب عليها فيما يلي.

ثانيا. ضرورات الإستقطاب: تتضمن دراسة الإستقطاب: معرفة مبادئه والعوامل المؤثرة فيه، وكيفية زيادة فاعليته والخطوات اللازمة لتنفيذه؟

1. **مبادئ الإستقطاب**: لكي تكون عملية الإستقطاب ناجحة، لابد أن تحكمها المبادئ العامة التالية:

المبدأ الأول: **التقدير الجيد لطبيعة المصادر المستهدفة**: أي ما يتوفر فيها من مهارات ومؤهلات، وطبيعة المستهدفين ,حدودها وحجمها ، والأجور المعروضة عليهم.

المبدأ الثاني: **انطلاق كل مرحلة من المرحلة التي سبقتها**: عملية الإستقطاب تنطلق كل مرحلة فيها من المرحلة التي سبقتها بحسب الترتيب: تحليل الوظائف، ثم وصفها، ثم تحديد مواصفات المطلوبين لشغلها.

المبدأ الثالث: **مركزية الإستقطاب**: أي جعله مركزا في إدارة واحدة، مهما كانت صفتها (إدارة، مجموعة، فرد)؛ لأن المركزية تحقق حفظ بيانات المترشحين بشكل واضح ومنظم؛ حتى يمكن العودة إليها عند الحاجة.

المبدأ الرابع: حتمية تحليل كل مصدر إستقطابي: ينبغي تحليل المصادر كلما تم الإستقطاب منها؛ كمًا ووصفًا بغرض كشف عدد من تم إستقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية ولمعرفة درجة نجاح وأهمية كل مصدر؛ لأن بعض المصادر قد تتيح عددًا أكبر من المستقطبين لكن بنجاح أقل.

2. **المؤثرات الموضوعية على النشاط الإستقطابي**: يجب التذكير بها والتعامل مع الإستقطاب حسبها وهي:

أ. **حجم المؤسسة**: لأنه يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في عملية الجذب للمنظمة، فالمؤسسة الكبيرة الحجم تستقطب أكبر من المؤسسات الأصغر منها حجماً، وهو ما قد يؤثر على النوعية المستقطبة.

ب. **ظروف منطقة الإستقطاب**: من حيث الوفرة أو الندرة للعمالة المطلوبة.

ج. **الخبرة السابقة**: الخبرة السابقة للقائمين بعملية الإستقطاب هي مدى فاعلية جهودهم الماضية في الحصول على الاحتياجات من العاملين المطلوبين.

د. **بيئة العمل الداخلية**: إن كانت المؤسسة المستقطبة توفر مرتبات وحوافز ومزايا مقبولة لدى العاملين فيها؛ فسيكون الإقبال عليها كبيرا.

هـ. **اتجاهات وإستراتيجيات المؤسسة**: إذا كانت المؤسسة تعمل على نموها، فسيكون الإقبال على التوظيف كبيرا، أما إن كانت المؤسسة ساكنة فيسكون الإقبال طبعا قليلا.

و. **السمعة**: هي التي تتمتع بها المؤسسة بين الموارد البشرية في مصادر إستقطابها.

ز. **طبيعة الوظائف** المعروضة: إن كانت جاذبة أم لا. رغم بساطة بعض الأعمال لكن لها جاذبيتها. في الجزائر[1]، مثلا: الحراسة ليلاً وسياقة السيارات جاذبتنان.

3. **الأوضاع الموضوعية مفروضة على القائمين على عملية الإستقطاب**، وهناك أيضا **عوامل مساعدة** على نجاح الإستقطاب يجب توفيرها، كلما توفر منها عدد أكبر، كلما كان الإستقطاب أنجح، نُذكّر بأهمها:

أ. **التركيز**: بأن يتم التركيز على مصادر الإستقطاب المحققة لأهداف المؤسسة.

ب. **تنويع المصادر**: بأن لا يكتفى بمصدر واحد من مصادر الإستقطاب، بل يجب تنويعها بأن يلجأ إلى أكثر من مصدر من المصادر التي سنذكرها.

ج. **وفرة المستقطبين**: كلما كان عدد المستقطبين أكبر من حاجة المؤسسة، كلما أمكن انتقاء من تنطبق مواصفاتهم وما هو مطلوب، وبالتالي يمكن الحصول على الأكثر ملاءمة، مع وصف الوظائف الشاغرة.

---

[1]/ محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، دط، 1993. ص 118/117.

د. **الخبرة السابقة:** الخبرة الإيجابية السابقة للقائمين على العملية، وفعالية جهودهم الماضية في الحصول على احتياجاتهم، تجعل فعاليتهم أكبر في الحصول على احتياجات المؤسسة من موارد بشرية محققة للأهداف المحددة.

هـ. **أهمية الامتيازات الموفرة من طرف المؤسسة:** من هذه الامتيازات: جودة ظروف وشروط العمل، مع ارتفاع مستويات الأجور الممنوحة من المؤسسة، مقارنة مع باقي المؤسسات المماثلة لها.

و. **الترغيب التنظيمي في عملية الإستقطاب:** هو قوة الجذب التي تتمتع بها المؤسسة؛ من السمات والمزايا التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها؛ كدوافع للمترشحين لتقديم الطلبات لشغل المناصب الشاغرة، نذكر منها أبرزها فيما يلي:

i. **الأجور والحوافز والتعويضات:** نعني بها؛ المقابل الذي يتلقاه المستخدم، من المرتبات التي يحصل عليها في بداية تعيينـه، وما يتعلق بها من حوافز ومزايا مادية، فهي لاشك تؤثر بشكل مباشر في جذب المزيد من المستقطبين.

ii. **الفرص المتاحة للمستقبل المهني:** إذا كانت المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة في توفير فرص التطور المهني للعاملين بها، فستكون لها فرص أكبر لجذب المرشحين المؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية من خارج المؤسسة للعمل بها. أما بالنسبة للمرشحين المؤهلين من داخل المؤسسة فهو يساعد على تنمية الشعور لديهم، بأن المؤسسة مهتمة بمستقبلهم المهني.

iii. **السمعة التنظيمية:** إن الإنطباع الذهني الجيد والمغري السائد عن المؤسسة يزيد من جذب المستقطبين المؤهلين المتميزين، خاصة من ناحية جودة الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكذلك مدى مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية المحلية.

iv. **القدرة على المنافسة في المصدر الاستقطابي:** كلما كانت الإختصاصات المطلوبة من طرف المؤسسة، مطلوبة أيضا من جهات أخرى من نفس المصدر الإستقطابي، كلما تحتم تقديم إمتيازات أكثر، حتى تتمكن من إستقطاب عدد أكبر ممن هي في حاجة إليهم.

والقدرة التنافسية بين المؤسسات للحصول على مستقطبين مميزين، يتطلب التطوير المستمر لفاعلية الاستقطاب، ولكن كيف ؟

هذا ما أجيب عليه فيما يلي:

4. **زيادة فاعلية الإستقطاب:** الزيادة في الفاعلية تعتمد على زيادة بدائل التفضيل أمام المستقطبين, ومن هذه البدائل:

أ. **وضوح النظرة المسبقة عن العمل** في المؤسسة: بإعطاء المستقطبين فكرة واقعية عن طبيعة وماهية العمل في المؤسسة, وعن الوظائف الشاغرة خصوصا.

ب.**توسيع مسارات الترقية:** تستطيع المؤسسة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على الموظفين العاملين فيها؛ بتوفير مسارات ترقية متعددة أمامهم.

ج. **النجاح في التعريف بالمؤسسة:** النجاح يتحقق بجعل المستقطبين يتعرفون على سمعة المؤسسة، وشروط العمل فيها، وطبيعة الوظائف المعلن عنها، والفرص المتاحة فيها مستقبلا [1]".

د. **وضوح أهداف الإستقطاب** لدى المستقطِبين ومطابقته للمبادئ التي تحكمه.

هـ. **تحديد المصادر** المثلى المناسبة لحاجة المؤسسة من المستقطبين، المتوافقة مواصفاتهم مع المعلن من الشروط.

ورغم التطوير المستمر لفاعلية الإستقطاب، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات دائمة الحضور، نذكرها فيما يلي، حتى يُعمل على التقليل من تأثيرها.

ثالثا. معوقات الإستقطاب: إلى جانب المؤثرات الموضوعية على فعالية الإستقطاب، هناك معوقات موضوعية أيضا تحول دون النجاح الكامل للإستقطاب، مثل:

1. إذا، **لم يوجد وصف للوظائف** الشاغرة؛ يوضح المواصفات المستقطبين.
2. إذا كانت الوظائف المراد شغلها **تتميز بالغموض** في وصفها وتعريفها.
3. **ارتفاع تكلفة الإستقطاب**:كل النشاطات الإستقطابية تكلف المؤسسة نفقات مباشرة وغير مباشرة

أ. **التكاليف المباشرة:** هي التي يتم تحديدها بسهولة من خلال معرفة تكاليف كل مصدر استقطابي يراد تطبيقه، كتكلفة وسائل الإعلام أو تكاليف الاتصال المباشر بالجهات المعنية، كما ذكرنا في (وسائل الإعلان). إلى جانب تكلفة الموظفين المكلفين بالإستقطاب، وكذلك تكلفة إجراء الاختبارات المتنوعة، إلى جانب تكاليف التدريب وما قد يتطلبه المتربص من تكوين في معاهد أو مدارس متخصصة، حتى يصبح جاهزا لأداء عمله الجديد، خصوصا إن أدخلت تقنيات جديدة أو حديثة في العمل.

ب. **التكلفة غير المباشرة:** هي المرتبطة بالزمن اللازم حتى يصبح المرشح مساهما فعليا في أداء الوظيفة الجديدة؛ بدءا من المفقود من مؤدى الوظيفة قبل التعيين، وبين تعيين المرشح وأداءه بمقتضى المتطلبات الكاملة للوظيفة.

إذ،: الإستقطاب من خارج المؤسسة يكلف أكثر بكثير من الإستقطاب من داخلها.

[1] / عبد الغفار يونس، **السلوك التنظيمي** ، **إدارة الموارد البشرية**،مرجع سابق،ص، 207.

ولكي تنجح عملية الإستقطاب من تحقيق أهدافها، والمتمثلة في توسيع وعاء التفضيل، لابد أن تتبع الخطوات التالية:

رابعا. خطوت الإستقطاب: لكي يكون الإستقطاب فعالا، لابد من اتباع الخطوات التالية:

1. **تحديد مصادر الإستقطاب المستهدفة**: التي يتوفر فيها المؤهلون المطلوبون من ذوي الاختصاصات أو القدرات والمؤهلات المتوافقة مع متطلبات الوظائف المراد شغلها في المؤسسة المستقطبة.
2. **البحث عن طالبي العمل وجذبهم**: بواسطة وسائل الاتصال المختلفة المتوفرة، والتي يجب أن تكون فاعلة في الربط بين المؤسسة والمترشحين المحتملين[1] ،(كما هو موضح في طرق الإعلان).
3. **البدء بالمخزون الداخلي**: تشغل المؤسسة الوظائف المستحدثة أو التي شغرت باللجوء، أولا: إلى المخزون الداخلي، وإن لم تكف، تلجأ إلى المصادر الخارجية الوطنية، بما في ذلك المواطنون المغتربون، وإن بقي الشغور، تلجأ إلى الموارد البشرية الأجنبية، وفقا للشروط التي حددها التشريع الجزائري.
4. **الإستقطاب الخارجي**: الإستقطاب من خارج المؤسسة على نوعين: الأول: من أبناء الوطن ولو كانوا مغتربين، والثاني: من غير أبناء الوطن كما سأوضح.

نستنتج مما سبق: **أن** عملية الإستقطاب تتطلب ترتيب المستقطبين، ويقع في المرتبة الأولى المخزون الداخلي، ثم يليه في المرتبة الثانية المواطنون من خارج المؤسسة سواء أكانوا المقيمين داخل الوطن أم من خارجه، دون تمييز بينهم، وأخيرا الإستقطاب من الدول الأجنبية.

لهذا، إذا كان المصدر الأساسي للتوظيف في الجزائر هو المصدر الوطني، فما هي هذه المصادر؟ وإلى أي مدى يعمل بها في التشريع الجزائري؟

المطلب الثالث

مصادر الإستقطاب في الجزائر

مقدمة

مصادر الإستقطاب مشهورة بين الكتاب باسم مصادر التوظيف. وهذا ما صعب اختيار عبارة "إستقطاب" أو عبارة "توظيف". وقد استعملتُ عبارة "**توظيف**" أثناء المفاضلة(الاختبارات والمقابلة النهائية) وبعد الانتهاء منها.

وعلى الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية، إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر في مصدرين رئيسيين. هما: **المصادر الداخلية** وهي المخزون الذي تمتلكه المؤسسة من الموارد البشرية، و**المصادر الخارجية** الوطنية وهي المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على حاجة المؤسسة من موارد بشرية جزائرية.

[1] / المادة4 ، الفقرة 2، من المرسوم 12/78 ، مرجع سابق.

وقد نصت المادة 45 من القانون رقم 12/78.المؤرخ في 5 غشت سنة 1978. المتضمن القانون الأساسي العام للعامل. على أن المؤسسة تشغّل في " **الوظائف الجديدة أو التي أصبحت شاغرة، أول الأمر من إمكانيات الترقية الداخلية، وعند الحاجة تلجأ إلى التوظيف الخارجي للعمال الوطنيين بما في ذلك من هم خارج الوطن، وذلك في إطار السياسية الوطنية لعودة العمال المغتربين** "

جلي أن المشرع أوجب أن يبدأ التوظيف بالمصادر الداخلية بالضرورة، وإن لم يكن ممكنا تلبية كل الحاجات يُلجأ إلى المصادر الخارجية. وتفصيل كل منهما فيما يلي:

أولا. الإستقطاب الداخلي:

الإستقطاب الداخلي هو إستقطاب من المصادر الداخلية أي من المخزون الداخلي للمؤسسة. وسوف أتناول المصادر الداخلية، ومزايا الإستقطاب الداخلي، وعيوبه.

و. **المصادر الداخلية**: المقصود بالمصادر الداخلية؛ مخزون المؤسسة من المهارات والقدرات التي تملكها المؤسسة بين موظفيها. فالعاملون بالمؤسسة يعتبرون من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة؛ لذلك يفضل الموظفون من داخل المؤسسة على المترشحين من خارجها، إذ يتم تحديد احتياجات كل منصب شاغر من الخبرات والقدرات والمهارات بالرجوع أولا إلى هذا المخزون ممن تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها.

ويعتمد هذا النوع من الإستقطاب على الإعلان الداخلي بواسطة الملصقات، ونشرات المؤسسة، ويعتمد أيضا على الاستغلال المباشر للمعلومات المتوفرة لدى الإدارة من ملفات الموظفين بتحديد كفاءة وخبرة كل منهم ومتطلبات الشاغر من المناصب.

إذن: الأولية للمخزون الداخلي: بمعنى إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة أولا، حتى يترشح من تتوفر فيه شروط شغلها.

ويتخذ شغل المناصب من الداخل، ثمانية (8) أشكال، أرتبها **حسب الأولية التي أرى أنها "الأجدر" على من تليها**: أولها "الترقية"، ثم النقل أو التحويل، ثم الاحلال، ثم الإنتداب، ثم إرجاء التقاعد، ثم الموظفون السابقون، ثم الإلحاق، وأخيرا أبناء الموظفين.

أ. **الترقية**: وهي انتقال الموظف من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى ذات واجبات ومسؤوليات أكبر، ويصاحب ذلك عادة زيادة في الراتب، وتتم الترقية بإعداد خطة متكاملة وواضحة ومعلنة لكافة العاملين، وتصمم هذه الخطط على شكل خرائط للترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية. (يمكن الاستزادة بالرجوع إلى فصل الترقية[1])

[1] / الاستقطاب ، ص. 147

ب. **النقل أو التحويل**: يتم النقل بتطبيق سياسة الإستقطاب داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف، من وظيفـة إلى أخـرى أو من فرع إلى آخر، مع ثبات رتبه وأجره؛ لأن النقل والتحويل يحققان حاجات كثيرة للمؤسسة، منها خلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة[1]. أو عندما تكتشف المؤسسة أن وضع موظفيها في أماكنهم الحالية غير صحيح، أو لضرورة مصلحة العمل.

والموظف ملزم بقبول التحويل أو النقل من أي منصب عمل إلى آخر، بشرط أن يكون متوافقا وتأهيله، وأن لا يكون هذا النقل أو التحويل عقوبة مقنعة للموظف، ولا تمس بقدرته الشرائية[2] .

وقد عالج نقل الموظف الأمر رقم 03/06. المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006. المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من خلال المواد 159/156؛ فأكد أن حركة النقل يجب أن تكون متوافقة مع رغبة المنقول ووضع العائلية وأقدميته وكفاءته المهنية، أو بطلب منه؛ سعيا منه إلى الاستقرار مثلا، وبشرط أن يكون وضعه متماشيا مع مصلحة المؤسسة، كما أجاز لها النقل الإجباري إن كانت ضرورة المصلحة تفرض ذلك، ويكون في هذه الحالة رأي اللجنة المتساوية الأعضاء إجباريا وملزما، ولو بعد قرار الإدارة بالنقل لمبررات الضرورة التي احتجت بها، مع استفادة الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به[3]. **وهو الأمر الذي لا تبالي به المؤسسات عندنا، لعدم وجود صيغة تنظيمية تأمر بتطبيق هذا، وهو حق للموظف مهدر** .

لهذا أرى أنه على الإدارة أن تعد لهذا الغرض جداول سنوية على الأقل لحركات النقل، تراعي فيها التوافق بين مصلحة المؤسسة، ورغبات المنقولين ومكانتهم المهنية وأقدميتهم ووضعياتهم العائلية.

ج. **الإحلال**: هو التداول على المناصب داخل المؤسسة، دون ثبات أحدهم في منصب. وما يلاحظ في الواقع، أن الموظف عندنا "مغترب" نتيجة لعدم العمل بـ"الاحلال"، بسبب عدم علمه عن بقية الوظائف إلا العموم منها، إن لم أقل يعلم اسم الوظيفة فقط، ولما تحين الترقية، يرقى يطول الوقت أو يقصر لكي يؤدي المرقى عمله بمهارة كاملة، وبالتالي تتعطل المصالح أو تحدث أخطاء، كان يمكن تلافيها بأسلوب الإحلال.

وأيضا بمقتضى هذه الطريقة يمكن معرفة أو تجربة كفاءة الموظفين قبل ترشيح أحدهم فعليا للمنصب؛ لأن الإحلال يجعل الجميع يتداولون على كل المناصب، وبالتالي يظهر الأقدر والأكفأ على أداء مهام كل منصب، ولما تحين الترقية يرقى الموظف المناسب للمنصب المناسب. وهذه الطريقة غير مستعملة في الجزائر، إلا من باب الاستخلاف، في حالة غياب أحد الموظفين لعطلة مرضية طويلة أو مهمة خاصة أوفي حالة الاستيداع أو حالة الانتداب المحدودتي المدة.

---

[1] / صلاح الدين عبد الباقي, وآخرون، **إدارة المواد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث،مصر،2007، ص، 157.

[2] / المادة 49 من المرسوم رقم 78 / 12 ، مرجع سابق .

[3] / المواد من 118 إلى 121 من المرسوم رقم 59/85 ،مرجع سابق.

لذا أقترح أن يعمل بأسلوب الإحلال: بحيث بتداول الموظفون على المناصب المتوافقة مع مهامهم بصفة دورية، وتعد تقارير شفافة ودقيقة وواضحة على الفترة المقضاة كإحلال. والإحلال يكون على المستوى الأفقي حسب الرتب والأسلاك، وهذا سهل وميسور، وأيضا على المستوى العمودي؛ بأن يتداول على المنصب الذي يعلو مباشرة في الرتبة أو السلك. هذه الطريقة عملية؛ لأنها تسمح بأن يتدرب " الحال" على المنصب الأعلى، المنتظر الارتقاء إليه، والإحلال العمودي يكون بصفة؛ إما نائبا فعليا وإما مكلفا.

i. **نائبا**: بممارسة مسؤوليات وسلطات المنصب بإشراف ومسؤولية من هو أعلى سلطة منه، مع تفويض جزئي من مسؤوليات وسلطات هذا المنصب، يمارسها النائب الحالُّ _من الإحلال _ بكامل الصلاحيات.

ii. **مكلفا**: بأن يكلف "الحال" تكليفا تاما بالمنصب وتوكل إليه كل المسؤوليات والسلطات.

ومن هنا تكون الترقية إلى الرتبة أو السلك الأعلى مبنية على التقارير المعدة سلفا عن الإحلال، والأحق بالترقية للمنصب هو الأجدر بها. وبهذا تتحقق مبادئ الترقية، أو التوظيف الداخلي بالجدارة والاستحقاق.

د. **الإنتداب**: الإنتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته من هذا السلك كافة حقوقه _ الأقدمية والترقية والدرجة والتقاعد..الخ _ من المؤسسة التي انتدب منها، وقد ينتدب الموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة أحد الوظائف المنصوص عليها[1] قانونيا. وهي:

i. وظيفة عضو في الحكومة _عهدة انتخابية _ في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية.

ii. وظيفة عليا في الدولة أو منصب عال في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها.

iii. عهدة نقابية وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به.

iv. متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة.

v. تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية.

vi. متابعة تكوين أو دراسة، إذا ما تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإداراة العمومية التي ينتمي إليها.

و. **إرجاء التقاعد الاختياري**: وهو تمديد عمل الموظف في المؤسسة لما يبلغ سن التقاعد _ 60 سنة _، بشرط موافقة المعني.

ز. **الموظفون السابقون**: يتم توظيفهم، بلجوء المؤسسة إلى إعادة توظيف الموظفين السابقين كموظفين من الداخل، وخصوصا المبادرين منهم بالعودة إلى العمل. وهذا المصدر ثبتت أهميته وجدواه في بعض

[1] / المادة 133 من الأمر 03/06 ،مرجع سابق.

المؤسسات التي أنهت علاقة موظفيها إجباريا؛ كالتسريح بسبب ظروف اقتصادية مرت بها المؤسسة، فهم يعتبرون موظفون من الداخل.

ح. **الالحاق**: هي الحالة التي يكون فيها الملحق خارج إطاره الأصلي، وهو من غير الموظفين، ويعين في وظيفة عمومية لحاجتها إلى خبرته أو كفاءته أو للثقة فيه. ويعمل بها خصوصا في المناصب العليا والنوعية، وذات السرية الكاملة، أو للتقنية العالية التي تتطلبها الوظيفة. ولا يمكن شغلها بالأشكال السابقة الذكر. أبرز الأمثلة الشائعة "الملحق العسكري بالسفارة".

ط. **أبناء الموظفين**: اعتبرهم من المخزون الداخلي لما يحدثه توظيفهم على الموظفين، خصوصا من هم على باب التقاعد أو متقاعدين، من ولاء للمؤسسة، وهي سياسة شبيهة بسياسة "توظيف الموظفون السابقون"، وهو أسلوب أكثر تأثيرا في المؤسسات الصغيرة، كالإستقطاب في الجماعات الإقليمية المحلية، مثل البلديات؛ لأنها تحقق مزايا عدة للمؤسسة كزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة من قبل العاملين بها، و أيضا زيادة الشعور بالرضى.

هذه الأشكال الثمانية التي اعتبرها من الإستقطاب الداخلي، أرى **جِدِّيَّة** العمل بها، بدليل أن المشرع الجزائري أعطى الأولية للتوظيف بها، لما لها من مزايا نجملها فيما يلي:

ز. **مزايا الإستقطاب من الداخل**: هناك مزايا عديدة يحققها الإستقطاب الداخلي، لكني أكتفي بما أراه أكثر أهمية:

أ. **تحفيز ورفع الروح المعنوية** لدى الموظفين؛ لأنه يحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي ويساعد على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

ب. **المحافظة على الموظفين الذين لهم خبرة** عن طبيعة العمل بالمؤسسة ، مما يقلل تكاليف التدريب ويقصر مدة التكيف مع بيئة المؤسسة.

ج. **الحيلولة دون تسرب** المخزون الداخلي إلى الخارج.

د. **الابقاء على السرية التامة**، لاسيما إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك، والموظفون العاملون مجربون على الائتمان على أسرار المؤسسة، خصوصا الذين لم يسبق للمؤسسة أن ضبطت سوءا في سيرهم.

ه. **تحفيز الموظفين** على رفع قدراتهم التنافسية من أجل الحصول على الترقية.

و. **الاستفادة من خبرات** العاملين العارفين بطبيعة وظروف العمل.

ز. توفير تكلفة عملية الإستقطاب والاختيار، والتدريب أو التكوين.

ح. التأكد من قدرة وكفاءة المرشح الداخلي؛ نتيجة للمعرفة والاحتكاك الفعليين أثناء العمل.

ط. الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل."[1]

[1] / راجع،صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص، 158.

مثلما **للتوظيف الداخلي مزايا له أيضا عيوب**، يجب ذكرها حتى يمكن الاحتراز منها والتقليل من أخطارها. وهذه العيوب هي:

ح. **مساوئ الإستقطاب الداخلي**: للتوظيف الداخلي مجموعة من العيوب نذكر منها:

أ. قلة مستقطبيه، فقد يساء التفضيل فيه، ويحجب الخبرات الجديدة، وقدم المعارف المكتسبة لدى الموظفين الداخليين، ومواصلة العمل بالأسلوب القديم.

ب. محدودية المترشحين المؤهلين للمنصب: كلما صغر حجم المؤسسة كلما زادت محدودية المترشحين طبعا؛ لأن الانتقاء محصور في مجموعة قليلة، يصعب إيجاد كل المواصفات المطلوبة بينها.

ج. قد يُساء التفضيل بين العاملين، في الترقية، بسبب الترضية؛ لأن إرضاء الجميع غاية لاتدرك __ كما يقال __.

د. حجب خبرات و أساليب عمل جديدة عن المؤسسة كان يمكن الحصول عليها من خارجها بسبب تطور أساليب وطرق التدريب وتوسع ورقي المعارف العلمية.

هـ. قد لا تكون المصادر الداخلية بها الكفاءات الحديثة المطلوبة مع تطور المكننة والأساليب التكنولوجية .

و. سيطرة مكونات وطرق عمل الوظيفة السابقة على الوظيفة المرقى لها، مما يحد من سرعة الانطلاق فيها[1].

رغم أهمية الإستقطاب من الداخل، قد تضطر المؤسسة إلى الاستقطاب من خارجها، لأسباب عديدة، نتعرض لها الآن، بعد التعريف بمصادر الإستقطاب الخارجية.

ثانيا. مصادر الإستقطاب الخارجي: يقصد به الجذب من خارج المؤسسة سواء أكانوا من أبناء الوطن المقيمين فيه، أم من ابناء الوطن المغتربين ، أو الأجانب.

إذا لم تجد المؤسسة حاجتها من المخزون الداخلي أو وجدت ولكنه لم يلب كل حاجاتها، أو لها اكتفاء ذاتي واضطرت إلى الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على موظفين ذوو الكفاءات المميزة من غير المتوفرين لديها، في إطار التوازن بين الإستقطاب الداخلي والخارجي، إضافة إلى أن التصلب وعدم المرونة، بغلق كل الأبواب في وجه المصادر الخارجية لدخول الكفاءة المطلوبة؛ لتفعيل التنظيم، قد يشكل خطــرا حقيقيا على مستقبل المؤسسة؛ فالتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي تستوجب ضخ دماء جديدة في التنظيم حتى يستطيع أن يزيد من سرعة التغيير في الاتجاه الإيجابي.

وتهدف المؤسسة أثناء لجوئها إلى المصادر الخارجية، إلى جلب العناصر ذات القدر العالي من الكفاءة والخبرة والمهارة غير المتوفرَين داخلها، لذا فهي تلجأ مباشرة إلى مواقع هذه الكفاءات، مثل: المعاهد العلمية، والجامعات ووكالات التشغيل. ونجمل أهم هذه المصادر في التالي :

[1] / عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سابق، ص،99.

1.**وكالات التشغيل أو الإستقطاب.** الوكالة، هي: مؤسسة تعمل كوسيط بين العامل وصاحب العمل، لغرض حصول العامل على وظيفة، أو توصيله لصحاب عمل، وهي على نوعين:

أ. **وكالات تشغيل غير ربحية:** هي التي لا تدار بغرض الربح، وتتلقى دعمها من الدولة صاحبة السيادة، وهي الوحيدة الموجودة في الجزائر، تشرف عليها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وتنتشر في كل "دوائر" الوطن. تقوم هذه الوكالات بجمع طلبات العمل، بصفة الوسيط، أو مركز التقاء طالبي العمل بمختلف مستوياتهم ومؤهلاتهم، وعارضي فرص العمل بجميع أصنافهم.

هذه المكاتب هدفها توفير الوقت لإدارة الموارد البشرية، وتعريف طالب العمل بالجهات المحتاجة إلى عاملين.

ب. **مكاتب التشغيل الربحية الخاصة:** هي وكالات تدار بهدف الربح، باستغلال العامل وابتزاز صاحب العمل، **وهي غير موجودة في الجزائر**، رغم وجودها في الكثير من الدول، وتتركز مهمتها بالدرجة الأولى في تشغيل العاملين غير المهرة، أو ذوي المهارات التي تمتاز بالوفرة.

وهذه المكاتب الربحية تمت المطالبة بإلغائها التدريجي منذ اعتماد الاتفاقية رقم34 بتاريخ يونيو 1933[1] الصادرة عن منظمة العمل الدولية، أي منذ أكثر من ثمانية عقود، إلا أن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية نفسه أجاز استثناء، لفئات محددة بدقة، بالقوانين واللوائح الوطنية؛ وهم الذين لا يمكن اتخاذ ترتيبات توظيف مناسبة لهم داخل الوظيفة العمومية، ولكن بشروط مشددة[2]، منها: الحق في تقاضي رسوم فقط، من أجل الانضمام لهذه الخدمات أو اشتراكات دورية، أو أي عبئ آخر في حدود ما وافقت عليه السلطة المختصة، من المقترحات مقدمة لها من طرف الوكالة المعينة. وبالشروط التي تحددها القوانين واللوائح السارية، المقننة من طرف الدولة الوطنية.

كما طالب المؤتمر الخاص بهذا الشأن، بتوقيع عقوبات مناسبة تصل إلى حد "الغلق" للوكالة إذا انتهكت أحكام الاتفاقية أو القوانين أو اللوائح المنظمة لها[3].

2.عن طريق **الموظفين العاملين:** والمراد، أن يقوم العاملون بالمؤسسة بتبليغ معارفهم؛ من زملاء وأصدقاء من خارج المؤسسة، الراغبين في العمل لترشيح أنفسهم للمناصب الشاغرة، وهو مصدر مفيد في الغالب للمؤسسة؛ لأن العامل الوسيط يشعر بالمسؤولية أمام الإدارة تجاه العامل الذي رشحه من ناحية السلوك الذي سيكون عليه داخل المؤسسة، لما يباشر عمله.

[1] / أغلق التصديق على الاتفاقية رقم34، لما تمت مراجعتها بالاتفاقية رقم 96 .

[2] / يمكن الاطلاع على بقية الشروط الإجرائية ، بمراجعة اتفاقية منظمة العمل الدولية، رقم 96.

[3] / المواد من1إلى8، من اتفاقية منظمة العمل الدولية،رقم 96 ، بدأ نفاذها بتاريخ، يوليو 1951 .

قد تكون هذه الطريقة الأكثر صلاحية لذوي نفس الاختصاص أوالمهنة أو الوظيفة؛ فهم الأعرف بهم بسبب تعليمهم و/أو العمل معهم سابقا، وأيضا الأعرف بما يتوفرون من مؤهلات شغل الوظيفة أو المهنة وإغرائهم لتقديم طلبات الترشح.

3. **الموظفون السابقون:** يتم إستقطاب الموظفين السابقين بمراجعة المؤسسة لملفات موظفيها السابقين، وتحديد المناسب منهم للمنصب الشاغر والاتصال به، إن كانت له رغبة في العودة للعمل تعيد توظيفه، مثل: المتقاعدون، والذين تركوا العمل من غير عقوبة تأديبية، أو كانوا مؤقتين في العمل واكتسبوا كفاءة ومهارة تؤهلهم للمنصب المراد شغله.
4. **المتصلون مباشرة بالمؤسسة:** وهم الذين يتصلون مباشرة بالمؤسسة، أو الذين أرسلوا طلباتهم وسيرهم الذاتية رغبة في التوظيف، فحفظت المؤسسة طلباتهم المتضمنة بيانات كاملة عن مستوى تعليمهم وخبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم، لتتصل بهم عند الحاجة.
5. **قوائم الانتظار**:وهم المعروفون في الجزائر ب " الاحتياطيين" أو قوائم الاحتياط، إذا كانت المؤسسة قد سبق لها أن قامت بعملية استقطاب، وبعد الفرز تحصلت على عدد من الكفاءات والمهارات أكبر من المناصب المراد شغلها، فتضطر إلى ترتب المرشحين وانتقاء من هم أكثر كفاءة وخبرة، رغم صلاحية بعض الباقين لشغل الوظائف، لذا، توظف الأوائل حسب عدد المناصب الشاغرة، وتبقي الباقين احتياطيين لتعود إليهم عند حاجتها لهم.
6. **الزيارات الميدانية:** هي زيارات يقوم بها الأفراد المعنيين بالإستقطاب، وتشمل هذه الزيارات: المؤسسات التعليمية من طرف القائمين بالإستقطاب للعب الدور الفعال في إستقطاب وتوظيف الخريجين بربط علاقة وثيقة بين مؤسسات التعليم مع المؤسسة المستقطبة حتى يمكن إستقطاب الخرجين المتفوقين للعمل بهذه المؤسسة. ومن بين المؤسسات التعليمية نذكر:

- ✓ **المدارس والمعاهد العليا والجامعات:** هي مصادر مهمة للتوظيف، بقيام المؤسسة المحتاجة بزيارة إلى هذه الأماكن للحصول على تخصصات ذات صبغة أكاديمية والقيام بأيام إعلامية داخل المدارس العليا والجامعات أو الكليات، هدفها التعريف بالمؤسسة وتسلُّم السير الذاتية من الطلاب المترشحين المتوقع تخرجهم، ومن العادة يتم الاتصال بالجامعات ذات السمعة الجيدة.
- ✓ **مؤسسات التكوين المهني والتمهين:** هناك نوعين من التكوين، كلاهما تشرف عليه إداريا مراكز التكوين التابع للدولة، وهي التي تمنح شهادات التكوين المعترف بها من قبل "المديرية العامة للوظيف العمومي" وغيرها مؤسسات الدولة. أحدهما تطلق عليه عبارة " **تكوين مهني** " ويتم التكوين فيه داخل مراكز التكوين المهني، أما الثاني تطلق عبارة "**تمهين**" للدلالة على أن التكوين لا يتم داخل مراكز التكوين المهني التابعة للدولة، بل خارجه؛ داخل مؤسسات تمارس المهن التي رغب المتمهنون تعلمها، فيتعلموها بالممارسة الفعلية المباشرة.

7. **مراكز التجنيد للخدمة الوطنية:** هي طريقة كانت معمولا بها كثيرا قبل الثمانينات، وما زال يعمل بها لانتداب مجندي الخدمة الوطنية إلى الأماكن التي يوجد بها شح كبير من الإطارات كالمناطق الصحراوية. لذا تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى وزارة الدفاع الوطني لتمدها بالمجندين للخدمة بصفتهم منتدبين للعمل من وزارة الدفاع الوطني؛ كالأطباء، ويدخل ضمن هذه الزمرة، الإطارات السامية المتأخرون _المعاقبون_ عن أداء واجب الخدمة الوطنية، والمتخرجون من الجامعات والمدارس الوطنية المصابون بأمراض مزمنة، تمنعهم من التدرب العسكري، ولا تعوقهم أمراضهم عن أداء المهام المنتدبين إليها، أو من بين ذوي الاحتياجات الخاصة الذين تمنعهم إعاقتهم من أداء العمل العسكري ، وكذلك بعض الاختصاصات الفائضة عن حاجة الجيش الوطني الشعبي.
8. **المقترحون من الخبراء والأساتذة والموثوقون**(الوسطاء):وهم الذين يوصون أو يقترحون بعض الأسماء التي يرون فيها صلاحية توظيفها في المنصب المقترح، وسبب الأخذ بآراء أساتذة الجامعات والخبراء، باعتبارهم أشخاصا موثوق فيهم، مع الاشارة أن هذه الطريقة يعمل بها أكثر في المناصب السامية أو النوعية التي يكون **التعيين فيها بالثقة _التوظيف مباشرا_**، والمبرر في ذلك " أن التوصية أو الاقتراح، إذا صدر من شخص يوثق فيه يكون صائبا وأن الشخص الذي يعين بهذه الكيفية يكون صالحا للعمل أكثر من غيره[1]"

الإستقطاب من خارج المؤسسة له ما يبرره من مزايا، وله ما يعيبه من مساوئ، وأبدأ بالمزايا.

1. . **مزايا الإستقطاب من الخارج.** نذكر أهمها فيما يلي:

أ. **كبر حجم الوعاء الإستقطابي**، لاسيما إذا كانت المؤسسة تقدم حوافز لترشح الأفراد .

ب. **الاستفادة من خبرات ووجهات نظر** وآراء وأساليب عمل جديدة، نتيجة دمج دماء جديدة في المؤسسة؛ لما يحمله الوافدون من وجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة، قد تستفيد منها المؤسسة، كتغيير أساليب عمل المؤسسة من قبل العاملين المستقطبين من الخارج.

ج. **التعيين من الخارج يكون أرخص**؛ خصوصا بالنسبة للتقنيين والفنيين، والمهرة، إن كان الإستقطاب من الخارج لا يتطلب تدريبا جديدا، أو إن كانت المؤسسة في حاجة إلى مهارة فورية.

د. **إمكانية تغيير عادات قديمة** غير مناسبة في المؤسسة، بإدخال طرق وأساليب جديدة في العمل.

2. **مساوئ الإستقطاب من الخارج:** بالرغم من المزايا التي يتمتع الإستقطاب من خارج المؤسسة، إلا أن هناك بعض المساوئ التي ترافقه، منها ما يلي:

أ. **طول فترة التكوين:** قد يتطلب التوظيف من الخارج وقتا طويلا ليتكيف المعين مع بيئة المؤسسة، وهي حالة ليست في صالح المؤسسة.

---

[1] / راجع، عادل حسن ، **الأفراد في الصناعة** ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 153.

ب. الإستقطاب من خارج المؤسسة **قد يتسبب في هزات نفسية للعاملين** بداخلها، من الذين يروا أنهم أولى بالمناصب التي منحت لمن خارجها؛ فهم الأجدر بشغلها في رأيهم، خصوصا إذا كان المناصب لها مكانة جيدة أو تدر زيادة ملحوظة في الراتب الشهري.

ج. **مقاومة الموظفين الداخليين للقادمين** من خارج المؤسسة؛ بسبب شعور الداخليين بأنهم الأحق بالمناصب المغتصبة منهم والممنوحة لغيرهم بطريقة غير مقنعة في نظرهم.

د. **انخفاض معنويات العاملين بالمؤسسة**، نتيجة عدم اقتناعهم بسياسة الإستقطاب من خارج المؤسسة، لاسيما إن تم الإستقطاب في ضبابية أو سرية تامتين، وكان العاملون الداخليين الأحق فعلا بالمناصب الممنوحة لمن هم خارجها.

هـ. السرية أو الضبابية في الإستقطاب من خارج المؤسسة، قد يؤدي إلى النظر للآتين من خارجها، على أنهم عناصر غريبة ودخيلة على جماعة العمل، تجب محاربتهم؛ لأنهم نافسوا الداخليين في قوتهم وفي مراكز عملهم، التي يعتقد أنهم الأجدر بها.

و. **الإستقطاب الخارجي غير المبرر**، قد يؤدي إلى ظهور أنواع من المقاومات للدخيل على الجماعة، كعدم التعاون معه و/أو وضع عراقيل أمامه ليفشل في وظيفته، لاسيما المعينين في المراكز القيادية أو الاستراتيجية.

ز. عدم التأكد بمدى ملائمة وصلاحية الدخيل لكل من الوظيفة والمؤسسة[1]

رغم هذه المساوئ فالإستقطاب سواء **داخلي** أو **خارجي**، من المفروض أن يتم الإعلان عنه، بالطرق والأساليب القانونية المحددة من طرف المشرع. وهو ما نفصله في المطلب الموالي:

المطلب الرابع
الإعلان عن التوظيف

بعد الانتهاء من كتابة الوصف الوظيفي وتحديد مواصفات شاغلي كل وظيفة، تبدأ عملية الإستقطاب بالإعلان أو الاتصال المباشر بالمستقطبين، أو بالطريقتين معا؛ لإعلامهم بوجود مناصب شاغرة بالمؤسسة وإمكانية الترشح إليها.

وأبدا بتحديد مفهوم الاعلان، وشروطه، وأخيرا أنواعه.

أولا:مفهوم الإعلان: الإعلان هو رسالة يوجهها المعلِن إلى المعلَن له؛ ليوضح فيها ما يعلن عنه، والإعلان يكون داخليا و/أو خارجيا، حسب الجهات المعلن لها، داخلية أو خارجية أو هما معا.

[1] / أنظر،مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار الشروق، 1996، ص، 161.

وليكون الإعلان ناجحا لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط تختلف بحسب الوظيفة المعلَن عنها، وحسب وسيلة الإعلان، فكلما توفر أكبر عدد من هذه الشروط في الإعلان، كلما كان الإعلان أكثر نجاحا.

لذلك لا بد أن تتوفر في الإعلان مجموعة من الشروط حتى يكون ناجحا، وهذه الشروط، هي:

ثانيا: شروط الإعلان: لكي يكون الإعلان ناجحا لابد أن تتوفر شروط معينة، أوجزها في الآتي:

1. **اختيار وسيلة الإعلان المناسبة:** لا بد أن تختار الوسيلة الإعلانية حسب الوظيفة المطلوب شغلها، لذا وجب على المكلف بالإستقطاب قبل أن يعلن عن الوظيفة المقترحة، أن يراعي ما يلي:

أ. دراسة **متطلبات شغل الوظيفة**؛ من ناحية المواصفات والمؤهلات والخبرة المطلوبة ونوعيتها.

ب. تحديد **المنطقة الإستقطابية** التي يرى المستقطب أنها الأوفر عددا ونوعية على من تتوفر فيهم الشروط المطلوبة ويعتقد أنهم سيترشحون، ويمكن أن ينتقي منهم من هو الأصلح للمؤسسة.

ج. تحديد **العناصر الجذابة** في الوظيفة الشاغرة وإشهارها، كالمرتب المميز للوظيفة، وطبيعة وظروف العمل المغرية.

د. تحديد **الأسلوب الأنجع** لتقدم واستقبال المترشحين للوظيفة، كالاتصال المباشر، أو الإعلان عن طريق التلفزة و/أو الإذاعة، أو عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني، أو أي وسيلة يعتقد أنها مبلغة ومغرية أكثر من غيرها.

هـ. احتواء الإعلان على **ملخص واف** للوصف العام للوظيفة المراد شغلها.

و. تحديد **الوسيلة الإعلانية** المبلغة إلى أكبر عدد ممكن من المراد إستقطابهم؛ لأنها تخضع لطبيعة المنصب الشاغر ودقة الاختصاص وندرته أووفرته أونوعيته أوطبيعته في المنظومة السياسية والادارية؛ فالمنصب قد يتطلب اختصاصا يعتقد أنه موجود بين الأجانب فقط، أويتطلب قدرات نادرة، أواختصاص له علاقة بالسيادة الوطنية، كالقضاء والشرطة القضائية، أوحراسة السجون..الخ.

2. **هيكل الإعلان**: يجب أن يكون الهيكل جاذبا للانتباه، ويخلق الرغبة لدى مشاهده لقراءته، وتحكمه معايير معينة، منها: الصيغة التي يكتب بها الإعلان، وطبيعة الصحيفة المعلن فيها، والطريقة المناسبة لتصميمه:

أ. **الصيغة**: أن تكون مراعى فيها التوقيت والأسلوب وموقع الإعلان في الصحيفة، والتعريف الجيد والواضح والموجز والدقيق بموضوع الإعلان، وتحديد المؤهلات العلمية والعملية، والقدرات الواجب توافرها في المترشح، ولغة الإعلان، وكيفية عرضه والإشارة بإيجاز إلى المزايا التي من الممكن أن يحصل عليها المرشح لشغل المنصب المعين.

ب. **مواصفات وسيلة الإعلان**: لكي يكون الإعلان ناجحا يجب أن تتوفر في الوسيلة مجموعة من المواصفات، منها على الأخص:

i. أن تكون الوسيلة المعلن فيها الأكثر انتشارا.

ii. أن تكون الوسيلة مبلغة للفئة المطلوب توظيفها.

iii. أن تكون تكلفة الوسيلة مقبولة من جميع النواحي.

ج. **التصميم**: أن يُصمَّمَ الإعلان بطريقة تحافظ على المستوى اللائق بالمؤسسة، وأن يحتوي على التفاصيل المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة؛ لهذا الغرض يتم عادة اعتماد نماذج موحدة للإعلانات الخاصة بالمؤسسة، لجميع فئات الوظائف.

3. **سبب الإعلان**: محاولة استقطاب كفاءات غير متوفرة داخل المؤسسة، أو تطعيم العناصر المتوفر بأخرى أكثر ملاءمة للمناصب المستحدثة، أو التي تتطلب قدرات من نوع خاص مفقود داخليا.

4. **أنواع الإعلان**: يجب الاعلان أكثر ملاءمة مع طبيعة المنصب، ومواصفات المراد ترغيبه في الترشح، وتعيينه.

وعموما الإعلان يكون إما داخلي وإما خارجي:

أ. **الإعلان الداخلي**: وهو عبارة عن ملصق على لوحة الإعلانات المخصصة للعاملين في المؤسسة الموجود في مكان تجمع العاملين، أو يمر أمامها أكبر عدد منهم، فيترشحوا أو ينشروا خبره داخل وخارج المؤسسة، بين الأصدقاء والأهل والجيران، وقد يحثوا الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على الترشح.

ويستخدم هذا النوع من الإعلانات؛ لأنه غير مكلف للمؤسسة، وإن كان يستهدف المتعاقدين المؤقتين أو المناصب البسيطة، كأعوان الحفظ والصيانة.

ب. **الإعلان الخارجي**: للمؤسسة الحق في الإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والأنترنات؛ للاتصال بكل المصادر المحتملة، إلا أن أغلب المؤسسات كانت تعلن عن حاجاتها في الصحف اليومية باعتبارها الوسيلة الأكثر قراءة من أكبر شريحة في المجتمع، وفي حالة الوظائف التي تمتاز بالتخصص الدقيق تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في الدوريات والمجلات المتخصصة ذات العلاقة بالتخصص المطلوب، بحيث تضمن المؤسسة وصول الإعلان إلى المهتمين المختصين الراغبين في التوظيف. ولم يستثن المشرع الوظائف التي تتميز بوفرة المترشحين لها، لأنه يرى أن الإعلان واجب لما يضفيه من مساواة بين المواطنين.

إلا أن تطور الاتصالات الالكترونية جعل المعنيون من الجهتين يفضلونها على غيرها من الوسائل الأخرى جميعا.

لذلك، وعملا بمبدأ " المساواة" أوجب المشرع الجزائري أن يتم الإعلان في الصحافة المكتوبة، في يومية وطنية باللغة العربية وأخرى باللغة الفرنسية، كما أوجب ألا تتجاوز المدة الفاصلة بين الإعلان

الأول والثاني 5 أيام. وألزم المؤسسة المعنية أن تعلن أيضا في موقع الأنترنت -www.concours fonction-publique.gov.dz وفقا للإجراءات[1] المحددة.

ج. **الإتصال المباشر**: كالاتصال بالكليات والجامعات والمدارس المتخصصة (وقد سبق تفصيل ذلك)؛ لأنها مصادر مهمة للإعلان فيها، خصوصا إذا كانت المناصب المراد شغلها ذات صبغة أكاديمية، والاتصال بهذه الطريقة يسمى في الجزائر "الأيام الإعلامية" ويكلف بهذه المهمة أشخاص يمتلكون مهارات اتصال جيدة، ونسمع في وسائل الاعلام أن الهدف من هذه الأيام، هو التعريف بالمؤسسة المقام لها الأيام الإعلامية، وقد سبق أن قامت مدرسة " عين الرمان .سطيف" لتكوين صف الضباط للدرك الوطني بهذه العملية بجامعة سطيف.

يبدأ استلام ملفات الترشح، من تاريخ الإعلان الأول للتوظيف. وتحدد مدة تسلم الملفات بعشرين (20) يوما على الأقل، وخمسة وأربعين (45) يوما على الأكثر[2].

إستقطاب ذوي الكفاءات من أهم عوامل نجاح المؤسسة، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

لذا أرى: إذا أنه أرادت المؤسسة فعلا تحقيق أهدافها المسطرة، يجب عليها أن تلتزم بما ورد في النصوص القانونية؛ لأني أراها محكمة وتوفر موظفين ذوي كفاءة وقدرة مقبولتين على الأقل، باتخاذ أسلوب إستقطاب فعال، وأن تعتمد على المصادر الداخلية أولا، وإن نفذت، أو تجد، تتنقل إلى المصادر الخارجية.

هذا هو الإستقطاب وطرقه وكيفياته وأساليب الحصول على الموظفين بكل نزاهة، تحقيقا لمبادئ التوظيف. المتمثلة في **الكفاءة والجدارة والمساواة**.

أخلص إلى أن الإستقطاب هو: جذب طالبي العمل للعمل بالمؤسسة المستقطِبة، وينطلق الإستقطاب من تحديد الحاجات كما ونوعا، وحصر المخزون الداخلي من الموارد البشرية لمعرفة الفجوة بين المتوفر والمطلوب، ثم يجب التعرف على المصادر المستهدفة، ثم الاعلان عن الحاجة المرغوبة بكل الأساليب والوسائل المتاحة داخليا وخارجيا، مع ضرورة البدء بالإستقطاب من المتوفر من الموارد الداخلية بالترقية والنقل والإنتداب، وإن لم يوجد أو لم يكف المورد البشري الداخلي، تعطى الأولية للمواطنين وإن كانوا مغتربين، وللضرورة يلجأ إلى الأجانب. والمشرع الجزائري محق فيما ذهب إليه، لذلك نقول أن **ترتيب المستقطبين شرعي**.

[1] / المنشور، رقم 03 المؤرخ في 09 ماي 2007 ، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

[2] / التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 26 ماي 2008، تعدل واتمم التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر ،2004.

المبحث الثاني

المـــفـــاضلـــة

مدخل:

قبل التطرق إلى إجراءات المفاضلة، أحدد أولا أربعة مصطلحات: مترشح، مرشح، مفاضلة، اختيار.

ولهذا أقول أن المفاضلة تمر بمرحلتين، الأولى يسمى فيها طالب الوظيفة مترشح، والثانية يمسى فيها مرشح.

1. **مترشح**: إذا قدم طلبا مرفقا بالشروط الشكلية، ولم تفرز بعد، ولم تتم مقابلته المقابلة الأولية، أي لم يحسم بعد أمر قبول ملفه؛ ليكون مرشحا للمفاضلة بالإمتحان والانتقاء.
2. **مرشح**.إذا تمت الموافقة على الشروط الشكلية المقدمة وأجرى المقابلة الأولية، يصبح مشرحا للمفاضلة بالإمتحان والانتقاء.
3. **مفاضلة**: تعني، تقديم مرشح على آخر، بما يتمتع به المتقدم من مواصفات شخصية متصلة بمتطلبات الوظيفة، المفاضلة تتحقق بالاختبارات والاستحقاق.
4. **اختيار**: قد يكون خاضعا لدوافع شخصية أو ضغوط خارجية على الشخص القائم بالتوظيف، مثلا، والاختيار يتحقق في حالة التعيين بالولاء، أو بالتوظيف المباشر.

وعليه فالمفاضلة، هي الامتداد الطبيعي لإستقطاب الموارد البشرية التي تكون نتيجتها أحد الحالات الثلاث: إما فائض في عدد المرشحين، أو ناقص، أو تساوي لعدد المرشحين مع عدد المناصب الشاغرة.

والمفاضلة تمارس فقط في حالة وجود فائض في عدد المرشحين، وكلما كان الفائض أكبر، كلما كانت المفاضلة أجدى، وفي حالة توفر المؤهل المطلوب لدى الجميع ، تتحقق المفاضلة بالاختبار والمقابلة.

بعد أن يتأكد القائمون على الإستقطاب من توفر كل مترشح للوظيفة المعنية على كل الشروط المطلوبة لها، تبدأ المفاضلة بإجراء الاختبارات الهادفة إلى تقدير مدى توفر المرشح على المواصفات المطلوبة للوظيفة المعينة. ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على اكتشاف قدرات ومهارات المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة فقط، بل تمتد إلى التنبؤ بقدراته القابلة للنمو والتطور، وتستخدم الاختبارات في عملية التفاضل سواء أكان الاستقطاب داخليا أو الخارجيا .

وعله يجب أن تكون كل وسائل وأساليب المفاضلة متوافقة مع التشريعات السائدة في البلد؛ حتى تتكافأ الفرص، أي لا يؤخذ بأي اعتبار إلا اعتبار واحد وهو شروط التوظيف، التي يجب أن تكون الأساس في المفاضلة بين المرشحين للوظيفة.[1]

---

[1] / راجع، جمال الدين محمد المرسي،**الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية**، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص، 282/ 283.

فما هي المفاضلة ؟ وما هي مبادئها وأسسها المعتمد عليها ؟ وما هي أهدافها ؟ وما هي الصعوبات التي تواجه العمل بها ؟

هذا ما يحاول هذا الفصل أن يجيب عليه، وقد قسم إلى مبحثين، الأول يتناول المفاضلة، والثاني يتناول اختبارات التوظيف.

أما المطالب: فالمطلب الأول: تناول مفهوم المفاضلة. **والمطلب الثاني** تناول اختبارات التوظيف. **والمطلب الثالث**. تناول المقابلة؛ التي أفردت لها مطلبا خاصا لأنها أساسية في التوظيف.

المطلب الأول

مفهوم ومبادئ ومعايير المفاضلة

أتناوب في هذا المطلب، مفهومها، ومبائها، وأسسها ومعاييرها، والمعوقات التي تواجه تحقيقها تحقيقا سليما:

1. **تعريف المفاضلة**: المفاضلة، تتمثل في سلسلة من الخطوات المرتبة ترتيبا منطقيا، تبدأ بالفرز الأولي لملفات المترشحين والمقابلة المبدئية، وتنتهي بقرار التعيين أو الرفض النهائيين.[1]

والمفاضلة تبدأ أولا بقبول ملف **المترشحين** إن توفرت فيهم كل الشروط المعلنة، ثم يفاضل أيضا بين **المرشحين**، بما امتلكوا من مؤهلات و/أو خبرات. ومواصفات شخصية.

إذن، المفاضلة بين المرشحين تتم من بناء ثلاثة أسس، هي:

1. المؤهل. 2. الخبرة. 3. المقابلة.

و كل من الثلاثة السابقة، لها مبادئ وأسس، أذكر كل منها في حينها:

2. **مبادئ المفاضلة**: لانتقاء أكثر المرشحين صلاحية لشغل الوظيفة لا بد من العمل حسب المبادئ التالية:

أ. المساواة والعدالة بين المرشحين.

ب. تكافؤ الفرص بين الجميع .

ج. أن تتم المفاضلة على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق، اعتمادا على المنطلقين التاليين:

✓ أن **الوظيفة ثابتة والموظف متغير**: أي لا بد أن يبدأ بتحليل الوظيفة ووصفها، ثم تستنبط منها مواصفات من يشغلها.

✓ **الإنتقاء**: الانتقاء يتم بدءا من دراسة ملف المترشح إلى نتيجة التربص. وكل من توفرت فيه مواصفات الوظيفة المعينة، من مؤهلات علمية وعملية وخبرات متطابقة مع المنصب أكثر من غيره، يكون الأجدر بالوظيفة.

د. الإعتماد على نوع من الضبط أثناء المفاضلة بين المرشحين، حتى يتحقق قاعدة "الشخص المناسب في المكان المناسب" بمساواة. ونظرا لأهمية مبدإ المساواة خصصت له الفصل الخامس.

---

[1] / محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية**، بيروت، 1993، ص، 132.

3. **أهداف المفاضلة:** يمكن تحديد أهداف المفاضلة، في:

أ. تحديد مدى توافر الخصائص اللازمة لشغل الوظيفة في المرشح.

ب. تهيئة أسس سليمة للتدريب؛ لأن المتمرن كلما كانت مواصفاته متطابقة مع وصف الوظيفة سهل تدريبه وقلت تكلفة تدريبه.

ج. التأسيس للكفاءة والاستحقاق؛ لأنهما هدف المفاضلة. فالموارد البشرية تكون فعالة ومنتجة كلما كانت منسجمة مع العمل الذي تديره.

د. تحقيق درجة رضى عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وإمكانية تحقيق التقدم في في مسارهم المهني[1].

هـ. المفاضلة تهدف إلى تحقيق التقابل بين ما تتطلبه الوظيفة وما يتصف به المرشح من قدرات وخصائص.

و. تقوم المفاضلة على فرضية مؤداها أن الوظائف تتفاوت فيما تتطلبه من قدرات وخصائص، وأن المرشحين يتفاوتون أيضا في هذه القدرات والخصائص. وعليه بالقدر الذي يتحقق فيه التقابل بين متطلبات الوظيفية ومواصفات العاملين، تتحقق فاعلية الأداء، ويتحقق استقرار الموظف في عمله.[2]

كما للتفاضل مبادئ، له أيضا أسس ومعايير، أذكرها فيما يلي:

4. **أسس ومعايير المفاضلة:** يجب أن تتوفر في المرشح خصائص أو مواصفات لشغل الوظيفة ولو بنسبة معينة، وهذه الخصائص والمواصفات يجب أن تكون مستنبطة من تحليل الوظيفة، حتى يمكن الحصول على مستويات عالية من الأداء، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة. مثل التعلم، الخبرة، والصفات الجسمانية، والصفات الشخصية[3].

بتعبير آخر، يتم تفضيل مرشح على آخر وفقاً للمعايير التالية:

أ. بناءا على الوصف الوظيفي: تحدد ما يقابلها من مؤهلات علمية وخبرات عملية لازمة لشغل الوظيفة.

ب. الخضوع للاختبارات المحددة لمواصفات المطلوبة للوظيفة.

ج. اللياقة البدنية المتوافقة مع الوظيفة.

د. مراجعة مصادر الوثائق المقدمة من الجهات المعنية ذات العلاقة.

---

[1] / أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية, المهارات المعاصرة في إدارة البشر**، دار المعادي الجديدة للنشر والتوزيع القاهرة ،د،ط، 2006، ص، 159.

[2] / أحمد صقر عاشور،**إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983 ،ص 118.

[3] / محمد ناجي سلامة القضاة، **أساليب اختيار الموظفين في مستشفى الملك عبدالله**، المؤسسة في ظل التطورات التكنولوجية المستحدثة، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، أربد، الأردن ، 2004. ص، 8/7 .

هـ. إخضاع المرشح للتجربة للتأكد من قدرته على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات التي يكلف بها[1].

رغم العمل بهذه الأسس، إلا أن المفاضلة قد تواجهها معوقات تجعل منها غير ناجحة بنسب متفاوتة، لذا أذكرها هنا حتى يتحرز منها القائمون بالمفاضلة، ويقللون من تأثيرها، وهي معوقات داخلية وأخرى خارجية.

5. **معوقات المفاضلة**: تواجه المفاضلة معوقات مختلفة، قد تكون من المؤسسة وقد تكون من خارج المؤسسة.

أ. **معوقات من داخل المؤسسة**: هي التي تعود إلى المؤسسة المستقطبة وتتمثل في:

- سياسات إدارة الموارد البشرية المحدد لطبيعة الوظيفة.
- تأثير المستقطِبين على المرشحين لشغل الوظيفة.[2]

ب. **معوقات خارجية**:وهي التي تعود إلى المحيط الخارجي الذي توجد فيه المؤسسة المستقطبة، وهي:

- شدة المنافسة في مصادر الإستقطاب على بعض الكفاءات والتخصصات النادرة. وما تتطلبه من عرض لأجور تنافسية و/أو خدمات وامتيازات.
- سياسة الحكومة فيما تضعه من قيود على المؤسسات التي تسرح الموظفين غير الأكفاء.
- وفرة فرص العمل المتاحة أمام طالبي العمل، مما يرفع أويزيد من اشتراطاتهم على المؤسستن التي قد لا تتوفر على هذه الاشتراطات.
- قوة الضغوط الخارجية والأهواء الشخصية.
- عوائق موضوعية، مثل الطبيعة التي تكون مؤثرة على ظروف العمل، من حرارة ورطوبة وغيرهما مما يدفع بالبعض إلى عدم قبول العمل في مثل هذه الظروف.[3]

بهذا نكون قد عرفنا المفاضلة ومعوقاتها، بقي علينا أن نحدد وسائل المفاضلة، المتمثلة في الاختبارات والمقابلة، وهو ما أتناوله فيما يلي:

---

[1] / محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق ،ص،88.

[2] / عادل محمد زايد مرجع سابق،ص،161.

[3]/ محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، 89/88.

المطلب الثاني

اختبارات التوظيف

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء المرشحين لشروط التوظيف، أنتقل إلى المرحلة الموالية وهي إخضاعهم إلى مجموعة من أدوات المفاضلة، أول هذه الأدوات، هي الاختبارات.

والهدف من الاختبارات، هو: المفاضلة بمساواة بين كافة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة. بمعنى إتاحة فرص متكافئة لكل من تتوفر فيهم الشروط المعلنة للترشح، لضمان انتقاء الأكفأ منهم.

والاختبارات لا يعتمد عليها وحدها في عملية التوظيف، بل هي أحد الأدوات المساعدة على المفاضلة، والمرشح يختار لتوفره على المؤهل والقدرات البدنية والفكرية وأيضا الشخصية، وغيرها من متطلبات كل وظيفة.

وتستخدم الاختبارات للمفاضلة بين من توفرت فيهم متطلبات الوظيفة، وللفرز بين ذوي المؤهلات المطلوبة من المرشحين، حينما يكون عددهم أكبر من المناصب المعروضة؛ كالاختبارات التحريرية، والأدائية، والمقابلات.

وفيما يلي تعريف للاختبارات والمعايير التي تقوم عليها والعوامل المساعدة على نجاحها، والفروض التي تبنى عليها، وأنواعها، وأهدافها والوظائف المستثناة من الاختبارات.

تعريف اختبارات التوظيف: يمكن تعريف اختبارات التوظيف بأنها: "تلك الإجراءات التي تتبع لقياس مدى توفر خصائص معينة في المرشح... أو أنها مقاييس تستخدم للحكم على إمكانية قيام المرشح بمهام وأنشطة وظيفية معينة"[1]. أما المعايير فهي:

1. **المعايير التي تؤسس عليها الاختبارات:** يكون الاختبار مؤديا لهدفه، إذا صدقت الكلية التالية: **كلما** كبر عدد المستقطبين الذين تتوفر فيهم الشروط المعلنة، **كلما** أمكن انتقاء أكبر عدد ممن تتوفر فيهم المواصفات التي تتطلبها الوظيفة. وهو ما يؤدي إلى بروز الأجدر بالوظيفة، وحتى يكون الانتقاء موضوعيا لابد أن يخضع إلى معايير واضحة محققة للأهداف التالية:
   أ. إبراز مواصفات لا تظهرها الشهادة أو الخبرة السابقة.
   ب. عدم تحيز القائمين على عملية المفاضلة.
   ج. انتفاء الذاتية وتحقيق الموضوعية في المفاضلة.
2. **الفروض التي تبنى عليها الاختبارات**[2] : صدق نتائج الاختبارات من صدق الفروض.

---

[1]. أحمد ماهر، **الإختبارات، واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعية، 1997، ص، 18.

[2] / محمد سعبد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص، 142.

أ. الافتراض بأمانة القائمين على الاختبارات.

ب. الافتراض باختلاف المرشحين في الذكاء والقدرات والمواهب، مع توفر المحفزات الدافعة.

ج. الافتراض بوجود علاقة بين مواصفات المرشح، والقدرة على أداء المهام المسندة.

د. الافتراض بإمكانية قياس مدى توفر مواصفات معينة في المرشح؛ والأداء المنتظر منه.

3. **أهداف الاختبارات**: تستخدم الاختبارات للمفاضلة بين المرشحين، بهدف تحقيق الأهداف التالية:

أ. الكشف عن مواصفات وقدرات ومواهب المرشح للوظيفة الشاغرة، غير الواضحة في المؤهلات والخبرات السابقة.

ب. التنبؤ النسبي بقدرات المرشح وأداءه، باستخدام مقاييس شخصية أو نفسية أو سلوكية.

ج. الكشف عن ميول المرشح واستعداداته وكفاءاته، حتى يلحق بالمنصب الذي يلائم استعداداته وقدراته وخبراته.

د. الكشف عن مدى ملاءمة ما يملكه المرشح للوظيفة من مهارات ومعارف وخبرات وقدرات، والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة المعينة.

هـ. إبعاد تحيز المكلفين بالتعيين عن المؤثرات الشخصية والضغوطات الخارجية من أجل المساواة بين المرشحين.

4. **العوامل المساعدة على نجاح الاختبارات**: هناك مجموعة من العوامل المساعدة على نجاح اختبارات التوظيف أو على الأقل ضمان بلوغ الحد الأدنى من الأهداف، وأذكر أهمها:

أ. **التخطيط**: بترتيب الوظائف وتحديد وصفها وإظهار المهارات والقدرات والمواهب المطلوبة من المرشح المرشح المناسب؛ لتعيينه في المنصب المناسب.

ب. الثقة في الاختبارات: **كلما** كانت درجة الصدق والثبات في الاختبارات أعلى، **كلما** كانت درجة نجاحها أعلى[1] .

ج. **عدد المرشحين**: **كلما** كان عدد المرشحين اكبر، **كلما** كانت درجة نجاح الاختبارات أعلى.

د. عدد الوظائف الشاغرة: **كلما** كان عدد الوظائف الشاغرة أقل، **كلما** كانت درجة نجاح الاختبارات أكبر.

هـ. **سعة مصادر الإستقطاب**: **كلما** كانت المصادر الإستقطابية أكبر، **كلما** كان عدد المترشحون أكبر، وكانت درجة نجاح الاختبارات أكبر أيضا.

و. **تحديد طبيعة ما يراد قياسه من كل اختبار**: قبل تحديد طبيعة الاختبار، يجب تحديد الهدف منه حتى تكون طبيعة الاختبارات متوافقة مع ما يراد قياسه؛ وذلك بأن يجيب سؤال الاختبار على: هل المواصفات المطلوبة للوظيفة متوفرة في المرشح؟ فكلما كانت مواصفات الموظف متطابقة مع

[1] / طلعت حرب محفوظ محمد، **مبدأ المساواة في الوظيفة العامة**، ص،194.

وصف الوظيفة، **كلما** كان الموظف أقدر على النمو والرقي في التنظيم والبقاء فيه؛ لتلاؤم مواهب وقدرات الموظف مع العمل المسند إليه.

5. **الوظائف المستثناة من اختبارات التوظيف**: هناك بعض الوظائف يعفى المرشحون لها من الاختبارات على سبيل الإستثناء، ومن هذه الوظائف، هي:
   أ. الوظائف ذات **الطبيعة الفنية البالغة التعقيد**: لتوفرها على قدر محدود في مصادر الإستقطاب.
   ب. الوظائف ذات **المسؤوليات القيادية العالية**: لاعتمادها على عناصر الشخصية والخبرة والولاء.
   ج. الوظائف ذات **الطبيعة السرية**: لاعتمادها على عنصر الثقة، ولما تتطلبه من مواصفات خاصة.
   د. الوظائف **المفتقرة للجاذبية**: لأنها غير مشبعة للحاجات النفسية والاجتماعية، لهذا يتهرب الكثير من طالبي العمل منها.
   هـ. الوظائف ذات **الطبيعة المؤقتة** : لأنها لا تؤمن الاستقرار في العمل[1].

أخلص إلى أن: المفاضلة ما هي إلا آلية من آليات المساواة بين المرشحين للوظيفة، وتكون ناجحة أكثر كلما زاد عدد المستقطبين، وتتم **بتعداد كل ما يمتلكه المرشح**، من شروط ومواصفات تتطلبها الوظيفة، وتستنتج من الشروط المطلوبة أو نتائج الاختبارات، أوهما معا.

وتهدف الاختبارات إلى التدقيق في الشروط المعلنة، وكشف عمن تتطابق مواصفاته أكثر من غيره، مع متطلبات الوظيفة الشاغرة، وإعطائه الأولية في التوظيف، مع التغلب على المعوقات الداخلية والخارجية ما أمكن.

وعمليا تتم المفاضلة بواسطة ثلاثة أسس هي: توفر الشروط المطلوبة، وتخطي(أكثر من) معدل نقاط الاختبارات، وإيجابية المقابلة.

ويهمنا من هذه الأسس الآن الاختبارات الكتابية، المبنية على أسس وافتراضات صحيحة، تزيد من صحتها توفر عوامل نجاحها.

6.أنواع الاختبارات: يمكن إجمال اختبارات التوظيف في ثلاث محاور، هي: الاختبارات الكتابية، والعملية، والشفهية أو المقابلة. أكتفي بالكتابية والمقابلة؛ لأنهما الأكثر استعمالا في الجزائر، وأركز أكثر على المقابلة؛ لأنها تستغل مرتين؛ في بداية الإستقطاب وبعد النجاح في الاختبارات الكتابية، وقد يكتفى بها وحدها مع ذوي المؤهلات العالية أو النادرة أو الأعمال الروتينية المؤقتة التي ليس فيها جاذبية.

أ. **الاختبارات الكتابية**: تعد الاختبارات الكتابية من أقدم طرق المفاضلة وأكثرها شيوعا، وتتضمن أسئلة مكتوبة ويجاب عليها كتابيا، وتستعمل لقياس مدى قدرة المرشح على تنسيق وترتيب أفكاره والتعبير عنها.

---

[1] / رشيد مازن فارس، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة الكعيبان، ط، 2، الرياض، ، 1425هـ، ص 511/ 512 .

والأسئلة الكتابية؛ قد تكون أسئلة **مفتوحة** يترك فيها للمرشح الحرية ليجيب بأسلوبه الخاص، وقد تكون **مقفلة** بمعنى مرفقة بإجابات متعددة، والممتحن يختار من بينها، وقد يجمع الاختبار بين النوعين.

ومن مزايا الاختبارات الكتابية: أنها أقل تكلفة، وتجرى جماعيا لعدد كبير من المرشحين في الوقت نفسه، وتضمن العدالة بين المرشحين؛ بسبب إعطائهم أسئلة موحدة، وفي وقت واحد.

أما ما يعاب عليها أنها غير كافية وحدها لتقييم كافة الجوانب المطلوبة من المرشح.

الاختبارات الأكثر استعمالا في التوظيف، هي: الاختبارات المقالية والشفهية والعملية. سأعرج عليها للتعريف بها فقط، مع إفراد مبحث خاص للمقابلة؛ لأهميتها وكثرة استعمالها.

ب. **الاختبارات الشفهية**: تهدف الاختبارات الشفهية إلى التعرف على شخصية المرشح، بمحاورته لاكتشاف آرائه واتجاهاته وخلقه وصحة ذهنه وسعة اطلاعه ومدى إلمامه بالموضوع، وهي ملائمة للوظائف التي يكون المترشحون فيها أكبر من عدد المناصب المفتوحة.

ج. **الاختبارات العملية**: ويطلق عليها أيضا الاختبارات الأدائية، وتهدف إلى تحديد مدى قدرة المرشح على القيام بمهام أعمال الوظيفة المرشح لها؛ كسياقة السيارات وتشغيل أو صيانة المعدات والأجهزة.

أخلص: إن المفاضلة هي وسيلة لتجنب الأهواء الشخصية للقائمين على عملية التوظيف، ولانتقاء الأجدر من المرشحين.

والمفاضلة قد تكون إلزامية وقد تكون غير إلزامية: إن كانت إلزامية، فلها أسسها. وإن كانت غير إلزامية فلها أسبابها.

فالمفاضلة الالزامية مبنية على ثلاثة أسس هي: المؤهل، والخبرة، والمقابلة؛ بهدف التعرف مدى توفر الخصائص اللازمة للوظيفة في المترشح، وأيضا للتأسيس للكفاءة المهنية. والمفاضلة غير الالزامية يفرض استثناءها الواقع ، مما يؤدي إلى تعيين المرشحين مباشرة في المنصب الشاغر.

المطلب الثالث

المـقـابـلـة

تعتبر المقابلات إحدى طرق المفاضلة التي تثبت صحة ومطابقة المعلومات التي أرفقها المترشح مع طلب التوظيف، إلى جانب التدقيق في مواصفات المرشح التي لا يمكن معرفتها بغير المقابلة وجها لوجه.

والمقابلة من أكثر وسائل التوظيف في كل المجتمعات العالمية استعمالا، لذلك فالمعلومات عنها متوفرة في كل المراجع الخاصة بالتوظيف أو حتى التشغيل. وهذا ما يدعوني إلى تقديمها في شكل فقرات كالتالي:

1. **تعريف المقابلة:** هي محادثة موجهة تتم بين شخصين أو أكثر، هدفها معرفة مدى قدرة المترشح على أداء الوظيفة المرشح لها، وحجم الدافعيه عنده للبقاء في المؤسسة، ومدى قدرته على التكيف مع بيئة العمل الجديدة المقبل عليها.

أو هي: اكتشاف لعناصر من شخصية المرشح لا يمكن اكتشافها من ملفه المقدم، والاختيارات التي يجريها، مثل: القدرة على مواجهة ضغوط العمل[1].

2. **غرض المقابلة:** هو محاولة دراسة شخصية ومميزات وأخلاق المرشح، للتحقق من مقدِراته التي تتطلبها الوظيفة.

واستعمل"تيلر" المقابلة كأساس وحيد للمفاضلة، وكان هدفه معرفة درجة تجاوب المرشح مع الإدارة العلمية، رغم أن المقابلة عنده لا تخضع لأي قواعد علمية، بل تعتمد إلى حد بعيد على شخصية القائم بالمقابلة.[2]

وإجراء مقابلات التوظيف تتطلب إجراءات معينة، لا يمكن لأي أحد أن يجري مقابلة توظيف ناجحة إلا بعد الاطلاع على وصف الوظيفة, ومتطلباتها، والماضي المهني للمرشح، ومؤهلاته وهواياته، والتأكد من صحة المستندات المقدمة.

3. **المقابلة الأولية:** هي استكشاف متبادل بين القائم بالمقابلة والمرشح، الأول: يريد أن يتعرف على الجوانب الشخصية والعملية للمرشح، ومصداقية متطلبات التوظيف التي قدمها المرشح، ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة منه، وأما الثاني: فهو يريد أن يطلع على ظروف وشروط العمل والحوافز المقدمة للعاملين بالمؤسسة.

4. **أهدف أسئلة المقابلة:** لا يسع المقام هنا، لتحديد كل الأسئلة المتوافقة مع الأهداف التي يراد تحقيقها من كل مقابلة، بل يمكن تحديد بعض المواضيع التي تدور حولها، من خلال التساؤلات التالية:

أ. هل يستطيع المرشح أداء الوظيفة فعلا ؟

ب. هل لدى المرشح الدافعية، للاستمرار في الوظيفة المرشح لها، لفترة طويلة ؟

ج. هل يستطيع المرشح، أن ينصهر في المؤسسة ؟

5. **عوائق المقابلة:** رغم شيوع استخدام المقابلات للمفاضلة بين المرشحين، إلا أن هناك عوائق يجب على القائم بالمقابلة التنبه لها، منها:

أ. صعوبة التغلب على "التحيز" من جانب القائم بالمقابلة.

ب. اختلاف طبيعة كل مقابلة، مع اختلاف أهداف طرفي المقابلة.

ج. قد يؤثر توقيت المقابلة والمدة الممنوحة لها، على الطرفين.

---

[1] / محمد سيد مقدم ، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة**، دار المريح، م،ع ، السعودية ، دت، ص87.

[2] / عادل حسن ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2003، ص 402

6. **كيفية التغلب على عوائق المقابلة:** حتى يمكن التغلب على العوائق السابقة، وتحقيق أقصى فائدة من المقابلة، يجب الاهتمام بالعناصر التالية:
   أ. تحديد مكان المقابلة، والوقت المخصص لها .
   ب. التجهز بالوثائق اللازمة للمقابلة.
   ج. التسلسل والنمطية، في توجيه الأسئلة.
   د. توزيع درجات التقييم، ووقت المقابلة، على محاورها.
   هـ. مراجعة استمارة طلب الوظيفة والوثائق المقدمة قبل المقابلة.
   و. تدريب القائمين على المقابلة باستمرار، على كيفية الاستفادة منها.
   ز. تركيز المقابلة على الأسئلة التي تخدم متطلبات الوظيفة.
7. **إلتزامات المقابلة:** يجب على القائم بالمقابلة أن يلتزم بالقواعد القانونية المحددة لعلاقات العمل، فالأسئلة التي توحي بالتمييز؛ أسئلة غير قانونية[1]، يجب تجنبها في المقابلات الشخصية؛ كالسؤال عن العرق أو الدين أو القبيلة أو نوعية السكن.. وغيرها، مما قد يثير حساسية معينة، ويُستثنى من ذلك السؤال عن الأماكن التي تلقى فيها المرشح تعليمه.
8. **شروط المقابلة:** لكي تنجح المقابلة، يجب على القائم بها، أن يلتزم بمجموعة من الشروط، نذكر منها:
   أ. أن يكون القائم بالمقابلة له خبرة وقدرة على قياس كفاءة المرشح، فالخبرة تكتسب بالمراس والخضوع لدورات تدريبية، نظرية وعملية، يشرف عليها مختصون.
   ب. أن يكون تقرير المقابلة كاملا، وموقعا من جميع الذين شاركوا في إجرائها، مع تقديم مبررات للعلامة الاقصائية أو عالية، مشفوعة بملاحظة من القائم أو القائمين بالمقابلة.
   ج. أن تؤخذ الملاحظة التي قدمها القائم بالمقابلة مأخذ الجد، لأنها خلاصة وصفية للمرشح.
   د. أن تخضع النتائج النهائية إلى الاستحقاق[2].
9. **أسئلة المقابلة المتوقعة:** هناك أسئلة متوقعة في كل المقابلات، ولأهميتها وشيوعا، وكونها تدور حول ماضي المرشح والمواصفات المطلوبة منه. أذكر بعضها فيما يلي:
   أ. لماذا تركت آخر وظيفة ؟ هل تركتها لأسباب شخصية أم لأسباب أخرى ؟ وماهي؟
   ب. كيف كانت علاقتك برئيسك المباشر في العمل ؟
   ج. لماذا تريد العمل في هذه المؤسسة ؟
   د. لماذا تريد هذه الوظيفة بالذات ؟ وكيف علمت بها ؟
   هـ. ما هي طموحاتك المستقبلية ؟

---

[1] / المادة 27 من الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.
[2] / راجع معنى الاستحقاق ص. 176و188

و. متى تستطيع أن تبدأ العمل ؟

10. **أنواع المقابلات**: تتعدد المقابلات بتعدد أهدافها، ونذكر منها على الخصوص:

أ.**من حيث المضمون**: هي المقابلة التي يراد منها، أن يتعرف على المرشح مباشرة. وهي على نوعين: تمهيدية، ونموذجية.

i. **المقابلة التمهيدية**: تستخدم من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول ماضي المرشح المهني[1]. وهي مقابلة مباشرة بين المرشح والقائم بالمقابلة، هدفها حصول الإدارة على بيانات ومعلومات أولية، مثل: الاجابة على أسئلة استمارة التوظيف، وتسليم طلب التوظيف وتسلم المترشح وصل مؤرخ ومرقم وموقع.

أن عملية التسليم والتسلم، تترك انطباعا أوليا، متبادل بين الطرفين. ومنها يتم الإستكشاف، والانتقاء الأولي:

- ✓ **الاستكشاف**: بأن يكتشف المترشح المؤسسة التي يتوقع أن يعمل فيها، وشروط وظروف العمل بها، ومدى ملاءمتها لقدراته وإمكانياته الشخصية.
- ✓ **الانتقاء**: هذا اللقاء يؤسس **لانتقاء** من هم أجدر بمتابعة بقية خطوات عملية التوظيف، ممن تتوفر فيهم الشروط الموضوعية.

ii. **المقابلة النموذجية**: نموذجيتها تتمثل في الإجابة على ما هو مطلوب في استمارة المعلومات أو استمارة التوظيف، وهو نموذج موحد يقدم لجميع المترشحين للوظيفة، مصمم للإجابة على المعلومات الضرورية، للتعريف بالمترشح.

ب. **من حيث عدد أفراد المقابلة**: المقابلة قد يكون عدد أفراد جماعة أو أفرادا.

i. **المقابلة الفردية**: وهي المقابلة **المباشرة** أو **وجها لوجه**؛ بين كل من المترشح للوظيفة وموظف المؤسسة، **أو غير مباشرة (عبر الهاتف)**؛ التي تتم عندما يكون المترشح في مدينة أو دولة، والقائم بالمقابلة في مدينة أو دولة أخرى، ولا يتمكن المترشح من حضور المقابلة.

وما يميز هذا النوع من المقابلات، التفاعل والتركيز من قبل الطرفين.

ii. **المقابلة الجماعية**: لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين، بل قد تتكون من مجموعة من الأفراد، حسب أحد الأشكال التالية:

- مرشح واحد، مع اثنين أو أكثر من القائمين بالمقابلة.
- مرشحين أو أكثر، مع قائم واحدبالمقابلة .
- مرشحين أو أكثر، مع لجنة من القائمين بالمقابلة.

ج. **من حيث طبيعة المقابلة**: للمقابلة طبيعتان؛ إما موجهة أو غير موجهة.

---

[1] / محمد سيد مقدم ،**الادارة الحديثة للموارد البشرية**، مرجع سابق،ص86.

i. **المقابلة الموجهة:** وهي التي تتميز بالتخطيط الدقيق لها والعناية في اختيار القائمين بها وتحدد في هذا النوع من المقابلات الخطوط الرئيسية، التي يجب على القائم بالمقابلة السير على هداها، لذلك يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة المحددة سلفا من طرف ممثل المؤسسة، وما على المرشح إلا الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه؛ أي لا تتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة، التي تسمح بتغيير الأسئلة بما يتلاءم وما قد يكتشف لدى المرشح من عناصر لم تكن في الحسبان، وكذلك لا تسمح للقائم بالمقابلة أن يكون على علاقة ودية مع المرشح.

ii. **المقابلة غير الموجهة:** وهي مقابلة غير مخطط لها، فيها لا يتقيد القائم بالمقابلة بأسئلة معينة محددة مسبقا، لذلك يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة، ولا يتقيد فيها بموضوع معين يجيب عليها المرشح.

iii. **المقابلة الانفعالية:** يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق حو من التوتر لدى المرشح، ليتعرف على طبيعة وتصرف المرشح في حالة التوتر أو مشكل. هذه المقابلة تستعمل كثيرا مع المرشحين للقوات الأمنية.

11. **أسئلة المقابلة:** هي ما يطرحه ممثل المؤسسة على المرشح من قضايا تتصل بالمنصب الشاغر المراد شغله، وتتنوع أسئلة المقابلة بحسب هدفها وطبيعتها، نجمل أسئلتها فيما يلي:

أ. **الأسئلة المحددة:** هي الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها بـ : نعم، أو لا.

ب. **الأسئلة العامة:** هي التي تجعل المرشح يمعن التفكير في الإجابة عليها.

ج. **الأسئلة التوجيهية:** هي التي توجّه لدفع المرشح للنجاح، وهي نادرة الاستخدام.

د. **الأسئلة المحايدة:** هي التي لا تفصح عن توجهات القائمين بالمقابلة.

12. **الأخطاء الشائعة في المقابلة:** هناك أخطاء قاتلة، يجب على القائم بالمقابلة تجنبها أثناء المقابلة، هي:

أ. **إجراء مقابلة بدون التحضير لها:** بسبب عدم معرفة مواصفات الوظيفة المعينة و/أو عدم تحضير أسئلة المقابلة و/أو عدم تسجيل الملاحظات أثناء المقابلة، تكون نتيجتها الفشل.

ب. تصرف القائم بالمقابلة:بطريقة **غير ودية** أثناء المقابلة: بعدم إعطاء أهمية للمرشح عقب طرح الأسئلة، والانشغال بأمور أخرى لما يشرع المرشح في الإجابة، أو سؤال المرشح بصوت فيه نبرة استفزازية أو مخاطبته باستعلاء وتكبر.

ج. **عدم ضبط موضوع المقابلة:** عدم ضبط موضوع المناقشة، من خلال الأسئلة المطروحة يؤدي إلى الدخول في مواضيع هامشية لا تخدم هدف المقابلة.

د. **هدم الاهتمام بالمرشح**: بعدم إعطاء القائم بالمقابلة المرشح الاهتمام اللازم: مثل عدم السماح للمشرح بوقت كافي للإجابة على الأسئلة المطروحة، أو اكثار من مقاطعته أثناء إجابته[1].

هـ. **التحيز غير المتعمد**: قد يقع القائم بالمقابلة في تحيز للمرشح أو ضده بدون قصد، مثل الحكم على المرشح بـ :" الامتياز" أو " الضعف" مما يجعله يشعر بعدم الفائدة من اتمام الحوار، وهناك أسباب عديدة للتحيز غير المتعمدة، نذكر منها ما يلي: حتى يكون القائم بالمقابلة متيقظ لها:

i. **تأثير التشابه**: التشابه، هو؛ الحكم على الأشخاص بالسلب أو الإيجاب، نتيجة للتشابه بين الشخصين من حيث الوسط الاجتماعي أو أسلوب العمل أو الجهة المنتمي إليها؛ فيحكم له أو عليه بالامتياز أو الضعف، وعكس ذلك التباين أو عدم تشابه المرشح السابق مع اللاحق، وهو ما يعرف بتأثير التضاد.

ii. **تأثير الهالة**: وهو أن يحكم القائم بالمقابلة على المرشح بالسلب أو الإيجاب من خلال صفة واحدة، وهي، إن كانت هيأته جذابة يتوسم[2] فيه القدرة القيادية، أو عكس ذلك لمن لا يهتم بأناقته.

iii. **تأثير التضاد** أو **التباين**: المقصود به الشيء ونقيضه، فقد يكون المرشح الأول ضعيف جدا، فيحكم على الموالي بالقوة، رغم أنه متوسط، أو بالامتياز والعكس صحيح، لذا ينصح الخبراء في حالات مثل هذه، اقتطاع وقت للتباعد بين المرشحين.

iv. **تأثير الانطباعات الأولى**: مثل التأثر بالتقدير الذي حصل عليه المتخرج أو المدرسة أو الجامعة المتخرج منهما، أو استعمال المترشح عبارة ما في بداية المقابلة، فيحكم له أو عليه.

v. **تأثير الصور النمطية**: وهو الحكم بالتماثل بين المرشحين؛ لأنه وافد من جهة معينة، أو على مئزره رمز ما، أو يرتدي زي تقليدي ما؛ فيحكم له أو عليه، بالأفضلية أوالدونية.

vi. **الإدراك الانتقائي**: وهو أن يضع المسئول وزنا أكبر في المفاضلة لصفة ما أو مهارة ما، نتيجة لخبرته الشخصية في مجال ما، دون مراجعة وصف الوظيفة واستنباط مراكز الثقل والخفة فيها.

vii. **الحكم السريع على المتقدم**: يحدث هذا لما يكون القائم بالمقابلة ليست له معلومات كافية عن وصف الوظيفة، ومعلوماته عن المرشح شحيحة، أو الحاجة المستعجلة لشغل الوظيفة الشاغرة.

---

[1] / محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،ص 89.

[2] / روى تلامذة الامام الشافعي[2]: بينما كان الشيخ يدَرس وهو **مادا رجله**، لعلة فيها، دخل شخص ذالة هالة تسمه بالضلوع في العلم، فاستحى الشافعي، إلى حد تصبب العرق منه، **فطوى رجله حياء، واحتراما**، لكن في نهاية الدرس، سأل القادم سؤالا، ينم عن جهله حتى بمستحبات الصلاة، قائلا : هل تجوز صلاة الصبح وقت طلوع الشمس، فأجاب الشافعي، متعجبا من بساطة السؤال: "**آن للشافي أن يمد رجليه**"!

خلاصة الفصل

الإستقطاب كما هو واقع الآن يعتمد على الشهادة والخبرة وبقية المؤهلات المعلن عنها فقط، وهذا ما أدى إلى أن يتم التوظيف دون انسجام الموظف أو توافقه النفسي والمهني مع ما يؤدي من عمل، أظف إلى ذلك العامل السياسي الذي فرض توظيف "الشباب" تحت اسم التوظيف بـ" عقود ما قبل التشغيل" كمظهر من مظاهر الاهتمام بهم، يجمَّع المشغلون لاسيما الاناث منهم في الادارات دون مراعاة متطلبات الوظيفة أو حتى ما يستوعبه كل مكتب من عدد.

إن سياسية التوظيف المؤقت بـ "عقود ما قبل التشغيل" جعلت من الشباب شاغلي المناصب لا يشعرون بالاطمئنان على مستقبلهم، ومشرفيهم لا يعاملونهم كأعضاء فعليين في المؤسسة، بل مجرد خدم يغادرون المؤسسة غدا أو بعد غد، لذا لا يكتسبون من الخبرة إلا ما تطلبه العمل الظرفي، ويتركون منصب العمل في أول محطة تنتهي فيها آجال عقودهم.

أما للمفاضلة: فأنجع وسائلها، هي: الاختبارات والمقابلة.

الاختبارات الأكثر شيوعا في الجزائر هي الاختبارات الكتابية والمقابلة أو"الشفهية"، والعملية، تهدف اختبارات التوظيف إلى: اكتشاف وقياس ما يمتلكه المرشح من مهارات وقدرات، ويتولاها أشخاص مؤهلون ومدربون ينتمون إلى هيئة تسمى (ديوان الإمتحانات والمسابقات).

ومهما كانت طبيعة الاختبارات فهي الوسيلة الوحيدة _إن جرت بمفهومها الحقيقي_ لتوظيف الأكفاء والجديرين بالمناصب المعروضة، خاصة إن كان القطاع استراتيجيا كقطاع التعليم؛ لأنه **المغْرس** الفعلي لأجيال المستقل وكل تطور للأمة، وصدق من قال" **غرسوا فأكلنا ونغرس ليأكلوا**".

لكن المشرع الجزائري رفض حقا مكتسبا من حقوق المرشحين، وهو " الطعن[1]"، وبرر المشرع رفضه بـ: تلقائية الطعن، وعدم التأسيس، وهو أحد أسباب "الشك" شبه الدائم من طرف الممتحَنين، رغم أن مسابقة توظيف[2] أساتذة قطاع التربية أخذت الطابع الوطني وطابع مثل إمتحان البكالوريا، مما فسح المجال للآرتياح في نفوس المرشحين.

أما المقابلة فهي اللقاء المباشر بين ممثل المؤسسة والمرشح، هدفها استكشاف كل منهما للآخر لذلك يتبادلان التساؤلات والأسئلة. وهي هامة في أهدافها النظريا، لكن عمليا المترشحون يرونها مجرد كلام بين طرفين، بسبب أن القائم بالمقابلة في الأغلب لم يطلع على ملف المرشح وغير متخصص في إجراء المقابلات ولم يطلع على أوصاف الوظيفة أو متطلباتها، فهو مجرد مسؤول في المؤسسة، رتبته أعلى أو تساوي المنصب الذي

---

1 / منشور، رقم 12 ك خ / م ع وع / 2006، المؤرخ في 29 أفريل2006، الخاص بالطعن في الإمتحانات.

2 / جرت في 30 أفريل 2016.

يتوقع أن يشغله المرشح، مثلا: يجري المقابلة التوظيف في التعليم، "مفتش"، ومقابلة التوظيف في مؤسسات أخرى عمومية، مديرو الموارد البشرية.

القائم على المقابلة يعطي المرشح نقطة(علامة)، تحسب ضمن ملف التوظيف، لا تزيد عن: $^{4}/_{20}$ ثم خفضت إلى $^{2}/_{20}$، وبعد الزوبعة السياسية والإعلامية التي أثارها هذا التنقيط، أعيد العمل بالنقطة $^{4}/_{2}$.

إلا أن الشائع بين القائمين على المقابلة؛ أن العلامة وحتى الملاحظة المعطاة، لا تعتمد، إن لم أقل لا يُطلع عليها، والمرشح يعتقد أن المقابلة مجرد حوار "شياخة".

ورغم هذا القذف الموجه إلى المكلفين بالتوظيف، فالمقابلة لا يمكن أن ترشح: المكفوف أو الأصم أو مبتور اليدين أو المتحدث بـ "الفأفاة" و" التأتأة" ليكون معلما.

لذا أقترح.

1. **يجب الاستعداد للمقابلات:** بالإطلاع على ملف المرشح، والوصف الوظيفي للوظيفة الشاغرة، ومواصفات الموظف المطلوبة للوظيفة، قبل القيام بالمقابلة.
2. **اتخاذ كل التدابير اللازمة:** لإجراء المقابلات، لتجنب الوقوع في الأخطاء القاتلة. فيعطى الحق من غير حق لمن لا يستحق، بعد أن ينتزع بغير حق من صاحب الحق.
3. إقامة دورات تدريبية للمكلفين بالمقابلة دوريا، ينشطها مختصون.
4. أن تشرف لجنة (محايدة) على جمع نقاط الإمتحانات الكتابية ونقطة المقابلة.

مراجع الفصل

أولا. الأطروحات

1. محمد ناجي، سلامة القضاة، **أساليب اختيار الموظفين في مستشفى الملك عبدالله المؤسس في ظل التطورات التكنولوجية المستحدثة، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال** ، جامعة اليرموك ، أربد، الأردن ، 2004.

ثانيا. الكتب:

2. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية** , المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار المعادي الجديدة للنشر و التوزيع القاهرة (د.ط).
3. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، دار النهظة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
4. أحمد ماهر، **الاختبارات، واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعية،1997.
5. جمال الدين محمد المرسي. **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين جامعة المنوفية، د ط. 2003.
6. حمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية** الدار الجامعية،بيروت.
7. رشيد مازن فارس، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط 2.
8. صلاح الدين عبد الباقي. وآخرون. **إدارة المواد البشرية**. المكتب الجامعي الحديث.مصر.2007.
9. طلعت حرب محفوظ محمد، **مبدأ المساواة في الوظيفة العامة**.
10. عادل حرحوش، مؤيد سعيد. **إدارة الموارد البشرية**.: جدار للكتاب العالمي، عمان، ط 3. 2009
11. عادل حسن، **الأفراد في الصناعة**. مؤسسة شباب الجامعة. مصر. 2006.
12. عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2003.
13. عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات 2006.
14. عبد الباري درة وآخرون. **إدارة القوى البشرية**. القاهرة. الشركة العربية المتحدة، 2008.
15. عبد الغفار حنفي. **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**. بيروت: الدار الجامعية، 1990.
16. عبد الغفار يونس. **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**.دار الجامعة للنشر.مصر. 2001.
17. محمد سعبد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، دط، دس.
18. محمد سيد مقدم،**الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة**،دار المريح،م، ع،السعودية،دت.

19.محمد فالح صالح. **إدارة الموارد البشرية**. دار الصامد.ط1.سنة 2004.

20.محمد نبيل سعد سالم. **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية**. المكتب الجامعي الحديث. ط3 .الأردن .2008.

21.مصطفى نجيب شاوش. **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمان، 1996.

ثالثا. القوانين الجزائرية:

22.القانون رقم 12/78.المؤرخ في 5 غشت سنة 1978. **المتضمن القانون الأساسي العام للعامل**.

23.الأمررقم03/06 المؤرخ في15 يوليو سنة 2006 **والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**.

رابعا. المراسيم:

24.المرسوم رقم 59/85 .المؤرخ في 23 مارس سنة 1985. **المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية**.

خامسا. التعليمات:

25.التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخ في 26 ماي 2008. التي تعدل وتمم التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004

26.مراسلة السيد الأمين العام لوزارة التربية الوطنية. المؤرخة في 2016/09/06 تحت رقم 1345/ و.ت.و/أ.ع. المراسلة الخاصة بكيفية توظيف الأساتذة من القوائم الاحتياطية

27. **سادسا. اتفاقيات منظمة العمل الدولية:**

28.اتفاقية منظمة العمل الدولية،رقم 96.

29.الاتفاقية رقم:34 بتاريخ يونيو 1933.

سابعا. المنشروات:

30.المنشور رقم 03 المؤرخ في 09 ماي 2007 . المديرية العامة للوظيفة العمومية.

31.منشور، رقم 12 ك خ / م ع وع / 2006، المؤرخ في 29 أفريل2006. الخاص بالطعن في الإمتحانات.

الفصل الرابع

طرق التوظيف وشروطه

المبحث الأول:طرق التوظيف.

أولا: طرق التوظيف السابقة

ثانيا: مستويات التعيين في المؤسسة العمومية

ثالثا: طرق التوظيف في الجزائر

المبحث الثاني: **شروط التوظيف**.

أولا: شروط التوظيف العامة.

ثانيا:شروط التوظيف الخاصة.

ثالثا: إجراءات المسابقة والتوظيف

المبحث الثالث: الترقية .

المطلب الأول: مدخل الترقية.

المطلب الثاني: الترقية في الرتبة.

الفصل الرابع

طرق التوظيف وشروطه

مقدمة

مثلما للتوظيف في المؤسسة مصدران أحدهما داخلي وثانيهما خارجي، أيضا للتوظيف طريقتان: الطريقة الأولى خاصة بالتوظيف من خارج المؤسسة، والطريقة الثانية خاصة بالتوظيف الداخلي (الترقية). وسوف أفرد لكل منهما مبحثا.

ولما كانت طرق التوظيف متعددة، انطلاقا من التوظيف الحر إلى التوظيف الخاضع للمفاضلة؛ عرجت أولا على طرق التوظيف التي كانت سارية عند ظهور الوظيفة العمومية، ثم طرقها الأكثر شيوعا في العالم وانتهيت إلى طرق التوظيف الحالية في الجزائر.

وطرق التوظيف في الوظيفة العمومية الجزائرية بدءًا من مستوى الوظائف العليا إلى الوظائف الدنيا تسع (9)طرق. منها ثلاث طرق للتوظيف في الوظائف العليا والسامية، ويتم التعيين فيها بمرسوم، وتسمى طرق التوظيف الحر، يوقعه رئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة. أما الباقي فيتم التنصيب فيها إما بقرار أو مقرر، يوقعهما المؤهلون لهما في الإدارات والمؤسسات التابعة للوزارات.

وقد قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: يتناول **طرق التوظيف**، وهو مقسم إلى ثلاثة مطالب:المطلب **الأول** يتناول **طرق التوظيف** التاريخية والأكثر شيوعا في العالم. **المطلب الثاني**: **طرق التوظيف في الجزائر**.

المبحث الثاني، يتناول: **شروط التوظيف** وهو الآخر قسم إلى مطلبين: **المطلب** الأول: يتناول شروط التوظيف **العامة**. **والمطلب الثاني**: يتناول شروط التوظيف الخاصة. **المطلب الثالث**:اجراءات التوظيف

المطلب الرابع: **مستويات التعيين** في الوظيفة العمومية.

المبحث الأول

طرق التوظيف السابقة

التوظيف، عملية تبدأ باستقطاب مترشحين يفرزون بشروط شكلية معلنة، ويفاضلون بأخرى موضوعية، كـ مرشحين للتعيين والتجريب، وتنتهي بالتنصيب في رتبة من سلك الوظيفة العمومية، بالتثبيت أو بدونه، لمدة دائمة أو مؤقتة.

التدرج المنطقي يتطلب أن أتعرض إلى طرق التوظيف التي كانت سائدة عند ظهور الوظيفة العمومية في دولها التي ظهرت فيها، ثم طرق التوظيف الأكثر شيوعا في العالم، لأصل في النهاية إلى حالة التوظيف في الجزائر، وأعرضه بالتفصيل كما يقره المشرع الجزائري.

طرق التوظيف اختلفت باختلاف الدول، والمراحل التاريخية التي مرت بها، وفيما يلي ذكر لبعض الطرق التاريخية، على سبيل المثال، لا الحصر، وهي: القرعة، الوراثة، التأجير، الشراء، المحاباة، المفاضلة.أما طرق للتوظيف الأكثر شيوعا حاليا، فهي: التوظيف المباشر، الاختبارات، المفاضلة.

في الجزائر، قرر المشرع الجزائري منذ استرجاع السيادة الوطنية؛ طريقة التوظيف الحر (التعيين)، المباشر، الوظائف المحجوزة، على أساس الشهادة، بالتأهيل. وسأفصل كلّ منها في حينها على الترتيب، وأبدأ بالطرق التاريخية.

المطلب الأول

طرق التوظيف التاريخية

أولا.طرق التوظيف التاريخية : وهي كثيرة، منها؛ القرعة، الوراثة، التأجير، الشراء، المحاباة، المفاضلة:

1. **القرعة**: وتستعمل من أجل الفصل بين المرشحين، لأن النتيجة التي تسفر عنها هي في اعتقادهم من وحي الآلهة، وبالتالي فهي الخيار الأمثل لانتقاء الأحق بالوظيفة الشاغرة.

وهذه الطريقة تماثل عندنا انتخاب أعضاء البلدية "**الأميار**"، فالمنتخِب الجزائري لا ينطلق للاقتراع على غيره من فكرة سياسية أو حزبية أو حتى عقائدية، بل ينتخب المرشح لشخصه، رغم أنه في قرارة نفسه غير مقنع له، بل لا يجد المقنع منهم جميعا؛ فجميع المترشحين يدَّعون قبل الفوز بالمنصب تحقيق "كل مايُطلب منهم**!!**". لذلك نفس المرشَّح اليوم فائز، والعهدة المقبلة خائب، بل **مندثر من الخريطة السياسية**. حتى "سبر الآراء" لا يصدّق عندنا، فنتائجه في الغالب تتناقض مع النتائج المعلنة**!!**. لهذا قابلت القرعة بانتخاب "الأميار"؛ النجاح "حظ" أكثر منه مكانة بين المنتخبين، **حتى علم سبر الآراء قد يصل إلى نتيجة في أي مكان من العالم إلا في الجزائر؛ المواطن يؤمن بـ: مصلحتي و"دواري" وليمت الجميع"، اليوم مع فلان وغدا يقاتله.**

2. **الوراثة**: اكتسبت الوظيفة هذا الطريقة في عهود "الملَكية" طابعا وراثيا تماشيا مع طبيعة الحكم الملكي الوراثي، أو نتيجة الايمان بالشخصية "الكاريزمية" كسلالة تتوارث الوظيفة من الجد إلى الابن إلى الحفيد وإن نزل. وسبب الوراثة أن الملك يملك الأرض ومَن وما عليها، وبالتالي الاحتفاظ بخيرات الوطن المسيطر عليه لصالح هذه السلالة.

هذه الطريقة أيضا مازالت معمولا بها في الشرق العربي، أو التوظيف بـ " التوصية" حتى في المناصب التقنية. ومعمولا بها أيضا عندنا باسم (الشرعية الثورية) في المناصب العليا والنوعية.

وأشير هنا إلى الوراثة في الفترة الاستدمارية، حيث كان "القايد[1]" يوصي، ويستحيل أن يوصي القايَدْ" لابن"الخَمّاسْ[2]"، مهما كانت مواصفاته متطابقة مع متطلبات الوظيفة. رغم ما هو موجود الآن بين النافذين في الحكم الذين يوصون لأبنائهم وأبناء الأقوياء بالسلطة، إلا أن الفرق بينهما: أن الأولى (بالتوصية) مقننة، والثانية (عندنا)مؤقتة؛ وذلك لأنها مرتبطة ببقاء المتنفذ في الحكم، فالنافذ بعد خلو يده من جبروت السلطة، قد يصبح هو نفسه محاسبا (قضائيا) من مناوئيه في السلطة.

3. **التأجير أو الشراء**: التأجير للمدة المؤجر لها. أما الشراء فتصبح متوارثة بين الأولاد، مثل: العقارات لاستغلالها، كما تستغل بعض المقتنيات المؤجرة عن طريق العقود تحقيقا للربح، والعملية تتم على حساب المواطن والوطن بالطبع.

التأجير والشراء: مازالت رواسبهما سارية حتى الآن في الكثير من دول العالم.

التأجير في الجزائر مازال ساريا، مثل: تأجير الأسواق الأسبوعية والمحاشر والمسالخ بالمزاد العلني من طرف "البلديات"، والمؤجِر له مطلق الحرية في تحديد السعر مع متعامليه، **رغم ما يشاع بين العامة بأنه محرم.**

أما **الشراء**[3]: فهو ما تفعله مكاتب استقدام اليد العاملة "الوافدة" التي تملكها شركات خاصة خليجية هدفها الربح؛ فتستغل الوافد، وتبتز "رب" العمل.

---

[1]/ **القايد**: مصطلح معروف في الجزائر إبان الاستدمار ، أطلقته فرنسا على شخصية طبيعية، هدفها ترويض الجزائريين لحكمها، وتمثل أعلى رتبة مدنية تحكم بها فرنسا من خارج إدارتها الجزائريين الذين كانت تسميهم: " **الأهالي**" وكتبَت على بطاقات هويتهم " **فرنسي مسلم**"، ويساعده: من لهما رتبتي "بشاغة" و "مزوار"، على الترتيب

[2] / **الخماس**: وهو الذي يفلح الأرض، وقد كان يسمى سابقا في النظام الاقطاعي " القن" ، وهو ما كان يعمل به بين من يفلح الأرض ومالكها، ، لكن العلاقة كانت في العهدين؛ علاقة سيد وتابع خاضع بالعرف.

[3] / راجع ، الكفالة، ص 50

البيع والشراء يتم من خلال شركات ربحية خاصة خليجية تستقدم العمال من جميع أنحاء العالم وبالأخص من جنوب شرق آسيا ومصر، ثم تعرضهم على طالبي الأيدي العاملة، والشاري ينزع من المشترى _ الشغيل_ جواز سفره؛ حتى يبقى رهينة عنده، وله عليه مطلق الحرية، بشرعية مبتدعة سموها "نظام الكفيل"؛ لذا يصبح المباع " الشغيل" مكفولا كفالة تامة من مقتنيه كما يكفل القصر، لكن يزيد عليهم بأن يحرم من حقوق انسانية أوجبتها الطبيعة البشرية، كالتنقل والسفر أو استقبال أهله بما فيهم زوجته، حتى يرضى سيده، ولايؤمّن على الاصابة أو المرض، ولا تدفع عليه اشتراكات الشيخوخة _ التقاعد_

وقد علمت من رئيس الجالية الجزائرية بالشرق العربي _سابقا _ التقيته، فحدثني عن الكثير من الحالات الخارجة عن حقوق حتى الحيوان البري المتوحش، منها: أنه لم يستطع_ رئيس الجالية_ فك رقبة صحفية جزائرية إلا بالالتجاء إلى رجل أعمال خليجي حررها بنفوذه المادي؛ لأن القانون العرفي السائد عندهم يعطي حق فك العلاقة لدافع الثمن، وحتى القضاء عندهم لا يستطيع أن يتدخل؛ لأنه لا يملك أي نص حول هذه العلاقة.

4. **المحاباة:** في هذه الحالة يتم التوظيف حسب العلاقة القرابية وطبيعة الضغوط الممارسة من العائلة أو القبيلة أو العشيرة، إلى جانب العلاقات السياسية و الحاجات الاقتصا**دية**.

ومثلها أن: يعين جل أبناء وحفدة "القيّاد" سابقا، والوزراء الحاليين والسابقين والنافذين والمحظيين حاليا، في مناصب نوعية أو سامية.

إذن: ماذا تغير من مرحلة الوراثة التاريخية ؟

5. **المفاضلة:** تكون بين الزملاء الطامحين إلى الوظيفة من نفس الطبقة، ممن يروه أهلا أكثر من غيره للوظيفة، وهذا يشابه نظام التعيين الحالي بالنسبة للوظائف السامية أو النوعية [1]، **بل بما يسمى عندنا بنظام التداول على السلطة كما يشاع نظريا في الأدبيات السياسية، ولكن بقانون "زيتنا في دقيقنا"**.

ثانيا. طرق التوظيف الأكثر شيوعا في العالم: بعد أن تعرضت لطرق التوظيف سابقا أثناء ظهور الوظيفة العمومة، الآن اتعرض لطرق التوظيف من الناحية النظرية في العصر الحالي.

إن التوظيف في كثير من الدول وخاصة التي تنتهج النظام الأوروبي ومنها الجزائر أصبح ينبني على أسس معينة مثل: المؤهل العلمي والخبرة والمهارة بالدرجة الأولى.

[1] / هاشمي حرفي، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية ، وبعض التجارب الأجنبية**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر، دط 2010، ص، 129.

وفي حالة ترشح عدد من طالبي العمل أقل من الوظائف المعروضة، يطرح التوظيف المباشر دون النظر إلى الخبرة، وعادة هؤلاء من أصحاب المؤهلات العالية، أما المفاضلة، فعادة ما يعمل بها لما يكون المرشحون من ذوي المؤهلات العلمية المتوسطة أكبر من الوظائف المعروضة، لذا يفاضل بينهم بالخبرة لأن الشروط المعلنة توفرت في جميعهم. بمعنى: لما كان جميع المترشحين مؤهلين مقبولين بالشهادة؛ لذا يفاضل بينهم بالخبرة، كنقاط تحسب للفصل بين المرشحين، بما يساوي عدد الوظائف المعروضة وتفصيل ذلك كالتالي:

1. **التوظيف المباشر**: عادة يكون من بين حملة المؤهلات العلمية؛ لأنها كافية بذاتها، والخبرة تكتسب بالتمرس، وأيضا يتم التوظيف المباشرة، إذا كانت الوظائف المعروضة عددها أكبر أو يساوي عدد المترشحين، كما أن المتخرجون من معاهد التكوين المتخصص يوظفون توظيفا مباشرا. هذا هو الأصل في التوظيف.

وقد حدث توظيف مباشر جماعي في تاريخ الجزائر المستقلة، عقب استرجاع الجزائر لسيادتها، نتيجة الهروب الجماعي للفيف الأجنبي المستولي على الادارة الجزائرية، مما حدا بالدولة إلى دعوة كل العاملين الجزائريين بها مهما كانت مناصبهم سابقا، أن يتوزعوا على مناصبها دون شروط، إلا شرط واحد وهو القدرة على استغلال المنصب بما يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها.

رغم أن الجزائريين كان نصيبهم الوظائف غير المرغوبة من الفرنسيين، أو الوظائف المواجهة للجمهور الجزائري _الأهالي_ وتسند لهم بصفة متعاقد، "مما أدى إلى عدم تمتع الموظفين بأي امتياز لشغل الوظائف باستثناء بعض الوظائف التأطيرية أو القيادية التي تتميز بالجاذبية والمرونة".[1]

2. **التوظيف عن طريق المفاضلة**: هذه الطريقة تحدث لما يكون عدد المترشحين من الحاصلين على التأهيل العلمي المطلوب أكبر من عدد الوظائف الشاغرة، وفي هذه الحالة يتم قبول جميع ذوي المؤهلات العلمية ومن لديه خبرة أوتكوين أو تدريب مناسبين للمنصب؛ تحسب له كنقاط مفاضلة إضافية لغرض الفصل بين المرشحين والاكتفاء بعدد يساوي عدد المناصب الشاغرة ، بحسب الاستحقاق[2].

3. **التوظيف عن طريق المسابقة أو الإمتحان**: أساليب الإدارة في المفاضلة بين المرشحين تختلف من مجتمع إلى آخر حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، التي يعيشها البلد.

قد يعمل **بالإمتحان** إذا كانت متطلبات الوظيفة أعلى من المؤهل المتوفر وقت الحاجة إلى ملء المنصب، فالحاجة الملحة تتطلب شغل المنصب ولو بمؤهل أقل مع إمتحان، ويلجأ إلى الإمتحان لتوظيف الأفضل من بين حاملي المؤهل المتوفر.

---

[1] / سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة** ، مرجع سابق، ص، 100 .

[2] / هذا هو ما أوصت به القوانين الجزائرية، أما الواقع فالله هو الأعلم بما يخبئه البشر لبعضهم؛ رغم الروادع الدينية والقانونية واستهجان المجتمع.

كما قد يلجأ إلى **المسابقة** إذا كان عدد حاملي المؤهل المطلوب أكبر من المناصب المفتوحة؛ لتفضيل الأجدر بالمنصب.

إذا كانت هذه باختصار شديد طرق التوظيف بصفة عامة في العالم قديما وحاليا. فما المستويات الادارية، والطرق القانونية للتوظيف فيها حاليا، في الجزائر ؟

المطلب الثاني

مستويات التعيين الادارية

قلت التعيين، ولم أقل التوظيف؛ لأن التعيين لا يخضع لأي شرط من الشروط الموضوعية، بقدر ما يخضع للإرادة المعيِن، والولاء، والعلاقة الشخصية و الواسطة. وقد يتم التعيين بعد الخضوع لأحد طرق التوظيف الموضوعية، وهو ما أتناوله بعد الحديث عن المستويات الادارية، ثم التعيين. وأبدأ بتحديد المستويات الإدارية .

حجم المؤسسة كلما كبر، كلما زادت المستويات الإدارية، إضافة إلى أن الموظفين تختلف مكانتهم رتبهم حسب مستوى السلم الهرمي في التنظيم الذي يتواجدون فيه، وكلما تضخمت المؤسسة، كلما زاد تقسيم العمل بين أعضائها وزادت معه المستويات الإدارية أيضا.

ومعالجة الموضوع، معالجة منطقية يتطلب لإجابة على الأسئلة التالية: ما هو عدد المستويات الادارية؟ وما هي طرق التوظيف فيها ؟ وهل لكل مستوى إداري طريقة معينة للتوظيف؟ وما هي إجراءات التوظيف في كل مستوى؟

إذن. تنقسم المستويات الادارية إلى ثلاثة مستويات مشكلة هرما إداريا، وتختلف معها مهمة ومكانة ومسؤولية وسلطة كل موظف ، أي لكل مستوى إداري مسؤوليات وسلطات أكبر أو اقل من المستويين الآخرين، وأعلاهم المستوى الاداري الاستراتجي،

1. **المستوى الإداري الاستراتيجي**: يتم التعيين في الوظيفة الادارية الاستراتيجية بسبب الخبرات والمهارات الفكرية والإنسانية المكتسبة التي يتمتع بها المعين، وهي ضرورية وتختلف حسب متطلبات كل مؤسسة، ومن هذه المهارات التي يجب أن يتمتع بها المعين في هذا المستوى، مهارة، **التنظيم والتخطيط** ؛ لأن متطلب هذا المستوى بالدرجة الأولى القدرة على تحديد السياسات والخطط والأهداف العامة للمؤسسة، ومتابعة تنفيذها من خلال المستوى الأوسط الموالي.
2. **المستوى الإداري الأوسط**: هو مستوى المشرفين الذين يقومون بالاتصال في الاتجاهين بالإشراف المباشر المفصل ومتابعة الخطط وتنفيذها، ورفع تقارير الانجازات الكمية والنوعية للمستويات العليا ، أي يمثلون حلقة وصل بين الإدارتين العليا والدنيا، ويقع على عاتقهم عبء الاتصال النازل أو الآمر بالتوجيه والتفسير، والإشراف العام على تنفيذ ما ترمى إليه الإدارة العليا، من تطبيق لسياسات وخطط لبلوغ

الأهداف المسطرة، والإدارة الوسطى مثلما نزلت ترفع، لوضع الإدارة العليا في حاله وضوح لكل ما يجري في المستوى السفلي، بما يعرف بالتغذية الراجعة. لذلك يتطلب من القائمين بالاتصال في الاتجاهين، **مهارة الاتصال في الاتجاهين** أكبر من أي مهارة أخر.

3. **المستوى الإدارى السفلي**: وهو الذي يضع الخطط التفصيلة والبرامج التنفيذية، اليومية والأسبوعية والشهرية للعمل موضع التنفيذ، لذا يتطلب من القائم في هذا المستوى **مهارات عملية فنية** أكبر من أي مهارات أخرى لتحويل الخطط إلى واقع.

وعليه يظهر مما سبق أن لكل مستوى من الهرم الإداري متطلبات توظيف: المستوى الهرمي الأعلى يتطلب من موظفيه مهارات فكرية بالدرجة الأولى، والمستوى الإداري الأوسط يتطلب من موظفيه مهارات الاتصال في الاتجاهين، والمستوى (التنفيذي) كل ما يتطلب من موظفيه قدرات عملية وفنية.

المطلب الثالث

طرق التوظيف في الجزائر

تختلف طرق التوظيف باختلاف الشروط المعلنة. فلكل طريقة شروطها، التي منها ما ذكرت في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ومنها ما ذكرت في القوانين الأساسية الخاصة، ومنها ما ترك للسلطة التقديرية للقائم بالتعيين. لذلك أفرد لطرق التوظيف مبحثا، ولشروط التوظيف مبحثا، أما التوظيف الداخلي فقد (الترقية) فقد خصصت له أيضا مبحثا آخر وهو المبحث ثالثا.

إن طرق التوظيف[1] المحددة في القوانين العامة التي تتبعها الإدارة الجزائرية لانتقاء موظفيها. هي التي وردت في المادة 26 من الأمر 66/ 133 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمادة 34 من المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، والمادة 80 من الأمر رقم 03/06 مؤرّخ في15 يوليو سنة 2006 المتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

[1] / يمكن الرجوع إلى طرق التوظيف التاريخية والأكثر شيوعا في العالم، ذكرتها في إطار السرد التاريخي، تأصيلا للوظيفة العمومية. 113

مجموع هذه القوانين تحصر التوظيف في(9)طرق هي:

1. التعيين الحر.
2. التوظيف المباشر.
3. الحجز للوظائف.
4. على أساس الشهادة.
5. الإعداد والتأهيل.
6. المسابقة والإمتحان.
7. التسجيل على قائمة التأهيل.
8. الترقية بالاختبارات المهنية.
9. الإدماج.

وقد أقر القانون أن التوظيف يتم حسب طريقة واحد من الطرق السابقة، ويمكن جمع أكثر من طريقة من الطرق السابقة، ونفصل هذه الطرق فيما يلي:

أولا. التعيين[1] الحر: تتبع هذه الطريقة في الوظائف العليا والسامية في الدولة. وتركت سلطة التعيين فيها إلى أشخاص معينين فقط؛ نظراً لأهمية هذه الوظائف التي تتطلب في من يشغلها؛ الثقة والمقدرة الفنية والكفاءة السياسية والولاء، وتتمثل مهمة شاغلها في ممارسة المسؤولية باسم الدولة، وتكون المساهمة مباشرة، وفي تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية[2].

والمتمتع بـ " **السلطة التقديرية** " وحده من يملك تحديد المعايير والمقومات التي يستند عليها التفضيل، دون أن يكون ملزما بالإعلان عن هذه المعايير أو تبرير تفضيله لمرشح دون آخر.

فالظاهر هو أن الاختيار يتم بناء على الثقة الشخصية، ووفاء المعين وإخلاصه وولائه لسلطة من عينته دون أي شروط موضوعيه أخرى، لكن الخفي هو تبادل مهمة "أسترني وغطيني، وأنا أسترك أغطيك"[3]

لذلك ما يجب الإشارة إليه في هذا الصدد، أن ترك الحرية المطلقة للإدارة، قد يكون سببا في الانحراف؛ فالاختيار الحر يتطلب أن يكون أعضاء الإدارة على قدر عال من النزاهة والموضوعية والحياد، وهو

ما يصعب تحقيقه في الواقع العملي مهما كانت طبيعة المجتمع متحضرا أو متخلفا أو طبيعة النظام السياسي السائد.

[1] / قلت: "التعيين "لأنه لا يتم حسب الاجراءات المعروفة في عملية التوظيف: من شروط المؤهل وإستقطاب ومقابلة ....الخ.بل كما يقول المثل الشعبي الجزائري "**من طرحة للرحا** " أي لا يخضع الطحين للتنقية .

[2] / المادتين 16/15 من الأمر 03/06 مرجع سابق.

[3] / أنظر: مفهوم الولاء، فصل "مبدأ المساواة في التوظيف"، ص، 193

الاختيار الحر يكون في الوظائف العليا، أي السامية والنوعية، ويتم التعيين فيها بمرسوم يوقعه رئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، أما الوظائف النوعية، فيتم التعيين فيها من طرف الوزراء، كل في قطاعه. وهو ما يأتي ذكره فيما يلي:

1. **التعيين في الوظائف العليا**: التعيين الحر يكون في الوظائف العليا والنوعية، وهي الوظائف التي يتم التعيين فيها بمرسوم يوقعه **رئيس الجمهورية**، أو **يوقعه رئيس الحكومة**.

أ. **الوظائف التي يعين فيها رئيس الحمهورية:**

هذا النوع من التعيين يحدده المرسوم رقم 140/66 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بالوظائف العليا،. ولقد نصت الدساتير على أن يكون التعيين فيها لرئيس الجهورية، ونفس الشيء بالنسبة للفقرة 12

جدول رقم(6) يبين الوظائف التي يعين فيها رئيس الجمهورية

الوظـائــف التي يعـــيـــن فـــيــهـــا رئيـــس الـجـمـهـورة		
بدون اشراك غيره[1]	**في مجلس الوزراء**	**بعد استشارة الأغلبية البرلمانية**
وظائف الدولة: في رئاسة الجمهورية، في وزارة الدفاع،في وزارة الخارجية، والهيئات والمؤسسات التابعة لهذه لوزارات.	الولاة. المدير العام للوظيفة العمومية.	الوزير الأول[2].
الأمين العام للحكومة	المدير العام للديوان الوطني للإحصاء	
محافظ البنك المركزي	مدير الخزينة وأملاك الدولة	
القضاة.	مديرو الجامعات.	
مدير الأمن الوطني.	المدير المركزي للضرائب.	
الرئيس الأول للمحكمة العليا	المدير العام للجمارك.	

من اعداد الباحث

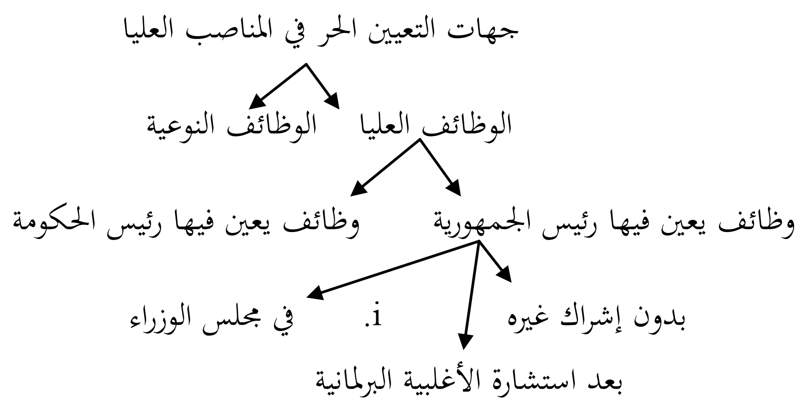
[1] م الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 3/78 ، مكرر، دستور2016، السابق الذكر.

[2] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 77/ 5 ، دستور2016.

من المادة111 من دستور1976. وكذلك الفقرة 7 من المادة 73 من دستور 1989. والفقرة 1 من المادة 78 من دستور 1996، ونفس الدستور _أي الأخير_ أعطى الحق في التعيين لرئيس الحكومة، حسب الفقرة5 من المادة 85 بشرط عدم المساس بالمادة المادة 78 من نفس الدستور.

وهو ما أدى إلى غموض في تحديد الصلاحيات. ولذلك أصدر رئيس الجمهورية مرسوما رئاسيا رقم44/89 في10 أفريل 1989 متضمنا تحديد الوظائف المدنية والعسكرية المنصوص عليها في المادة 78 من دستور 1989 ففسرها واسترجع صلاحياته في التعيين من خلاله . وقسم هذا المرسوم التعيين في الوظائف إلى طريقتين. الأولى بمرسوم يوقعه رئيس الجمهورية دون مشاركة غيره. والثانية يوقعه رئيس الجمهورية في مجلس الوزراء بمجلس الوزراء.

شكل رقم (7) يبين جهات التعيين الحر



من إعداد الباحث

ب. **وظائف يعين فيها رئيس الحكومة**: يعين رئيس الحكومة في الوظائف المدنية الأخرى التي خولها المرسوم الأخير المذكور أعلاه، والمحددة في الفقرة 5 من المادة 85 من دستور 1996[1] أي يعين في الوظائف التي ليس من اختصاص رئيس الجمهورية بعد موافقة رئيس الجمهورية.[2]

2. التعيين في الوظائف النوعية: هي مناصب ذات مستوى أدنى من المسؤوليات في الجهاز الإداري، يتم التعيين فيها بقرار وزاري، وتخص الموظفين الذين لهم رتب أصلية، أي لهم صفة الموظفين العموميين، وتعيينهم في هذه الوظائف النوعية يجعلهم يتمتعون بامتيازات خاصة على مستوى الأجر والترقية في الدرجة، لكن لا يتمتعون كأصحاب الوظائف العليا بسلطات واسعة، وعند إنهاء مهامهم يعودون إلى رتبهم الأصلية بقوة القانون إن كانوا موظفين قبل انتدابهم

.

جدول رقم(8)يبين قائمة الوظائف العليا التي يعين فيها بمرسوم

الوظائف السامية هي:	الوظائف النوعية هي
○ الولاة. ○ المدير العام للوظيفة العمومية. ○ المدير العام للديوان الوطني للإحصاء ○ مدير الخزينة ○ مدير أملاك الدولة. ○ مديرو الجامعات ○ المدير المركزي للضرائب ○ المدير العام للجمارك ○ الوظائف التي يعين فيها رئيس لحكومة.	○ وظائف في رئاسة الجمهورية. ○ وظائف في وزارة الدفاع الوطني. ○ وظائف وزارة الخارجية. ○ وظائف في الهيئات والمؤسسات التابعة لوزارات السابقة. ○ الأمين العام للحكومة. ○ محافظ البنك المركزي. ○ القضاة. ○ الرئيس الأول للمحكمة العليا.
+ الوظائف التي تضيفها الهيئة المكلفة بدراسة علاقة الوظيفة بالجنسية	

من إعداد الباحث

[1] / يعين في وظائف الدولة دون المساس بأحكام المادتين 77 و 78، 77، تحدد مهام رئيس الجمهورية، و88 تحدد الوظائف التي يعين فيها رئيس الجمهورية.

[2] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 4/85 دستور، 2016.

وما ويجب التذكير به أن المعيَّن في الوظائف السابقة يجب أن " يتمتع بصفة موظف، وإذا عُيِّن وهو لا يحمل صفة موظف "لا يمكن أن يحمل صفة موظف فيما بعد[1] "، مثل الملحق العسكري في سفارة.

ثانيا. التوظيف المباشر: تستخدم هذه الطريقة خاصة لما يكون المترشحون من حملة الشهادات العلمية، لأن الشاهدة بذاتها تعبر عن خبرة، وأيضا إذا كانت الوظائف الشاغرة أكبر من عدد المترشحين، لذلك يتم قبولهم وتعيينهم جميعا، وهو ما كان يعمل به على الخصوص خلال السنوات الأولى من استرجاع السيادة الوطنية، ولتدقيق، التوظيف الجماعي في مؤسسات الدولة، بدأ يعمل به لما غادر الفرنسيون الجزائر جماعيا، فطُلب من الجزائريين العاملين بتلك المؤسسات تقلد الوظائف كل حسب إمكانياته الشخصية دون النظر إلى باقي الاعتبارات الأخرى[2] .

ويدخل ضمن التوظيف المباشر بقوة القانون، الوظائف النوعية والعليا التي أخضع المشرع التعيين فيها إلى السلطة التقديرية التي يتمتع بها بعض المؤهلين للتعيين[3].

ثالثا. الوظائف المحجوزة: وهو طريقة استثنائية أخذ بها المشرع الجزائري لتوظيف "المجاهدين"، مكافأة لمن له عضوية جيش التحرير الوطني والمناضلين من المحاربين أثناء ثورة 1954 التحريرية ، وذوي الحقوق وهم أرامل الشهداء وأبناؤهم ووالدي الشهيد.

رابعا. التعيين على أساس الشهادة: بعض الوظائف تتطلب مستوى عاليا تحدد فيه الشهادة المطلوبة، والانتقاء يتم أيضا على أساس الشهادة المطلوبة، أي أن المترشح في هذه الحالة لا يجري إمتحانا كتابيا بل يكتفى بدراسة الملف، وبالمقابلة للتأكد من المعلومات الواردة في الملف والتعرف على شخصيته؛ لأن عدد المرشحين ممن تتوفر فيهم الشهادة المطلوبة يساوي عدد الوظائف أو أقل.

خامسا. التعيين بعد الإعداد والتأهيل: التأهيل والإعداد يكونان عن طريق ما تقوم به الدولة من إنشاء للكليات والمعاهد المتخصصة ومراكز التعليم المهني والتقني والأكاديمي لإعداد الأشخاص الراغبين في تولى الوظائف العمومية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الكيفية في الإعداد للوظائف العمومية فإنها تتطلب الكثير من النفقات والجهود من الدولة، وهم:

---

[1] / أنظر المواد من 10 إلى 18 من الأمر رقم 03/06 ، مرجع سابق.

[2] ـ أنظر الأمر رقم: 66 ـ133، مرجع سابق ،" بيان الأسباب " الفقرة1.

[3] ـ انظر سلطة التعيين ب ص ،58

أ. المتخرجون من مؤسسات التكوين المتخصصة وكذلك التابعة للمؤسسات أو الإدارات العمومية المعنية.

ب. الذين تتوفر فيهم شروط تأهيل عالية الاختصاص، مثل الطبيب الاستشفائي الجامعي.

سادسا. المسابقة والامتحان: تعد هذه الكيفية أعدل الطرق لشغل الوظيفة العمومية لأنها تحقق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين المترشحين، وتؤدى إلى وصول من هم أكفأ، لتولى المسؤولية في الوظائف الإدارية.

فالمفاضلة بين المرشحين بهذه الكيفية هي الأكثر انتشاراً بين الدول الديمقراطية في الوقت الحاضر، فهي تنطوي على الموضوعية بعيداً عن الأهواء السياسية والمحسوبية والاعتبارات الشخصية، مع التفاوت في مدى تطبيقها لهذا الكيفية، فبعض الدول تستخدم نظام الامتحانات والمسابقات في شغل الوظائف الدنيا في السلم الإداري، بينما تستخدمها دول أخرى كقاعدة عامه للمفاضلة في الوظائف الدنيا والعليا على حد سواء.

ولكي يجرى الامتحان أو المسابقة في ظروف تمكن من بروز أفضل المرشحين، لابد من أحاطته بضمانات وضوابط تكفل العدالة والموضوعية في المفاضلة، ومن بين هذه الضمانات تكوين لجان تسهر على إجرائها.

ولا تجرى الامتحانات أو المسابقات على نمط واحد في كل الدول، وإنما تتخذ صورا متعددة، فإما أن تكون الامتحانات شفهية أو تحريرية أو مقالية، ويمكن الجمع بين هذه الصور .

سابعا. التسجيل على قائمة التأهيل: المسجل في قائمة التأهيل يكون من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة مهنية معينة. هذه الكيفية موجهة للتوظيف الداخلي من بين الذين لم يتقدموا إلى امتحانات أو لم يحصلوا على شهادة، يتم تأهيلهم أو ترقيتهم بعد التسجيل على قائمة التأهيل وبعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء، على سبيل **الاختيار**، وبعد التسجيل على قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الادارة الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10)سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة[1].

ثامنا. الترقية بالاختبارات المهنية: هذه الطريقة لا تمس مستخدمي الإدارة العمومية، غير أنها تمس أسلاك معينة كالسائقين أو العمال المهنيين من مختلف الأصناف، بحيث يجرى لهم امتحان تطبيقي، وبهذا الاختبار يمكن تقييم كل منهم على أساس النتائج التطبيقية المحصل عليها .

[1] / المادة 4 و 2/22 من المرسوم تنفيذي رقم 08/ 04 مؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

ويرجع خبراء الإدارة سبب الاختبارات المهنية، أن الترقية لمناصب أعلى يتطلب أساسا المؤهل العلمي، إلا أن الوظائف المعروضة عددها أقل من عدد المرشحين الحاصلين على المؤهل المطلوب، ولا يمكن قبولهم جميعا رغم مؤهلاتهم المتماثلة، وحتى تكون العملية مؤسسة على مبدإ المساواة في القبول للتوظيف، تتم المفاضلة بينهم على أساس الخبرة أو تدريب مناسب كنقاط إضافية تحسب لأصاحبها، وبذلك تتم المفاضلة بينهم من خلال ترتيبهم وتعيين ما يساوي عدد الوظائف الشاغرة فقط.

يكون الامتحان أو المسابقة أيضا موجها إلى التوظيف من الداخل، وهو عبارة عن ترقية من سلك إلى السلك الأعلى الموالي مباشرة، أو من رتبة إلى رتبة أعلى موالية مباشرة، ويتقدم المرشح إلى الاختبار في بعض المواد التي لها علاقة مع الوظيفة التي سيتقلدها.

تاسعا. الإدماج: يستهدف الإدماج، الشباب خريجي الجامعات و/أو الحائزين على شهادة "تقني سامي" من مؤسسات التكوين العمومية أو الخاصة المعتمدة، لاسيما حاملي الشهادات دون دخل أو دون نشاط أو ذوي إعاقة. وذلك دون اللجوء إلى طرق التوظيف المذكورة سابقا، وهي طريقة لجأ إليها المشرع الجزائري لحل إشكال بعض الوضعيات الخاصة ببعض المعينين في الوظيفة العمومية، خاصة منهم المتعاقدين لأعمال مؤقتة وتتراوح سنهم بين 19و35 سنة. وهو **خطأ جسيم** بدليل حصول البعض من المطالبين بالإدماج على $^{02}/_{20}$ في مادة تخصصهم[1].في مسابقة التوظيف للأساتذة المعروفة بمسابقة 2016

حقيقة الإدماج: ولذا سأوضح فيما يلي حقيقة الادماج حسب قانون الوظيفة العمومية.

الشائع أن الادماج هو التوظيف الجماعي دون مراعاة مواصفات الموظف وصفات المنصب.

والصحيح هو أن الادماج يعني: إعادة الموظفين إلى مناصبهم بعد أن علقوا علاقة عملهم، وهم: المحالون على الاستيداع، والمؤدون للخدمة الوطنية، والمنتدبون، العائدون من عطلة مرضية طويلة الأمد، الموقوفون بحكم قضائي وثبتت براءتهم.

[1] / حسب ما علمت من بعض المصححين.

المبحث الثاني

شروط التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية

يلتحق المترشح بالوظيفة العمومية على أساس أحد الصفتين. **الأولى**: صفة "**موظف**": لكونه دائما بالتثبيت. و**الثانية** صفة "**عون**"؛ لكونه متعاقدا سواء بالتوقيت الجزئي أو الكامل، بمعنى عون دائم أو مؤقت.

وأيا كانت الصفة التي عين كل منهما بها، لابد أن تتوفر في المترشح شروطا **عامة** وأخرى **خاصة**، وكل منهما إما أن تكون **شكلية** وإما **موضوعية**.

فكل مترشح لابد وأن يقدم لمكتب الاستقطاب ما أعلن عنه من شروط لقبول الترشح، كوثائق، هذه الوثائق تسمى الشروط الشكلية. أما المدلول الفعلي لهذه الوثائق فيسمى الشروط الموضوعية.

1. **الشروط الشكلية** تتمثل في أوراق لها حجم A4 (21×29) وهي الأكثر شيوعا في اداراتنا، وهي: طلب بخط اليد موقعا عليه من طرف المترشح، نسخة من كل المؤهلات أو المؤهل المطلوب، شهادة الجنسية، شهادة السوابق القضائية، شهادتين طبيتين، وشهادة ميلاد[1]، وبيان الوضعية تجاه الخدمة الوطنية، إضافة إلى تقرير التحقيق الذي تعده الجهة المختصة إن كان المنصب يتطلب ذلك.

   هذه الشروط شكلية؛ لأنها مجرد أوراق تثبت مبدئيا أحقية المترشح بالوظيفة، وتكوَّم لتكوِّن ما يسمى "ملف المترشح"، وهو ما تطلبه الإدارة في عملها، وهي متطلبات شكلية، متمثلة في الملف أو الوثائق المطلوبة قانونا، وهذه الإجراءات الشكلية لعملية التوظيف هي موضوع اهتمام الإدارة و**لاتهم موضوع بحثنا**.

2. **الشروط الموضوعية**: (هي التي تهم بحثنا) سميت موضوعية؛ لأنها يجب أن تكون فعلا متوفرة في المترشح بغض النظر عن الأوراق المثبتة لهذه الشروط، وهي مجموعة من المتطلبات الموضوعية لشغل الوظيفة من مواصفات وشروط قانونية. وهي مواصفات شخصية، يوصف بها شاغل الوظيفة، من مؤهلات وخبرات علمية أو رتبة في السلم الوظيفي.

   مثلا: شرط **الجنسية الجزائرية**: لكي يكون هذا الشرط موضوعيا يجب أن يكون ولاء المرشح للجزائر، والدليل الظاهر هو الدليل التاريخي: أن يكون جده وُلد في الجزائر.

[1] / كان الجزائري إبان الثورة التحريرية، إن توفى ابن له في طفولته، ينتظر المولود القادم؛ إن كان من نفس الجنس، يترك المتوفى مسجلا بدل المولود الجديد؛ وله في ذلك هدفين؛ بقاء الحصول منحة الضمان الاجتماعي، والتقليل من التردد على المكاتب الفرنسية؛ لما فيها من شبهة التبليغ عن المجاهدين، لهذا المشرع في بداية الاستقلال أعطى للإدارة حق عرض المرشح على طبيب ليحدد سنه الفعلي.

والسوابق القضائية: دليلها هو أنه لم يرتكب في سنوات حياته الأخيرة ما يتنافى وطبيعة الوظيفة، والتحري عنه، لم يثبت صفة معاكسة لما جاء في **صحيفة** السوابق القضائية.

اللياقة البدنية: الدليل الموضوعي هو؛ القدرة على اداء العمل الذي أوكل إليه بحيث يؤديه حسب المتطلبات البدنية، ,الممارسة اليومية لمنصب عمله يجب أن تثبت ذلك، بغض النظر عن الشهادة الطبية، وأن المتربص أثبت مدة التمرين أنه مؤهلا حسب ما هو مطلوب.

وهكذا مع بقية الشروط الموضوعية، إلى جانب ذلك يجب أن يكون قرار التعيين غير مشوب بعيب.

وإن كانت الوظيفة سامية أو نوعية، يجب أن يضاف شرط آخر، وهو: الولاء[1] لمن عينه بالدرجة الأولى.

الشروط الموضوعية هي التي تهم موضوع البحث، لذلك لا أتعرض للشروط الشكلية؛ لأنها تمثل تاريخ شخصية الموظف في مساره المهني وتهم مكتب الموارد البشرية، أما بحثنا يهمه؛ واقع المواصفات والقدرات والمهارات الفعلية للموظف والمحددة في شكل شروط ومتطلبات قانونية.

قسم المبحث إلى مطلبين، الأول: يتناول شروط التوظيف الموضوعية العامة، والثاني: يتناول شروط التوظيف الموضوعية الخاصة.

المطلب الأول
شروط التوظيف العامة

مقدمة

إذا قلدت المشرع الجزائري الذي يحصر شروط التوظيف، قائلا: "لا يمكن أن يوظف أيا كان في مؤسسة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية"، وتكملة له، أقول: شروطا عامة، وأخرى خاصة،وأبدأ بشروط التوظيف العامة.

شروط التوظف العامة: هي شروط مذكورة عادة في القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية، حيث تشترط في المترشح من خارج المؤسسة التي بها المنصب الشاغر مهما كانت نوعية الوظيفة أو القطاع العارض للوظائف الشاغرة، الهدف من اشتراط هذه شروط هو: حرص المؤسسة العمومية، المحافظة على صورتها المثلى، وكذلك الارتقاء بها؛ لأنها واجهة الدولة، مما يحتم العناية باختيار موظفيها تحقيقاً للصالح العام، إلى جانب اشتراط توفر القدرة والكفاءة، اللتين تتلاءمان ومتطلبات الوظيفة أو المنصب الشاغر لتحقيق الهدف من التوظيف.

---

[1] / أنظر مبدأ المساواة ، حقيقة الولاء، ص. 190

وبالرجوع إلى شروط التوظيف المذكورة في المادة 25 من الأمر 133/66 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والمادة 45 من القانون 78 /12 المؤرخ في 5غشت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، والمادة 31 من المرسوم 85 /59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، والمادة 75من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛ نجدها كلها تجمع على: " الشروط العامة الآتية: الجنسية الجزائرية، إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية، اكتمال 18 سنة[1] من العمر، حسن السيرة والسلوك، خلو السوابق القضائية مما يتنافى والوظيفة المسندة، وتوفر شروط اللياقة البدنية". وفيما يلي تفصيل لكل شرط من الشروط السابقة.

1. **الجنسية الجزائرية:** الجنسية صفة من صفات السيادة والانتماء الوطنتين. وكقاعدة عامة جميع الدول تحتفظ بوظائفها العامة لمواطنيها، لأنهم الأكثر استحقاقا وولاء وأمنا من غيرهم.

فإذا كان هدف الوظيفة العمومية هو الخدمة العامة، فإن طبيعة الخدمة العامة تكون مستلهمة من فلسفة البلد ونظامه السياسي. ومن هنا لابد أن يكون القائم على هذه الخدمة ابن الوطن أو مندمجا فيه.

فالهدف من أن يكون المترشح للوظيفة العمومية "جزائريا"، هو تطبيق مبدإ السيادة الوطنية، وأيضا ضماناً للولاء وحرصا على أمن البلد.

والمتحصل على الجنسية (المتجنس) طبعا بموافقة الدولة دليل على أنها راضية على تاريخه وموافقة على سلكوه الماضي، ومتوقعة منه أن يكون سلوكه السابق متطابقا مع اللاحق.

والجنسية إما أصلية أو مكتسبة، والمكتسب للجنسية هو: شخص غير جزائري الأصل واكتسب الجنسية الجزائرية إلى جانب جنسيته الأصلية أو متخل عنها. وبتعبير آخر تعني عبارتي: أصلية ومكتسبة الآتي.

أ. **الجنسية الأصلية:** هي أن يكون صاحبها؛ جده لأبيه أو أمه وُلد في الجزائر، والأصلية شرط الترشح لبعض الوظائف خاصة العليا وهي الأصل في التوظيف.

ب. **الجنسية المكتسبة:** هي التي يكون صاحبها لم يولد جده لأبيه في الجزائر، وتحصل عليها من خلال طلبها. بمعنى أجنبي الجنسية الأصلية.

وإذا كان المترشح جنسيته الأصلية جزائرية، مع جنسية أخرى فإنه يؤخذ بالجنسية الأصلية بغض النظر عن جنسيته الأخرى في الوظائف غير العليا وله حق التوظف في المؤسسة العمومية الجزائرية، إلا إذا

[1] / ما عدى القانون 12/78 الذي حدد السن في 16 سنة، المادة 44.

أعلن تخليه عن الجنسية الجزائرية أو أسقطت عنه بمرسوم، وهو ما يؤدي إلى حرمانه من الالتحاق بالوظيفة العمومية، أما إذا كان موظفا وأسقطت عنه الجنسية الجزائرية، تنهى علاقته الوظيفية، ويفقد صفة "موظف[1]"، ويمكن أن يبقى متعاقدا؛ لأن الجزائري إن اكتسب جنسية أجنبية لا يفقد جنسيته الأصلية مباشرة حتى يطلب التخلي و"**يؤذن له**"[2] بموجب مرسوم يخليه من جنسيته الجزائرية، ولكن ليس بصفة مطلقة؛ لأن القنصلي والسفير إن اكتسبا جنسية أجنبية تسقط عنهما الجنسية الجزائرية بقوة القانون، ولو لم يتخليا عنها طواعية، وتفك علاقتهما الوظيفية؛ بإنهاء مهامهما[3].

ج. **شروط الجنسية المكتسبة**: لكي يقبل ترشح الأجنبي للوظيفة العمومية، يجب أن تراعى فيه أحد ثلاثة شروط، هي: مدة اكتساب الجنسية، أو المشاركة في ثورة أول نوفمبر 1954.

i. أن يكون المتجنس قد اكتسبها **منذ سنيتين** على الأقل من تاريخ الترشح للوظيفة، ويرتفع عدد السنوات المطلوبة مع ارتفاع علاقة المنصب بالسيادة الوطنية وأمن البلاد. مثلا إدارة السجون تشترط أن تكون الجنسية قد اكتسبت منذ 5 سنوات على الأقل[4].

ii. أن يكون المتحصل على الجنسية قد أكتسبها بسبب **تعاطفه مع الثورة التحريرية**[5].

iii. أن يكون قد اكتسبها من **خلال والدته** الجزائرية (أمه البيولوجية) التي تخلى عنها زوجها الأجنبي.

كما ان المشرع أضاف الأشخاص الذين كانوا تابعين للوظيفة العمومية بتاريخ 21 ديسمبر 1966 تاريخ نشر الأمر رقم 133/66، السالف الذكر، واثبتوا اكتسابهم للجنسية الجزائرية.

د. **الاستثناء** : الاستثناء في أمرين، الأول في حالة الاستعانة بغير الجزائري، والثاني الجزائري المزدوج الجنسية.

الأول: يتمثل الاستثناء في أن البلد قد تستعين بغير الجزائريين إن استنفذت كل السبل للحصول على من يشغل المنصب من الجزائريين، أو في حالة الضرورة. وبعقد مؤقت خاص.

الثاني: يمكن للجزائري المزدوج الجنسية أن يوظف بشرط أن لا تكون الوظيفة سامية أو نوعية، وإن كانت سامية أو نوعية، لاتكون من بين المذكورين في القائمة الموالية:

---

[1] / المادة 226 من الأمر رقم 06 /03 مرجع سابق.

[2] ـ المادة 18 ، الفقرة الأولى من الأمر رقم 70 /86، مرجع سابق.

[3] ـ المادة 57 من المرسوم الرئاسي رقم: 09 /221 ، المؤرخ في 24 يونيو سنة 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصليين.

[4] المادة 24 الفقرة1 من المرسوم رقم 52/91، المؤرخ في 25 ديسمبر سنة 1991 المتضمن القانون الأساسي لموظفي الأمن الوطني.

[5] ـ المادة 75 من الأمر رقم 66/ 133 ، مرجع سابق.

لقد تم تدارك الوضع[1] وقنن تقلد الوظيفة العليا[2] بقائمة تحدد 15 منصبا لا يمكن لمزدوجي الجنسية تقلده. وبالعودة إلى القائمة أجدها غير كاملة؛ لأنها من المفروض أن تشتمل كل المعينين بمرسوم على الأقل؛ لأن المعينين بمرسوم جميعا يعيون بسبب أساسي هو"الولاء". كيف يمكن تعيين مزدوج الجنسية بمرسوم والمعين له ولاء ثان يزاحم ولاءه لوطنه الأصلي الذي ضحى من أجله الملايين عبر التاريخ.

جدول رقم(9) يبين المناصب التي يجب أن يحمل شاغلوها الجنسية الجزائرية وحدها

1. رئيس مجلس الأمة.	9. محافظ بنك الجزائر
2. رئيس المجلس الشعبي الوطني.	10. مسؤولو أجهزة الأمن.
3. الوزير الأول.	11. رئيس الهيئة العليا المستقلة لمراقة الانتخابات
4. رئيس المجلس الدستوري.	12. قائد أركان الجيش الوطني الشعبي.
5. أعضاء الحكومة.	13. قادة القوات المسلحة.
6. الأمين العام للحكومة.	14. قادة النواحي العسكرية.
7. الرئيس الأول للمحكمة العليا.	15. كل مسؤولية عليا عسكرية محددة عن طريق التنظيم
8. رئيس مجلس الدولة.	

أرى أن توظيف مزدوج الجنسية غير شرعية وظيفته، مهما كانت درجة ومكانة الوظيفة العليا من الهرم الاداري.

أما ما نُص عليه: من "**الخيانة العظمى**"، **والمتعاطف أو المشارك في الثورة** مع الجزائريين أيام محنتهم، والموقف الصارم من **القنصلي والسفير** فهو شرعي كما شرحت ذلك في فصل " مبدأ المساواة في التوظيف".

2. **إثبات مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل**، وهو مؤهل قد تحدده كتابة الدولة للوظيفة العمومية، أو يحدد بقرار مشترك بين الجهة الوصية التابعة لها المؤسسة التي بها منصب العمل وكتابة الدولة للوظيفة العمومية.

---

[1]/ من المفروض أن لا يتأخر الفصل في قضية الجنسية المزدوجة إلى سنة 2016، ويتم تَدسترها بالمادة 51؛ كيف يعقل أن يكون ذا الجنسيتين بيده صنع القرار! وهو غير واضح الانتماء، إن غُمَّ عليه يطير في الظلام كالخفاش إلى وطنه الثاني، وإن بانت له الامتيازات في الوطن الأصلي يُبِين الأسنان ليقرضها!.

[2] / المادة 2 من القانون رقم 01/17 المحدد لقائمة المسؤوليات العليا في الدولة والوظائف السياسية التي يشترط لتوليها التمتع بالجنسية الجزائرية دون سواها .

وقد أمهل كل المعينين في وظائف عليا بعد صدور القانون 6 أشهر ليقدموا تصريحا شرفيا عن طبيعة جنسيتهم.

3. **إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية:** الأصل أن المدعو إلى الخدمة الوطنية يلتحق مباشرة، وعند انقضاء مدتها يرجع إلى الهيئة المستخدمة، ويوضع تحت تصرفها ولو كان زائدا[1].

أما إثبات الوضعية فيكون من أحد الأوضاع الأربعة التي يكون عليها المترشح أو الموظف، المتمثلة في: الأداء. الإعفاء. التأجيل. الإرجاء.

أ. **الأداء**: وهي الأصل."**الخدمة الوطنية إلزامية لجميع الأشخاص المتمتعين بالجنسية الجزائرية والمكملين لـ (تسعة عشر) عاما من عمرهم**"، وصفة الأداء تفترض في الموصوف بها، أن يكون مؤهلا للشكل العسكري من الخدمة الوطنية، بعدم وجود ملاحظات **سلبية**؛ من إصابات أو تشويه أو اضطراب وظيفي أو نفسي، مع وجود ملاحظات **إيجابية** مثبتة للحالة البدنية والعقلية، وكذا سير الأجهزة الرئيسية الملائمة للحياة العسكرية. ويفقد بوضعية الأداء مرتبه الذي كان يتقاضاه إن ترك الوظيفة ولبى الدعوة للخدمة الوطنية، ولا يتقاضى إلا أجرا تقتضيه وضعيته الجديدة.

كما يجب أن تقوم السلطة التي لها صلاحية التعيين في المؤسسة التي كان موظفا فيها بإدراجه ضمن وضعية "الخدمة الوطنية" التي يترتب عليها حقوقا، وهي: الحق في حساب مدة الخدمة الوطنية في الأقدمية والتقاعد، وإدراجها ضمن حساب تعويض الخبرة على أساس المدة المتوسطة، والحق في الترقية؛ لأن دعوته للخدمة الوطنية والاستجابة لها تعتبر بمثابة "انتداب".

هناك وضعيات إذا كان عليها الشاب تحول بينه وبين الأداء. وهي أحد الوضعيات الأربعة التالية. إثنان منها حيلولة دائمة، وهي حالة الإعفاء، والباقيتان، حيلولة مؤقتة.

ب. **الإعفاء**:الإعفاء له سببان: عجز عن الأداء، وحالات اجتماعية:

i. **عجز عن الأداء**: هو وضع **يقدره أطباء** تعينهم وزارة الدفاع الوطني بـ "مركز الاختيار والتوجيه" مهمتهم "الفحص" لتحديد المؤهل للأداء من غير المؤهل من المدعوين لهذا المركز، وسبب العجز ملاحظات سلبية تتمثل في إصابات، أو تشويه، أو اضطراب وظيفي أو نفسي، أو حالة بدنية، أو عقلية، وكذا السير للأجهزة الرئيسية غير الملائمة للحياة العسكرية.

ii. **وضع اجتماعي**: يثبت بملف يقدم للجنة بمركز الاختيار والتوجيه، يدلل به على أنه السند الوحيد للأسرة أو لأحد الحواشي، أو ابن شهيد.

[1] / المادة 151 من الأمر رقم 103/74 المؤرخ في 15 نوفمبر 1974 ، المتضمن قانون الخدمة الوطنية.

ج. **التأجيل** يؤجل الشاب إذا كان يزاول دراسته، ويؤجل بمجرد تقديم إثبات، كشهادة مدرسية حتى بلوغ 27 سنة كاملة، أما بعدها فيقدم طلبا إلى لجنة وزارية مؤسسة لهذا الغرض يبرر بالمرض الطويل أو وفاة رئيس العائلة.

د. **الإرجاء:** يرجأ المدعو إلى الخدمة الوطنية إذا كان مصابا بعائق جسدي مؤقت، مثل إصابة بـ " **كسر**" أو له أخ في وضعية "أداء" للخدمة الوطنية. هنا الشاب يرجأ إلى حين الشفاء من الكسور أو إتمام أخيه الخدمة الوطنية، مع التذكير أن الحالة الأخيرة اختيارية، أي بناء على طلب الشاب المدعو.

التأجيل والارجاء، لا يمنعان من القبول للترشيح للوظيفة العمومية والالتحاق بها، حسب النصوص القانونية للخدمة الوطنية السالفة الذكر، عكس الواقع الذي يلزم الذكر لكي يدخل الوظيفة العمومية، أن يكون قد أدى أو أعفي من الخدمة الوطنية.

وفي الواقع اليومي أن الشاب رغم امتلاكه وثيقة وضعية إرجاء أو تأجيل تجاه الخدمة الوطنية، لا يوظف، ويقبل ترشحه إلا في حالتين فقط، هما: الأداء أو الإعفاء، أما التأجيل والإرجاء فهما يحميان الشاب من ملاحقة القوة العمومية حتى لا يعتبر "**عاصيا** " لما يراقب من طرفها.

غير أن المشرع لما شرع أو اشترط "الوضعية تجاه الخدمة الوطنية" هدفه حسب المفهوم العام لهذا الشرط، هو: أن يكون المترشح للوظيفة العمومية في وضع واضح؛ بكونه مسجلا في قائمة الخدمة الوطنية، وهو في حالة انتظار أو اعفاء، وتثبت الوضعية الشهادة المبين فيها أحد الوضعيات الأربع: "الأداء. الاعفاء. التأجيل. الإرجاء." وإلا أعتبر"عاصيا" تجاه أداء الخدمة الوطنية؛ لأن توظيفه مع عصيانه يعتبر تشجيعا له على لعصيان، **ولم تكن في نية المشرع اشتراط الاعفاء أو الأداء للخدمة الوطنية فقط كما هو معمول به الآن.**

إذن. شرطا الأداء والإعفاء في الترشح للوظيفة غير شرعيين؛ بدليل أن قانون الخدمة الوطنية وكذلك القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يعتبران مدة الخدمة الوطنية "وضعية عمل".

النتيجة: إن شرط "إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية" بما هو مفسر الآن من طرف الوظيف العمومي، خلق وضعا **تميزت فيها الأنثى في التوظيف** بفرص أكثر عن الذكر. مثلا: إذا تخرج ذكر وأنثى في نفس الدفعة، تكون الأنثى أسبق في الحصول على منصب عمل من زميلها الذكر، هذا إن لم تكن التكنات ممتلئة، وإلا فعليه بـ "واسطة" لكي يؤدي الخدمة الوطنية، وكل سنة تأخر تكون على حساب فرص التوظيف.

هذا الوضع، **ألا يعتبر تمييزا للأنثى على الذكر؟**

نعم يعتبر تمييزا؛ لأنه مجال لتقدم الأنثى على الذكر في الحصول على منصب العمل، فالأنثى لها حظ أكبر في عدد المرات التي تتبارى فيها من أجل الحصول على منصب عمل، وإن لحق الذكر ووظف سيجد نفسه متخلفا في مساره المهني بحكم أقدمية الأنثى المتخرجة معه في نفس الدفعة، خاصة من حيث الترقيات في الرتب، والخبرة المهنية.

إذن: تصبح الأنثى تلقائيا لها الأولية عن الذكر للترقية في الرتب ؛ لأنها الأقدم.

ودرجة التمييز تحسب بعدد سنوات تقدم الأنثى في التوظيف، وهو حساب بسيط جدا.

الشكل التالي يوضح سنوات تخلف الذكر بسبب الخدمة الوطنية.

شكل رقم(10) يبين نتائج عدم اعتبار الخدمة الوطنية وضعية عمل

مدة تخلف الذكر عن أداء الخدمة الوطنية + مدة الخدمة الوطنية = أشواط التقدم في المسار المهني للأنثى على الذكر

من اعداد الباحث

عدم الالتزام بالقانون، إجحاف في حق المواطن الذكر، بدليل أن البلاد في السنوات الأولى لاسترجاع السيادة الوطنية كانت لا تخالف قانون الخدمة الوطنية بتوظف المترشحين قبل أداء الخدمة الوطنية ويحسب لمن يؤدي الخدمة الوطنية من الموظفين أو الأعوان حالة "خدمة".

فالأمر رقم: 133/66، المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. لم ينص على شرط الوضعية تجاه الخدمة الوطنية؛ **لأنها لم تشرع بعد**.

والخدمة الوطنية يمكن أن تؤدى بصفة "**الخدمة المدنية**"، وهو المعمول به كثيرا سابقا مع الاطارات إذ يوجهون أثناء الخدمة الوطنية إلى الوظائف الشديدة الندرة إن توفر في المستدعيين متطلباتها؛ لأن الإدارات كانت خالية من موظفيها بسبب الفرار الجماعي للفرنسيين المقيمين في الجزائر، والجزائريون أثناء الحقبة الاستدمارية كانوا لا يقلدون إلا الوظائف الدنيا كبوابين وحراس، أضف إلى ذلك أن سن العمل كان غير م

حدد بسن أداء الخدمة الوطنية بل أقل _ 16سنة_ ومن ثم قد يوظف المترشح للوظيفة قبل أداء التزام الخدمة الوطنية إلى حد أن المشرع سوى وضعية مدة الخدمة الوطنية بحالة "**انتداب**" والفرق الوحيد بينهما أن الخدمة

الزامية، والإنتداب اختياري، لذلك يحتفظان بمنصبيهما ويعودان إلى منصب عملهما ولو كانا زائدين، على العدد المطلوب في مخطط العمل، وسواء كان المدعو للخدمة الوطنية متمرنا أو متعاقدا أو مثبتا[1].

يفهم مما سبق أن واجب الخدمة الوطنية صفة حقانية من صفات المواطنة، لذا وجبت على كل من يحمل الجنسية الجزائرية ولو كان يحمل غيرها، مقيم داخل الجزائر أو خارجها وأكمل 19(تسع عشرة) سنة من العمر، عند الترشح للوظيفة العمومية أن يوضح وضعيته فقط إزاء الخدمة الوطنية؛ حتى يتبين وضعه من الأداء لها.

4. **حسن السيرة والسلوك:** تجمع جميع أنظمة الموارد البشرية في العالم على ضرورة تمتع المرشح للوظيفة العمومية بالسيرة الحسنة والأخلاق الحميدة، وعدم ضلوعه في جرائم مخلة بالشرف[2] وقد أكدت على هذا في الجزائر المادة 22 من المرسوم رقم 59/85 مؤرخ 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية. على وجوب تجنب المنتمين للوظيفة العمومية "**جميع الأفعال التي تتنافى والحرمة المرتبطة بمهامهم ولو كان خارج الخدمة**".

الأفعال التي تتنافى والمنصب هي: التزوير أو السرقة أو الاحتيال أو الجرائم الخلقية، وهو ما تثبته شهادة السوابق القضائية، كما سيأتي.

وسبب هذا الشرط هي الأمانة الموكلة للموظف العام من طرف الدولة، راعية الأمة بصفة عامة.

السيرة والسلوك الحسنين هي: مجموعة الصفات الحميدة التي يتمتع بها الفرد وتشيع عنه، فيكون موضع ثقة عند الآخرين، ومقتضى هذا الشرط: أن يكون المرشح لتولي الوظيفة العمومية بعيداً عن الشبهات التي تثير الشك لدى الآخرين أو قد تؤدي إلى الإخلال بنزاهته أثناء أداء المهمة الموكولة له في الوظيفة العمومية.

ومن مبادئ القانونية، أن الشخص حسن السيرة والسلوك، إلا إذا ثبت العكس، **ويقع عبء إثبات العكس** (غير حسن السيرة والسلوك) **على الإدارة التي وظفته** والتي يجب عليها أن تسبب قرارها عند استبعاد المرشح لهذا السبب، وقرارها خاضعا لرقابة القضاء، بمعنى من حق المستبعد إن كان بغير ما وصف به، أن يقاضي المؤسسة التي أبعدته ليسترجع عمله واعتباره المطعون فيهما.

[1] ـ المواد 144/ 157 من الأمر 74/ 103 مرجع سابق.

[2]/ محمد سيد حمزاوي، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، في المنظمات العامة**،دار المريح للنشر، م،ع،السعودية،دت،87.

ما ينبغي أن نشير إليه في هذه المسألة أن "حُسن السيرة والسلوك" مسألة نسبية يختلف في تقديرها من مجتمع لآخر، فشرب الخمر ولعب القمار، لا يعدان "سوء سيرة وسلوك" في المجتمعات الأوربية، بينما يفترض أن يكون كذلك في المجتمعات المسلمة. لذا يجب أن يكون الموظف مسايرا لما يتفق والأعراف السائدة في بيئته، سواء داخل عمله أو خارجه، من خلال التحلي بسلوك لائق ومحترم، بالامتناع عن كل فعل لا يتماشى وطبيعة المنصب الذي يشغله في كل الظروف.

كما أن مفهوم "حسن السيرة والسلوك" مفهوم مرن، يختلف من وظيفة إلى أخرى، غير أن هناك **سلوكات مشتركة** بين الجميع والتي تعد مسيئة للوظيفة مهما كانت، مثل الظهور بمظهر "السكران" **الفاضح** في الطريق العام، و**الإدمان** على لعب القمار، والتواجد **المستمر** في الأماكن المشبوهة. وقد أجازت المادة 77/ 2 من الأمر03/06، المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. للقوانين الأساسية الخاصة أن تنص على إجراء تحقيق إداري مسبق، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، وهو ما هو معمول به خاصة بالنسبة لأعوان الأمن.

5. **اكتمال 18سنة من العمر**: يجب أن يكون سن المرشح (**ثماني عشرة**) كاملة على الأقل ليتمكن من أداء مهام الوظيفة العمومية أي قد بلغ درجة من النضج تؤهله لتحمل تبعات منصبه، ويثبت السن بشهادة ميلاد، ويمكن استثناء تقدير السن بإحالة المرشح على لجنة طبية[1]، لتقدير السن الحقيقي، وقرارها غير قابل للطعن، ولو قُدمت شهادة ميلاد بغير ذلك.

يعتبر شرط السن من الشروط الأساسية التي يتطلب توفرها في المترشحين لشغل الوظائف العامة، حتى تستطيع المؤسسة الاستفادة من الموظف لفترة مقبولة من الزمن، ويضبط اكتمال السن بيوم اجراء المسابقة أو آخر يوم من أيام قبول ملف الترشح.

تشترط القوانين الأساسية العامة الحد الأدنى لسن المترشح لشغل الوظيفة، ولا تحدد السن الأقصى لشغلها، وعدم تحديد السن الأقصى وتحديد الأدنى يعني أن شغل أي وظيفة من الوظائف الشاغرة غير مقصور على الوظائف الدنيا التي هي في أدنى السلم الوظيفي، بل يمتد إلى جميع المستويات بما في ذلك الوظائف السامية، وهذا يمكن أن تستفيد الوظيفة العامة من الخبرات والكفاءات التي اكتسبها الموظفون السابقون.

[1] / هذا الاستثناء كان معمولا به خلال الأيام الأولى للإستقلال؛ لرفض المواطنين التسجيل في الحالة المدنية أثناء الحقبة الاستدمارية، وبعد 1962، تهافتوا على تسيل أنفسم، وحبا في الوظيفة يزاد أو ينقص في السن من أجل لقمة العيش.

وبالرجوع إلى نصوص قوانين الوظيفة العمومية، نجد أن سن الترشح للعمل أو التوظيف قد اختلف حسب كل مرحلة من المراحل التاريخية للجزائر.

فسنة 1966 لم يحدد فيها سن بداية العمل، بالأمر 133/66، المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. وقد ذكرت المادة 25 منه على عدم تشغيل" من لا تتوفر فيه السن القانونية" ولم تذكره إلى 1978. لما نصت المادة 44 من القانون 12/78، المؤرخ في 5 غشت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل "لا يمكن أن يقل (عمر المرشح) عن16سنة"... وقد سمتهم بصغار العمال، وأوجبت أن تكون لهم حقوق وواجبات "مماثلة للعمال الذين يشغلون مناصب العمل نفسها " ممن هم بلغوا سن الرشد[1] المدني. وأخير حدده بـ 18 سنة كاملة بالمادة 78 من الأمر 03/06، المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

أما تحديد السن الأقصى أحيانا، فهو راجع إلى طبيعة منصب العمل مثلا: العمل في الأمن، حدد سن **عون** شرطة بين19و23. أما **ملازم** أول في الأمن فهو بين 22 و25 سنة الأكثر. ومحددة أيضا بالنسبة للموظفين المنتمين لأسلاك الجمارك، فهي: بين 19 و28 سنة لعون حراسة بين 23 سنة على الأقل و 30 على الأكثر للمفتش الرئيسي.

كما يوظف (المسجل في قائمة التأهيل) مديرو المدارس الأساسية من بين المرشحين البالغين من العمر 30 سنة على الأقل[2]. يوظف مديرو مؤسسات التعليم الثانوي من بين المرشحين البالغين من العمر 30 سنة على الأقل[3]. ويوظف مفتشو التربية والتكوين على أساس اختبارات من بين المترشحين البالغين من العمر 35 على الأقل عند تاريخ المسابقة[4].

والمشرع الجزائري نص على شرط السن في مختلف تشريعات الوظيفة العمومية إلا أن الأمر رقم: 133/66 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لم يحدده كما أسلفت، نظرا

1/ سن الرشد 19سنة، المادة 40، القانون المدني الجزائري،2007.

2 ـ المادة74 من المرسوم التنفيذي رقم 90 / 49 ، المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 ، المتضمن القانون الخاص لعمال قطاع التربية.

3 ـ المادة 82 نفس المرجع.

4 ـ 122 ، نفس المرجع.

لنقص المؤهلين للوظيفة العمومية، عقب استرجاع السيادة الوطنية، وعدم تحديد السن بالأمر رقم: 133/66 ليس من المرونة في شغل الوظائف العامة وحده، بل أيضا لظروف الفقر التي كان عليها الشعب الجزائري، عقب خروج الاستدمار، فالظرف حتم على المشرع عدم التعرض للسن، إلى جانب الحماسة الثورية للمسؤولين الجزائريين المكتسبة من الثورة التحريرية، فقد نص برنامج طرابلس الذي أعدته الحكومة الجزائرية المؤقتة، في معرض تحليليها لنفسية الشاب الجزائري، **أن الثورة جعلت من الشاب الجزائري يختصر مراحل حياته، فهو ينتقل من الطفولة إلى الرجولة مباشرة، دون المرور بمرحلة المراهقة؛ بسبب آثار الحرب عليه، ومن ثم فهو إما طفل وإما رجل،** لذلك أعتبر من ظهرت عليه علامات الرجولة رجلا. وبهذا صار الذي أكمل 16 سنة، أهلا لتحمل مسؤولية الوظيفة التي تسند إليه حسب المنطق والواقع السائدين آنذاك.

إلا أن المشرع الجزائري تدارك سنة 1978 ما جاء في الأمر رقم: 133/66 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ونص على الحد الأدنى للسن لتولي الوظيفة بالمادة 44 من الأمر رقم: 12/78 المؤرخ في 5 غشت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل. التي نصت أن "**السن الأدنى للتوظيف لا يمكن أن يقل عن 16 سنة**"، وتكون حقوق وواجبات صغار العمال من 16 سنة إلى سن الرشد المدني مماثلة لحقوق وواجبات العمال الذين يشغلون مناصب العمل نفسها" وذلك يرجع إلى الفراغ الكبير الذي عاشته إداراتنا عقب 19 مارس 1962. بسبب النزوح الجماعي للموظفين الفرنسيين، وقلة المتعلمين الجزائريين.

لكن السن أصبح محددا بـ 18 سنة كاملة بالمادة 78 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. هذا كشرط عام وترك التفاصيل للقوانين الأساسية مثلما اشترط المرسوم رقم 524/91 المؤرخ في25 ديسمبر 1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص لموظفي الأمن الوطني السن الأدنى بين 19و21 سنة حسب المهمة.

6. **خلو صحيفة السوابق القضائية مما يتنافى والوظيفة المسندة:** بمعنى أن لا تحمل شهادة السوابق القضائية ملاحظة تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها. يتفرع هذا الشرط إلى شقين:

أ. ألاّ يكون قد حكم على المترشح **بجناية**. اعتبر المشرع أن الحكم بعقوبة مفضية لـ " فقدان الحرية" عقوبة جسيمة وقرينة قاطعة على خطورتها على المجتمع، لذلك المرشح اعتبر غير صالح لتولى الوظائف العمومية.

ب. أن لا يكون قد حكم على المترشح بعقوبة **مخلة بالشرف**، مثل: التزوير أو السرقة أو الاحتيال أو الجرائم الخلقية.

ولا ينظر المشرع إلى طبيعة الجريمة، إن كانت جناية أو جنحة، مادامت الجريمة تتعلق بالإخلال بالشرف. فالمشرع كما سبق أن ذكرت، اشترط " الحُسن"، في السيرة والسلوك، لهذا اعتبر الاخلال بالشرف، من " سوء" السيرة والسلوك.

في جميع الأحوال يشترط في الحكم أن يكون نهائياً، لكي يستبعد المرشح من المشاركة في سباق الحصول على منصب الوظيفة العمومية، ورغم ذلك يمكن توظيف المسبوق قضائيا بشرط أن تكون الوظيفة ليست ذات مسؤولية ولا تتوافق مع المخالفة[1].

7. **توفر شروط اللياقة البدنية:** تختلف شروط اللياقة البدنية من وظيفة إلى أخرى، بعض الوظائف تتطلب قدرات معينة، كشدة الإبصار أو قوة الأعصاب أو الطول أو الوسامة...الخ.

كلمة اللياقة البدنية كلمة مجردة وعامة وردت دون تفصيل في القانون الأساسي العام للعامل. إلا أن اللياقة البدنية لها معنيان متناقضان: الأولى **الخلو**، والثانية **التمتع**. الخلو من أمراض، والتمتع بقدرات.

أ. **الخلو من الأمراض:** أي عدم وجود خلل أو عاهة في البدن، يقدرهما الأطباء، تمنع المرشح من القيام بمهامه على الوجه الأكمل، نذكر منها خاصة الأمراض المعدية وبعض الأمراض المزمنة؛ تجنبا لانتشار الأمراض بين أوساط الموظفين، وحتى لا تتحمل المؤسسة أعباء تكلفة ساعات أو أيام تغيب الموظف المصاب بالأمراض الدائمة، لذلك نص المشرع على: (لا يعين في وظيفة عمومية من لا يقدم للإدارة إثبات الصحة البدنية من طبيب في الاختصاص المطلوب: طب عام، طب الصدر، طب العيون... تثبت خلوه من أي مرض أو عاهة لا تلائم مهام ووظائف خاصة كالأمراض العقلية، إلى جانب شهادة صادرة عن طبيب الأمراض الصدرية: كالخلو من مراض معدية كالسل).

تحدد الجهة المعنية بالتوظيف الأمراض التي لا تتناسب مع الوظيفة. والحكمة من فرض هذه الشرط هي: التأكد من قدرة المترشح لشغل الوظيفة على تحمل أعباء ومتطلبات العمل الوظيفي، وتفادي انتشار الأمراض، خاصة المعدية منها، بين الموظفين و/أو بين الجمهور المتصل بالموظفين.

ب. **التمتع بالقدرات البدنية والصحية:** يجب أن يتمتع الموظف باللياقة التي تسمح له بممارسة عمله على أكمل وجه، وهي صفات بدنية محددة مضافة إلى متطلبات الوظيفة، تتماشى والوظيفة المراد الالتحاق بها،

[1]/ المادة 4 و5 من المرسوم 72 /50 ، المؤرخ في 5 أكتوبر سنة 1972 ،المتعلق بتقديم الورقتين رقم 2 و 3 من صحيفة السوابق القضائية وآثارها.

خاصة وظائف الشبه عسكرية، منها الجمارك والشرطة والسجون؛ لأن متطلبات عملهم تفرض حدة البصر وطولا لا يقل على مقدار معين، وصحة نفسية وبدنية.

سأتعرض لكل منها على حدى بالتفصيل أثناء التحدث عن الشروط الخاصة بالالتحاق بالوظيفة العمومية.

هذا الشرط لا تمنع ذوي الاحتياجات الخاصة من العمل في المؤسسات العمومية، حسب ما تمكنهم قدراتهم. فقد نصت المادة 47 من الأمر 12/78 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، على أن "يستفيد الأشخاص المعوقون الذين لا يمكنهم أن يعملوا في ظروف عادية، من العمل في أعمال تلائمهم" فالمعاق من قدميه يتحرك على كرسيه الخاص، يستطيع أن يعمل في الأعمال الكتابية أو الاستفادة من تكوين تخصصي يساعده على شغل وظيفة معينة أفضل وأكرم له من التسول.

المطلب الثاني

شروط التوظيف الخاصة

الشروط الخاصة **تختلف من وظيفة إلى أخرى،** وقد تكون خاصة بكل قطاع أو وظيفة، وهي شروط تذكر عادة في القوانين الأساسية الخاصة، و تخص السن واللياقة البدنية وكذا المؤهلات..الخ، أكتفي بذكر البعض منها؛ لتعددها وتنوعها، وأهم هذه الشروط خمسة: الطول، حدة الإبصار، القوة البدنية، أداء اليمين، جنسية الزوج أو الزوجة.

1. **الطول**: الطول بصفة عامة غير مشترط من اجل الترشح للوظيفة العامة، لا الحد الأدنى ولا الأعلى، إلا أن بعض الوظائف اقتضت متطلباتها التنصيص على طول معين كحد أدنى، مثل: الشرطة وموظفي إدارة الغابات والسجون، تطلب في المترشح لكل منها ألا يقل الطول على 1,66 سم للرجال. و1,58 للنساء[1]. والموظفون التابعون لأسلاك الأمن، فلا يقل طول كل منهم على 1,70 سم للرجال و1,65 للنساء[2].

---

[1] / المادتين 26، الفقرة2 من المرسوم التنفيذي رقم، 08 /167، المؤرخ في 7 يونيو سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون، والمادة 24، الفقرة 3 من نفس المرجع .

[2] /المادة47، الفقرة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 322/10 ، المؤرخ في 22 ديسمبر 1910، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني.

2. **شدة الإبصار**: يشترط في بعض الأسلاك منها: موظفي الشرطة والغابات حدة بصر لا تقل عن $^{10}/_{15}$ للعينين معا، دون نظارات أو عدسات لاصقة، ودون أن يكون الحد الأدنى لإحدى العينين يقل عن ($^{7}/_{10}$)[1]

3. **قوة الصحة البدنية**: حث يختبر المتقدمون إلى بعض الأسلاك في القدرات البدنية مثل: أعوان الأمن والغابات والسجون، لأنها يجب أن تكون ذات معدل معين، وقد **أدرج** المعفي من أداء الخدمة الوطنية لأسباب صحية من بين المرفوضين للإلتحاق بالوظيفة التي تتطلب صحة بدنية [2] في مسابقة الشرطة والغابات والسجون.

4. **أداء اليمين**: يؤدى اليمين بالصيغة المحددة في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمي إليه مؤدوا اليمين. مفرداته تختلف حسب أهمية وطبيعة كل وظيفة، **وهو إجراء مكمل للترسيم**، يؤدى أمام المحكمة الإدارية في الغالب، ولا يجدد اليمين بالترقية، ما لم يحدث انقطاع لعلاقة العمل، كالتقاعد ثم الدعوة من جديد، مهما تكن أماكن إعادة التعيين، أو الرتب والمناصب. مثل: "**أقسم بالله العلي العظيم، أن أقوم بأعمال وظيفتي بأمانة وصدق، وأحافظ على السر المهني، وأراعي في كل الأحوال الواجبات المفروضة علي**"[3].
والالتزام بما جاء في اليمين، يختلف باختلاف قناعة الفرد إلا من رحم الله.

5. **الزوج(ة) جزائري الجنسية**[4]: يجب أن تكون الزوجة، جزائرية وهو شرط خاص بالموظفين الدبلوماسيين والقناصلة، والقران يتم بإذن مسبق من وزير الخارجية، وإعلامه قبل التاريخ للزواج بـ 4 أشهر، وعدم الرد في أجل قدره 3 أشهر من إيداع الملف يعتبر قبولا.

مع شرط إقامة الزوجة بالقرب من مقر العمل، وتلحق به زوجته إن نقل إلى جهة أخرى بعد مدة لا تتجاوز 6 أشهر من تاريخ التعيين، إلا الذي أعفي من هذا الالتزام، بإذن خاص من وزير الشؤون الخارجية.

---

[1] ـ المادة 24، الفقرة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 08 / 167 ، المرجع السابق.
والمادة 26 ، الفقرة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 11 /127 , المؤرخ في 22 مارس سنة 1911 ، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات.

[2] / منشور رقم 16 ك خ/ م ع و ع/ 2006 ، المؤرخ في 29 أفريل 2006.

[3] / المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 199/08، المؤرخ في 6 يوليو 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى السلك الخاص بالإدارة المكلفة بالصناعة التقليدية.

[4]/ المادتين، 29 و39 من المرسوم الرئاسي ،رقم 221/09، المؤرخ مرجع سابق.

التحليل الموضوعي لشروط التوظيف

دراسة وتحليل كل شرط من شروط التوظيف المشرعة من لدن المشرع الجزائر تتم من خلال: **شرعية** شروط التوظيف، **والتنفيذ لكل شرط**.

أولا: أبدأ بتحديد معاني المصطلحات التي استعملها، وهي:

- ✓ **شرعي**: بمعنى مطابقة الشرط مع وصف ومتطلبات الوظيفة، وأن يكون الشرط لا يميز بين المترشحين.
- ✓ **مشرع**: مقننا من لدن الجهة المختصة، بوضعها القواعد القانونية الملزمة.
- ✓ **منفذ**: أي معلنا وجاري العمل به في الواقع.
- ✓ **شرعي ومنفذ**: وجود آليات تنفيذ الشرعية ومحققة للمساواة.

الشروط المقننة بصيغ آمرة في مجموعها قد تكون:

1. مشرعا ومنفذا.
2. مشرعا وغير منفذ.
3. شرعي ومنفذة.
4. أو غير شرعي ومنفذة.
5. أو شرعي وغير منفذة.

والسؤال الذي يطرح نفسه. هو: **أي صيغة من هذه الصيغ تتوافق مع شروط التوظيف المنصوص عليها في التشريع الجزائري، ومعمول بها في الواقع ؟**

حتى يتبين أي منها يتوافق واقعيا، أقابل كل شرط من شروط التوظيف الموضوعية التي نص المشرع الجزائري عليه مع الصيغ السابقة.

1. **الجنسية الجزائرية**.رمز المواطنة.

أ. **الجنسية المزدوجة**. تحتاج إلى تدقيق في مدلولها؛ لا يقبل أن يكون ذو الجنسيتين غير الواضح المرجعية[1] بيده سلطة اتخاذ القرار، فقد تكون دولته المرجعية غير متطابقة مع الدولة الموظف فيها. هنا الجنسية

[1] / واضح المرجعية، مثل أصحاب المواقف الواضحة في الأزمات مثل " المجاهدين الفعليين" أو المتعاطفين مع البلد و/ أو الثورة التحريرية.

المزدوجة **غير شرعية، ومشرعة ومنفذة**. وهو أمر غير مقبول خاصة في الوظائف السامية والنوعية. أما بقية الوظائف مثل الوظائف التي تقل عن السلم 13، شرعية؛ لأن الموظف مجرد منفذ.

ب. **سلب الجنسية** من الـ "قنصل" و الـ"سفير" بسبب اكتساب جنسية أجنبية، شرعي ومشرع ومنفذ.

ج. "**منح**" **الجنسية** الجزائرية للأجنبي المتعاطف أو المتعاون مع الجزائر في المواقف الصعبة كالثورة التحريرية، شرعي ومشرع ومنفذ، فهو قرار مستحَق في حق كل واحد منهما.

2. "**سلب**" صفة "**موظف**" من مرتكب جريمة الخيانة العظمى شرعي ومشرع ومنفذ.

3. **حجز المنصب**: حجز المناصب لمن هم أحق بالصفة "مجاهد" مشرعة وشرعية ومنفذة. تكريما واعترافا بالجميل.

4. "**الوضعية تجاه الخدمة الوطنية**". الجملة شرعية ومشرعة وغير منفذة بمدلولها الكامل؛ لأنها تتكون من أربعة أجزاء. وهي: الإعفاء. الأداء. الارجاء. التأجيل.

أ. "**الإعفاء** و **الأداء**": وضعِهما تجاه التوظيف في المؤسسة العمومية مشرع وشرعي ومنفذ، بمجرد أن يكون المرشح من أحد الوضعيتين، يوظف موصوفهما.

ب. أما "**الارجاء والتأجيل**" هما شرعيتان ومشرعتان وغير منفذتين؛ فهما يحُولان في الواقع دون الترشح للعمومية الجزائرية. فالمشرع شرع "الوضعية تجاه الخدمة الوطنية " ليكون المترشح للوظيفة العمومية في وضعية قانونية وواضح الوضعية. ويُثبت ذلك بشهادة مسلمة من مكتب التجنيد، مبينة لأحد الوضعيات الأربع، فمن لا يثبت أحد هذه الوضعيات وقد بلغ 19 سنة كاملة أعتبر"**عاصيا**" عن أداء الخدمة الوطنية، وتوظيفه مع عصيانه يعتبر تشجيعا له على عصيانه. ولم يشترط المشرع في المترشح للوظيفة أن

ج. يكون قد أعفي أو أدى الخدمة الوطنية فقط. وهو ما خلق وضعا **تميزت فيه الأنثى عن الذكر في التوظيف**.

5. "**حُسن السيرة والسلوك**" **شرعي ومشرع وغير منفذ**؛ وذلك من خلال:

أ. ما يمارس في مؤسساتنا العمومية من مخالفات لأخلاقيات المهنة غني عن التذكير، وخاصة الوساطة والمحسوبية والرشوة، والظهور بمظهر غير لائق مع الآداب والأخلاق العامة الجزائرية، كلبس الإناث "بودي" و "فيزو" مع أو دون "الخمار" ولبس الذكور قلادات وأساور وما في حكمهم.

وقد علمت من أستاذ: أن رئيس الحكومة (عبد السلام بلعيد) أصدر أمرا سنة 1992 يتعلق باللباس والهندام، ونوقش كيفية تطبيقه بمناسبته، من طرف أساتذة جامعة قسنطينة على مستوى مجلس جامعة قسنطينة.

ب. "**اثبات غير الحُسن**" من الادارة فهو **شرعي ومشرع ومنفذ**؛ لأن الفرد يتوسم فيه قبل وبعد التوظيف الحُسن إلى أن يثبت العكس. إلا ما تطلبته طبيعة الوظيفة مثل المكلفين بالأمن كالحراس الليليين فهو شرعي ومشرع ونافذا.

6. **18سنة** من العمر على الأقل للترشح للتوظيف ، شكلي أكثر منه واقعي؛ لأن المتخرج من الجامعة يصير عمره لا يقل عن 21 سنة عند الانثى ويزيد عند الذكر، إن أضفنا الخدمة الوطنية. إلا أعوان "الحفظ والصيانة" الذين بحسب المواد 23/21 من الأمر رقم03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، قد يصدق معهم سن 18 سنة. ومن ثم فسن 18 سنة من العمر لـ "الموظف" من الناحية **الموضوعية** غير شرعي ومشرع ومنفذ. والعمر 18 سنة يحتاج إلى إعادة نظر، لأن الشاب ذي 18 سنة الآن في الأغلب لم يعد موصوفا بأوصاف السابقين "افْحَل" فهو ليس له الأهلية كما جاء في برنامج طرابلس "**16 سنة؛ سن النضوج**"، ومن ثم فهذا السن غير متطابق مع وصف الوظيفة، **كيف نكلفه بأمانة الوطن والمجتمع، الأمانة التي رفضت الجبال حملها؟**

7. **خلو صحفية السوابق القضائية مع ما يتنافى والوظيفة**: هذا الشرط شرعي ومشرع ومنفذ في حالة "**الجاني بطبعه**". أما "**المخطئ لظرفه**"، فهو غير شرعي ومشرع ومنفذ؛ لأنه حق أريد به باطل؛ ولأن جدوى الأداء الوظيفي لا تتحقق إلا مع المؤدي الكفء، وفي اقصاء "**المخطئ الظرفي**" مخالفة لأحقية الأجدر بالمنصب، وهدر لكفاءة، من المفروض أن تحدد مرات الخطأ أو نوعية الجريمة وطبيعتها والمدة الزمنية بين وقوعها والترشح للوظيفة العمومية وسلوك " المخطئ داخل السجن" ومنها **تدرس الملاحظة وتسجل على الصحيفة أم لا**.

8. **اللياقة البدنية**: شرعي ومشرع ومنفذ، وهي على شقين؛ الظاهر منها والخفي:

أ. **الخفي**. هو الأخطر؛ لأن المؤسسة تجمع لبشر مضاف إليهم الأفراد المتعاملين معها، المريض من حقه أن يعالج وليس من حقه أن يؤذي بمرضه اللآخرين، وهو ما يفرضه العقل والنقل والمنطق والواقع. إخفاء الموظف المرض يعتبر جريمة يرتكبها المريض في حق الأصحاء، كل "أنَّة" من مريض مُعدى، هي زلزلة في قلوب الرحماء و"وخزة" عار في جسد المُعدي إلى أن يشفى المعدَي أو يموت، وعلى المعدِي وزر العوز والترمل والتيتم في الدنيا قبل الآخرة.

ب. **الظاهر**. الخلو من عاهة تمنع المترشح من أداء مهامه، مثل "عمى الألوان" للحراس الليليين. أو عوَر أو "فأفأة" وماشابهها للمدرسين. وهي حالات يمكن عزلها.

أما المرض غير المعدي وغير المعيق على الأداء الكامل ولو كان دائما كالبتر يمكن تدريب المصاب على العمل بما يتلاءم والحالة والوظيفة، ويوظف صاحبها أفضل له ولمواطنته من التسول؛ "كاد الفقر أن يكون كفرا".

المطلب الثالث

إجراءات المسابقة والتوظيف

قبل أن تناول طرق التوظيف في الجزائر، أتناول أولا الإجراءات المطلوبة لفتح المسابقة أو الإمتحان مع الجهات الخارجية ذات العلاقة المشاركة في قرار فتح المسابقة أو الإمتحان. ثم إجراءات التوظيف داخل المؤسسة التي خلت بها مناصب أو أرادت توسيع عملها.

أولا: الإجراءات المهيئة للمسابقة: يتطلب قرار فتح المسابقة والإمتحان، اللذين يتم إجراؤهما مباشرة أو عن طريق المدارس التكوينية المتخصصة، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالوظيفة العمومية والوزير المعني، بعد أخذ رأي الوزير المكلف بالمالية.[1] ويحدد قرار فتح المسابقة أو الإمتحان على الخصوص، ما يلي:

1. تحديد الوظيفة التي ستفتح فيها المسابقة أو الإمتحان.
2. تاريخ الإمتحان أو المسابقة.
3. شروط السن والمؤهل.
4. مكونات ملف المترشح بالتفصيل.
5. تاريخ بداية ونهاية التسجيل في المسابقة، والعنوان الذي يوجه إليه الملف.
6. نوع الاختبارات المقررة (المواد، مدة الاختبار، المعاملات، النقط الاقصائية أو المعتبرة في الرسوب).
7. نظام تشكيل لجنة الإمتحانات.
8. كل الأحكام المتعلقة بتعيين المرشحين المقبولين وتخصصهم.
9. إلحاق قرار فتح المسابقة أو الإمتحان بالبرنامج المفصل للامتحان أو المسابقة.
10. نشر قرار فتح المسابقة أو الإمتحان في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قبل شهرين على الأقل من التاريخ المحدد لبداية إيداع ملفات الترشح.

بعد اتمام اجراءات فتح المسابقة أو الإمتحان وانتهاء المهلة المقررة، يشرع في اجراءات التوظيف بدءا من الإستقطاب وانتهاءا بالتثبيت.

---

[1] / مرسوم تنفيذي رقم 293/95، مؤرخ في 30 سبتمبر 1995، متعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

ثانيا. إجراءات التوظيف: قبل فتح باب التوظيف لترشح المؤهلين تكون المؤسسة قد شغرت بها مناصب أو توسعت فاحتاجت إلى موارد بشرية. وهو ما يحتم عليها أن تبدأ بحصر احتياجاتها من الموارد البشرية ثم إستقطابهم من مصادرهم، ثم القيام بالمفاضلة والانتقاء وتعيين الأجدر من بينهم، ثم اخضاع المعينين للتجربة إن كانت النتيجة إيجابية يثبتون. وهو ما أتناوله حسب الترتيب في الصفحات الموالية.

وأكتفي هنا بعرض مقتضب من باب العرض للإجراءات؛ لأنها مفصلة في فصولها كإجراءات موضوعية. وأذكرها هنا كإجراءات شكلية يجب أن تقوم بها الإدارة.

1. **تحديد الاحتياجات:** وهي أول خطوة تقوم بها المؤسسة قبل اجراءات فتح المسابقة؛ في هذه المرحلة يحدد عدد الوظائف الشاغرة أو التي تحتاجها نتيجة التوسع، وتلجأ المؤسسة للتوظيف الداخلي أولا ثم الخارجي إذن احتاجت إلى ذلك.
2. **الإستقطاب:** ويضم التهيئة والتخطيط لهما، والإعلان عن الوظائف الشاغرة. وهو ما تحدثنا عليه بالتفصيل في فصله.
3. **فرز المرشحين:** ويشمل مراجعة طلبات التوظيف والتأكيد من ان كل المترشحين يتوفرون على الشروط المعلنة، وإبعاد من لا يتوفر على أي شرط من الشروط الشكلية المعلنة.

والفرز يكون بتوفر الشروط الشكلية. طلب الترشح ومرفقاته، واستمارة التوظيف، اللذين من المفروض أن يكون بهما كافة المعلومات الأساسية التي تساعد على الفرز بما في ذلك: الاسم، اللقب، السن، العنوان، الشهادة العلمية أو المؤهل المتحصل عليهما والخبرة التي يمتلكها، من توفرت فيه كل الشروط المعلنة، يصير مرشحا، وتنتقل الاجراءات مع كل مرشح إلى المرحلة الموالية وهي المفاضلة وإلا فلا.

4. **المقابلة الأولية:** هي وسيلة لملأ استمارة التوظيف، إن لم تكن قد أجيب على ما تطرحه، وإكمال ما قد ينقص من الوثاق المطلوبة، إن كانت متوفرة وسها عنها المترشح. إلى جانب تعرف المؤسسة على المترشح من ناحية مدى استعداده للعمل بالمؤسسة، والإجابة عن تساؤلاتها التي لا يمكن الاجابة عليها كتابيا، مثل التأكد من أنه ابن المنطقة من خلال لهجته، كما تسمح لها الحصول منه على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الماضيه المهني وتطلعاته المستقبلية. وأيضا من جهته يتعرف المترشح على طبيعة العمل والفرص المتاحة لمستقبله أو في مساره المهني والامتيازات الممنوحة في هذه المؤسسة.
5. **إخضاع المترشحين للاختبارات:** تمكن الاختبارات في الكشف عن مدى ملاءمة المترشح للوظيفة التي سيشغلها، ومدى تطابق خصائصه المعرفية والعقلية والحركية مع مهامه المقبلة في المؤسسة.

6. **المقابلة النهائية:** هدفها دراسة جوانب متعددة من شخصية المرشح وإجراء المفاضلة بين المرشحين الناجحين في الامتحانات الكتابة، بالتعرف على السمات والقدرات والمعلومات التي لا يمكن معرفتها أو التأكد منها بالوثائق المقدمة كملف للترشح والاختبارات الكتابية.
7. **اعلان النتائج:** تقوم المؤسسة بإعلان النتائج، المحددة للمقبولين للالتحاق بالمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة. وقائمة المقبولين يكون مرفقا بقائمة احتياطية كما سأشرح.
8. **التعيين:** بعد أن يمر المرشح على كل المراحل التي سبق ذكرها، بما فيها وجود اسم ولقب الناجح في قائمة النجاحين، يصبح المرشح مؤهلا للحصول على الوظيفة التي كانت معروضة عليه، بالتسليم والتسلم للمنصب، بين المرشح المؤهل للتعيين، والإدارة المؤهلة لتوقيع محضر التنصيب، والتنصيب هو: توقيع محضر يسمى محضر التنصيب، في شكل القرار أو مقرر التنصيب.

وبالتوقيع تتأسس العلاقة بين الطرفين، المرشح من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى، وعقب لحظة التوقيع، يصبح الطرفان متبادلي الالتزامات، ويبدأ حساب حقوق "المتربص" في المؤسسة.

9. **الخضوع للتجربة:** بعد التعيين لابد أن يخضع المعين إلى التجربة بوضعه تحت الملاحظة من طرف المشرفين أو الرؤساء المباشرين له، لمدة محددة حسب طبيعة المنصب، لتتأكد المؤسسة من كفاءة المترشح وقدرته على أداء المهمة الموكلة إليه.

وبعد انتهاء المدة المقررة للتجريب، تقرر الجهة المختصة التثبيت، أو التسريح، أو إعطاء المتربص فرصة أخرى تقدر بنفس المدة الأولى، هذه الفترة أيضا تسمح للمرشح بالإطلاع أكثر على ظروف وشروط العمل وبيئته، والتقرير ما إذا كان يستطيع البقاء في المؤسسة أو الانسحاب منها.

10. **التثبيت:** ويعرف في الجزائر ب "الترسيم". إذا تمت نهاية المدة التجريبية **بتقرير إيجابي** من لدن الهيئات المكلفة بالمتابعة والاشراف، يثبت المرشح ويطلق عليه اسم "موظف"، ويصير متمتعا بكل الحقوق بما في ذلك تلك التي كانت مجمدة في الفترة التجريبية.

كل الاجراءات السابقة مفصلة في مباحثها، يمكن الرجوع إليه

المبحث الثالث
الترقية

مقدمة

تعتبر الترقية العمود الفقري للمسار الوظيفي لكل موظف، وحافزا ماديا ومعنويا يؤثران بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع استقرار الموظف بالمؤسسة، وهي في مضمونها القانوني تغيير في الوضعية الإدارية واعترافا من الإدارة بالقيمة المهنية لموظفيها. والترقية مؤثرة في نفسية الموظف وفي حياته المهنية إن كانت عادلة وشفافة ومعتمدة على مقاييس واضحة وموضوعية وهادفة، والترقية تكون في الدرجة أو في الرتبة، وما يهمنا في بحثنا هذا هو الترقية في الرتبة؛ لأنها مصدر من مصادر التوظيف. فما المقصود بالترقية في الرتبة ؟ وكيف نظمها المشرع الجزائري ؟

الاجابة على هذين السؤالين مدرجة في مبحثين، يتناول المبحث الأول مفهوم الترقية ومجالها وأسلوبها، والمبحث الثاني يتناول الترقية في الرتبة وأنواعها وطرقها.

المطلب الأول
مدخل الترقية

في هذا المبحث سوف أتناول مفهوم الترقية في الرتبة وأنواعها وأسسها وكيفياتها وطرق تقييم الكفاءة.

أولا. مفهوم الترقية في الرتبة: مفهوم الترقية لدى المشرع الجزائري هي: رفع **الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى أو من سلك إلى السلك الأعلى مباشرة** [1].

ونفس المعنى جاء به المرسوم رقم 59/85، المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، من أن الترقية ، هي " **الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السُّلمي. وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك**[2]" إلى الأعلى.

كما عرِّفت الترقية: توصيل الموظف إلى وظيفة أهم ودخل أكبر وزيادة في السلطة الأدبية والإشرافية وصعود في المركز القانوني للموظف إلى وظيفة أعلى درجة[3]

---

[1]/ المادتين 106 و107 مرجع سبق.

[2] / المادة 54

[3]/ محمد رفعت عبد الوهاب،حسين عثمان محمد عثمان، **مبادئ القانون الإداري**، دار المطبوعات ا لجامعية الإسكندرية، 2001،ص 319.

كذلك تعرف الترقية بمعناها التنظيمي بأنها: **نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة ذات مستوى تنظيمي أعلى في السلم الإداري**[1].

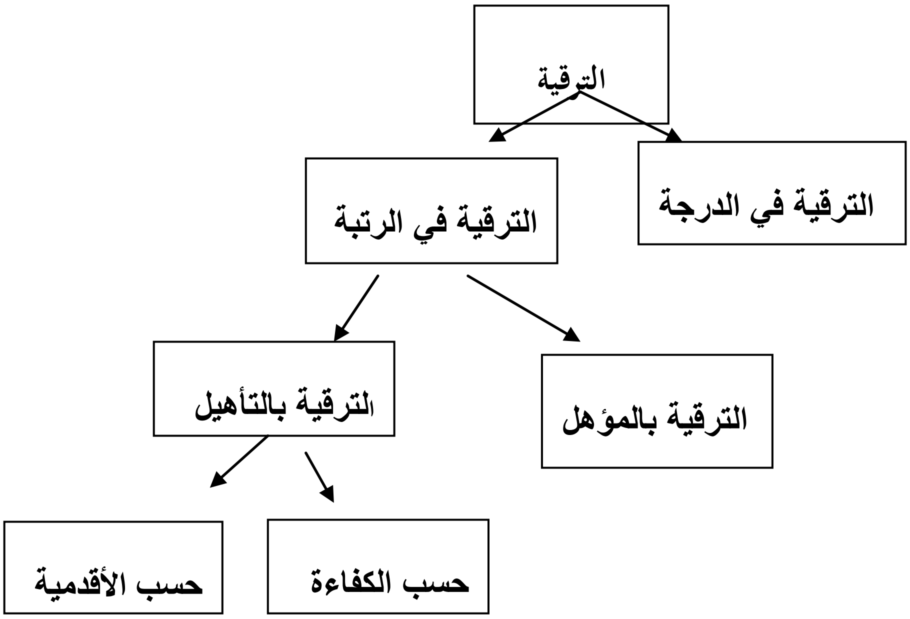
الترقية تتم بعد تقييم دوري لكل موظف على حدة، هدفه تقدير المؤهلات المهنية الفعلية حسب مناهج ملائمة، ولكي يرقى الموظف يجب أن يكون قد اكتسب " خبرة لا تقل عن سنتين"[2].

نستنتج من التعاريف السابقة أن الترقية في الرتبة: تكون ارتقاء عموديا في المسار المهني الوظيفي للموظف، بزيادة في المسؤولية والسلطة والدخل.

ثانيا.أنواع الترقية: للترقية مجالان حددهما المشرع الجزائري. **الأول**: الترقية في الدرجة. و**الثاني**: الترقية في الرتبة.

الترقية في الدرجة تتم بحسب الأقدمية وحدها. أما الترقية في الرتبة فتكون بالمؤهل أو بالتأهيل. والتأهيل يكون حسب الكفاءة أو الأقدمية. وللتوضيح أكثر أعرض الجدول التالي:

جدول رقم(11) يبين مجالي الترقية ووسائلها في الوظيفة العمومية الجزائرية.



من إعداد الباحث

[1]/عبد العزيز السيد جوهري، **الوظيفة الالعامة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د س، ص 112.
[2] / المواد :111/107 من الأمر رقم 06 /03 .المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 . المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية..

وأبدأ بالترقية في الدرجة؛ لأنها أكثر تداولا خلال المسار المهني للموظف، وحتى الترقية في الرتبة يترتب عليها أيضا ازدياد درجات الموظف.

أ. **الترقية في الدرجة:** هي عبارة عن ارتفاع عددي للأرقام الاستدلالية أو الانتقال من درجة أقل إلى درجة أكبر عدديا، وتتم الترقية في الدرجة بصفة دورية منتظمة حسب الوتائر والكيفيات التي حددتها القوانين الأساسية الخاصة بكل وظيفة، وتزداد بزيادة عدد سنوات بقاء الموظف في وظيفته، وتفسر عمليا هذه الزيادة بارتفاع في الدخل؛ وهي زيادة في الدخل النقدي الشهري للموظف. وهذا النوع من الترقية لا علاقة له بموضوع البحث.

الإدارة تفضل لشغل المنصب الشاغر المورد البشري الداخلي بالترقية في الرتبة، لذا الترقية في الرتبة هي التي تهم هذا البحث.

2. **الترقية في الرتبة:** تتم بعد إتاحة الفرصة لجميع الموظفين في المؤسسة للارتقاء إلى المستوى الأعلى في التنظيم، دون تمييز بين المؤهلين لها، وعدم التمييز يتجلى في إعداد المؤسسة لخطة سنوية متكاملة ومعلنة وموضحة بأسلوب بسيط للطرق والإجراءات المحددة لها، هذه الخطة ملزمة للجميع، لارتقاء أي موظف من الرتبة أو السلك اللذين فيهما الموظف، إلى الرتبة أو السلك الأعلى المواليين مباشرة.

رغم أن الترقية في الرتبة تعني التطور إلى الأعلى أو الترقي في مكانة الموظف، فهي تعني أيضا الزيادة في الأرقام الاستدلالية، مما يترجم إلى زيادة في دخل الموظف. وتوجد ترقية في المكانة أو إلى أعلى رغم استثنائها من الزيادة في الأرقام الاستدلالية وهي المسماة بـ " **الترقية الجافة** " من خلال الاحلال والنقل وهي ترقيات يبتغيها الولوعون بالمناصب العليا والنوعية؛ لأن المهم عند هؤلاء زيادة المسؤولية لما فيها من جبروت قوة السلطة أو على الأقل الظاهر منها للمستفيد من المؤسسة أكثر من الزيادة في الأجر، **والنوايا مخبئة لما نوت، ولكل امرئ ما نوى.**

ثالثا:أسس الترقية في الرتبة:[1]وضع المشرع الجزائري أسسا للترقية حتى تكون أكثر عمومية وتجريدا، وجعلها على أساس: الشهادة، أو بعد تكوين متخصص، أو عن طريق المسابقة أو امتحان مهني أو فحص مهني.

أ. **على أساس الشهادة** : يرقى من بين الموظفين، الموظف الذي تحصل خلال مساره المهني على شهادة أعلى من الشهادة المطلوبة للرتبة الحالية التي فيها الموظف.

---

[1] / مرسوم 59/85..المؤرخ في 23 مرجع سابق. المادة 55

ب. **على أساس تكوين متخصص** مع النجاح فيه [1]: وذلك لما تُكوِّن المؤسسة الموظف فترة معينة، فيتحصل على مستوى تأهيل معين أكبر من الذي هو عليه، ويسمح له بالترقية.

ج. **على أساس مسابقة أو إمتحان مهني أو فحص مهني:** بمشاركة الموظف في الإمتحان والنجاح فيه والذي تنظمه الجهة الوصية دوريا لإثبات ما اكتسبه الموظف من قدرات أكبر مما تتطلبه مهنته التي يزاولها، وهو ما يجعل الإدارة تعترف بالاكتساب المحصل عليه، فترقيه من الرتبة التي هو فيها إلى الرتبة الأعلى الممتحن فيها.

د. **على أساس الاختيار:** الاختيار يتم بعد التسجيل على قائمة التأهيل واستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء، يختار المترشح من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة. والترقية تتم حسب القوانين الأساسية الخاصة، والموظف لا يستفيد من الترقية عن طريق التسجيل على قائمة التأهيل مرتين متواليتين.

هـ. **على أساس الاستثناء:** إذا أثبت الموظف تأهيلا خاصا، يرقى بعد الاطلاع على ملفه وعلى تقدير المصلحة المسيرة واستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء [2]. **من المفروض أن تكون الترقية الاستثنائية**

"مكافأة"، وفي حالات خاصة جدا، ومن رقي على أساسها يكون قد قدم إنجازا للمؤسسة يعترف له العام والخاص بها، بل ويبارك له عليه. مثل: انقاذ المؤسسة من افلاس كان ميؤوسا الإفلات منه، في نظر أغلب أعضاء المؤسسة.

إلى جانب الترقية في الرتبة يقدم أيضا للموظف تشريف على شكل أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة، وبعد أن يكون المترشح لها، قد قام أثناء تأديته لمهامه بعمل شجاع مؤسس قانونيا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المؤسسة[3].

رابعا: كيفيتا الترقية: الترقية أبرز الأساليب الناجعة في التوظيف من الداخل، إلى جانب كونها محفز هام لتحقيق طرفي العمل أهدافهما؛ المؤسسة هدفها الوصول إلى ما خططت له، والموظف هدفه سمو مكانته داخل المؤسسة وارتفاع دخله.

---

[1] / أظافته المادة 107 من الأمر رقم 03/06 .مرجع سابق.

[2]/ المادة 57 من المرسوم رقم 59/85 مرجع سابق.

[3] / المادة 113 من الأمر رقم 03/06 المرجع السابق.

مهما كان المجال الذي تتم فيه الترقية، لابد أن يتجسد فيها مبدءا العدالة والمساواة بين الموظفين، وصولا إلى الاستحقاق من مدخل الجدارة.

المشرع الجزائري جعل الترقية تتم من خلال الأقدمية والكفاءة والأقدمية بالتسجيل على قائمة التأهيل، والكفاءة من خلال العاملين معا: الأقدمية والكفاءة، والفقرات الموالية توضح ما أجملناه.

1. **الترقية بالأقدمية:** تلائم الترقية بالأقدمية الوظائف النمطية التي لا يتطلب أداؤها مجهوداً ذهنياً، كوظائف السكرتارية ونحوها.

وتطبيقا لهذا المعيار يُرتب الموظفون حسب أقدميتهم في الرتبة المثبّتين فيها، فيرقى أكثرهم اقدمية في رتبته، بشرط ألا يزيد عدد المرقين على الوظائف الشاغرة، وعدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة المالية المعينة.

رغم الوضوح والشفافية التي من المفروض أن تتم فيها الترقية بالأقدمية، لا يمنع أن تكون لها سلبيات، لذا أذكر بها حتى ينتبه إليها ويعمل على التقليل منها.

سلبيات الترقية بالأقدمية: الترقية بالأقدمية يعاب عليها أنها تؤدي إلى:

- ✓ **غلق الباب أمام الكفاءات الموهوبة:** قد تكون بعض الكفاءات حديثة بالمؤسسة يمكن الاستفادة منها لو رفعت إلى مراتب أعلى بسرعة، إذا تميزت بسرعة الاندماج ومردودية جيدة.
- ✓ **تقاعس الموظفين عن بذل جهد إضافي تنافسي:** بسبب هذه الترقية الآلية؛ لأنها تتم عقب كل عدد محدد من السنين.
- ✓ **المساواة بين جميع الموظفين:** لا فرق بين المجد وغير المجد[1]. هذه المساواة مضرة بحق المتفاني في خدمة المؤسسة ومشجعة لغير المبالي بها. عكس **الترقية بالكفاءة** أو إضافتها إلى الأقدمية كمعيار تفاضلي، مما يجعل الكفاءة عاملا تنافسيا وفاصلا حقيقيا بين الموظفين[2].

2. **الترقية بالكفاءة:** تجعل ترقية الموظف لا تتم على أساس عدد السنين التي قضاها في رتبته وحدها، بل على أساس قدرته وكفاءته في أداء المهام الموكولة إليه، ولو وجد من هو أقدم ولكن أقل كفاءة.

---

[1] / السيد محمد يوسف المعداوي. **دراسة في الوظيفة العام في النظم المقارنة والتشريع الجزائري**. ديوان المطبعات الجامعية . الجزائر.الطبعة2. 1988 . ص 72

[2]/ أنظر: قول سليمان محمد الطماوي .**مبادئ القانون الاداري**، دراسة مقارنة ، مرجع سابق ص:

في الحقيقة هذا المعيار يناسب أكثر الترقية إلى الوظائف الاستراتيجية في المؤسسة كالتخطيط والتوجيهية والرقابة وكذلك الوظائف القيادية والإشرافية والاستشارية.

خامسا: طرق تقييم الكفاءة: لقياس كفاءة الموظف طرق متعددة، نذكر منها ما جاء به المشرع الجزائري، وهي ثلاث:

الإمتحان المهني، والتجريب، والحكم الشخصي، وهي الطرق الثلاث المعتمدة لقياس كفاءة الموظف، فقد يكتفي بواحدة، وقد تستخدم أكثر من واحدة للحكم على كفاءة الموظف.

أ. **الإمتحان المهني:** يتقدم للامتحان المهني المرشحون للترقية لكي يثبتوا مدى كفاءتهم على القيام بمسؤوليات المنصب المرشحين له.

الترقية هنا مقدرة بعلامة عددية تعطى لكل ممتحن وتكون فاصلا بين المتنافسين.

إذا راجعنا المقررات الرسمية للامتحانات المهنية نجد أغلبها نظريا، رغم أن الواقعْ شيء آخر يغلب عليه الروتين والتعليمات غير القارة؛ بإحلال الجديد محل الحديث، والأوامر الشفهية المباشرة. حالها يحيلنا إلى سلوك رجل المطافيء المتوجس من امتداد اللهب إليه أكثر من تركيزه على إطفاء الحريق، أو كما يقال في الجزائر بالدارجة الجزائرية "**غِيرْ أنجي نفسك يا فارس**"

ب. **الخضوع للتجربة:** الأصل في التجريب؛ تعيين الجديد في المنصب أثناء التوظيف سواء من الداخل أو الخارج، إن أثبت قدرته في هذا المنصب ثبت فيه وإلا فلا.

لكني أقترح أن يكون الخضوع للتجريب في مؤسساتنا سابقا عن الترقية في إطار الإحلال والنقل والانتداب الذين يعتبرون ايضا من طرق الوضع تحت التجربة، كل من أثبت كفاءته في أي منصب سبق أن شغله من المفروض أن يقترح له المنصب عند الترقية، وهذه الطريقة عملية.

من بين أساليب الوضع تحت التجربة التحويل للمنصب المقترح كنائب للمسؤول عن المنصب، أو أن يحول الموظف إلى المنصب كمسؤول يمارس مسؤوليات وسلطات المنصب كاملة.

الحالة الأولى قد تعتبر تدريبا على المنصب الجديد، والثانية تكليفا تاما بهذا المنصب، إن أثبت المحول قدرته على أداء الواجبات واستعمال السلطات بكفاءة، يقترح عند الترقية للمنصب الذي سبق أن شغله بأحد الأوضاع المذكورة سابقا.

هذه الطريقة تمكن من الحكم عمليا على كفاءة الموظف المراد ترقيته، هذا من الناحية النظرية، لكن الواقع يبين: **أن الرئاسة المباشرة قد تنتهز الفرصة لتمارس التهرب من مسؤولياتها التي عليها ضغوطا من المرؤوسين أو المتعاملين مع الادارة، تحوّل المرقين إلى هذه المناصب المواجهة**

ك"قسم المظالم"، إن قَدِر على مواجهتها نجا من التنزيل ونجا معه رئيسه، وإن فشل نُزِّل ونجا رئيسه.

طريقة الوضع تحت التجربة معتمدة بدرجة أولى في التوظيف من خارج المؤسسة. أما الطريقة الثالثة المعتمدة في الجزائر فهي طريقة الحكم الشخصي التي نشرحها فيما يلي:

ج. **الحكم الشخصي**: الحكم على كفاءة الموظف يتم انطلاقا من معرفة الرؤساء المباشرين لمرؤوسيهم المراد ترقيتهم، مدعمين بالتقدير السنوي المرقم المشفوع بالملاحظة، (كما سيأتي تفصيل ذلك).

لعل ما يشفع لهذه الطريقة بالقبول أن المسؤول المباشر على علاقة رسمية وثيقة بمن يرأسهم مما يجعله في مركز يمكنه من معرفة مواصفات مرؤوسيه الشخصية ودرجة مهارتهم وكفاءتهم في العمل. وهو ما جعل المشرع الجزائري يعطيه الحق في التقرير للترقية، باعتبارها مكافأة للاجتهاد والإخلاص في العمل.

رغم هذا المبرر لم يترك المشرع الجزائري الترقية بهذه الطريقة دون تأطيرها، فقد حدد لها معايير وأهدافا وإجراءات وجعل التقييم في أوقات دورية منتظمة؛ بمنح المقيَّم نقطة عددية مرفقة بملاحظة عامة، وتبلّغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- ✓ احترام الواجبات العامة المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- ✓ الكفاءة المهنية.
- ✓ الفعالية والمردودية.
- ✓ كيفية أداء الخدمة.[1]

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

أعتقد أن هذه الطريقة صالحة أكثر للوظائف العليا والنوعية، خاصة السياسية منها التي تحكمها اعتبارات غير قارة.

[1] / المادتين 99 و 103 من الأمر رقم 03/06. مرجع سبق.

وطريقة الحكم الشخصي يعاب عليها:

د. **عيوب طريقة الحكم الشخصي**: من بين عيوب طريقة الحكم الشخصي على الموظف من طرف رئيسه المباشر:

- أنها غير صالحة للمؤسسات ذات الحجم الكبير، ومعتمدة على اعتبارات شخصية الرئيس المكلف بالتقييم وقد تتحول إلى تجمع للمُوالين[1] للمقيِّم.
- صالحة في التنظيمات والإدارات الصغيرة الحجم أكثر من الكبيرة؛ لأن التنظيمات الكبيرة يتعذر على الرئيس المباشر أن يكون على اتصال مباشر مع كافة الموظفين، لذا يصعب عليه تكوين حكم سليم على قدرة وكفاءة كل موظف على حدة.
- الاعتماد على الاعتبارات الشخصية قد تكون سببا في التحيز والمحاباة وقد تخضع للتأثيرات الحزبية والعقائدية والقبلية والطائفية والسياسية والجهوية، لذا يتهرب من تطبيقها أغلب ذوي القرار العدول خاصة في المستويين الإداريين الأدنى والمتوسط؛ لما تخلقه من ضغينة وشعور بالتمييز في نظر بقية أعضاء التنظيم. في الجزائر يتغلب على بعض عيوب هذه الطريقة بالإشراك الشكلي للجنة المتساوية الأعضاء رغم ما يعاب عليها كونها استشارية؛ لأن قرارها مجرد توصية، المقرر الفعلي هو رئيس المؤسسة.
- **ومما عاينته ، وأكده لي مسؤول _ معين بمرسوم رئاسي _ أن من المسؤولين من يلجأ إلى الحل الأسهل، وهو إعطاء الجميع العلامة الكاملة (20/20)، تلافيا "لتكسار الراس"، كما يقولون)؛ وفي هذا تهرب من المسئولين المباشرين من تحمل المسؤولية؛ بالتسوية بين المجد والمتقاعسين!.**
- **قد يتحول مفهوم الحكم الشخصي إلى "مِنّة"**؛ لأن القائمين بالتعيين فعلا هم أصحاب الأفضال والنعم والنفوذ من داخل وخارج المؤسسة، فتصبح المؤسسة محشدا لذوي الولاءات ولما يعرف بـ "البطالة المقنعة"؛ فهم لا علاقة فعلية لهم بطبيعة الوظائف المسندة إليهم. وقد أوضحت هذا أكثر في موضوع التعيين في المناصب العليا[2].

تفاديا، أو على الأقل للتقليل من عيوب الترقية بواسطة "الحكم الشخصي"، حدد المشرع الجزائري طرق الترقية بهدف إعطاء فرصة أو فرص لترقية جميع الموظفين، فقرر أن تكون الترقية للموظفين الذين تحصلوا خلال

---

[1] / من الولاء. أنظر نتائج الولاء على المؤسسة .ص 193.

[2]/ راجع. الوظائف العليا. ص 120 .

مسارهم المهني على شهادة و/أومؤهل، واشترط أن تكون الشهادة أو المؤهل المحصل عليهما يتناسبان[1] والتخصصات المطلوبة للرتبة أو السلك الذي يرقى إليه الموظف[2].

المطلب الثاني

الترقية في الرتبة

سبق أن وضحنا مفهوم الترقية في الرتبة وأنواعها وأسسها، وهذا ما يجعلنا هنا نكتفي بتحديد أهدافها وشروطها وإجراءات قائمة التأهيل.

أولا: أهداف سياسة الترقية الرتبية : تهدف سياسة الترقية في الرتبة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أكتفي بذكر أهمها :

1. **زيادة في الأرقام الاستدلالية** المترجمة إلى زيادة في الأجر الأساسي.
2. **سمو الرتبة:** وتعني ارتفاع مكانة الموظف في التنظيم بزيادة سلطته ومسؤوليته المرفقتين بزيادة في دخله، وقد فصلت هذا سابقا.
3. **تحصيل امتيازات:** الامتيازات تكون عادة مرتبطة بالمردود الخاص بالموظف وتحسن الأداء؛ بسبب توسع المسؤولية ومن هذه الامتيازات، سيارة خاصة رفقة سائق أو بدونه، وعائد مادي في شكل مردودية تقدم كل فصل أو فصلين من السنة المالية، أو مبلغ مالي قار شهريا.
4. **التشريف بالشهادات والمكافاءة** اللتين تكونان دعما للحاصل عليهما، ومكافأة له لما يطلب منصبا ذا مكانة أهم من الذي هو فيه.
5. **توفير حافز قوي:** لدى الموظفين الأكفاء ليزيدوا جهدهم خدمة للمؤسسة.
6. **رفع معنويات** الموظفين وتحسين ظروف عملهم بترقيتهم لمناصب أعلى شاغرة بعد أن أهلتهم خبرتهم وكفاءتهم لشغلها.
7. **المحافظة على كفاءات** المخزون الداخلي من التسرب؛ لإشعارهم بتطور مسارهم المهني.
8. **خلق الشعور بالأمان** والاستقرار لدى الموظفين نتيجة تطورهم في مستواهم المهني.

الترقية لا تتم آليا بالمعنى المطلق بل بتطبيق أي طريقة من الطرق السالفة الذكر، ولابد أن تخضع لشروط إن توفرت في المترشح والتُزم بالإجراءات القانونية حُق للمرشح أن يرقى.

---

[1] / تعليمة رقم 19 /ك خ /م ع و ع/2008 . بتاريخ 10 ماي 2008.

[2] / المادة 107 من الأمر رقم 03/06 .مرجع سابق.

ذكرنا طرق الترقية سابقا لذا أكتفي فيما يلي بإجراءات الترقية وشروطها وهي على نوعين: شروط عامة تشرط في كل من طلب الترقية، وشروط أخرى مضافة خاصة تقتضيها طبيعة الوظيفة، وأبدأ بالشروط العامة المطلوبة وأنتهي بالإجراءات الواجب اتباعها.

ثانيا:شروط الترقية في الرتبة[1] : شروط الترقية على نوعين، عامة، وخاصة، وأبدأ بالشروط العامة؛ لأنها ملزمة لكل مترشح قبل وجوب الشروط الخاصة، وإن لم تتوفر العامة في المترشح لا يمكنه المرور ولو توفرت الخاصة.

1. **الشروط العامة للترقية في الرتبة:** هي شروط مشتركة مطلوبة من جميع المرشحين للترقية مهما كانت الرتب التي ينتمون إليها، **لذا وجب أن تكون:**

أ. الرتبة الأعلى المراد الترقية إليها محددة وشاغرة ولها منصب مالي.

ب. أن تكون الترقية إلى الرتبة التي تعلو موالية مباشرة، أو من سلك إلى السلك الموالي مباشرة.

ج. أن تتوفر في الموظف المراد ترقيته الشروط القانونية لشغل الوظيفة المرقى إليها. وهي :

i. أن يكون المراد ترقيته مثبتا في الرتبة أو السلك الذي هو فيه قبل الترقية.

ii. أن يكون متمتعا بالأقدمية المطلوبة في قطاع الوظيفة العمومية.

iii. أن يكون متمتعا بالأقدمية المكتسبة في الرتبة المرقى منها.

iv. أن يكون تقييم الكفاءة إيجابيا، وهو ما فصل في فصل المساواة، وهو تقييم منقط مرفق بملاحظة.

v. أن يكون منجزا للدراسات أو الأشغال (إن كان ذلك مطلوبا).

د. ألا يكون المرشح المراد ترقيته معاقبا تأديبيا أو غير موقوف عن العمل أو انقضت المدد المنصوص عليها بالتقادم أو ثبتت براءته.

ه. أن يكون هناك **تناسب** بين الشهادة أو المؤهل المتحصل عليه المرشح والتخصص المطلوب في الرتبة أو السلك الذي سيرحل إليه الموظف[2].

و. أن تكون نسب الترقية المقننة في كل رتبة محترمة حسب ما هو منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص بالوظيفة المرقى منها.

---

[1] / أنظر . المواد 54/ 60 من الأمر رقم 59/85 مرجع سابق. .

[2] / ج.ج.د.ش. المديرية العامة للوظيفة العمومي . تعليمة رقم 19 / ك خ/ و ع و ع /2008

هذه مجمل الشروط العامة المطلوبة من المترشح للترقية، قد يضاف شرط خاص أو أكثر تتطلبه الوظيفة أو الرتبة المتقدم إليها، وهي تختلف حسب كل وظيفة ومن هذه الشروط شروط الخاصة بقائمة التأهيل:

2. **الشروط الخاصة بقائمة التأهيل**: إلى جانب الشروط العامة السابقة الذكر، هناك شروط أخرى يجب توفرها في المرشح للترقية بالتسجيل على قائمة التأهيل، هي: الحصول على نقطة إيجابية، أو التسجيل على جدول الترقية أو التسجيل على قائمة التأهيل.

أ. **النقطة الإيجابية**: الإيجابية تتمثل في رتبة النقطه (العلامة العددية) المحصل عليها المرشح مقارنة مع بقية النقط التي يحصل عليها باقي المرشحين مرتبة ترتيبا تنازليا، فيرقى من كان رقم رتبته في القائمة يساوي أو أقل من عدد المناصب المفتوحة، وهي **علامة مرقمة** يمنحها رئيس المصلحة الذي له الحق في إعطائها بعد الأخذ برأي رئاسات الموظف حسب الترتيب السلمي، مع موافقة السلطة التي لها صلاحية التعيين. وتراعى في تحديدها استعدادات الموظف ومعلوماته ونتائجه المهنية وكيفية أدائه لعمله وسلوكه في المؤسسة ومدى احترامه للواجبات العامة، وهي الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية ولوائح التنظيم الداخلي للمؤسسة التي يعمل بها.

النقطة ترشد المعنيين إلى مدى قدرة المراد ترقيته على ممارسة الوظيفة المرقى إليها، حيث تتراوح النقطة بين(0و10) مع ملاحظة حسب المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985. المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية. وبين (0 و20) حسب المرسوم 149/66 المؤرخ في 2جوان سنة 1966 المتعلق بإعطاء النقطة وطرق الترقية. والأخيرة هي التي يعمل بها كثيرا حاليا مع ملاحظة. إذا تساوت النقط الممنوحة لمرشحين، يرجح المرشح الذي له أقدمية أكبر في الرتبة أو السلك.

يبلغ الموظف بالنقطة الممنوحة له، وله أن يطلب توضيحا أو يتقدم بتظلم؛ إن لم تقنعه النقطة المحصل عليها إلى اللجنة المتساوية الأعضاء. أما التقدير العام _الملاحظة_ فلا تطلع عليه إلا اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة، والتي يمكن لها أن تطلب فحصا جديدا للنقطة.

كل موظف له بطاقة سنوية للتنقيط تتضمن تقدير مؤهلاته ومعارفه المهنية وأسلوبه في العمل، وعلى مدى مقدرة الموظف من عدمه على ممارسة الوظيفة الأعلى التي يحتمل أن يرقى إليها، وهو ما يعرف بأسلوب تقرير الكفاية السنوية الدورية؛ للوصول إلى درجة كفاءة الموظف وصلاحيته[1].

[1] / محمد يسوف المعداوي، **دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010 ،ص 77.

تمنح النقطة خلال الثلاثي الرابع من السنة وتاريخ قفل "جدول التنقيط" هو يوم 15 ديسمبر من كل سنة التي تم تحضيره بعنوانها، وينقضي العمل به لما تنقضي السنة التي وضع من أجلها.

والتنقيط يتطلب احترام المنقَّط لواجباته المنصوص عليها في القوانين الأساسية إلى جانب الكفاءة المهنية والفعالية والمردودية وكيفية الخدمة[1]. ولكي تضبط عبارة " احترام المنقَّط " وضع المشرع معايير يهتدي بها المنقِّط منها ما يتصل بـ " مواصفات المنقَّط" وأخرى تتصل بالتقدير.

i. **مواصفات الخاضع للتنقيط**(المنقَّط): هي مواصفات تختلف الاستفادة منها من مؤسسة لأخرى. لذلك ومنعا لشدة الاختلاف جاءت التعليمة رقم 5 لسنة 1968. بالمعايير الموالية ليسترشد بها وهي:

- ✓ القدرة الجسمية.
- ✓ الحضور الدائم والمواظبة.
- ✓ نوعية الخدمة المقدمة.
- ✓ اتخاذ التدابير والاحتياطات المتخذة أثناء تقديم الخدمة.
- ✓ السرعة في التنفيذ.
- ✓ المعلومات المهنية.
- ✓ روح المبادرة.
- ✓ التنظيم .
- ✓ القيادة.
- ✓ المبادرة.
- ✓ تقدير النقطة الممنوحة.

ii. أما تقدير الملاحظة المدعم بها التقرير تتم حسب السلم التالي:

- ☒ أكبر من 18 **استثنائية**.
- ☒ أكبر من 16 **جيد جدا**.
- ☒ أكبر من13 **جيد**.
- ☒ أكبر من 10 **مقبول**.
- ☒ أقل من 10 **ضعيف**.

[1] / الأمر رقم 03/06 . مرجع سابق (99/ 102)

هذا السلم يساعد على الفصل في الترقية بين الموظفين إذا ما اختلفت آراء الرئاسات .

هذا التقدير هو ما عرّفناه سابقا بـ " **الحكم الشخصي**" على من يقترح للترقية، وذكرنا إلى ما قد يتحول وما قد ينتج عنه من عيوب.

و**السؤال** المطروح لماذا منح المشرع أحقية المسؤول في تقدير النقطة السنوية ؟

الجواب: بما أن المسؤول المباشر مكلفا بإقرار النظام ورفع معنويات العاملين الذين تحت إشرافه، يستلزم أن تكون له أيضا سلطة مباشرة في تقدير المزايا والمكافآت لمرؤوسيه، وهو ما يجعله مصدرا لقوة الانضباط في المؤسسة، وهو ما دفع المشرع أن يعطيه تدخلا في تقرير وتقدير نقطة الترقية.

ب. **التسجيل على جدول الترقية** أو الجدول الرتبي: الجدول عبارة عن قائمة تعدها الهيئة التي لها صلاحية التعيين، قد يكون عدد المسجلين فيها أقل أو أكبر من المناصب الشاغرة.

يعد جدول الترقية كل سنة من قبل الإدارة ويحال على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة للبت فيه. ويقفل الجدول يوم 15 ديسمبر من السنة التي تم تحضيره بعنوانها، وينتهي العمل به عند انقضاء السنة التي حضر من أجلها، فالقائمة صالحة للسنة التي أعدت من أجلها فقط.

ج. **التسجيل على قائمة التأهيل**[1]: التسجيل على قائمة التأهيل يتم بناء على طلب المعني بالترقية ومنح النقطة والملاحظة والتمسك بالشروط والإجراءات التي نصت عليها القوانين الأساسية واستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء إجباريا.

ثالثا: إجراءات الترقية: منعا للمحاباة حدد المشرع الجزائري إجراءات خاصة بالترقية وأخرى خاصة بإعداد قائمة التأهيل.

1. **إجراءات الترقية في الرتبة**: تتبع الإجراءات الخاصة بالترقية، بترتيب الموظفين في قائمة التأهيل أو جدول الترقية. وذلك حسب التفصيل الموالي:

أ. **جدول الترقية**: هي قائمة تعدها الإدارة التي لها صلاحية التعيين، يسجل فيها الموظفون حسب الترتيب التنازلي للنقطة الممنوحة _ بين 10 و 20 _ . فقد يكون عدد المسجلين أقل من المناصب المفتوحة وقد يكون أكبر، فإن كان أقل يرقى جميع المرشحين، وإن كان عدد المرشحين

[1]/ المادة 35 .من الأمر 66/ 133 . مرجع سابق " لا يستفيد الموظفون من الترقية إذا لم يكونوا مسجلين في قائمة الترقية التي تعدها الإدارة في كل عام ، وتعرض هذه القائمة على رأي اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة وللموظفين أيضا أن يطلعوا على قوائم الترقية "

ب. أكبر، يرقى من بينهم عدد يساوي عدد المناصب الشاغرة بدءا من صاحب الرتبة الأولى إلى الرتبة التي تساوي عدد المناصب الشاغرة. وفي حالة تساوى نقطتين يبجل الأقدم.

ج. **قائمة التأهيل**: الإدارة هي التي تقوم بإعداد قائمة التأهيل حسب الشروط التالية:

i. تعد قوائم التأهيل كل سنة مالية قبل 15 ديسمبر بعنوان السنة المالية. في إطار إعداد الجدول السنوي للترقيات وفق مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية.

ii. أن لا يستفيد موظف من الترقية عن طريق التسجيل على قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

iii. أن تعدها الإدارة المباشرة للموظفين ويكون المؤهلون مرتبين تنازليا.

iv. أن تكون معدة حسب القوانين الأساسية كالأقدمية والنقاط الممنوحة للمرشحين.

v. أ ن تعرض القائمة على اللجنة المتساوية الأعضاء للاستشارة.

vi. يرسل محضر الترقية إلى مفتشية الوظيف العمومي للموافقة، وفي حالة الموافقة ترد بمقرر .

vii. أن تنشر القائمة داخل المؤسسة، فتعلق في الأماكن المعدة لذلك، أي أماكن تمكن جميع المعنيين أن يطلعوا عليها.

2. **إجراءات إعداد قوائم التأهيل**: يستلزم إعداد مشاريع قوائم التأهيل تطبيق الإجراءات التحضيرية الآتية:

أ. المصادقة أولا على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

ب. احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة، ولوائح التنظيم الداخلي للمؤسسة التي يعمل بها.

ج. لا يقبل في قائمة التأهيل إلا الموظفين المثبتين في رتبهم التي هم فيها.

د. الإعلان عن فتح قوائم التأهيل لمن له رغبة في التسجيل للترقية، مع تحديد الآجال المحددة لذلك.

هـ. تحسب الأقدمية المطلوبة إلى غاية 31 ديسمبر من السنة المالية التي يتم خلالها إعداد قائمة التأهيل.

و. قطع العلاقة مع الرتبة القديمة بعد ترقية الموظف. وهذا يستوجب على الإدارة القيام بما يلي:

i. إصدار قرار بتعيين الموظف المرقى في السلك أو الرتبة المرقى لها.

ii. إصدار قرار بشغور المنصب المرقى منه الموظيف.

iii. العمل على شغل المنصب الذي أصبح شاغرا بسبب الترقية.

iv. عدم إخضاع الموظف المرقى إلى الرتبة أو السلك الجديد إلى فترة تربص _ لأنه مثبت _، ولكن إذا تبين عدم كفاءته على أداء مهام المنصب المرقى له ينزل فقط إلى رتبته القديمة التي كان فيها قبل الترقية.

رغم تفضيل علماء الإدارة الترقية على التوظيف الخارجي أو حثهم على البدء بالتوظيف الداخلي، فإن هذا لا يمنع وجود مثالب للترقية لابد من ذكر أهمها. حتى يحذر منها ولا يغفل عنها في التوظيف.

رابعا: عيوب الترقية: للترقية مجموعة من المساوئ، نلخصها في أربعة عناصر نراها الأهم هي:

أ. قد تقع الإدارة تحت ضغوط خارجية وتبتعد _كما ذكرنا سابقا_ عن النزاهة وطبيعة الترقية لترقية موظفين معينين دون غيرهم.

ب. كون الموظف قادرا على مسؤوليات الوظيفة الحالية، لا يعني أنه بالضرورة مؤهلا لتحمل مسؤوليات أكبر في وظيفة أخرى.

ج. يمكن أن لا تتم عملية تقدير كفاءة الموظف بنزاهة خاصة من خلال التنقيط أو التقارير المرفوعة عن الموظف المعني بالترقية لحاجات في نفس يعقوب، كالتعاطف مع المتملقين والواشين _ أعين الإدارة _ أو لأسباب أخرى ذكرتها في " التعيين في المناصب العليا"[1] .

د. التنقيط قد يتم من خلال معيار: أن "**الموظف لا ينتظر منه أن يكون كُفؤا بقدر ما ينتظر منه أن يكون مخلصا ووفيا لمن نصبه في ذلك المنصب**[2] " كما فصلنا ذلك في مبدأ المساواة في التوظيف

هذه هي شروط وإجراءات الترقية العادية، وهناك مجموعة أخرى من الترقيات لا تخضع للشروط السابقة لما لها من خصوصية أو استثنائية.

خامسا. الترقيات الاستثنائية: من العادة الترقية شبه آلية متى توفرت شروطها في المرقى. لكن المشرع الجزائري خص أربع ترقيات بالاستثناء عن الشروط المذكورة:

1. **معلم المدرسة الابتدائية:** رقى إلى **مدير للمدرسة الابتدائية،** من معلمي المدرسة الابتدائية الذين أثبتوا 5 سنوات من الخدمة الفعلية بصفة معلم مدرسة الابتدائية[3]. وهي مدة استثنائية اتخذت بمناسبة صدور القانون الأساسي الخاص بموظفي التربية الوطنية ولمدة 5 سنوات فقط.
2. **أساتذة التعليم العالي:** فقد حددت مدة الأقدمية اللازم إثباتها من أجل الترقية من **أستاذ للتعليم العالي** إل أستاذ "**مميز**" للتعليم العالي بـ 15 سنة من الخدمة الفعلية بصفة أستاذ للتعليم العالي.[4]

1/ راجع التعيين في المناصب العليا. ص:117

2 / عبد الحميد قرفي . **الادارة الجزائرية . مقاربة سوسيولوجية**. دار الفجر للنشرو التوزيع.القاهرة. 2008. ص.98

3/ المادة 154 / 4 من المرسوم التنفيذي رقم : 08. /315 ، =. المؤرخ في 11 أكتوبر سنة2008. المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

4 / المادة 55 / 2 من المرسوم التنفيذي رقم : 08 /. 130 . .المؤرخ في 03 مايو سنة 2008. المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

3. **أستاذ استشفائي جامعي:** فقد حددت مدة الأقدمية بـ 20 سنة من الخدمة الفعلية بصفة أستاذ استشفائي جامعي، من أجل الترقية إلى أستاذ استشفائي جامعي "**مميز**" [1] وهي مدة استثنائية اتخذت بمناسبة صدور القانون الأساسي الخاص بالأستاذ ألاستشفائي الجامعي. إلا أن الأساس هو 15 سنة من الأقدمية من بينها 5 سنوات بصفة رئيس مصلحة أو رئيس قسم.
4. **تخفيض الأقدمية للترقية:** توجد ثلاثة أصناف من الموظفين تخفض المدة اللازمة للترقية وهم: المتواجدون في مناطق معينة كولاية "**الساورة**" وكذلك أعضاء جيش التحرير الوطني. وأرامل الشهداء.

أ. يستفيد الموظف الذي يمارس عمله في **بعض المناطق** من التراب الوطني تخفيضا في الأقدمية للالتحاق بالمنصب الأعلى حسب الشروط والأشكال المقررة في التنظيم المعمول به،

ب. **أعضاء جيش** التحرير الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني، كما ورد تحديدهم في التنظيم المعمول به.

ج. **أرامل الشهداء**، تخفض الأقدمية المطلوبة منهم للالتحاق بالسلك الأعلى إلى الثلث عن طريق الإمتحان المهني[2].

---

[1] ـ المادة 63 من المرسوم رقم: 08 ـ 129. المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 . المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

[2] ـ المواد 60/59 من المرسوم رقم 59/85 . مرجع سابق.

خلاصة الفصل

اختلفت طرق التوظيف باختلاف ظروف كل بلد وما تفرضه قوانينها من شروط، إلى جانب وفرة أو ندرة من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة للوظائف، كما اختلفت حسب كل حقبة تاريخية وتطور نظم الحكم .

وفي الجزائر طريقة التوظيف الحرة تتم في الوظائف العليا، يعين فيها بمرسوم، احتفظ رئيس الجمهورية منها لنفسه باثني عشر منصبا وترك الباقي منها لرئيس الحكومة، أما الوظائف النوعية المعين فيها بقرار، فقد كلف بها الوزراء.

أما طرق التوظيف الآخرى الاجرائية الأقل شأنا، سمح بها لمن يشملهم المرسوم التنفيذي رقم 90/ 99 المؤرخ في27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الاداري بالنسبة لموظفين وأعوان الادارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .

في الجزائر توجد ثلاثة طرق لتولي لوظائف الشاغرة في الوظيفة العمومية، سواء التوظيف الداخلي أو الخارجي. الأولى: بالولاء. والثانية. بالكفاءة. والثالثة: مباشرة.

1. **الولاء**: يفسر الولاء هنا، بالولاء للرئيس المؤهل للتعيين: وهو ولاء شابه الكثير من الشبهات، على مستوى التوظيف نفسه؛ لأنه لا يخضع في الكثير من الأحيان لمتطلبات المهمة الموكَلة للمعَّين. من المفروض أن الولاء لا يكون للشخص بل للمؤسسة لتحقيق أهدافها.[1]
2. **الكفاءة:**: اختلف العمل بها حسب وفرة وندرة من تتوفر فيهم شروط التوظيف المعلنة، وهي تعني التوظيف حسب الامتحان أو المسابقة أو هما معا أو التخرج بنجاح من مؤسسات الإعداد والتأهيل.
3. **التوظيف المباشر**: في التوظيف المباشر تلغى جميع الشروط الموضوعية والشكلية. وتبقى طرق التوظيف المعلنة السابق ذكرها شكلية؛ لأن الكثير من عمليات التوظيف تتم دون أن يعلن عنها أو لا تخضع عمليا للإجراءات والمساواة.

المشرع حتى لا يخلط الحابل بالنابل، قسم الموظفين حسب الوظائف الموزعة على المستويين العمودي، والأفقي. وربط بين الوظيفة والرتبة والمسؤولية في منصب عمل، واستنبط منه مواصفات من يشغله، وقسمت

[1] / يمكن الاستزادة من مفهوم الولاء بالرجوع إلى مبدأ المساواة في التوظيف 193

الأخيرة إلى مواصفات شكلية وأخرى موضوعية، وصنفهما المشرع إلى مواصفات عامة وأخرى خاصة، نص على الأولى في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ونص على الثانية في القوانين الأساسية الخاصة والنصوص التطبيقية والتنظيمية التابعة لها.

وفي حالة ترشح عدد أكبر من عدد المناصب الشاغرة، تضاف إلى الشروط العامة 6 مواصفات أخرى عامة ومجردة، تحقيقا للمساواة وبروزا الأجدر بالمنصب. وحتى تتحول المساواة إلى مبدإ للتوظيف قننت هذه المواصفات في شكل قواعد قانونية ملزمة سميت بشروط التوظيف، ستة منها عامة وأخرى خاصة، تذكر إذا اقتضتها أوصاف الوظيفة، اكتفيت بذكر أبرزها وأكثرها انتشارا.

وعموما توجد ثلاثة مستويات إدارية : تختلف متطلبات الوظيفة ومواصفات من يشغلها وإجراءات التوظيف فيها وطرقها حسب كل مستوى من الهرم الإداري، لكل مستوى مجموعة من المتطلبات الوظيفة تقابلها مواصفات من يشغلها وإجراءات التوظيف وطرقه ؟

المستويات ثلاثة تقابلها ثلاثة مستويات من الوظائف: العليا، الاشرافية، والتنفيدية.

سلطة التعيين في الأولى والثانية رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة والثالثة مسؤولو المؤسسات.

أما التوظيف الداخلي أو الترفية فهي تتم بحصول المترشح على مؤهل ، أو بالتأهيل. **وهي** حق مكتسب وأمل كل موظف، وتكون في الدرجة والرتبة؛ الأولى تحقق ارتفاع الأجر كل عدد معين من سنوات قضاها الموظف في خدمة المؤسسة. والثانية تحقق ما حققته الأولى وتزيد عنها بارتفاع المكانة الوظيفية ومستلزماتها من مسؤوليات وسلطات كلما حصل الموظف على مؤهل أو تأهيل.

والترقية بالمؤهل تتم بعد حصول المرشح على شهادة أو النجاح في مسابقة أو امتحان. أما **الترقية بالتأهيل** تتم بالأقدمية والكفاءة.

تقاس الكفاءة بالمسابقة و/أو الامتحان المهنيين أو التجريب أو الحكم الشخصي.

رغم شيوع طرق الترقية، إلا أن المقياس الأول أقرب إلى الموضوعية، والمقياسين الأخيرين ذاتيين أكثر؛ فقد يخضعان إلى أهواء الرئاسات أكثر من الاحتكام لمدى امتلاك المرشح المرقى من مواصفات متطابقة مع أوصاف الوظيفة المراد شغلها.

وأيضا: ينظر إلى الترقية على أنها من العمليات الهامة التي يقوم عليها نظام الوظيفة العمومية الأوروبي المغلق، فهي تحقق للموظف الرضى النفسي والاستقرار والارتباط بعمله، وتقلل من الرتابة وتفيد المؤسسة من خبرات الموظف المكتسبة من العمل بما ينفع المؤسسة ويعود على الموظف بالفائدة.

رغم إشكالية المعايير التي يعتمد عليها في الترقية، إلا أن الاعتماد عليها ضروري إذا كانت شروطها معلنة وعامة ومجردة وتتم بشفافية تامة.

أقترح :

1. تطوير نظام التنقيط الحالي وتعويضه بنظام للتقييم يعتمد على الجدارة والاستحقاق المعتمدين على أسس عملية. حتى يكون منسجما مع متطلبات الإدارة الحديثة أو إحداث آليات جديدة يمكن لها أن تساعد على إقرار نظام عادل ومنصف في مجال الترقية.
2. أن يكون الأساس في ترقية أي موظف هو: عدم الإقصاء بسبب أحكام مسبقة. ويفاضل بين المتبارين بناء على صفتي الكفاءة والجدارة، فيؤهل كل الأكفاء ويرقى من بينهم أجدرهم.
3. قرار الترقية يجب أن يوازن الضرورات الداخلية والخارجية، وبين إشباع حاجات ودوافع الموظفين وحاجة المؤسسة إلى دماء جديدة من الخارج لتطعم بها عوامل قوتها، حتى تتكافأ والتطورات الحديثة السريعة التي تشهدها الإدارة في ظل العولمة، وتقاوم أسباب انحطاط سمعتها، وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها.
4. اخضاع الاختيار والانتداب والترقية والسامية والنوعية إلى مصلحة المؤسسة و/أو البلد، مع تقديم الاستحقاق والجدارة على العلاقات الشخصية الضيقة والانتماء السياسي و لجهوي القبلي أو اللغوي أو اللهجة وكل ما شاكل ذلك.
5. رغم هذه التحفظات، فالقانون بعموميته وتجريده أحق بالتنفيذ، شرط أن يكون مشهرا ونفذت كل اجراءات تطبيقه، وطرق الترقية معلنة وشفافة وعادلة، وطريقة الحكم الشخصي في الترقية ملَجَّمة[1] في المناصب العليا والنوعية ومحددة في الاستثنائية وملغاة في الروتنية.

[1] / من " **اللجام**" الذي يحد به الفارس من تهور الفرس الجامح.

مراجع الفصل:

أولا. الكتب:

1. رفعت عبد الوهاب،حسين عثمان محمد عثمان،**مبادئ القانون الإداري**،دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، 2001.
2. هاشمي خرفي، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية**، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع ،الجزائر ،دط 2010
3. محمد يسوف المعداوي، **دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
4. عبد العزيز السيد جوهري، **الوظيفة العامة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د. س.
5. عبد الحميد قرفي . **الادارة الجزائرية . مقاربة سوسيولوجية**. دار الفجر للنشرو التوزيع.القاهرة. 2008.
6. سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، ط2 ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2013.
7. حمد سيد حمزاوي، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، في المنظمات العامة، دار المريح للنشر، م،ع، السعودية،دت.

ثانيا. الدساتير الجزائرية:

1. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1976.
2. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1989.
3. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1996.
4. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 2016.

ثالثا. القوانين:

8. الأمر 133/66 المؤرخ في 2 يونيو 1966، **المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العموم**.
9. المرسوم رقم 140/66، المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966، **المتعلق بالوظائف العليا الوظائف العليا**.
10. الأمر رقم 70/ 86 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970 ، **المتضمن قانون الجنسية الجزائرية** ، المعدل والمتمم.

11. الأمر رقم74/ 103 المؤرخ في 15 نوفمبر 1974 **المتضمن قانون الخدمة الوطنية.**

12. القانون 78 /12 المؤرخ في 5غشت 1978 **المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.**

13. الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 **المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.**

14. القانون رقم 01/17، المؤرخ في 10 يناير 2017، **المحدد لقائمة المسؤوليات العليا في الدولة والوظائف السياسية التي يشترط لتوليها التمتع بالجنسية الجزائرية دون سواها.**

رابعا. المراسيم:

15. المرسوم50/72، المؤرخ في5 أكتوبر سنة 1972 المتعلق بتقديم الورقتين رقم 2 و3 من صحيفة السوابق القضائية وآثارها.

16. المرسوم 59/85 المؤرخ في23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

17. مرسوم رئاسي رقم 44/89 المؤرخ في10 أفريل 1989، متضمنا تحديد الوظائف المدنية والعسكرية المنصوص عليها في 78 من دستور1989

18. المرسوم التنفيذي رقم 49/90، المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 ، المتضمن القانون الخاص لعمال قطاع التربية.

19. المرسوم رقم 524/91، المؤرخ في 25 ديسمبر سنة 1991 المتضمن القانون الأساسي لموظفي الأمن الوطني.

20. المرسوم التنفيذي رقم 99/90، المؤرخ في27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الاداري بالنسبة لموظفين وأعوان الادارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

21. مرسوم تنفيذي رقم293/95، مؤرخ في 30 سبتمبر 1995، متعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

22. المرسوم التنفيذي رقم: 199/99، المؤرخ في 6 يوليو2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى السلك الخاص بالإدارة المكلفة بالصناعة التقليدية.

23. المرسوم رقم: 129/08. المؤرخ في 30 سبتمبر 1995. المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والاختبارات.

24. المرسوم التنفيذي رقم : 08/ 130.المؤرخ في 03 مايو سنة 2008. المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث

25. المرسوم التنفيذي رقم:، 167/08 ،المؤرخ في 7 يونيو سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون.

26. المرسوم التنفيذي رقم : .08 ./315 ، =. المؤرخ في 11 أكتوبر سنة2008. المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية

27. المرسوم الرئاسي رقم 221/09، المؤرخ في 24يونيو سنة 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصليين.

28. المرسوم التنفيذي رقم 90 / 49 ، المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 ، المتضمن القانون الخاص لعمال قطاع التربية

8. المرسوم رقم 91/ 524، المؤرخ في 25 ديسمبر سنة 1991 المتضمن القانون الأساسي لموظفي الأمن الوطني

29. .المرسوم الرئاسي رقم: 221/09 ،المؤرخ في 24يونيو سنة 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصليين.

30. المرسوم التنفيذي رقم: 10 ./322 ،المؤرخ في 22ديسمبر 1910، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني.

31. المرسوم التنفيذي رقم : 11 /127 , المؤرخ في 22 مارس سنة 1911 ،المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات.

خامسا. المناشير:

32. المنشور رقم 16 ك خ/ م ع و ع/ 2006 ، المؤرخ في 29 أفريل 2006.

سادسا. التعليمات:

33. المديرية العامة للوظيفة العمومية،تعليمة رقم 19 /ك خ /م ع و ع/2008 . بتاريخ 10 ماي 2008.

الفصل الخامس

مبادئ التوظيف

تكافؤ الفرص. الكفاءة. الجدارة. المساواة

المبحث الاول. تكافؤ الفرص. الكفاءة. الجدارة.

المدخل الأول. مبدأ تكافؤ الفرص

1. مبدأ تكافؤ الفرص.
2. .مبدأ الكفاءة.

المدخل الثاني: مبدأ الكفاءة

1. المقصود بالكفاءة.
2. شروط تكافؤ الفرص.

المدخل الثالث: مبدأ الجدارة.

1. المقصود بالكفاءة.
2. مكونات مبدإ الكفاءة.
3. تأسيس التعيين على مبدإ الجدارة.
4. كيفية تطبيق مبدإ الجدارة.
5. فائدة التوظيف المبني على الجدارة.
6. أسباب تخطي الجدارة

المبحث الثاني:

المطلب الأول.مبدأ المساواة.

1. تحديد مفهوم المساواة.
2. التأسيس لمبدإ المساواة.
3. كيفية تطبيق مبدأ المساواة حسب نظرة المشرع الجزائري.
4. مؤطروا السباق.
5. المستثنون من السباق.
6. تبعات السباق.

المطلب الثاني. اللامساواة الفريدة في تشريع العمل الجزائري.

الفصل الخامس

مبـادئ التـوظيـف

مدخل.

المساواة[1] **في التوظف هي الهدف الأساسي من البحث**، فطرح العلاقة بين النصوص القانونية والواقع _ المطروحتين في هذا البحث_ هدفها انتظار الاجابة، إن كانت العلاقة **سلبية:** لا توجد مساواة في التوظيف، وإن كانت **إيجابية:** توجد مساواة في التوظيف. والايجابية تتحقق إذا كانت النصوص القانونية للتوظيف مطبقة في الواقع حسب نية المشرع. بمعنى آخر:

الاشكال، هو: **هل النصوص القانونية مطبقة في الواقع كما نص عليها المشرع الجزائري ؟**

لأن تطبيقها على الجميع دون تمييز يعتبر مساواة، مهما كانت الصيغة التي صيغت بها، وهو ما نصت عليه مبادئ القانون.

لكن المشرع الجزائري لم يكتف بالنصوص القانونية للتسوية بين المتنافسين لأجل الحصول على الوظيفة، بل ذهب إلى أبعد من ذلك، بأن هيأ للمساواة شروطها الفعلية بمجانية التعليم، ووفرة النقل المدرسي، والإطعام للمتمدرسين القاطنين بعيدا عن مكان التمدرس ... الخ، كما سيتبين؟

ولأهمية المساواة في البحث أفردت لها فصلا خاصا، ومساحة أكبر، ووقتا أطول في التحليل بناء على الواقع، استجابة لمتطلبات علم الاجتماع القانوني.

مبدأ المساواة، مبدأ أوصت به المواثيق الدولية والدساتير الجزائرية وكُرس في قوانينها الوضعية، والمساواة في التوظيف، هي: أن يتساوى المترشحون لتولي الوظائف في المؤسسة العمومية الجزائرية، بمعاملتهم نفس المعاملة.

ولكن القائمون على عملية التوظيف والمترشحون يتبادلون التهم؛ القائمون على عملية التوظيف يدعون الالتزام بإجراءات التوظيف المقننة من الجهات الوصية، والمترشحون يتهمون القائمين على العملية بتقديم المصالح الشخصية، من محاباة ووساطة ومحسوبية...الخ.

---

[1]/ اقتبست المصطلح "**مبدأ المساواة**"من الأمر 66/ 133 مرجع سابق ، الديباجة.

وزارة التربية الوطنية الجزائرية تستعمل مصطلح (**الإنصاف**) بدل (**مبدأ المساواة**) لنفس المفهوم، أنظر:مراسلة السيد الأمين العام لوزارة التربية الوطنية، المؤرخة في 2016/09/06 تحت رقم 1345/ و،ت،و/أ،ع، المراسلة الخاصة بكيفية توظيف الأساتذة من القوائم الاحتياطية، ص5.

كما استعمل المشرع الجزائري مصطلح "**الانصاف**"في المادة 1/3، من قانون الفساد، رقم 01/06، المؤرخ في 20 فبراير2006، **المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته**.

وأرى أن عبارة "**المساواة** " أليق لأداء المعنى المطلوب؛ لأن المساواة لا تعني الحق المطلق في ما يسوى ، أما الانصاف فهي تعني القسمة إلى شطرين متساويين دون النظر إلى الحالات الخاصة ، وهو ما لا يصلح مع الضرورات التي شرحناها في "خامسا: المستثنون من مبدإ ، ص 189

فهدا التقاذف المتبادل جعل التساؤل الموالي جديرا بالطرح. لماذا الثقة منعدمة بين المترشحين والقائمين على عملية التوظيف؟ هل سببها عدم دقة النصوص القانونية ؟

وهو سبب تخصيص هذا الفصل إلى دراسة آليات تحقيق مبدإ المساواة بين المواطنين الجزائريين في عملية التوظيف، حسب مفهوم المشرع الجزائري، انطلاقا من مصادر التشريع الجزائري وتأصيلا له، منذ استرجاع السيادة الوطنية إلى الآن، مع تبيان ما يكتسيه مبدأ المساواة من أهمية.

أهمية مبدأ المساواة تكمن فيما يحققه من عدالة بين المترشحين للوظيفة الشاغرة، باعتباره أحد المبادئ الهامة التي تحكم التوظيف، وفي النتائج المترتبة عن تطبيقه، ومن خلاله تتم الاجابة على التساؤل المطروح في **الاشكالية** المتمثلة في: أن الوظيفة حق من حقوق المواطن، والمناصب الشاغرة مهما تعددت قد تكون محدودة، مقارنة بعدد طالبيها، ومتطلبات الوظيفة قد تكون معقدة أو متعددة، وقدرات ومؤهلات المترشحين بالتأكيد متفاوتة مهما تنوعت، وقد لا تتناسب ومتطلبات الوظيفة، والمواطنون يتنافسون على اقتناص الفرص المؤهلة لتحصيل القدرات والمؤهلات والمهارات التي تحتاجها الوظيفة، والدساتير الجزائرية أوجبت أن "يخضع التوظيف إلى مبدإ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية".

وهذا ما أدى إلى طرح السؤال المحوري الأساسي. **هل توجد آليات مشرعة لتحقيق مبدإ المساواة في التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟**

صعوبة تحقيق المساواة واقعيا تعود إلى اختلاف الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمترشحين، والنزوات الشخصية للقائمين على عملية التوظيف، أما صعوبة بحث الموضوع كما هو مقترح، فترجع إلى عدم وجود أرضية سابقة **درست العلاقة بين النصوص القانونية والتوظيف في علم الاجتماع**، فكل ما هو كائن تناول موضوع المساواة كمفهوم عام فقط، والبحث في الموضوع يقوم على مبدأين، هما: المنهج الاستقرائي في التفسير والتحليل ، والتشريع الجزائري مستندا.

وطبيعة الموضوع فرضت البدأ بتناوله من ثلاثة منطلقات: تكافؤ الفرص، والكفاءة، والجدارة. لينتهي إلى المساواة. المنطلقات الثلاث الأولى تمهد للهدف الأساسي من البحث وهو المساواة؛ لأن مبدأ المساواة لا يمكن تناوله ما لم يتم تناول: أولا مبدأ تكافؤ الفرص، ثم مبدأ الكفاءة، ثم مبدأ الجدارة؛ لأن مبدأ تكافؤ الفرص بوابة وحيدة لدخول معالم مبدأي الكفاءة والجدارة، وتفعيل مبادئ تكافؤ الفرص والكفاءة والجدارة يحقق تلقائيا مبدأ المساواة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (12) يبين "**منطلقات مبدإ المساواة**"

تكافؤ الفرص ←(يحقق)— **بروز الكفاءات** ←(يحقق)— **الجدارة** = **المساواة**

المصدر: من تصميم الباحث

وقد أدرجت مبادئ التوظيف في مبحثين: الأول مدخل للثاني، الأول تناول مبادئ: تكافؤ الفرص، والكفاءة والجدارة، أما المبحث الثاني فقد تناول: مبدأ المساواة، وقد ركزت على المبحث الأخير، بإعطائه مساحة أكبر؛ لأنه هدف أساسي في عملية التوظيف.

المبحث الأول

مبادئ تكافؤ الفرص والكفاءة والجدارة

هذا المبحث يتناول مبدأ تكافؤ الفرص، ومبدأ الكفاءة، ومبدأ الجدارة، حسب التسلسل الطبيعي لتأثير كل منها في الآخر، من أجل تحقيق مبدإ المساواة. أدرجتهم في مبحث واحد، لأنهم ليسوا هدفا بقدر ما هم وسيلة، لتحقيق مبدإ المساواة.

أولا. مبدأ تكافؤ الفرص: أتناول فيه المقصود من تكافؤ الفرص، وشروط تكافؤها.

1. **المقصود من تكافؤ الفرص:** يقصد بتكافؤ الفرص، القيم المتعادلة أو المتطابقة، ويسمى هذا المبدأ في المنطق قانون إبدال القيم المتكافئة، بمقتضاه يمكن في القيمتين المتكافئتين إحلال أية قيمة منهما محل الأخرى، دون أن ينشأ عن ذلك أي تغيير[1]. ومن هنا يمكن تعريف تكافؤ الفرص في ميدان التوظيف بأنه: **عملية إعطاء فرص متساوية لجميع المؤهلين، للحصول على الوظائف الشاغرة.**

يطبق مبدأ تكافؤ الفرص بدءا من الإعلان إلى جميع المؤهلين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة، مرورا بالاختبارات والمقابلات، وصولا إلى انتقاء أفضل المرشحين.

يستنتج مما سبق أن مبدأ تكافؤ الفرص لجميع المواطنين يتحقق إذا تماثلت فرص التأهيل وطبقت طرق التوظيف المشرعة.

2. **شروط تكافؤ الفرص: لكي يتحقق مبدأ تكافؤ الفرص، لابد من توفر الشروط الموالية:**

أ. **تماثل فرص التأهيل:** تكون فرص التأهيل متماثلة لجميع المواطنين، إذا منحوا نفس الإمكانيات التي تؤهلهم، مع التطبيق الفعلي لما أقره المشرع الجزائري؛ من أن المساواة تبدأ " **بإزالة العقبات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي التي تحد في الواقع من المساواة بين المواطنين**[2]"، وبتسخير الدولة لكل الإمكانيات[3] المتاحة؛ من ثروات وطنية، لقهر الثالوث: الفقر، والمرض، والجهل، وتوفير فرص

---

[1] / أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص137 .

[2] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **دستور**الجزائر 1976، المادة 41.

[3] / أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مرجع سابق، ص137، 41.

العمل، والعلاج المجاني، وإجبارية التعليم الأساسي، ومجانيته، في جميع المراحل، وتوفير الإمكانيات والوسائل، والعوامل المؤثرة في بروز ونمو القدرات الشخصية للمواطن، من بداية التعليم، إلى ما تستطيع قدرات المتعلم الوصول إليه، مع توفير المتطلبات الضرورية للتمدرس، مثل: الكتب، والوسائل البيداغوجية، حتى طالب الدكتراه في الجزائر، يصب في حسابه منحة من الدولة تقدر بـ 36.000دج، كل ثلاثة أشهر، مهما بلغ سنه، بشرط وحيد هو: أن يكون غير مسجل في الضمان الاجتماعي. أي بطال رسميا. وكلنا نعرف أن الكثير من المشغلين في العالم العربي لا يصرح بهم في الضمان الاجتماعي، أو يشتغلون أشغالا لا تتطلب التصريح، مثل: الفلاحة، والأعمال الخاصة.

في حين تباع تذكرة كل وجبة (**الغداء والعشاء**) للطالب الجامعي بـ 1.20 دينار جزائري، و(**فطور الصباح**) بـ 0.80 دينار. وحتى تفهم القيمة النقدية لتكلفة الاطعام بالجامعة، لغير الجزائري، أعطي مثلين، الأول: سعر فنجان قهوة خارج الجامعة، والثاني:تكلفة طبع تذاكر الاطعام. فسعر (فنجان قهوة) في المقاهي الشعبية في محيط الجامعة يقدر بـ 20 دينار، وتكلفة طبع تذكرة الوجبة الواحدة في المطابع (**ورقة واحدة**) تقدر بـ 0.80 دينار؛ ولما سألت المعنيين، عن سبب طبع التذاكر وبيعها للطلبة، قيل لي: أن سبب الطبع وبيعها للطلبة هو:" إمكانية حصر عدد الوجبات المقدمة للطلبة في كل مطعم جامعي"

ب. **تطبيق طرق التوظيف المشرعة**: التطبيق المستهدف، هو الذي يكون كما نص عليه المشرع الجزائري، قلبا وقالبا، على جميع المواطنين المرشحين، الذين تتوفر فيهم المؤهلات القانونية المطلوبة، مع إعطاء الأولوية للمخزون الداخلي من الموظفين المؤهلين بالمؤسسة، وإن اقتضت الضرورة يلجأ إلى التوظيف الخارجي.

ج. **عدم وضع شروط غير الشروط المشرعة للتوظيف**: إذا لم توضع شروط خارجة عن شروط متطلبات الوظيفة، كوضع شروط تميز بين المواطنين الجزائريين خاصة من حيث الامتياز الطبقي، أو الانتساب العائلي.

د. **الإعلان عن التوظيف**: إذا تم الإعلان عن التوظيف بكل الوسائل التي تجعل المعنيين بالترشح يعلمون به، في الزمان والمكان، وبالوسائط القانونية المعرَّفة.

استخلص: أن مبدأ تكافؤ الفرص يتحقق بين جميع المواطنين المرشحين للالتحاق بالوظيفة العمومية، إن تتساووا؛ بدءا من تحقيق الحاجات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتأهيل للوظيفة، والإعلان عنها، وصولا إلى التعيين بالجديرة في المنصب.

وهو ما فيما يلي تفصيل للكفاءة والجدارة:

ثانيا. مبدأ الكفاءة: الكفاءة المراد تناولها، هي: الكفاءة الفردية، التي تتحقق نتيجة تكافؤ الفرص، وتقاس الكفاءة بأربع طرق، كما حددها المشرع الجزائري، وهي طرق كافية لتحديد الأكفإ: إذا صدق المشرفون والرئاسات القائمة على عملية القياس.

وقبل تحديد كيفية قياسها، أحدد المقصود بالكفاءة، وتعريفها:

1. **المقصود بالكفاءة:** الكفاءة الفردية التي يتمتع بها المترشح، والمتوقعة لشغل الوظيفة، ومقاسة بمعايير علمية، وأسس عملية، وموضوعية، سواء كانت أثناء المفاضلة[1] أم بعد التكوين. وهي تعرف بـ: القدرة على "**تحقيق الأهداف بالنوعية المناسبة والمطلوبة في الوقت المناسب، في ظل الظروف المحيطة بأداء الموظفين**"[2]؛ لانجاز مجموعة المهام المحددة الواضحة، من العمل المسند للموظف، في إطار الوظيفة المكلف بها.
2. **طرق قياس الكفاءة:** تقاس كفاءة الموظف "**بالحصول على البيانات والحقائق** التي من شأنها أن تساعد الرئاسات على تحديد مدى كفاءة، وأداء، وإنجاز الموظف، حتى يمكن اتخاذ قرار"[3] يخص التعيين، أو التثبيت، أو الترقية، أو النجاح في التدريب.

وقد حدد المشرع الجزائري أربع طرق لقياس كفاءة الموظف، أرتبها حسب شيوع تطبيقها في مؤسساتنا: الوضع تحت التجربة، الإمتحان المهني، التقدير الشخصي، التقارير.

فالأربعة السابقة تستعمل للتقدير، والحكم على كفاءة الموظف، مع التذكير أن الطريقة الرابعة يقل اللجوء إليها في إدارتنا، وتستعمل أكثر في المؤسسات الإنتاجية. الأولى: تطبق باستمرار عقب التوظيف الخارجي؛ للتعرف على مدى قدرة المرشح على استغلال مؤهلاته وسرعة التكيف مع الوضع الجديد في المؤسسة؛ أما الطرق الثلاثة الأخرى: فهي تطبق في مجال الترقية، ويقدر بواسطتها مدى قدرة المرقى، أو المراد ترقيته على أداء المهمة الجديدة التي ستسند إليه.

أ. **الوضع تحت التجربة:** تقرر هذه الطريقة في حالة التوظيف الخارجي، قبل التثبيت في الوظيفة، وهي المدة التي يعتبر فيها المعين متربصا أو متمرنا، وتقدر مدتها بين ثلاثة، وإثني عشر شهرا، حسب كل وظيفة.

إن فشل المتمرن في أداء مهامه يترتب عليه خياران أمام الجهة المكلفة بالتعيين: إن رأت عدم صلاحيته تماما، سرحته بدون تعويض أو إنذار مسبق، وإن رأت إمكانية تدارك الضعف، أعطته فرصة أخرى، تقدر بنفس المدة الأولى، وتقرر في نهايتها التسريح أو التثبيت.

---

[1] / استعملت "المفاضلة" بدل الاختيار، أنصر، المفاضلة. ص 94

[2] / حبيب الصحاف، **معجم إدراة الموارد البشرية وشؤون العاملين**،مرجع سابق، ص63.

[3] / أحمد زكي بدوي ،**معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مرجع سابق، ص 265 .

وأما في حالة التوظيف الداخلي _الترقية_ إن فشل المرقى إلى الرتبة أو السلك الأعلى الموالي مباشرة، في أدائه لوظيفته الجديدة؛ قد تعطى له فرصة ثانية بنفس المدة الأولى، أو "ينزل" إلى رتبته الأصلية فقط.

ب. **الإمتحان المهني**: يجري إمتحان مهني للمرشح، للكشف عن مدى كفاءته في ميدان عمله، ومدى استيعابه للمعارف التي يفترض أن يكون قد اكتسبها في ميدان عمله، أو اطلع عليها بسبب علاقتها مع طبيعة عمله.

ج. **التقدير الشخصي**: هي الطريقة التقديرية الأكثر استعمالا في مؤسساتنا الإدارية، خاصة فيما يخص الترقية في الدرجة، وتقدر كفاءة الموظف رقميا، بعلامة تقدر بين (0و10)، أو بين (0و20) حسب تقدير رئيسيه المباشر ومعرفة مديره الرئاسي.

د. **التقارير**: ترفع تقارير عن الموظف من رئيسه المباشر، يبيّن فيها قدرات المرؤوس أثناء أدائه لعمله، وتستعمل أكثر في الوظائف التي يمكن فيها إظهار التميز، أو التفرد، أو النتائج التنافسية الخاصة.

لهذا، **من الظلم تخطي الكفاءة؛ بتجاهل من يمتلكون الكفاءة المتطابقة مع متطلبات الوظيفة**، واختيار غيرهم، بناء على الوساطة، أو الولاء؛ رغم أنه لا أحد يستطيع أن يضمن الولاء الحقيقي أو المستمر، زيادة على أن "الكفاءة لا يمكن الحصول عليها بسهولة، فهي تتطلب وقتا طويلا، وصبرا كبيرا، ومزيجا من الجهد والتعب، والخبرة الناتجة عن زمن من معايشة الأحداث والتجارب، بما فيها من إيجابي وسلبي، ولأنها تتطلب التعامل مع المشاكل ومن يصنعونها، ومواكبتهم في الظروف الخطرة التي تمت فيها"[1]. ورغم ذلك، في الأخير يختار الغير**!!**.

النتيجة المستخلصة من كل ما سبق: تؤكد أنه لا يمكن تحقيق مبدأ الجدارة واقعيا، إلا باللجوء إلى مفتاح الكفاءة، وترتيبهم في قوائم الاستحقاق، ليظهر الأجدر.

والحديث عن الجدارة يتطلب تحديد المقصود منها، ومكوناتها، وكيفية التأسيس لها، وتطبيقها في الواقع، والفائدة منها، وأسباب تخطيها.

ثالث. مبدأ الجدارة: لكي نوضح الجدارة المحققة للمساواة لابد أن أتناول المقصود منها، وكيفية تأسيسها، وتطبيقها، وفائدة التعيين المبني عليها.

---

[1] / إبراهيم عباس الحلابي، **تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها**، دار الفكر العربي، 2013، ص70/71.

1. **المقصود بالجدارة:** يقصد بالجدارة، لغة: الأهلية، يقال جدر بهذا المنصب، أي كان أهلا له، ومن مترادفاتها استهل، أحقية، أهلية، استحقاق، أهل، أولى، استحق، يقال استحق الجائزة استأهلها وكان جديرا بها[1]، أما هنا فإن الجدارة المهنية **تعني القدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها مهنة من المهن.**

وتطلق عبارة الجدارة، لتوصف المرشح أو الموظف المقتدر على أداء وظيفته، ويجمع فقهاء الإدارة العامة على تعريفها بأنها: تلك التي تجعل تفضيل الموظفين والاحتفاظ بهم، يتم على أساس الصلاحية وليس بناء على المحاباة.

مع الاشارة أن الجدارة لا يعتمد عليها بقدر ما يعتمد على الولاء في المناصب السياسية، ولا يعتمد في المناصب العليا والنوعية على الجدارة بقدر ما يعتمد على التقدير الشخصي للمكلف بالاختيار، ومدى الولاء المنتظر من المرشح، وبتعبير آخر: مبدأ الجدارة يُعمل به الآن في الدول المتقدمة بتفضيل المترشح طبقا لمؤهلاته المحددة لكفاءته المتماشية مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها، وهذا الأسلوب هو البديل لنظام التوظيف القديم، الذي كان سائدا عندهم، بقيامه على الفروق في الأوضاع الاجتماعية المبنية على الأصل العائلي والعرف الاجتماعي، والثروة، والنفوذ السياسي، والتعليم، وآداب السلوك والولاء الحزبي والطائفي أو غيرها، حسب النظم التي عرفتها دولهم.

وفي الأخير يمكن إجمال مكونات مبدإ الجدارة في الجزائر على الأقل نظريا فيما يلي:

2. **مكونات مبدإ الجدارة:** الجدارة تتكون من خمسة عناصر مترابطة ومتكاملة، هي: تكافؤ الفرص، المسابقات والإمتحانات، الاستحقاق، واقعية التقارير، المساواة.

أ. **تكافؤ الفرص:** تتكافؤ الفرص بالمساواة بين المترشحين بدءا من الإمتحانات والمسابقات والتأهيل والترقية، إلى تبادل الحقوق والالتزامات، بين المؤسسة وموظفيها، طوال المسار المهني.

ب. **المسابقات والإمتحانات:** تستعمل كأساس للتباري وإظهار الأكفأ والأجدر؛ لأنها تحول دون تدخل الأهواء الشخصية، والضغوط الخارجية على القائمين على عملية التوظيف والترقية.

ج. **الاستحقاق:** يستغل كوسيلة للمفاضلة، أو الفرز بين المرشحين المتبارين للظفر بالوظائف الشاغرة، إذا كانت الوظائف الشاغرة أقل من عدد المترشحين، بإشراف لجنة، وبطريقة شفافة وواضحة.

د. **واقعية التقارير:** هي متابعة الواقع تحت التجربة، وتقرير مصيره بالتثبيت، أو التسريح.

هـ. **المساواة:** هي النتيجة الطبيعية الآلية، للتطبيق الفعلي والتام للعناصر الأربعة السابقة، وهي؛ ما أتناولها في المبحث الموالي بالتفصيل.

---

[1] / أحمد مختار عمر، **الكنز الكبير**، مطبعة سطور، 2000، ص326، (اكتفيت بالمترادفات، الأكثر شيوعا في عصرنا).

3. **تأسيس التعيين على مبدإ الجدارة: هو** أسلوب عملت به أوروبا تطبيقا لمبادئ الثورة الفرنسية، وإلحاح منظمات المجتمع المدني الحر، كبديل لنظام التوظيف القديم الذي كان يعتمد على الولاءات السياسية والحزبية والشخصية، وحتى الطائفية والقبلية كما سبق ذكره.

ونظام الجدارة الحالي مرتبط أساسا بالإمتحانات والمسابقات، التي تظهر مدى صلاحية المترشحين للوظيفة العمومية، وهي طريقة مثلى تحقق تفضيل أكفأ وأجدر المترشحين.

يعمل بمبدإ المسابقات والإمتحانات في الوظائف الإدارية الدنيا والوسطى، أما الوظائف العليا أو السامية والنوعية خاصة السياسية منها، فإنه لا يعمل بها بقدر ما يعتمد على التقدير الشخصي للمكلف بالتعيين ومدى الولاء المنتظر من المرشح؛ لأن التعيين هنا يؤسس منذ البداية على الولاء الشخصي أو للمكلف بالتعيين ورؤسائه، أو العقائدي أو المذهبي أو حتى الطائفي أو القبلي.

4. **كيفية تطبيق مبدإ الجدارة:** يقوم في الوقت الحالي مبدأ الجدارة في أغلب دول العالم على نظام الإمتحانات والمسابقات في التوظيف، مما يحقق رقابة فعالة في تفضيل أكفأ المرشحين لشغل الوظيفة العمومية. من خلال:

أ. الاستغناء عن خدمات الموظف في حالة التأكد من عدم كفاءته.

ب. عدم التمييز بين المواطنين على أي أساس كان، إلا المؤهلات المشروطة ومتطلبات الوظيفة.

ج. فتح المجال واسعا للتنافس على الوظائف الشاغرة بالاختبارات والإمتحانات.

د. اعتبار المسابقات والاختبارات الوسيلة الأنجع لاختبار المعارف والقدرات؛ لأن الفرصة فيها تتاح لكل من تتوفر فيه شروط ومتطلبات الوظيفة.

هـ. التقييم والمفاضلة بين المرشحين يتمان بإشراف لجنة خاصة محايدة ومستقلة.

و. اقتصار التعيين على المترشحين ذوي الكفاءة المطلوبة الذين أفرزتهم المسابقات و/أو الإمتحانات والاستحقاق.[1] وليس كمكافأة على خدمة سياسة أو حزبية أو محسوبية.

ولو عدنا إلى عالمنا العربي لوجدنا أنه لا ينظر إلى الجدارة بقدر ما ينظر إلى الانتماء السياسي والحزبي والعلاقات الأسرية والرشوة والجنس ..الخ. ويرجع سبب عدم الأخذ بمبدإ الجدارة إلى شيوع العشائرية، وقلة الرقابة أو انعدامها، ولا أدل على ذلك ما يجري بين أبناء الوطن العربي الواحد من حروب عشائرية ومذهبية وطائفية، بل أكثر من ذلك تُوزع المناصب محاصصة رسميا بين الشِّيَع والطوائف في لبنان، ولا يوجد في "مجلس التعاون الخليجي" قانون عمل، بل "نظام الكفيل".

---

[1] / بزة رابح، **واقع تسيير الموارد البشرية في المجتمعات المحلية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، الجزائر، غير منشورة، ص150.

أَلا يؤدى هذا ببعض المكلفين بعملية التوظيف بأن يختاروا من لا يقاومونهم في تحقيق أهدافهم الخاصة، وليوسعوا نفوذهم ويحققوا مصالحهم الشخصية، أو يمارسوا التربح بمختلف أشكاله من خلال الوظيفة؟. وقد نتج عن ذلك ظهور سلبيات كثيرة هددت وتهدد الإدارة العمومية، منها تشويه سمعتها في المجتمع الذي من المفروض أن تكون في خدمته فقط، ويأتي تشويه سمعتها بالدرجة الأولى من أولئك الذين عينوا في مناصب غير جديرين بها؛ لأنهم لم يستطيعوا أداء مهامهم على أكمل وجه، أو حسب متطلبات الوظيفة المكلفون بها، والأنكى والأمر من كل ذلك ترقيتهم من طرف رؤسائهم تحقيقا للمصالح الشخصية إلى وظائف قيادية، فأصبحوا يتخذون باسمها قرارات خاطئة توازي كفاءتهم، فازداد السوء سوءا، وهذا ما ذهب إليه أيضا عبد الغفار يونس قائلا: [1]" بينت تجارب كثيرة من المؤسسات، أن العديد من الانتكاسات والمشاكل في العمل كان سببها سوء إدارة المؤسسة، وضعف القرار المتخذ وعدم الخبرة والقدرة على التعامل مع الآخرين مهما كانت صفاتهم. وهذا الأمر لا يعود إلى وجود مشكلة أو خلل في الوظيفة أو العمل فحسب؛ بل لوجود خلل في قدرة من يديرها ويتحمل مسؤولياتها أيضا". هذا من بين الأسباب التي دعت المشرع الجزائري إلى إلزام القائمين على التوظيف بتطبيق طرق محددة لقياس الكفاءات، هذه الطرق، هي: الإمتحانات، الاختبارات، المهنية، الاستحقاق، والتسجيل على قائمة التأهيل؛ وهي الطرق الأكثر شيوعا في الجزائر لقياس كفاءة المرشحين، وإثبات جدارتهم للحصول على الوظيفة الشاغرة.

وإذا طبقت المؤسسة التوظيف حسب الجدارة وبالكيفيات السابقة ستحقق الفوائد التالية:

5. **فائدة التوظيف المبني على الجدارة:** الجدارة محبذة؛ لأن فارسها أكد ذاته، ووصل إلى مأربه، واعترف محيطه بقدرته على انجاز ما يسند إليه بحق وحقيق؛ وبالتالي مسيرته الوظيفية تكون ميسورة بما يحققه من ترقيات ومكانات اجتماعية، ومهنية بين زملائه. أما ما يتحقق واقعيا على مستوى المؤسسة، فهو:

أ. **أداء جيد:** الوظائف الحساسة أو ذات الأهمية الكبرى، كالتخطيط والتوجيه والرقابة، ميادينها واسعة، ليس من السهل النجاح فيها بسهولة ويسر، النجاح فيها؛ حياة للمؤسسة، واستقرارا لعامليها.

ب. **انخفاض معدلات دوران العمل:** المحافظة على المخزون الذي تملكه المؤسسة من المهارات والكفاءات والخبرات أمر ضروري؛ لا يستحق أن يهدر مهما كان نوعه.

ج. **قصر فترة التكوين:** نظرا للكفاءة والقدرة التي يتمتع بها المرقى أو المرشح، يصبح التكوُّن أو التعلُّم يسيرا ويحقق هدفه بسرعة، ويثبت المعين الجديد بعد الفترة الأولى المقررة مباشرة، وتظهر عليه نتائج تكوينه.

---

[1] / عبد الغفار يونس، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق.

د. **سرعة التغيير التنظيمي**: أولو الكفاءات الجيدة، يتجاوبون بسرعة مع أي تغيير في المؤسسة. كالنمو أو النقل أو الإحلال، دون آثار سلبية تذكر عليهم و على المؤسسة.

هـ. **تفرغ القيادات**: إلى تحقيق مهامهم الأساسية، كالتخطيط والتوجيه والرقابة، أي التوجه إلى تحقيق وتطوير أهداف المؤسسة التي أنشئت من أجلها، بل إن انتشار الكفاءات في مؤسستهم يجعلهم يطورون الأهداف تجاوبا مع مقتضيات التحولات التي لم تكن في الحسبان. كل ذلك سببه النجاح في العناصر الأربعة السابقة.

6. **أسباب تخطي الجدارة**: يمكن تصنيف أهم الأسباب التي تدفع القائمين على عملية التوظيف في المؤسسة العمومية إلى تخطي مبدأي الكفاءة والجدارة إلى مجموعتين رئيسيتين: أسباب عامة، وأخرى خاصة، ويتفرع كل منهما إلى العديد من الأسباب، نوجزها فيما يلي:

أ. **الأسباب العامة**: تعود الأسباب العامة إلى المجموعة الكلية من رؤساء ومرؤوسين. ويمكن تلخيصها في سبعة أسباب:

- **فقدان الكفاءة والموهبة**: فاقدوهما لا يقدرون على وضع إستراتيجية ترعى سمعة المؤسسة، فيحولون اهتمامهم من الحفاظ أو الرفع لمكانة المؤسسة، إلى المحافظة على مصالحهم الشخصية واستزادتها، فيصيرون وبالاً على مؤسستهم، فتنخفض مكانتها وسمعتها بين الجمهور الذي يتردد عليها، وهو ما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، ومواجهة منافسة المؤسسات الأخرى المتطلعة إلى المكانة الأسمى.
- **اتخاذ قرارات خاطئة**: الأدهى والأمر أن يتم ترقية غير القادرين على اتخاذ قرارات صحيحة إلى المناصب القيادية، وهنا تكمن الكارثة؛ لأن وصولهم إلى المراكز العليا لاتخاذ القرار يجعلهم يتخذون قرارات غير ذات جدوى، خاصة تلك التي لا تعتمد على دراسات واستشارات، بل على السلطة التقديرية المنبثقة من اعتبارات شخصية، ومسايرة للرئاسات، للحفاظ على المصالح الضيقة وإظهارا للولاء المحنط.
- **العجز عن التحليل الصائب**: وجود غير المناسبين للوظيفة ينتج عنه تبذير للجهد والمال؛ لعدم قدرة المقررين على تحليل القضايا واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، ولو اتخذت فيما بعد، فالوقت في عصر العولمة "سيفا إن لم تقطعه قطعك".
- **سوء المفاضلة**: سوء المفاضلة يعود بالدرجة الأولى للأسباب الخاصة؛ مما يؤدى إلى إهدار الكفاءات والخبرات والمهارات، وخسارة للجهد والوقت من طرف الأكفاء، وتبذير المال المنفق عليهم من الأهل والبلد، وظلم في حق الوطن والمؤسسة الكافلة.
- **انخفاض المعنويات**: إذا كان القائم بالتوظيف مثلا قد وظف دون أن يكون جديرا بالمنصب. فتوظيف غير الجدير بالوظيفة ينعكس على أدائه؛ لأن المهام الموكلة إليه أكبر من إمكانياته وقدراته،

الأمر الذي يحُط من معنوياته عاجلا أو آجلا، و يصبح كسولا في أداء أدواره ويتأخر عن مواقيت عمله وينتهز الفرص للتغيب كلما سنح الظرف.[1]

- **عدم الإلتزام بالأهداف**: وهي الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، وبالتالي يصبح الموظف هدفه تحقيق الأهداف الشخصية؛ كالمحافظة على الوظيفة، وكل ما هو مرتبط بها، من سلطة وامتيازات.
- **انتشار الفساد**: يمكن تلخيص مضار الفساد في التوظيف الداخلي والخارجي، بما ذهب إليه سليمان محمد الطماوي، قائلا[2] : "إذا جعلت الترقية منوطة بالوساطة والمحسوبية؛ فلن يعمل أحد؛ لأن من لا وساطة له لا يعمل؛ لأنه يعلم سلفا أنه تنقصه وسيلة الترقية، ولا المحظوظ ذو الوساطة؛ لأنه يعلم أن وسيلة ترقيته هي شيء آخر غير التفاني في العمل"

ب. : **الأسباب الخاصة**: هي أسباب تعود للرئاسات العليا في المؤسسة، فهي لا تلتزم بالمفاضلة حسب النصوص القانونية لمبدأي الكفاءة والجدارة، بل تعمل بما يحقق لها مكاسب شخصية من خلال:

- ✓ **المحاباة**: لأصحاب النفوذ والانتماء السياسي والحزبي وذوي العلاقة الشخصية والأسرية.
- ✓ **التربح**: كالرشوة ومقايضة المصالح الشخصية بين المتعاملين مع الإدارة وأصحاب السلطة والنفوذ.
- ✓ **استغلال السلطة والنفوذ**: الأصل في السلطة والنفوذ الممنوحتان للقائمين على الإدارة؛ منحت لاستغلالها بما يعود على المؤسسة بالنفع والفائدة، تجاوبا مع مواقف خاصة أو طارئة، لكنها قد تستغل في صالح متخذيها أكثر من صالح المؤسسة.
- ✓ **التطلع إلى نفوذ أكبر**: فالمديرون يعينون من لا يعارضهم، خاصة إذا كانت المعارضة لاتحقق أهدافهم المرغوبة لهم أو لأولياء نعمهم من رؤسائهم التي يكنون لها الولاء، مما يزيد من نفوذهم، ويزداد النفوذ كلما وظف أشخاص في مناصب ليسوا أكفاء لها أو ليسوا مؤهلين لشغلها، فيصبحون تابعين لرئاساتهم التي تملي عليهم طرق العمل، والسلوكيات المطلوبة أثناء أداء الوظيفة.
- ✓ **ضعف أو قلة الرقابة**: يعود سبب قلة الرقابة أو ضعفها إلى قلة النصوص التشريعية المفصلة، سواء أكانت منها القانونية و/أو التنظيمية، أو الاتفاقية. وهو ما يؤدي إلى التراخي في بذل الجهد الرقابي وفي متابعة المرؤوسين إلى حد التواطؤ معهم، حبا في ازدياد النفوذ والامتيازات الشخصية؛ حتى تصبح سلسلة الولاءات، كحبات المسبحة إن أُسقطت أي حبة منها انفرطت وسقطت جميع حباتها التسعة والتسعون؛ رئيس الجمهورية يختار الوزراء، أو بعد أن يقترحهم عليه الوزير الأول،

---

[1] / راجع، إبراهيم عباس الحلابي، **تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها**، دار الفكر العربي، ط1، 2013، ص79.

[2] / سليمان محمد الطماوي ، **مبادئ القانون الاداري** ، دراسة مقارنة، الكتاب الثاني، نظرية المرفق العام وعمال الادارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 1973، ص، 359.

فيتفقان على قائمة معينة، والوزراء يعينون أو يقترحون رؤساء مصالحهم، والأخيرين يعينون أو يقترحون مساعديهم، ومساعدوهم يختارون مرؤوسيهم، وتمتد السلسلة حتى تصل إلى الأسفل، فطريقة التعيين هذه تجعل البناء متواكلا على بعضه، إزالة حجر واحد، "**حجر سنمّار**" يطيح البناء كله، كما تقول الأسطورة أو يروي التاريخ. وتصبح مقولة "**لمن ترفع شكواك يا شاك بضرك؟**" صحيحة**!!**؛ لأن الولاء آت من التستر المتبادل، من شاكلة " أستروني أستركم "، بدليل أن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وهو الذي نستطيع أن نشبهه بمحكمة الاستئناف العليا للموظف لم ينعقد منذ استرجاع السيادة الوطنية.

المبحث الثاني

مبدأ المساواة

المساواة في التوظيف المراد مناقشتها هي: المساواة بين جميع المواطنين الجزائريين التي حدد المشرع الجزائري آليات تحقيقها. من الشروط التي يتطلبها الالتحاق بالوظيفة العمومية، إلى طرق تطبيقها على أرض الواقع.

والمساواة لا تعني القسمة على إثنين، ولا تعني التنكر لذوي الحقوق، ومن لهم أفضال على المجتمع، وهو ما يدعونا إلى التمييز بين المساواة والحقوق، سواء الحقوق الطبيعية أو المكتسبة.

تناول مبدإ المساواة ينطلق من التعرف على المقصود بها ومصدرها، استقراء متدرجا لمصادر التشريع الجزائري، من الشريعة الاسلامية، والإعلانات والمواثيق الدولية المقررة لحقوق الإنسان والقوانين الوضعية الجزائرية، وينتهي بالتعرض إلى الآليات التي حددها المشرع الجزائري تحقيقا للمساواة.

أولا: **تحديد مفهوم المساواة**: قبل أن أتعرض للمساواة في التوظيف، أتناول أولا مفهومها وتعريفها.

1. **مبدأ المساواة**: يدل مفهوم المساواة على حالة تماثل الحقوق والالتزامات بين الأفراد في المجتمع، وقد كانت النظم السياسية القديمة تقْصره على حق الأفراد في المساواة أمام القانون، فيما يسن لهم من حقوق وإلتزامات، ثم تطور المفهوم فشمل المساواة الاقتصادية والاجتماعية[1].

تشير كلمة المساواة إلى مجموعة من التوصيات التي يجب أن يتبعها الأفراد و الجماعات لتحقيق العلاقات الاجتماعية الإيجابية؛ لأن المساواة تدعو إلى تطبيق القيم الاجتماعية التي توصي بالعدالة في الحالات المتساوية، أما من حيث تطبيق مبدإ المساواة على أرض الواقع، فهو يختلف من مجتمع لآخر، حسب المثل والأخلاق الاجتماعية الرفيعة التي استطاع المجتمع انجازها والتقيد بقراراتها الأخلاقية، مع

---

[1] / أحمد زكي بدوي ،**معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مرجع سابق، ص136.

التذكير أنه مهما كانت الاختلافات بين المجتمعات فإن مبدأ المواطنة يبقى يحث على المساواة بين المواطنين أمام القانون[1]، خاصة من حيث تشابه المكانة الاجتماعية والحقوق والمسؤوليات والفرص المتكافئة[2].

إن المساواة في التوظيف هي أن يتساوى جميع المترشحين لتولي الوظائف في المؤسسة العمومية بمعاملتهم نفس المعاملة، بدءا من الشروط المطلوبة للالتحاق بالوظيفة وعملية الإستقطاب إلى وضعيات الموظف، بمنحهم نفس المزايا والحقوق وتحميلهم نفس الإلتزامات، مادامت الوظائف متماثلة.

2. **تعريف المساواة**: عرّفت الإعلانات والمواثيق المقرّرة لحقوق الإنسان والتشريع الوضعي الجزائري بالإجماع المساواة بأنها: عدم التمييز بين المواطنين المترشحين إلى الوظيفة العمومية، انطلاقا من المبدأين الأساسيين في التعيين، وهما: "الكفاءة والجدارة"، ليحصل على الوظيفة الشاغرة الأجدر بها، وهو الأكفأ من بين المتسابقين.

إذًا: المساواة في التوظيف، هي: عدم التمييز بين المترشحين من المواطنين، والتعيين في الوظيفة حسب الكفاءة والجدارة.

المنافسة الصادقة المتساوية تُخضع التعيين إلى مبدأين أساسيين، الأول: حسب الكفاءة، والثاني: حسب مبدأ المساواة في تولي الوظائف، مبدأي المساواة والكفاءة متكاملين، فالتعيين حسب الكفاءة هو: تحقيق وتفعيل للمساواة والفرص المتكافئة، ومبدأ المساواة بمفهومه العام السابق الذكر، هو: التعيين حسب الكفاءة. وحتى تكون المساواة حقيقية يجب أن تبدأ من الفرص المتاحة للمترشحين، والفرص المتاحة تنطلق من بناء الكفاءة عن طريق التعلُّم والتكوُّن.

ولا يمكن معرفة الأكفأ بالوظيفة إلا بتطبيق مبدإ المساواة بين المترشحين، بدءا من الإعلان عن الوظيفة إلى التثبيت فيها مرورا بالمفاضلة والتعيين والتدريب.

وعليه سوف تتم مناقشة المساواة في التوظيف انطلاقا من الكفاءة والجدارة؛ لأن الفرص المتكافئة هي الأرضية الفعلية التي تبنى عليها المساواة والمُوصِلة إلى تحقيق الجدارة. وأبدأ بالتأسيس لمبدإ المساواة وأنتهي بكيفية تطبيق المشرع الجزائري له.

ثانيا:التأسيس لمبدإ المساواة: تأسيسا لمنظور التشريع الجزائري لمبدإ المساواة في التوظيف، يجب محْص المصادر التي أقرها المشرع له، وهي مبادئ الشريعة الإسلامية[3]، والإعلانات والمواثيق الدولية المقرِرة لحقوق

[1] / عبد الهادي الجوهري ،**قاموس علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، 1988، ص218.

[2] / محمد عاطف غيث ،**قاموس علم الاجتماع** ، دار المعرفة الجامعية ،1995.،ص161.ز

[3] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة، 2/1، من الأمر رقم 58/75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن **القانون المدني الجزائري** المعدل والمتمم "إذا لم يوجد حكم تشريعي ، حكم القاضي بمقتضى مبادئ الشريعة الإسلامية ، فإذا لم يجد فبمقتضى العرف ، فإذا لم يجد فبمقتضى القانون الطبيعي وقواعد العدالة".

الإنسان[2]، ودساتير الجمهورية والتشريع الوضعي الجزائري. بهدف الاجابة على السؤال الذي طرحناه منذ البداية. هل مصادر التشريع الجزائري وقوانينه السارية تقر المساواة في التوظيف؟. هذا ما يراد الإجابة عليه فيما يلي:

1. **التشريع الإسلامي**: الإسلام يعتبر المساواة سمة لازمة للمجتمع الإسلامي وخاصية من خصائصه؛ لأنها صورة من صور العدالة المطلقة عنده، والدلائل على ذلك كثيرة، سواء من القرآن الكريم أو من السنة النبوية المطهرة، أكتفي بذكر أشهر هذه الأدلة تداولا بين عامة المسلمين، من القرآن الكريم قوله تعالى:"إنما المؤمنون إخوة"[1] وقوله عز وجل:"يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكركم عند الله أتقاكم"[2]، ومن السنة المحمدية قوله صلى الله عليه وسلم:"الناس سواسية كأسنان المشط، لا فضل لعربي على أعجمي إلا بالتقوى".
2. **الإعلانات والمواثيق والاتفاقيات الدولية**: المساواة في الجزائر تكريس للمبادئ الإنسانية العالمية، بدءا من إعلان حقوق الإنسان والمواطن، إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، مرورا باتفاقيات منظمة العمل الدولية.

ففي إعلان الثورة الفرنسية جاء أن: "**جميع المواطنين متساوون في الالتحاق بالوظائف العمومية لا فضل لأحدهم إلا بقدر ما يتمتع به من قدرات ومواهب**[3]".

ولما ظهرت منظمة الأمم المتحدة أخذت به وأقرته في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي نص بصريح العبارة أن: "**لكل شخص الحق في تقلد الوظائف العمومية بالتساوي مع الاخرين في بلده**"[4].

كما أن **منظمة العمل الدولية** طلبت من كل الدول المصادِقة على الاتفاقية رقم 111 بـ " **تطبيق سياسة وطنية ترمي إلى تشجيع تكافؤ الفرص والمساواة والمعاملة في الاستخدام والمهنة**"[5].

3. **القوانين الجزائرية**: لم يبق مبدأ المساواة في التوظيف حبيس المواثيق الدولية المقررة لحقوق الإنسان، بل ارتقى تكريسه إلى النص عليه في التشريعات الوطنية باعتباره مظهرا من مظاهر الحقوق المدنية للمواطن، ويقصد بالمساواة في الجزائر، عدم التميز بين المواطنين على أسس الجنس أو العرق أو الدين أو الانتماء السياسي، وأن يكون جميع المترشحين للوظيفة العمومية على مسافة واحدة من القائمين على عملية التوظيف. فقد تم النص عليها في جميع دساتير الجزائر، بما في ذلك دستورها لسنة 1963، الذي جعل

[1] / سورة الحجرات، الآية 10.

[2] / سورة الحجرات ، الآية 13.

[3] / المادة 6، إعلان "**حقوق الإنسان والمواطن للثورة الفرنسية** " ، سنة 1789.

[4] / لمادة 2/21 ، **الاعلان العالمي لحقوق الانسان** سنة 1948، الأمم المتحدة.

[5] / المادة 4 ، الاتفاقية رقم 111 الخاصة بالتمييز في مجال الاستخدام والمهنة، مظمة العمل الدولية ، اعتمدت يوم 25 جوان 1958.

من مهام الجمهورية الجزائرية "مقاومة كل نوع من التمييز"[1]، وميثاقها الوطني لسنة 1976، ذو الإيديولوجية الاشتراكية البحتة، الذي كرس الشرعية الثورية، واهتم بالحقوق الأساسية وبالمساواة بين الجنسين، ولم يتطرق في ذلك الوقت إلى المساواة؛ لأن المساواة في تولي الوظائف ضمنها النظام الإشتراكي، بإلغاء الطبقية، والذي بدأت إرهاصات تطبيقه الأولى تظهر في دستور 1963[2]، حيث أن الماركسيين يرون أنه "لا يمكن تحقيق المساواة بدون إلغاء الملكية لوسائل الإنتاج الفردية، وتصفية الطبقات المستغِلة[3]"، وهو المنحى الذي نحاه الميثاق الوطني لسنة 1976، بترسيخه لمبدإ المساواة حسب الشرعية الاشتراكية واعتبره أمرا مفروغا منه؛ لذلك عبر ب "انطلاقا" في معرض حديثه عن المساواة، قائلا: "**انطلاقا من مبدإ المساواة بين الجنسين، فإن الإشتراكية تعترف بالمكانة الأساسية التي تحتلها المرأة في الحلبة العائلية، بوصفها أُما وزوجة ومواطنة**"[4].

وقد خص المرأة بالحديث في تلك الحقبة؛ لأن المساواة بينها وبين الرجل في العرف الاجتماعي كانت موضع جدل، فحسم الأمر لصالح المساواة بينهما، ثم نقل مبدأ المساواة من كونه "مبدأ أساسي إيديولوجي" فقط؛ إلى دسترته بالنص عليه في المادة 44 من دستور 1976 "**وظائف الدولة والمؤسسات التابعة لها متاحة لكل المواطنين، وهي في متناولهم بالتساوي و بدون أي شرط، ما عدا الشروط المتعلقة بالاستحقاق والأهلية**". و نفس المعنى تلقفه دستور 1989 في المادة 48 "**يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون**"، أما دستور 1996 فقد أكد المساواة باكتفائه بتكرير نفس الصيغة التي وردت في دستور 1989.

وبعد التأكد من تكريس مبدإ المساواة بين الجزائريين دستوريا، استقرأت التشريعات الوضعية الجزائرية بمراجعة التشريع الجزائري، وأن أول قانون للوظيفة العمومية للجزائر المستقلة، ممثلا في الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، قد أكد ما ينص عليه دستور 1963 بوضوح بما لا يقبل أي تأويل، ولم يكتف بالتنصيص على المساواة في الوظيفة العمومية، بل اعتبر مبدأ المساواة **إدانة وتطهيرا** للإدارة الجزائرية من تركة العهد الاستدماري بالقول: " **أن مبدأ المساواة هو إدانة للقواعد والعادات التي تثير عند الموظفين الشعور بحرمانهم من الحقوق،**

---

1 / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،المادة 5/10، **دستور الجزائر**1963.

2 / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **دستور** 1963، أنظر الفقرات الأخيرة من المقدمة.

3 / أحمد زكي بدوي ، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ، مرجع سابق، ص136.

4 / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، **الميثاق الوطني**، الجريدة الرسمية، رقم 61 ، المؤرخة في 30 جويلية 1976، ص901 .

ووسيلة لتطهير الإدارة، بتنمية الشعور الوطني والمهني فيها[1]" ؛ لأن الإدارة في الفترة الاستدمارية، كانت في خدمة الأقلية الفرنسية وأداة قمعية لطمس الشخصية الوطنية، ونهب خيرات الشعب الجزائري؛ وقد جندت فرنسا للإدارة الجزائريين الذين كانوا يؤمنون بفرنسا أكثر من إيمانهم بجزائريتهم، أي من منعدمي الشعور الوطني والمعتقدين أن الجزائر فرنسا، رغم أنها كانت تخصهم بوظائف دونية تمييزية يرفضها الفرنسيون، كحراس وبوابين ومترجمين ومنظفين وكتبة بسطاء، دون أن يكون لهم الحق في الترقية إلى مناصب اتخاذ القرار، وهذا ما زاد في توسع الهوة السحيقة بين الجزائريين والإدارة الاستدمارية، وقد رد ابن باديس على كل من هو في موكبهم قائلا:

شعب الجزائر مسلم وإلى العروبة ينتسب

من قال حاد عن أصله أو قال مات فقد كذب

لأن الدهماء من الجزائريين لا يميزون بين الوطنية الجزائرية والانتماء الإسلامي خاصة أثناء الحقبة الاستدمارية؛ دفاعهم عن الوطن دفاعا عن الإسلام، والوطن الجزائري حاضِنة الإسلام.

لكن مبدأ المساواة بعد 44 سنة من استرجاع السيادة الوطنية تجلى مفهومه أكثر، فأصبح أعمق معنى وأكثر وضوحا في ما نصت عليه المادة 74 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، في مجال المسار المهني، من حيث التوظيف والترقية، فقد قررت "**أن يخضع التوظيف إلى مبدإ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية**"، وفي مجال الضمانات وحقوق الموظف وواجباته، نصت المادة 27 من نفس القانون على أنه "**لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم، أوجنسهم، أوأصلهم، أوبسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أوالإجتماعية** ".

لهذا يمكن استنتاج: أن التراث التشريعي الجزائري في كل الدساتير والتشريعات الوضعية بما في ذلك الميثاق الوطني لسنة 1976، يعتبر مبدأ المساواة بين المواطنين في مجال التوظيف حقا من حقوق المواطنة، كمبدإ للتأسيس النظري.

إذًا: مبدأ المساواة، هو مبدأ يتسم بالمحلية والعالمية، باستثناء بعض الدول، نذكرها لنعلمها ولا نقيس عليها، لشذوذها عن الاجماع العالمي، لا تنص على مبدإ المساواة بين المواطنين أمام القانون بصفة عامة، أو اكتفت بذكره في ديباجة دساتيرها مثل ما فعلت دول إفريقية كـ "مالي، السنغال، النيجر، القابون"[2].

---

[1] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 133/66 ، مرجع سابق ، اللاالتحاق المتساوي في الوظيفة العمومية، الديباجة ، ص545 .

[2] / طلعت حرب محفوظ محمد، **مبدأ المساواة في الوظيفة العامة**، ص182.

بعد أن تأكدنا أن مبدأ المساواة في التوظيف الجزائري مؤسس على المواثيق والاتفاقيات الدولية، ومصادر التشريع والدساتير الجزائرية وتشريعها الوضعي، من حقنا الآن أن نتساءل عن كيفية تطبيق مبدإ المساواة حسب مفهوم المشرع الجزائري.

ثالثا: كيفية تطبيق مبدأ المساواة حسب نظرة المشرع الجزائري:

ينظر المشرع الجزائري إلى المساواة على أنها ليست مدى مطلقا، فقد أورد استثناءات ذكرها متفرقة في مختلف النصوص القانونية التي سيتم التطرق إليها لاحقا في مجال الاستثناءات، كـ "**التفضل**" في المناصب المحجوزة للمجاهدين و"**الحرمان**" لخائني الوطن من الوظيفة العمومية.

إذا كان المفهوم الذي اتخذه مبدأ المساواة في التوظيف عند ظهوره في أوروبا هو مبدأ المساواة القانونية، أي أن تتوافر في المترشح لشغل الوظيفة العمومية كل ما يطلبه قانون التوظيف من شروط ومؤهلات علمية وخبرات عملية، **فكيف ينظر المشرع الجزائري إلى تطبيق مبدإ المساواة في الواقع؟** هذا ما أجيب عليه فيما يلي:

يرى المشرع الجزائري أن مبدأ المساواة في التوظيف؛ سواء أكان الداخلي أم الخارجي، يمكن تحقيقه في الواقع بامتحان أو اختبار أو بإجراء سباق بين المترشحين، مع إعداد قائمة يرتب فيها المرشحون الناجحون حسب الاستحقاق، إذا كان عدد الناجحين أكبر من عدد المناصب الشاغرة.

وأبدأ بالتوظيف الخارجي: لأن المساواة فيه أكثر إلحاحا بين المترشحين، لعدم معرفتهم لقدرات بعضهم البعض، أما التوظيف الداخلي فأرتبه في المرتبة الثانية؛ لأن منصب العمل مضمون، بقي الرُّقي الوظيفي وتحقيق الذات فقط، رغم أهمية المساواة في المسار المهني. وتفصيل ذلك:

1. **مدخل تأسيس المساواة:** قبل أن التحدث عن المكونات التي تخضع لتطبيق مبدإ المساواة. علي التحدث عن مجالات السباق. وهما اثنان: أولهما خارجي وثانيهما داخلي؛ ولكل منهما مجاله مكوناته.

أ. **التوظيف الخارجي:** للمساواة في التوظيف الخارجي ثلاثة أسس[1] هي:

✓ المسابقة عن طريق الاختبار.

✓ المسابقة على أساس الشهادة.

✓ الإمتحان أو الاختبار المهني.

ب. **التوظيف الداخلي:** يتم حسب النسب المقررة والطرق المحددة في القوانين الأساسية الخاصة بالترقية، إلى رتبة أو إلى سلك علويين مواليين مباشرة، من خلال:

---

[1] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 26 "وسيلة تحقيق المساواة "، من الأمر رقم 133/66، مرجع سابق.

- المفاضلة بين الموظفين الذين تتوفر فيهم الأقدمية المطلوبة، مع التسجيل في قائمة التأهيل المعدة ضمن شروط جدول الترقية، مع استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء.
- أو النجاح في إمتحان أو فحص مهنيين.
- أو الحصول على شهادة.

يصنف الناجحون المقبلون عن طريق المسابقات والشهادات والإمتحانات المهنية، في قوائم حسب ترتيب الاستحقاق من قبل لجنة، ويعينون حسب الترتيب، مقارنة بعدد الوظائف الشاغرة.

ملاحظة: يجب التذكير بـ:

- القوانين الأساسية قد تختلف فيها هذه الشروط، خاصة، إذا أريد تأسيس سلك جديد.
- إذا رفض الموظف التعيين حسب النظم اللائحية التنظيمية يلغي تعيينه.
- لا يستطيع الموظف أن يحتج بصفته الفردية على القوانين الجديدة التي تسنها الجهة الوصية، محتجا بكونها غير متفق عليها في العقد.
- لا يمكن للموظف أن يتظلم لدى الرئاسات على تطبيق القوانين الجديدة، بل له أن يتظلم على القرارات التي تتخذها الإدارة لما يشعر بالغبن إزاءها.

إذن: المشرع الجزائري يرى أن المساواة تكمن في إجراء السباق، إذا توفرت ثلاثة شروط: **أولها** توفر مكونات السباق و**ثانيها** إذا توفر مؤطروا السباق و**ثالثها** الاعتراف بالاستثناءات، وشرح الشروط الثلاثة السابقة كما يلي:

2. **أسس السباق:** تتمثل مكونات السباق في ثلاثة عناصر: الشهادة، والإمتحان، والاستحقاق[1].

أ. **الشهادة:** هي المؤهل العلمي المطلوب حسب متطلبات كل منصب شاغر، والشهادة أو المؤهل عنصر أساسي في عملية التوظيف؛ لأنها تثبْت مستوى معينا من الكفاءة لدى المترشح.

وتفحُص التشريع الجزائري يثبت أن القوانين تضبط العلاقة بين المؤهل والوظيفة من خلال الشهادات، مثلا: معلم التعليم الابتدائي يشترط فيه شهادة "الليسانس"، وأستاذ التعليم المتوسط يشترط فيه شهادة الدراسات العليا، وأستاذ التعليم الثانوي يشترط فيه شهادة "الماستر"،

هذا الترتيب يطلب خاصة في بعض التخصصات[1] دون أخرى، حسب الندرة والوفرة, محاولة من الجهة الوصية وضع "الرجل المناسب في المكان المناسب".

---

[1] / راجع القوانين الأساسية العامة التالية:

أ. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 26من **الأمر رقم 133/66**، مرجع سابق.

ب. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادتين 54و55 من **القانون رقم 12/78**، مرجع سابق.

ج. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 34 من **المرسوم رقم 59/85** ،مرجع سابق .

كما تأخذ الجهة الوصية بمبدإ الإمتحانات والمسابقات، إذا كان عدد المترشحين المتوفر فيهم شرط الشهادة أو المؤهل أكبر من عدد المناصب الشاغرة، وهي طريقة من طرق المفاضلة للالتحاق بالوظيفة العمومية من جهة، والاستحقاق في التعيين والترقية من جهة أخرى.

وقد يضاف إلى مؤهل "**الخبرة**" كمتطلب من متطلبات الوظيفة، بهدف ترتيب المرشحين حسب الاستحقاق. أما إذا كان المرشحون للمناصب الشاغرة جميعهم تتوفر لديهم الشهادة والخبرة المطلوبتان، يُلجأ أيضا إلى إمتحان أو مسابقة من أجل الاستحقاق، وهو ما أشرحه بالتطرق إلى بقية مكونات المسابقة الموالية.

ب. **الإمتحان**: يعتبر كمسابقة لحملة الشهادات المطلوبة، وكذلك الإمتحان المهني لذوي الخبرة من الموظفين، بهدف ترتيبهم إذا كان عددهم أكبر من المناصب الشاغرة، ويهدف الإمتحان و/أو المسابقة إلى الفصل بين المترشحين بترتيبهم حسب الاستحقاق.

والتحضير للمسابقات والإمتحانات المقرر اجراؤهما، يخضع لشروط دقيقة محددة بالمرسوم التنفيذي رقم 293/95 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

ج. **الاستحقاق**: هو ترتيب الناجحين في الإمتحان المهني و/أو المسابقة من حملة الشهادات، وكذلك لذوي الخبرة والأقدمية من الموظفين، وكذلك المسجلين على قائمة التأهيل. والترتيب يتم عن طريق الفرز وقائمة التأهيل، وتشرف عليه لجنة مشكلة خصيصا لهذا الغرض، ليكون العمل نزيها ما أمكن.

وحتى لا يترك تطبيق مبدإ "**المساواة**"، للمساومة والارتجال والأهداف الشخصية، حدد المشرع الجزائري الآلية الممثلة في تنفيذ المادة 26 من الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جويلية سنة 1966. المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وما تلته من قوانين، تناولت نفس ما تناولته هذه المادة، أي أن يتم التوظيف تبعا لكيفيتي: الفرز، والجدولة الرتبية. وتفصيلهما حسب التالي:

- ✓ **الفرز**: هو إخضاع جميع المرشحين المؤهلين للتوظيف للمفاضلة، أو الانتقاء حسب أحد الكيفيات الثلاثة التالية، التي هي المسابقات، والإمتحان المهني، وقائمة التأهيل.
- **المسابقات**: تتم عن طريق إحدى الكيفيتين التالتين أو كلهيما، وهما: شهادة مع مسابقة، و/أو مسابقة عن طريق الاختبارات.

أ. **شهادة مع مسابقة**: إذا كان عدد حملة الشهادة المطلوبة أكبر من عدد المناصب الشاغرة، تطلب الشهادة، كتفضيل لذوي الكفاءة العلمية، وقد تضاف الخبرة، كأداة للتفضيل والفصل

[1] قرار وزاري مشترك بين وزارة التربية الوطنية والمديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 16سبتمبر2009، يحدد قائمة المؤهلات و الشهادات المطلوبة للتوظيف في بعض الرتب الخاصة بالتربية الوطنية.

بين المرشحين، وككفاءة عملية تميز صاحبها عن الذي لم يضع شهادته على المحك الواقعي في ميدان تخصصه.

ب. **مسابقة عن طريق الاختبارات**: إذا كان عدد المرشحين أكبر من عدد المناصب الشاغرة، من غير حملة الشهادات المطلوبة.

- **الإمتحان المهني**: هو إمتحان يجرى عادة للموظفين من داخل المؤسسة من أجل الترقية، تختبر فيه المعلومات المهنية، والعامة حول العمل ومحيطه.

- **قائمة التأهيل**: طريقة خاصة بالمخزون الداخلي من الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة ضمن شروط الترقية، وهي: طريقة يفاضل من خلالها بين العاملين المؤهلين في المؤسسة **بشروط**، منها: أن لا يرقى المرشح مرتين متتاليتين بهذه الكيفية. ويعمل بهذه الطريقة رغم ما فيها من سلبيات على الموظفين من داخل المؤسسة، لكن سلبياتها لا تطغى على إيجابياتها.

✓ **الجدولة الرتبية**: بعد نجاح المشتركين بكيفية من الكيفيات الثلاثة الأخيرة السابقة، إن تبين أن عدد الناجحين من المرشحين المؤهلين أكبر من عدد المناصب الشاغرة، تعد قائمة من قبل لجنة مكونة لهذا الغرض، يرتب فيها الناجحون حسب النقاط المتحصل عليها، تقرر اللجنة تعيين المقبولين المؤهلين في المناصب المفتوحة الشاغرة حسب الترتيب، فيعين من القائمة الأوائل حسب الاستحقاق، بعدد يساوي المناصب الشاغرة. غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على غير ذلك استثناء، كما سيأتي ذكره في مجال الاستثناءات.

رابعا: مؤطرو السباق: مؤطرو السباق، هم مجموعة مختارة مشكلة قانونيا في لجنة مؤهلة مستقلة، مهمتها الإشراف على إقرار التنظيم والمراقبة وتنفيذ الإجراءات القانونية لسير المسابقة في كنف الشفافية المأمورين بها، ورفع تقارير عن طبيعة سير المسابقة إلى الرئاسات التابعين لها.

خامسا: المستثنون من مبدإ المساواة: المساواة في التوظيف ليست حقا مطلقا، إذ يمكن أن يستثنى من قاعدة؛ الحق في التوظيف لـ **جميع** من توفرت فيهم الشروط القانونية ومتطلبات التأهيل؛ كل من استثناه المشرع الجزائري بنص صريح عام ومجرد.

ويمكن جمع هذه الاستثناءات تحت أربعة عناوين رئيسية، هي: ما استثنته القوانين الأساسية العامة، وما استثنته القوانين الأساسية الخاصة، وما استثنته ضرورات سياسية، وما استثنته مقتضيات إدارية، فيما يأتي:

1. **المستثنون بالقوانين الأساسية العامة**: من العادة أن تنص القوانين الأساسية العامة على الشروط بالقول: " **لا يمكن أن يوظف ما لم يكن**: " بمعنى أن يكون كامل الصفات المطلوبة، والمستثنى لا

تذكره، وقد تستثني بقوة القانون، بالنص صراحة، مثل: التحفظ على الجنسية، فقد الحقوق المدنية والسياسية، عدم اكتمال 18سنة من العمر.

والمستثنون، هم:

أ. **مزدوج الجنسية**[1]: فقد نصت المادة51من دستور 2016 على **"التمتع بالجنسية الجزائرية دون سواها شرط لتولي المسؤوليات العليا في الدولة والوظائف السياسية"**، هذه الفقرة المضافة إلى الدستور، أثارت ضجة بين المغتربين من أصول جزائرية حاملي الجنسية المزدوجة، وأعضاء حزب جبهة التحرير الوطني التاريخي، مما يدل على التحول الذي حدث بين الجزائريين وداخل الحزب العتيد؛ الدهماء من الجزائريين كانوا يعتبرون التجنس بالجنسية الفرنسية خروجا من "المِلّة" حسب ما أُفتي لهم به ، أما "المقاوم" أثناء الثورة التحريرية فقد كان يفضل البقاء بدون جنسية على التجنس بجنسية العدو المحتل.

ب. **المتحفظ على جنسيته الجزائرية:** هذا الشرط ليس للالتحاق بالوظيفة العمومية فقط بل والاحتفاظ بصفة "موظف"، إن أسقطت منه الجنسية الجزائرية أو من فقدها رغم أصليتها، يفقد وظيفته،

ج. أما إن"**مكتسبها**": فيجب أن تكون مُحصل عليها منذ سنتين على الأقل، ليدخل الوظيفة.

رغم اشتراط الجنسية الجزائرية الأصلية، يمكن الاستفادة من خبرات غير الجزائريين في الميادين التي لم يستطع الجزائريون امتلاكها بعد؛ لتقنيتها العالية، أو للتكتم عليها.

د. **فاقد الحقوق المدنية والسياسية:** كتعرض المترشح لإدانة مخلة بالحياء، تتنافى مع طبيعة الوظيفة، أو ثبوت الخيانة العظمى.

هـ. **فاقد الصحة العقلية الكاملة:** الصحة العقلية تشترط إن كان فقدانها يؤثر على الوظيفة المراد شغلها، ويقبل قِلّتها، إن كانت تتناسب مع الوظائف الشاغرة، بشرط أن يكون مقتدر على أداء العمل أحسن أداء.

و. **الطفل: أو عدم إكتمال 18 سنة:** تشترط في الأشغال الخطيرة ولو برخصة الولي الشرعي. ليُحمل المسؤوليات ويؤدي الواجبات. وعادة يحسب تمام العمر المحدد، يوم الإمتحان أو المسابقة أو التعيين[2].

---

[1] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور2016، المادة رقم 51 الفقرة الثانية، المصادق عليه من طرف البرلمان يوم 7 فيفري من نفس السنة.

[2] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المنشور رقم 12 ك خ/ م ،ع ،و،ع /2006 ، المؤرخ في 29 ، أفريل 2006.

2. **المستثنون بالقوانين الأساسية الخاصة:** وهو ما جاءت به القوانين الأساسية الخاصة، بسبب طبيعة العمل، من ظروف وشروط، مثل: ما نص عليه القانون الخاص بالجمارك.

أ. **طبيعة الوظيفة:** يمنع من التعيين أيا كان في سلك الجمارك، من يقل مجموع حدة بصره على 10/15[1]، دون تعديل بالنظارات أو العدسات، ومن يكون الحد الأدنى لإحدى العينين 7/10[2]، وأيضا إذا **زاد عمر** عون الحراسة المترشح لسلك الجمارك عن 28 سنة.

وعلى الرغم من ذلك إن العمر الأعلى للمترشح في القوانين العامة، لم تحدده القوانين الأساسية العامة، إذ جعلته مفتوحا.

ب. **الخصوصية:** الإعفاء من التربص بسبب الخصوصية: بأن يثبَّت المرشح لحظة التعيين دون الخضوع لفترة تربصية، استثناء؛ كل طبيب عين بصفة **"أستاذ باحث جامعي استشفائي"**[3]، وهي حالة **فريدة** بين كل الوظائف المفتوحة في الوظيفة العمومية الجزائرية، السبب يعود إلى الفترة التي قضاها الطبيب في المستشفى بصفة "**طبيب داخلي**"، اعتبرت له فترة تربصية.

3. **المستثنون لضرورات سياسية:** قد تتدخل عوامل سياسية تسبِّق بعض المترشحين للالتحاق بالوظيفة العمومية فتحجزها لهم؛ لأن الوظيفة العمومية واجهة الدولة، وتمثل نظام الحكم فيها، وتعكس تاريخ ووفاء، ونظرة الشعب الأخلاقية، والسياسية، والإيديولوجية، ونذكر من الضرورات السياسية التي لا تعد مخالفة لمبدإ المساواة، بل وفاء لذوي الفضل على الأمة؛ المجاهدون من قدماء المحاربين وذوي حقوق الشهيد، والأجانب ذوي المواقف المشرفة مع البلد، كالمتعاطفين مع الثورة الجزائرية، وأيام المحن والأزمات الحادة.

أ. **المجاهدون وذوو الحقوق:** يعد مجاهدا؛ كل شخص شارك في ثورة التحرير الوطني مشاركة فعلية مستمرة وبدون انقطاع، ما بين أول نوفمبر 1954و19 مارس 1962[4]. أما ذوو الحقوق، فهم الأصول والأرملة أو الأرامل، ويضاف أبناء وبنات الشهداء لذوي حقوق الشهيد[5]، ويرجع سبب تحديد تاريخ الجهاد؛ تكريم الأحياء، وتبجيل الأقربين للشهداء، اعترافا من المجتمع لهم بالتضحيات.

---

[1] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 27 من المرسوم رقم 286/10 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، **المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك** .

[2] / المادة 51 ، نفس المرجع.

[3] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 129/08، مرجع سابق .

[4] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 5 من القانون رقم 07/99 المؤرخ في 5 أفريل 1999، المتعلق بالمجاهد والشهيد.

[5] / المادتين 14/13، نفس المرجع.

ب. **المتعاطفون مع الثورة التحريرية:** هم، الأجانب، ممن وقفوا مع الجزائر أيام الثورة التحريرية والأزمات، خاصة السياسية الحادة، فهم ذوو أفضال على الوطن مثل السيد chaulet"**شولي**" وزوجته. حيث تحجز الوظائف لهم وللمجاهدين وذوي الحقوق والمتعاطفين، ويعطون الأولية في الاتحاق بالوظيفة العمومية، وفي الترقية والتكوين والتقاعد. فهذا أيضا لا يتعارض مع الالتزام باحترام مبدإ المساواة في تولي الوظائف، وهو ما قرره المشرع الجزائري.

وسبب حجز المناصب للمجاهدين والمتعاطفين؛ هو تسهيل إدماجهم في العمل وتمكينهم من العيش الكريم ومواصلة الكفاح لأجل بناء الوطن؛ لما تميزوا به من وطنية أكثر من غيرهم. بدليل تعريض أنفسهم لأشد المخاطر، وهي؛ الموت، ولمساهمتهم بصورة أوضح من غيرهم من المواطنين في ثورة أول نوفمبر من سنة 1954، و هو اعتراف بالجميل من الأمة لمن ضحوا بأموالهم أو عرضوا أنفسهم للموت في سبيل الوطن، إلا أن الأمة يجب عليها أن تترصد للانتهازيين، وتمنعهم من التسلل داخل هذه الفئة المستحقة كل التبجيل والتقدير والاحترام، أما ذوو الحقوق فهم الأقربون المكْفولون من المجاهدين والشهداء؛ لذلك وجب على الأمة الكافلة تعويض الكُفلاء الحقيقيين[1].

ج. **الخائنون:** (خيانة الوطن) الخيانة العظمي هي جناية. وهذا الشرط اختلف في تحديده حسب كل مرحلة تاريخية من تاريخ الجزائر المستقلة. فالأمر رقم 133/66 المؤرخ في 22 جوان سنة 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ذكرها بصريح العبارة في مادته رقم 24 "**المناهضون لحرب التحرير**" بأنهم الذين كان سلوكهم معاديا لمصالح الوطن أثناء حرب التحرير الأخيرة. وهو استثناء عُمل به خلال السنوات الأولى لاسترجاع السيادة الوطنية للقرب الزمني مع مرحلة الاستدمار، لكون الوظيفة العمومية تمثل رمز السيادة الوطنية. والعاملون في الإدارة الفرنسية أيام حرب التحرير، كان معوَّلا عليهم رغم كونهم متعاقدون، يعملون في الوظائف الدونية في نظر الفرنسيين، كبوابين ومترجمين وكتاب في "المكاتب العربية"[2]، وهي وظائف موجهة للجمهور الذي كانت فرنسا تطلق عليه "**الأهالي**"، وهم: السكان القاطنون بالجزائر قبل دخول فرنسا إليها تميزا لهم عن اللفيف الأوروبي، وهو أم منطقي؛ لا يقبل ولا يعقل

[1] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد 7/1 من المرسوم 146/66، المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتعلق بالتعيين في الوظائف العمومية وإعادة ترتيب أفراد جيش التحرير الوطني ومنظمة جبهة التحرير الوطني .

[2] / عمار عماري مقال بعنوان "**بعض الملاحظات عن واقع الادارة العمومية الجزائري وسبل اصلاحها للاندماج ايجابيا في الحركة العمالية**" ،كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، الشبكة العنكبوتية.

أن يبقى الجزائري الذي حارب أكثر من سَبع سنوات، يجد نفس الوجوه التي كانت بالنسبة للشعب الجزائري رمز التبعية والتسلط والقهر، ما زالت بيدها الإدارة .

لأن فرنسا اتخذت من الإدارة العمومية أداة قمع، وطمس للشخصية الوطنية، وجندت لها هذه الفئة من الجزائريين التي كانت تؤمن بفرنسا أكثر من إيمانها بوطنها الجزائر، وحتى لا تترك فرنسا الأمور تفلت من يدها جندت الأفراد الجزائريين، الموثوق في وفائهم لها، وهم ذوو الصفات الأساسية المطلوبة _في نظرها_؛ منها أن يكون بالضرورة خادما مطيعا وأمينا ومتفانيا في خدمة فرنسا، ويحسن التحكم في محكوميه من الجزائريين طبعا، مثل التي تطلق عليهم: "القايد" و"الباشاغا". إلى جانب الصفات التقليدية الأخرى، وهي: الشجاعة، رجل بارود، رجل قبيلة[1].

لكن بسبب الحاجة الملحة إلى الموظفين في بداية الاستقلال، فضلت السلطة الجزئرية آنذاك الجزائري على غيره. ولأن البيت الواحد _أحيانا_ انقسم إلى قسمين؛ منهم من أيد الثورة التحريرية، ومنهم من عارضها. سُكت عمن عارضوا الثورة التحريرية، بشرط ألا يكونوا قد حملوا السلاح وسفكوا دماء الجزائريين. حسب تفسير(هواري بومدين)

إذن. إبعاد خونة البلد لا يعتبر أيضا مسا بالمساواة، بدليل ما نصت عليه المادة 4 من الاتفاقية رقم 111 الخاصة بالتمييز في مجال الاستخدام الصادرة عن منظمة العمل الدولية. "**لا يعتبر من قبيل التمييز** أي تدابير تتخذ ضد كل فرد يشتبه عن وجه حق في قيامه **بأنشطة فيها إضرار بأمن الدولة،** أو يثبُت تورطه في هذه الأنشطة، شريطة أن يكون لهذا الشخص الحق في الطعن أمام هيئة مختصة، أقيمت وفقا للممارسات الوطنية"[2]

د. **المناصب العليا أو النوعية:** يتم التعيين الاستثنائي في المناصب العليا أو النوعية، بسبب ما يتمتع به مسئولو الوظائف القيادية من "سلطة تقديرية" في تعيين المرشحين للوظائف العليا والنوعية. وقد برر المشرع الجزائري ذلك بـما " يتمتع هؤلاء المعينون من تقنية أو بسبب اعتبارات أخلاقية كالثقة أو الشعور بمصالح الوطن"[3]؛ لأن بدايات استرجاع السيادة الوطنية، كانت الشرعية مستمدة من "الشرعية الثورية" وهو المبرر الذي جعل الالتحاق بالوظائف العليا لا يعتمد على شروط مسبقة عامة ومجردة؛ بل كل ما تتطلبه هذه الوظائف العليا؛ وفاء المرشح وإخلاصه، وولاءه **_موثوق فيه_** لصاحب السلطة **_الشرعية الثورية_** الذي عينه في الوظيفة.

[1] / عبد الحميد قرفي ، **الادارة الجزائرية ، مقاربة سوسيولوجية** ، مرجع سابق، ص 59.

[2] / المادة 4، منظمة العمل الدولية ،الاتفاقية رقم 111 مرجع سابق.

[3] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم رقم 133/66، مرجع سابق ، اللاالتحاق بالمتساوي في الوظيفة العمومية، الديباجة، ص545.

لكن مفهوم الولاء بهذا المعنى يقتضي تفصيلا أكثر، أتناوله فيما يلي:

هـ. **استدراك لمفهوم الولاء**: الولاء في الأصل ناتج عن تنازل الرئيس المباشر عن بعض مسؤولياته ومستلزماتها من سلطات إلى من اختاره مساعدا له تنفيذا للخطة الموضوعة من طرف الرئيس الأعلى _أُمر بتحقيق أهدافها من رئاساته_، دون متابعة لصيقة، لتتفرغ هذه الرئاسات إلى الإشراف والتوجيه.

من هنا فالولاء كما عرفه أحمد زكي بدوي "**مرادف للطاعة، ويدل على الصلات والعواطف _قانونية_ والإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب**"[1] الولاء قد يكون **طبيعيا**، فيصبح واجبا على كل مواطن نحو السلطة الحاكمة والوطن الذي يقيم فيه، أو **واقعيا** مقابل تمتعه بالحماية والأمن. وهو مشتق من "الولاية" التي كما فسرها "ر.بودو وف.بوريكو" بأنها " كلمة نستعملها لما نتكلم عن الولاية لشخص أو لمؤسسة لكي ندل على أننا نثق فيهما ونتقبل رأيهما وعلى أننا مستعدون للامتثال لهما"[2].

ورغم الولاء والثقة الممنوحتين، يجب أن يتمتع "المعين" أيضا بالكفاءة اللازمة للمنصب حتى يستطيع أن يظهر "في عمله بدرجة عالية من الإتقان، وأن تكون له فعاليته في كافة الأمور المعالجة" [3]

الظاهر أن مفهوم الولاء في العالم العربي ومنه الجزائر لا يستخدم لتحقيق هذا النوع من الاخلاص لتنفيذ الخطط وإظهار ما يتمتع به المعين من كفاءة ومهارة واستغلالهما في تحقيق الخطة المرسومة، بل الولاء أصبح يُلتزم به بغرض رد الجميل والعرفان للقائم بالتعيين؛ ما دام يحتل منصبا قياديا في المؤسسة.

من هنا نستشف أن الولاء ليس للمؤسسة وتحقيق أهدافها، بل لمن له السلطة التي تضمن الامتيازات الوظيفية، والولاء بهذا المعنى يصبح بقاؤه مرهونا ببقاء القائم بالتعيين في الوظيفة القيادية التي تمنح الامتيازات، ومن ثم فهذا الولاء ليس حقيقيا، بل هو ولاء أعمى؛ لأن **الولاء الحقيقي** هو الولاء لـ: الله، والوطن، والمؤسسة، وأخيرا لمن فوض الصلاحيات والسلطات، على الترتيب.

أ. **الله** :لأنه المراقب العام لكل النوايا والأعمال، المانح لكل الخيرات، المحقق لكل الأماني، والولاء إذا كان لـ الله يدل أن صاحبه صادقا في ولائه.

ب. **الوطن**: لأنه القبة التي يستظل تحتها الكل، بدءا من المفوِّض والمفوَّض له، حتى مَن يعُولون من أسر، مانح الانتماء والأمان والتشريف بالتكليف، المستأمِن على خيرات الأمة؛ الأمانة التي أبت السماوات والأرض أن تحملها.

---

[1] / أحمد زكي بدوي ، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ، مرجع سابق، ص136.

[2] / بودو وف، بوريكو ،ترجمة سليم حداد ، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع** ،ديوان المطبوعات الجامعية،2007، ص607.

[3] /[3]إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ،**الموسوعة الاقتصادية والاجتماعية**، عربي انجليزي،www،kotobarabia،com ص 413.

ج. **المؤسسة**: هي؛ الأمانة، المانحة مباشرة لمصدر العيش، والمتفق معها على الوفاء لها، لتحقيق أهدافها يوم توقيع الطرفين عقد العمل، مقابل ما التزما به، في ذات اللحظة، من عمل وأجر.

د. **المفوِّض**: إن كان صادقا، فهو المؤتمَن الأول من الله، والوطن، والمؤسسة، والمنتظر منه أن يمنح المؤسسة البقاء والنمو والتطور ومواجهة ما قد تمر به من صعاب والصبر على الأزمات؛ بالتضحية أحيانا، ولو بجزء مما حصّل عليه منها، مع مقاومة المغريات، التي قد تُعرض من طرف المناوئين والمنافسين.

4. **المستثنون بمقتضيات التنظيم الإداري**: الإدارة قد تتطلب عوامل دعم معينة منها: القدرات الخاصة _بدنية وعقلية_ وتفضيل جنس على آخر...الخ، وقُبل الأجنبي، واختَلف الأجر، وقدم الشرط الموضوعي على الشكلي، وروعيت خصوصية الوظيفة:

أ. **توظيف الأجنبي**: المقصود به غير حامل الجنسية الجزائرية، قد يوظف من لا يحمل الجنسية الجزائرية أو حتى المكتسبة. بسبب تخصصات دقيقة تتطلبها وظيفة، ما مازال الجزائريون لا يمتلكونها أو لتقنية جديدة عالية متحفظا على أسرارها، من طرف مخترعيها أو مكتشفيها.

ب. **اختلاف الأجر**: المساواة في الوظائف العمومية لا تعني المساواة المادية دائما بين أصحاب المؤهل الواحد؛ لاختلاف متطلبات كل وظيفة من مسؤوليات وسلطات، رغم ما قد يكون بين الموظفين من فوارق فرص الترقية، ولعل المقولة التي جاء بها النظام الاشتراكي وذكرها الميثاق الوطني الجزائري لسنة 1976 تصلح لتلخيص المعنى الذي أقصده في هذا السياق "**مِن كل حسب قدرته، ولكل حسب عمله**"[1]

ج. **تقديم الشرط الموضوعي على الشكلي**: قد يقع تنافي بين القدرة الموضوعية والشكلية، فيرجح ما يثبِّت الموضوعي. مثل المعفيين من الخدمة الوطنية لأسباب صحية؛ لا يمكنهم المشاركة في مسابقات التوظيف للالتحاق بالأسلاك والرتب التي تتطلب الأهلية البدنية، كالشرطة والجمارك وحراس الغابات والسجون ...الخ[2]، رغم قبولهم في وظائف أخرى.

د. **خصوصية الوظيفة**: الخصوصية المقصودة هنا، هي الخصوصية التي تميز بعض الوظائف على أخرى، كترجيح جنس على آخر، فقد يؤْثر الرجل على المرأة في مثل العمل الليلي،[3] وباطن الأرض

---

[1] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الميثاق الوطني، مرجع سابق ، ص 91.

[2] / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، منشور رقم 16 ك /م/ع/ ع /مرجع سابق.

[3] / منظمة العمل الدولية، المادة 3 من اتفاقيات،أرقام 4و 41 و89، بدأ نفاذ الاتفاقية الأولى، جوان 1921، استثنت نفس المادة بجواز عمل النسوة ليلا في "المنشأة التي لا يعمل فيها إلا الأفراد من نفس الأسرة " و"حالة القوة القاهرة ، والخوف من تلف المواد عند انقطاع العمل "، وأستثني أيضا بالمادة 4 من خلال اتفاقيتي منظمة العمل الدولية رقمي 41و89.

المناجم[1] وقد تؤْثر المرأة على الرجل في، مثل: حراسة زنزانات سجون النساء، أو مراقد الطالبات، إيثار لا يعتبر تمييزا لطرف على آخر، ونفس الشيء بالنسبة للجنسية الأصلية للسفير والقنصل اللذين، يجب أن تكون جنسيتهما غير مزدوجة وجزائرية أصلية[2]، هذا الايثار اقتضته المقتضيات الإدارية.

يمكن تلخيص المقتضيات الإدارية في أن الوظائف المستثناة من سباق التوظيف حق من حقوق المستثنى منه، وتتمثل في:

- ✓ **الوظائف ذات الطبيعة الفنية البالغة التعقيد:** لندرتها أو مفقوديتها في الوطن. كتوظيف الأجنبي فيها.
- ✓ **الوظائف ذات المسؤوليات القيادية العالية:** لاعتمادها على العناصر الشخصية والخبرة والولاء، كالأمناء العامين.
- ✓ **الوظائف ذات الطبيعة السرية:** لاعتمادها على عنصر الثقة، ولما تتطلبه من مواصفات خاصة كالنباهة والتجلد وثبات الجأش.
- ✓ **الوظائف الضارة:** التي تفتقر إلى الجاذبية وغير مشبِعة للحاجات النفسية والاجتماعية، بل قد تكون ضارة للمستثنى، مثل: العمل ليلا وفي المناجم.

لا شك أن التفاعل يترك آثارا تتبع كل فعل تفاعلي، ومن آثار تبعات المسابقات أو الإمتحانات على طرفي علاقة في الحق في المساواة تتمثل في:

سادسا: تبعات السباق: وهي ما يترتب على إجراء الإمتحانات والمسابقات. من الضروري ذكرها استكمالا للحق في المساواة وهي:

1. **إعداد قائمة احتياطية:** بعد إعداد قائمة نهائية للمقبولين مساوية لعدد المناصب الشاغرة، مرتبين ترتيبا تنازليا؛ مصادقا عليها من طرف لجنة القبول(الإمتحان) النهائي، تضاف قائمة أخرى احتياطية مكملة للتسلسل الترتيبي الذي توقفت عنده قائمة المقبولين، بهدف تعويض المقبولين المتخلفين عن تسلم الوظيفة، بحسب الترتيب السابق أيضا.

= وكذلك المادة رقم 29 من قانون رقم 11/90 مرجع سابق، "يمنع المستخدم من تشغيل النساء ليلا"، غير أنه أجاز لمفتش العمل المختص إقليما أن يمنح رخصة خاصة عندما تبرر ذلك طبيعة النشاط وخصوصيات منصب العمل في مثل المستشفيات والسجون ودور الطفولة، مع الاشارة أنه يعتبر عملا ليلا في الجزائر: من بداية الساعة 9 ليلا إلى غاية نهاية الساعة 5 صباحا.

[1] / اتفاقية منظمة العمل الدولية، رقم 45، المادة 2، بدأ نفادها يوم 30 يوم 1937.

[2] / كان هذا قبل القانون، رقم 01/17، المؤرخ في 10 يناير 2017، المحدد لقائمة المسؤوليات العليا في الدولة والوظائف السياسية التي يشترط لتوليها التمتع بالجنسية الجزائرية دون سواها.

2. **الحق في الطعن**: رغم أن الوصاية رفضت الطعون في نتيجة الإمتحانات الرسمية المعلنة، بسبب توقع الطاعنين احتمال الخطإ في الإمتحانات المهنية والمسابقات، وبُرر الرفض بكثرة الطعون، ولمجرد الطعن، وتلقائيته، وعدم تأسيسه غالبا، مما يؤدى إلى تأخير إعلان النتائج النهائية.

التبرير المقدم من الجهة الوصية بإلغاء حق الطعن، رغم ما فيه من صدق بعض الحجج المقدمة، هو إلغاء لـ "مبدإ" مكرس لدى جميع فقهاء القانون؛ لأن المصححين والقائمين على الإمتحانات والمسابقات غير معصومين من الخطإ على الأقل، إن لم نقل غير ذلك كأفعال متعمدة.

3. **استمرار الحق في المساواة**: لا يتوقف مبدأ المساواة أمام باب اللالتحاق بللوظيفة العمومية، بل يمتد أثره مع المسار المهني للموظف، وما يترتب عليه من مراكز قانونية وحقوق والتزامات متبادلة، مثل: الحق في التكوين والترقية والضمان الاجتماعي والتقاعد ...الخ

المبحث الثالث

اللامساواة الفريدة في تشريع العمل الجزائري[1]

تكملة لمبدأ المساواة في التوظيف، أخصص هذا العنوان لـ "اللامساواة" الفريدة التي خص بها المشرع الجزائري، ممن سماهم " **أعوان الحفظ والصيانة**" بالمواد(21/19) من الأمر رقم 03/06، مؤرّخ في 15 يوليو 2006، المتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. رغم اعترافه بهم بالمادة الموالية، (23) من نفس القانون بالنص على احتفاظهم بصفة "موظف مثبت"، الموظَّفون قبل تاريخ صدور هذا القانون المذكور أعلاه.

الأصل في العقد أن يكون غير محدد المدة، كما جاءت به المادة 11 من القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل معدل، إلا إذا نُص على غير ذلك كتابة. وإن كان لابد من التعاقد، أن يكون استثنائيا، بدليل المادة 20 من الأمر 03/06 من نفس القانون السابق التي نصت على أنه "يمكن اللجوء بصفة استثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية :

1. في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.
2. لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

---

[1] / لم أدمج هذا العنوان في صلب موضوع المساواة؛ لأنه شاذ مقارنة مع المسار التاريخي للمساواة في القوانين الجزائرية.

إن "المساواة في التوظيف" جاءت بها كل الدساتير الجزائرية، وأقرها المشرع الجزائري في كل قوانين العمل والوظيفة العمومية الجزائرية، منذ استرجاع السيادة الوطنية إلى اليوم، إلا ما نصت عليه استثناء المادة 74 من الأمر 133/66 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والتي عالجت مسألة الاستمرار في التوظيف عن طريق عقود دائمة إلى غاية نشر القوانين، عقب استرجاع السيادة الوطنية، وسبب التعاقد المؤقت في ذلك العهد، الآثار التي خلفها المستدمر الفرنسي بالإبقاء على تعاقد الجزائريين كأمر واقع، ورغم ذلك لم يحدد المشرع فئة المتعاقدين على أساس مهني، وعمل بها لأمر ظرفي، بدليل جعلها مؤقتة، وقد حدد أن اللجوء إلى التعاقد ينتهي بمجرد استكمال إعداد القوانين الأساسية الخاصة، وفُرض التعاقد في تلك الفترة؛ لأن الخونة من الجزائريين قد أُستُغلوا من قبل الإدارة الاستدمارية المشترطة الجنسية الفرنسية للالتحاق بالوظيفة العمومية، وقد رد عليها " ابن باديس بقوله: "من قال حاد عن أصله أو قال مات فقد كذب"، فالتعاقد في الفترة الإستدمارية هدفه إذلال الجزائري حتى لا يرقى الجزائري إلى صفة مساوية بالفرنسي وهي صفة "موظف" ويبقى الجزائري المحافظ على انتمائه الجزائري الاسلامي "**فرنسي مسلم**" _كما كانت تسميه فرنسا_ مهددا بالطرد في أي لحظة يتراخى تعاونه مع الحاكم الفرنسي، حتى أن المناصب المسندة للجزائريين مناصب دنيا، كبوابين ومترجمين ومنظفين، كان يرفضها اللفيف الأجنبي الأوروبي الذي كان يعيش في الجزائر، ومن ثم كان التعاقد حيلة تسند بها الوظائف الدونية إلى الجزائريين.

ومن مبادئ قانون الوظيفة العمومية المغلقة التي تطبقها الجزائر التنصيص على أن الإدارة العمومية إن كانت طرفا في العقد؛ يكون بالضرورة (عقد إذعان)، لأنه الأحق بالعلاقة القانونية التنظيمية للوظيفة العمومية في الجزائر.

وعليه، إن عدم التثبيت عيب دستوري، يعود إلى التفريق على أساس الانتماء إلى فئة اجتماعية تحددت معالمها بسبب طبيعة العمل الذي تمتهنه، وهذا تناقض مع المادة 34 من الدستور الجزائري[1] التي تؤكد أن المواطنين لا يمكن التمييز بينهم بسب أي ظرف آخر شخصي أو اجتماعي.

يتبين أننا هنا أمام ازدواجية في التعامل مع فئتين مهنيتين من جنسية جزائرية تابعتين لهيئة مستخدمة واحدة، فالتفريق جعل الانتماء إلى الوظيفة العمومية يكون أحدهما له صفة (موظف مثبت) وآخر له صفة

[1] / دستور 2016

(عون متعاقد)، رغم حالتي الديمومة والانتماء إلى مرفق عمومي، والتعيين بقرار من سلطة مختصة وتجمعهما المؤسسة نفسها.

ومن حقنا أن نتساءل: أَمِن العدل أن تؤسس العلاقة على الفئوية في العمل أو الكيل بمكيالين من طرف نفس المؤسسة لمواطنين يعملون فيها، فهذا توفر له الحماية والاستقرار، وتفتح أمامه باب الترقية، والزيادة في الأجر بالأقدمية والتنقل بين الوضعيات القانونية الأساسية للموظف، والآخر تحرمه حتى من الاستقرار النفسي، وقد يعيش في خوف دائم من فقدان وظيفته؛ خطأه الوحيد انتماؤه المفروض عليه لفئة مهنية اطلق عليها المشرع نفسه " عمال الحفظ والصيانة"

ومما سبق نقرر: أن المواد 21/19 تركة استعمارية استعبادية؛ لأنها تركت الحرية الكاملة لمسؤول المؤسسة بصريح المادة الموالية مباشرة (22) حرية التعاقد "عن طريق عقود محدودة المدة أو غير محدودة المدة"، أي للقائم بالتعيين في اختيار طبيعة العقد، رغم أن الأمر 133/66 السابق الذكر، جعل من المساواة "قطيعة مع الاستدمار" ، طريقة التعاقد هذه تجعل من الممكن أن يتحول العقد غير المحدد المدة إلى عقد محدود المدة، فيوضع هؤلاء الأعوان المتعاقدون تحت رحمة القائمين بالتعيين والتحكم فيهم كالعبيد، وإن ثاروا يستغنى عنهم عند نهاية مدة التعاقد ويؤتى بمن يقبل الذل والهوان مقابل لقمة العيش.

الحل:

1. التنصيص، بأن تعطى الأولية لـ "العون" الذي انتهت مدة عقده في التوظيف عند حاجة المؤسسة إلى موظفين جدد، منعا للتلاعب (المحاباة. الرشوة. المحسوبية ..الخ)، إلا إذا ارتكب "العون" خطأ أثبتته اللجنة التأديبية.
2. أن تشرف على العقود لجنة مشتركة بين الوزارات المعنية.
3. تحديد عدد المرات التي يتجدد فيها التعاقد، بعدها يحول العقد آليا إلى الديمومة بالتثبيت "الترسيم" مع حصول المثبت على نفس الحقوق الحاصل عليها زميله "الموظف" بأثر رجعي مثله مثل المتربص، كيف يقبل التجديد المتكرر للعقد مدى الحياة ولا يثبت صاحبه؟ !!

خلاصة الفصل

الوظيفة حق المواطن على دولته فرضته المواطنة وجعلته بمساواة، انطلاقا من التكافؤ في الفرص والجدارة، خدمة للمواطن والوطن، ومبدءا الكفاءة والجدارة متكاملين وموصلان للمساواة، والمساواة حائلة دون احتكار أي طبقة أو فئة للوظيفة العمومية، إن وضع المشرع آليات تحقيقها.

الاجابة على سؤال الإشكال المطروح في بداية الفصل كانت إيجابية، والمتمثل في " هل توجد آليات مشرعة لتحقيق مبدأ المساواة في التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ "؛ لأن **الاستقراء توصل** إلى أن مبدأ المساواة في التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية مؤسس على التشريع الاسلامي، والإعلانات، والمواثيق الدولية المقررة لحقوق الإنسان، ومكرس في كل الدساتير والتشريع الجزائري، منذ استرجاع السيادة الوطنية إلى الآن.

المشرع الجزائري رأى أن المساواة تتحقق بالمسابقة المبنية على المادة 26 من الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966. المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وما شاكلها من قوانين تخص الوظيفة العمومية الجزائرية، التي انطلقت من أن آليات المساواة في التوظيف هي: الفرص المتكافئة، والجدارة، والاستحقاق.

وحددت **الفرص المتكافئة** بإعطاء جميع المواطنين قيما متماثلة من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، قبل تحديد الجدارة، وحددت **الجدارة** بالشهادة والإمتحان قبل تحديد الاستحقاق، وحددت **الاستحقاق** بالفرز والجدولة الرتبية.

ورأى المشرع الجزائري أن المساواة **ليست حقا مطلقا**؛ لما للإدارة من حق على المواطن، ولما للمواطن من حق على الإدارة، و لما للوطن من حق على الإدارة والمواطن.

للإدارة حق تقدير مدى صلاحية المترشحين لشغل الوظائف العمومية، استجابة لمتطلبات كل منصب ومقتضيات القانون، و**للمواطن** حق على الإدارة أن تنتقي بمساواة بناء على الكفاءة والجدارة والاستحقاق.

وللوطن حق الاستثناء في المساواة؛ بتبجيل المواطن على الأجنبي، ورد الجميل لمن خدموه، وردع من خانوه، وتفضيل ذكر أو أنثى، وتقديم الشرط الموضعي على الشكلي، بحجة مقتضيات المواطنة، والضرورات السياسية والتاريخية، والقدرات الشخصية، وطبيعة المنصب.

مهما كانت القوانين واضحة ودقيقة وعامة ومجردة؛ فإن اختلاف الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمترشحين، ونزوات القائمين على التوظيف **قد تكون سببا في عدم المساواة.**

إلا أن ما يعيب على المساواة في الجزائر هو: اللا مساواة من خلال المواد 23/21 من الأمر رقم 03/06، مؤرّخ في 15 يوليو 2006، المتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، التي خص بها "أعوان" الحفض والصيانة، وجعلهم متعاقدين ولا يثبتون.

مراجع الفصل

أولا. القرآن الكريم :

1. سورة الحجرات.

ثانيا. المعاجم :

2. أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ،مكتبة،بيروت ، لبنان،1986 .
3. أحمد مختار عمر، **الكنز الكبير**، مطبعة سطور، ط1، 2000، ص326، (اكتفيت بالأكثر شيوعا في عصرنا).
4. حبيب الصحاف، **معجم إدراة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان، ناشرون، ط1 ،1997.
5. عبد الهادي الجوهري ،**قاموس علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، 1988.
6. محمد عاطف غيث ،**قاموس علم الاجتماع** ،دار المعرفة الجامعية ،1995.
7. ر،بودو وف ،بوريكو ،ترجمة سليم حداد ،**المعجم النقدي لعلم الاجتماع** ،ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

ثالثا. الكتب :

8. إبراهيم عباس الحلابي ،**تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها**، دار الفكر العربي، ط1 . 2013.
9. بزة رابح، **واقع تسيير الموارد البشرية في المجتمعات المحلية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، الجزائر، غير منشرورة.
10. حبيب الصحاف، **معجم إدراة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان، ناشرون.
11. سليمان محمد الطماوي، **مبادئ القانون الاداري**، دراسة مقارنة، الكتاب الثاني، نظرية المرفق العام وعمال الادارة العامة ، دار الفكر العربي، القاهرة.
12. طلعت حرب محفوظ محمد، **مبدأ المساواة في الوظيفة العامة**.
13. عبد الحميد قرفي ،الادارة الجزائرية ، مقاربة سوسيولوجية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة، 2008.
14. عبد الغفار يونس، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة للنشر، مصر 2001.

رابعا. المواثيق الجزائرية :

15. **الميثاق الوطني**، الجريدة الرسمية، رقم 61 ،المؤرخة في 30 جويلية 1976.

ثانيا. الدساتير الجزائرية :

16. **دستور** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. 1963.
17. **دستور** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. 1976.

18.دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. 1989.
19.**دستور** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. 1996.
20.دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. 2016.

ثالثا.القوانين الجزائرية :

21.الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 2 جوان1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
22.المرسوم رقم 59/85 ،**المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.**
23. قانون رقم 11/90 المؤرخ في 21أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل ،معدل.
24.القانون رقم 07/99 المؤرخ في 5 أفريل 1999، المتعلق بالمجاهد والشهيد.
25.الأمر رقم 03/06، مؤرّخ في 15 يوليو 2006، المتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

رابعا. المراسيم الجزائرية :

26.المرسوم التنفيذي رقم 293/95 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية
27.المرسوم رقم 286/10 المؤرخ في 14نوفمبر 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك.
28.المرسوم التنفيذي رقم 129/08، المؤرخ في 3 مايو 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الاستشفائي الجامعي.
29.المرسوم 146/66، المؤرخ في 2 جوان 1966،المتعلق بالتعيين في الوظائف العمومية وإعادة ترتيب أفراد جيش التحرير الوطني ومنظمة جبهة التحرير الوطني.

خامسا. الإعلانات الدولية :

30.إعلان "**حقوق الإنسان والمواطن للثورة الفرنسية** "سنة 1789، فرنسا.
31.**الاعلان العالمي لحقوق الانسان** سنة 1948، الأمم المتحدة.

سادسا. اتفاقيات منظمة العمل الدولية :

32.اتفاقية منظمة العمل الدولية، رقم 45، المادة 2. بدأ نفادها يوم 30 يوم 1937.
33.الاتفاقية رقم 11 الخاصة بالتمييز في مجال الاستخدام والمهنة، مظمة العمل الدولية،اعتمدت يوم 25 جوان 1958.

34.اتفاقيات،أرقام 4، بدأ نفاذ الاتفاقية الأولى بتاريخ، جوان 1921.

35.اتفاقية منظمة العمل الدولية، رقم 45، المادة 2، بدأ نفادها سنة 1937 .

سابعا. الشبكة العنكبوتية :

36.عمار عماري مقال بعنوان "بعض الملاحظات عن واقع الادارة العمومية الجزائري وسبل اصلاحها للاندماج ايجابيا في الحركة العمالية" ،كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ،الشبكة العنكبوتية.

37.إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ،**الموسوعة الاقتصادية والاجتماعية**،عربي انجليزي kotobarabia، w com

ثامنا. المناشير الجزائرية :

38.منشور رقم 16 ك /م/ع/ ع /2006 المتعلق بشروط الأهلية البدنية ،المؤرخ في 29 أبريل 2006.

تاسعا. القررات الجزائرية :

39.قرار وزاري مشترك بين وزارة التربية الوطنية والمديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 16سبتمبر2009،يحدد قائمة المؤهلات و الشهادات المطلوبة للتوظيف في بعض الرتب الخاصة بالتربية الوطنية.

عاشرا. المراسلات :

40.مراسلة السيد الأمين العام لوزارة التربية الوطنية، المؤرخة في 2016/09/06 تحت رقم 1345/ و،ت،و/أ،ع، المراسلة الخاصة بكيفية توظيف الأساتذة من القوائم الاحتياطية

الباب الثاني

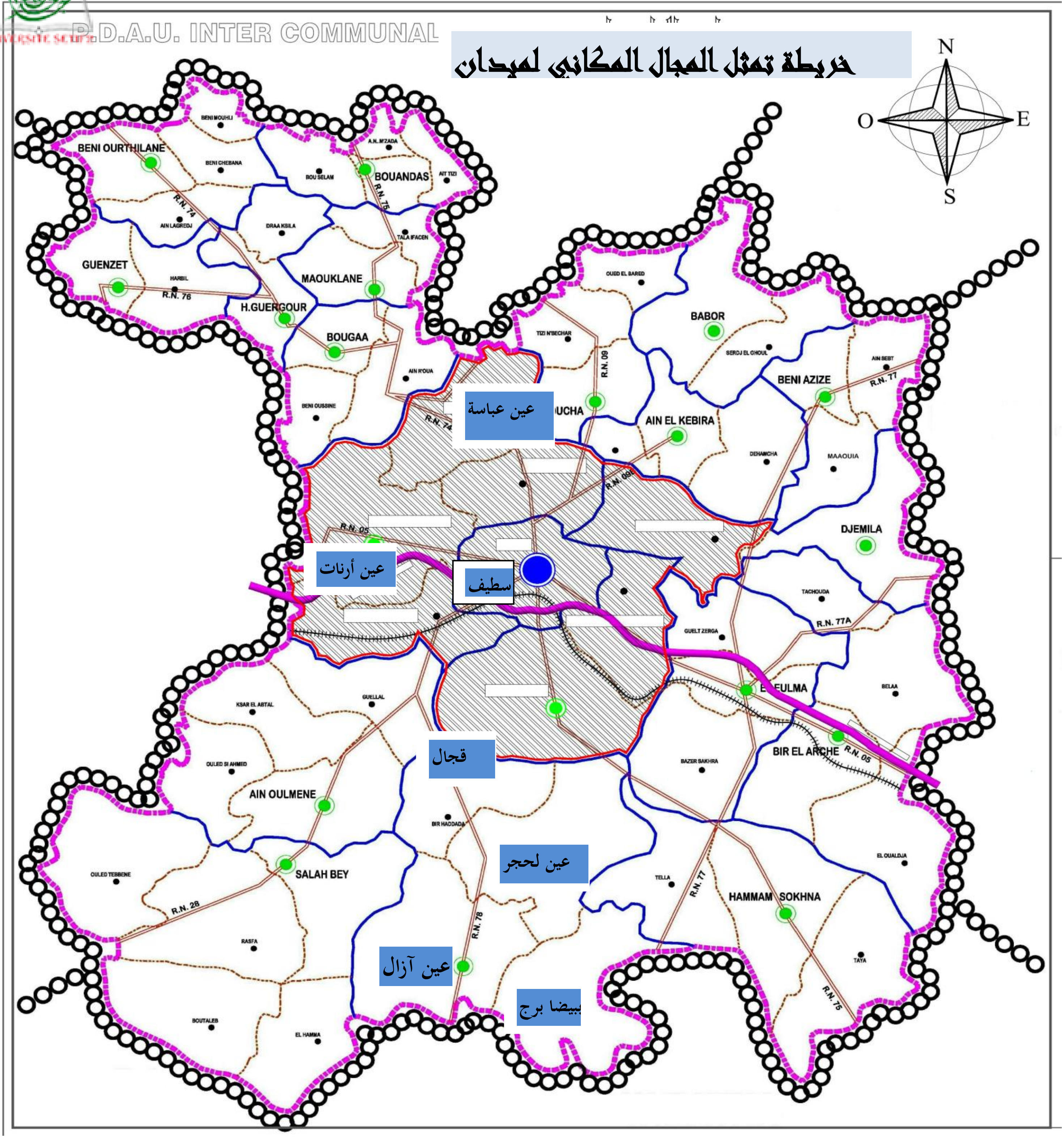
الإطار الميداني

الفصل السادس

الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد.

1. مجال الدراسة.
   - أ. المجال البشري.
   - ب. المجال الجغرافي.
   - ج. المجال الزمني.
2. منهج الدراسة.
3. تصميم العينة.
4. أدوات جمع البيانات.
   - أ. الاستمارة
   - ب. المعايشة
   - ج. المقابلة.
5. عرض وتحليل وتفسير البيانات.
6. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
7. واقع علاقات العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية.
8. الاقتراحات.



البلديات: ميدان البحث، هي:

1. سطيف. 2 عين ارنات 3 عين عباسة 4 قجال..

5 عين لحجر 6. عين آزال 7 بيضا برج.

خامسا/ تبويب البيانات والتعليق عليها

جدول رقم (15) يوضح نتيجة مسابقات المبحوثين في التوظيف حسب القطاعات

			نتيجة مسابقات التوظيف		المجموع
			الناجحون	الراسبون	
القطاعات	التعليم العالي	ت	30	15	45
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	الصحة	ت	30	15	45
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	60	30	90
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	30	15	45
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	قطاع التربية	ت	120	60	180
		%	66,7%	33,3%	100,0%
المجموع		ت	270	135	405
		%	66,7%	33,3%	100,0%

نتيجة المسابقة: لأن شرط المجيب على الاستمارة أن يكون قد شارك في مسابقة ولو مرة واحدة، سواء نجح أم رسب[1]. ومن وظف بالطريقة المباشرة أستبعد من عينات البحث.

هذا الجدول يبين طبيعة العينة وهم الخاضعون لنصوص عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، منهم الناجح ومنهم الراسب.

مجموع أفراد العينة 405 عنصرا موزعين على خمسة قطاعات، وعدد عينة كل قطاع اختيرت حسب سعة وانتشار كل قطاع في المجتمع، فأوسعهم انتشارا واستيعابا للموظفين هو قطاع التربية ثم يليه حسب ما أرى قطاع الجماعات المحلية، أما بقية القطاعات التي هي التعليم العالي، والصحة، ودور الشباب، فهي الأقل انتشارا وعددا من موظفي القطاعين السابقين، لهذا كان عدد أفراد العينات الأخيرة معاملها(1) والجماعات المحلية معاملها (2) والقطاع التربية معاملها(4) .

كلمة "**التوظيف**": تعني عملية إلحاق مترشحين إلى مؤسسة الوظيفة العمومية، والحاقهم بها مما لاشك فيه يكون حسب النصوص القانونية للبلد الذي جرى فيه التوظيف وهو الجزائر. والمقصود هو: التوظيف في الجزائر.

في السنوات الأخيرة يجري التوظيف عن طريق إمتحان أو مسابقة. وبالتالي يكون هناك راسب في الإمتحان وناجح، ولهذا كان أفراد العينة مختارون بهذه الصفة. راسبون وناجحون.

الراسبون: هم الذين يعملون بعقود، ولذلك اشترط فيهم لكي ينظموا إلى مجموعة المبحوثين أن يكونوا قد شاركوا في إمتحان ولو مرة واحدة حتى تكون لهم نظرة عن طبيعة الإمتحان أو المسابقة، وإجابتهم عن تصور مسبق.

[1] / أنظر الجدول رقم جدول رقم (86) الذي يوضح طبيعة رسوب (المتعاقدين) في المسابقة.حسب القطاعات

وقصدت من البداية أن يكون عدد الناجحين ضعف عدد الراسبين كما هو مبين في الجدول أعلاه. وتعمدت أن يكون أفراد عينة الجماعات المحلية ضعف قطاعات التعليم العالي والصحة ومؤسسات الشباب؛ لكثرة التوظيف فيها، والعينة الأهم بالنسبة للبحث هي عينة "قطاع التربية" لأنه القطاع الذي أجريت فيه المسابقة المعروفة بمسابقة أو دورة جوان 2016" والبحث الميداني في بداياته؛ حتى تكون الصورة واقعية أكثر، ولهذا تعمدت أن تكون العينة قصدية، قطاع التربية مضروبا في 4؛ حتى تكون نتيجة البحث تعبر عن الواقع الجديد فعلا.

الخلاصة:

عدد أفراد عينة كل قطاع قصدية؛ **إستجابة للواقع حددت النسب**: عدد قائمة الناجحين ضعف قائمة الإحتياطيين. وعدد موظفي قطاع الجماعات المحلية ضعف موظفي: التعليم العالي، والصحة، ومؤسسات الشباب. وعدد قطاع التربية؛ ضعف قطاع الجماعات المحلية؛ لانتشاره وكبره عدديا، من عدد موظفي قطاع الجماعات المحلية.

إذن:

كل مفردات البحث شاركت في مسابقة.

جدول رقم (16) يوضح جنس المبحوثين حسب القطاعات

			الجنس: ذكر	الجنس: أنثى	المجموع
القطاعات	التعليم العالي	ت	21	24	45
		%	46,7%	53,3%	100,0%
	الصحة	ت	24	21	45
		%	53,3%	46,7%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	43	47	90
		%	47,8%	52,2%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	10	35	45
		%	22,2%	77,8%	100,0%
	قطاع التربية	ت	50	130	180
		%	27,8%	72,2%	100,0%
المجموع		ت	148	257	405
		%	36,5%	63,5%	100,0%

قبل استرجاع السيادة الوطنية كانت المرأة الجزائرية ليس من حقها أن تدخل الوظيفة إلا منظفة أما المناصب الأخرى فليس من حقها، وإن وجدت توجد من باب الاستثناء وتكون بالطبع فرنسية أو جزائرية متعاونة هي أو أبوها مع فرنسا، ممن أطلقت عليهم " الأهالي" أو "فرنسية مسلمة"، وحسب ما علمته، لا يوجد في بلدية عين آزال ــكمثال ــ إلا ابنة معمّر واحدة تعرف بـ " ابنة بارْدْ"، ويضرب بها المثل بين الأهالي؛ لأنها امرأة عاملة في الوظيف عمومية؛ أما الآن فقد غزت المرأة مختلف ميادين العمل، وخاصة الوظيفة العمومية، والجزائر

ليست شاذة عن بقية العالم، بعد أن فتحت أبواب المدارس على مصراعيها مجانا وإجباريا، وقربت مدارس الطور الأول والثاني من دور المواطنين، وجعلت الجامعة مضمونة الإقامة لكل الطالبات اللواتي يزيد بعد إقامتهن العائلية عن 40 كلم، ومن تقل إقامتهن العائلية عن هذه المسافة ضمنت لهن النقل، وهو ما سهل تعلم المرأة، فتعلمت بمساواة تامة من بداية التعلم حتى إلى ما مكنتها قدراتها من مستويات علمية.

والمساواة في الجزائر ليست مقتصرة على يوم المسابقة، بل من بداية التعليم _كما هو ثابت في القسم النظري_ حتى التوظيف.

والمرأة الجزائرية دخلت جميع الوظائف، والدليل على ذلك عدد الإناث في جميع القطاعات المدروسة أكبر من عدد الذكور، وهو يعبر عن واقع في الوظيفة العمومية الجزائرية، بل ويزيد في مؤسسات أخرى، مثل: قطاع التربية، وأتوقع أن تصل نسبة الإناث بعد عقدين من الزمن إلى: 3 إناث مقابل1من الذكور، إن بقيت المعطيات الحالية على ما هي عليه، ويؤكد ما ذهبت إليه دعمها قانونيا، وقد سبق أن قلت " إن عهدة بوتفليقة عهدة نسوية بامتياز[1]" وعهدته قد تجاوزت 18 سنة حتى الآن، فكيف لا تلد الكثير من الهفوات ؟

والجدول يبين تفوق الاناث على الذكور بنسبة تقدر ب% 63,5، خاصة في مؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 77,8% ويليه قطاع التعليم بنسبة% 72,2، لأن قطاع التعليم وهو الأليق بها؛ أما الإدارة فقد تفقد فيها أمومتها وأسرتها، ولا تبقى إلا ممولا ماليا لها إن استطاعت؟، ولا تتفطن لأطفالها ولا لهذا الفقدان حتى ينقر أبناؤها الزجاج الفاصل بينهما مطالبين ببيوت منفصلة وهم غير شاعرين بدفء الأمومة، والزوج خارج الـ "سَكَنٌ" الذي ذكرته الآية الكريمة، وانتشار ظاهرة "التوحد" لدى الأطفال خير دليل على ما أقول .

ولهذا أدعو إلى إعادة التفكير في المناصب التي تتطلبها مواصفات المرأة، كأم وزوجة، وإلا الأليق بها ألا تلد إلا اثنين كحد أقصى حتى تتمكن أمها أن تتكفل بهما رغم ما قال علماء التربية عن "تربية الجدات" لكنه حل بأخف الأضرار.

نسبة جنس العينة الأنثوي خاضع لخروج الكثير من الموظفين للتقاعد إلى جانب غزو الأنثى للجامعات ومراكز التكوين ودخولهن عالم الشغل. وأيضا الشابات يقبلن العمل ولو بأبخس الأجور.

الحقيقة أن الأنثى زاحفة إلى مؤسساتنا العمومية مستقبلا بنسب كبيرة، والدليل مؤسسات الشباب والتربية في هذا الجدول، والجدول العمري المعكوس الموالي.

نسبة **الذكور** تقدر بما مجموع نسبته ب 36,5% ، **والإناث** تقدر ب بما مجموع نسبته 63,5%، أي علاقة 2 إلى 1 تقريبا من الإناث.

---

[1] / أنظر مداخلتنا " المواثيق الدولية وإسقاطاتها على التشريع للمرأة الجزائرية" .ص 141 المشاركة السياسية للمرأة . دراسات وأبحاث. مرجع سابق.

إذن:

التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية يتم على أساس المؤهل وليس على أساس الجنس.

وهو قانوني.

جدول رقم (17) يوضح سن المبحوثين
حسب القطاعات

			السـن							
			من 25 إلى 30	من 31 إلى 35	من 36 إلى40	من 41 إلى45	من 46 إلى 50	من 51 إلى 55	من 56 إلى 60	المجموع
القطاعات	التعليم العالي	ت	13	18	6	5	2	1	0	45
		%	28,9%	40,0%	13,3%	11,1%	4,4%	2,2%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	12	9	11	7	4	2	0	45
		%	26,7%	20,0%	24,4%	15,6%	8,9%	4,4%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	26	31	17	8	2	4	2	90
		%	28,9%	34,4%	18,9%	8,9%	2,2%	4,4%	2,2%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	29	6	8	0	2	0	0	45
		%	64,4%	13,3%	17,8%	0,0	4,4%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	74	55	23	11	7	6	4	180
		%	41,1%	30,6%	12,8%	6,1%	3,9%	3,3%	2,2%	100,0%
المجموع		ت	154	119	65	31	17	13	6	405
		%	38,0%	29,4%	16,0%	7,7%	4,2%	3,2%	1,5%	100,0%

ما يتفرد به هذا الجدول هو ما أسميته بـ "**ظاهرة مُتْ قاعدًا**" المتمثلة في ندرة ذوي الخبرة بالأقدمية في جميع القطاعات حتى وصلت النسبة إلى 0.0 في الفئة الأخيرة (60/56)، وهو أمر يبدو أنه ما حدث إلا في الجزائر، بسبب التقاعد الجماعي، خاصة التقاعد المسبق الذي تنافس عليه الجميع في آخر سنة 2016.

واضح أثر التقاعد المسبق على الجدول، فمن المفروض أن يكون هرم الأعمار معكوسا؛ لأن القطاعات الخمس منشأة من بداية استرجاع السيادة الوطنية، خاصة البلديات ومؤسسات التعليم، وأكثرها حداثة من حيث الانتشار هو قطاع التعليم العالي، في مدينة سطيف، مثلا: فتحت أبوابها سنة 1978، ورغم ذلك لا ننسى الانتقالات التي حدثت من الجامعات الأقدم إلى الجامعة الأحدث، بسبب رغبة الموظفين الإقتراب من مسكن عائلاتهم.

شكل **الهرم مرفوض تماما**، أيعقل أن ينقلب هرم الأعمار، فيضيق كلما زادت الأقدمية، فتنحدر النسبة العامة للسن بين 40/36 إلى 16,%، وهو سن الكفاءة، سن إكتساب المهارة الفعلية. وتواصل الانحدار ليصل إلى حد 7,7% في السن بين 45/41، وهو السن المهارة الممارسة، ويمكن أن نظيف إلى هذه الفئة، فئة 50/46 بنسبة 4,2% .

تقاعد ذوي السن بين 50/41 هدر غير مستساغ للمهارة المكتسبة من كل سنوات العمل السابقة، وهو سن يتحول فيه الموظف من الإكتساب إلى الإكتشاف، الإختراع، الإبتكار،الابداع. والأدهى من كل ما سبق هو الإنقطاع بين الأجيال، فجيل 35/25 لم يلتق مع جيل 60/51 ليأخذ منه الحكمة وسداد الرأي من الوظيفة، وتواصل تناقل التجارب العملية الميدانية.

كيف ننتظر رسوخ تقاليد عمل جزائرية مستنبطة من تواصل ماضيها بحاضرنا، لتستثمره في مستقبلنا؟ فالذي يأخذ المعرفة من حاضره دون ماضيه، فهو وبلا أدنى شك شخصية جوفاء؛ لأنها مبتورة من تراكمها المعرفي، وهو ما يجعلنا نستورد المعارف ولا نعتمد على تراثنا الأصيل، فشخصيتنا الحالية امتداد جيني لماضينا، وظاهرة الإنفصام ممتدة الانتشار إلى بين القائمين على مراكز التكوين والمفتشين والمدراء والمراقبين وكل المعينين بقرار ، باستثناء المعينين بمرسوم؛ لأنهم مختارين لولائهم_ من باب "استرني ونسترك ."

بقاء الفرد عاملا إلى سن الستين أصبح أمرا مستغربا بين عموم الناس في الجزائر، إلى حد شيوع مقولة "**مُت قاعدا**"، وتناسوا أن خطيب الجمعة كل أسبوع يدعو الله نيابة عن الجميع "اللهم حسن خاتمتنا" ومن بين الخواتم السعيدة ما ورد عن الصحابي الجليل خالد بين الوليد رحمه الله وهو طريح فراش الموت، أن لو اختتمت حياته بها، متضرعا لله قائلا "لماذا أموت وأنا على الفراش كالناقة الجرباء ولم أُأخذ إلى جوار ربي من ساحات الوغى"، المقولة الشعبية الجزائرية تقلول: "لحم ابن آدم ثقيل".

النتيجة: أهم صفتين تميزان هذا الجدول، هما: إنقلاب هرم الأعمار، والهوة بين الأجيال.

إذن:

النسبة الأساسية للسن تتركز في الفئة من 25 إلى30 **وتمثل ما مجموع نسبته** 38,0%، **وهذه الفئة تتركز في مؤسسات الشباب بنسبة** 64,4%، **ثم يليها قطاع التربية بنسبة** 41,1% .

أما الفئة الأكبر من 15 سنة، فهي منخفضة إلى ما مجموع نسبة إلى 1,5% .

إذن:

المناصب في المؤسسات العمومية الجزائرية، تشغلها كفاءاتها يتلاءم سنها وطبيعة التطور التقني المتطلب للشهادات الجامعية والمهنية المختصة.

جدول رقم (18): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حسب القطاعات

			االمستوى التعليم				المجموع
			ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
القطاعات	التعليم العالي	ت	0	1	12	32	45
		%	0,0	2,2%	26,7%	71,1%	100,0%
	الصحة	ت	0	0	17	28	45
		%	0,0	0,0	37,8%	62,2%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	0	6	21	63	90
		%	0,0	6,7%	23,3%	70,0%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	6	6	33	45
		%	0,0	13,3%	13,3%	71,1%	100,0%
	قطاع التربية	ت	0	3	12	165	180
		%	0,0	1,7%	6,7%	91,7%	100,0%
المجموع		ت	0	16	68	321	405
		%	0,0	4,0%	16,8%	79,3%	100,0%

المستوى التعليمي: قصدت به أن المبحوث لم يكمل الطور المعني أو أكمله ولم يتحصل على شهادته.

إن مرور 4 عقود على انطلاق الثورات الثلاث التي خطط لها الرئيس الراحل هواري بومدين _ الثقافية والصناعية والزراعية_ ورغم أفول الأخيرة وتواضع الثانية، إلا أن الثورة الثقافية التي هي أساس الثورتين الأخرتين أثمرت وصدقت مقولته: إن الرجل المثقف لا يستعمر ولا يستعبد، والدليل؛ أن الجزائر أزالت نظام الحزب الواحد المتفرد بالسلطة قبل كل الدول العربية على الأقل، المعروفة بثورة أكتوبر 1988، وبما أسماه الرئيس الأمريكي (أوباما) استخفافا بإرادة الشعوب العربية من القدرة على التغيير"الربيع العربي"، فإذا كانت الدول العربية في مجلس التعاون الخليجي تطبق "نظام الكفيل" وتوفر التعليم الجامعي لذوي الحظوة فقط، فالمساواة في الجزائر تبدأ من بداية التعلم بتكافؤ الفرص وبتقريب مدارس الطور الأول وتوفير النقل والإطعام للبعيدين عن المدارس _نسبيا_ والكتب للمعوزين وغير ذلك مما جعل المساواة في التعلّم فعلية في الجزائر . بدليل أصبحت شهادة البكالوريا مجرد "كشف نقاط" لإثبات المستوى للتأهل لمختلف إمتحانات ومسابقات التكوين، وللتباري للالتحاق بالمدارس العليا والجامعات والفوز بمقعد بفرع من الفروع المطلوبة أكثر في الحياة العملية. بدليل أن مجموع الفئات الثلاث الأولى يصل إلى ربع ($^1/_4$) نسبة فئة التعليم الجامعي من العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية المأخوذ منها العينة، عكس ما كان في بداية استرجاع السيادة الوطنية حيث "طرق التوظيف حددتها القبيلة والعشيرة والجماعة المسيطرة و/أو النافذة انطلاقا من أن كل مواطني الجزائر المستقلة لهم الحق أن يوظَّفوا في الوظيفة العمومية

دون انتقاء، فالشرط الأوحد هو القدرة على تقديم خدمة للصالح العام. لذلك وظف "القَايَدْ[1] " والخائن في الإدارة، ومن يتقن الحروف "مُمَرِّن [1]" ومن يعرف الكتابة عون إداري،....، والذي قرأ "ابن عاشر[2]" إماما .

[1] / **القايد**: أنظر،ص .114

والجدول يبين أن أعلى نسبة تركزت في " الجامعي" بنسبة عالية جدا تقدر بـ% 79,3 وتتوزع بين كل القطاعات وخاصة قطاع التربية بنسبة تقدر بـ% 91,7 ، والنسبة تنحدر إلى أن تصل 0,0 في إبتدائي.

التعليم الإجباري المجاني شرع فيه من أكثر من 5 عقود ونصف، ومن ثماره لا يوجد بين المبحوثين من لم ينهي دراسته الابتدائية.

المستوى الابتدائي منعدم في مؤسساتنا فهو يقدر بـ 0,0 بسبب إلزامية التعليم إلى سن 16 سنة. أما المستوى الجامعي فهو يمثل النسبة الساحقة بما نسبة 79,3%.

المستوى التعليمي متدرجا من المستوى الأبسط إلى المستوى الأعلى مشكلا هرما ثقافيا، تمثل قاعدته الشهادة الجامعية وقمته التعليم الأساسي، وهي نتيجة حتمية، لحتمية إلزامية ومجانية التعليم في الجزائر، وأثبت ما ذهبنا إليه من تأسيس المساواة[3] في الجزائر للتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائري

إذن:

- **المستوى التعليمي للمبحوثين حسب القطاعات يتركز في المستوى الجامعي بما مجموع نسبته** 79,3%.
- **يتركز في قطاع التربية بنسبة 91,7% ثم يليه الشباب بما نسبته 71,1% وهو قانوني .**

1/ "**الممرن**": مصطلح قصد به شخصية طبيعة، ظهرت في بداية استرجاع الجزائر لسيادتها، يحتل أدنى مرتبة من السلم الوظيفي التعليمي في وزارة التربية والتعليم، وظف معلما في الطور الابتدائي، وهو من خريجي حلقات الكتاتيب أو ممن تعلموا في المدارس العامة أو الخاصة، ثبت بالاختبار إتقانهم للإملاء والعمليات الحسابية الأربع.

2/ **ابن عاشر**: المقصود، **متن اين عاشر**، المسمى: " **المرشد المعين على الضروري من علوم الدين**: وهي منظومة مكونة من ثلاث مائة وأربعة عشر بيتا يتفقه بها المبتدئون، فيها مقدمة العقيدة والأصول، ثم العبادات بفروعها: الطهارة، والصلاة، الزكاة، الصيام، الحج، ثم يختم المؤلف متنه بخاتمة في الأدب والسلوك.

أما ابن عاشر، فهو: الامام عبد الواحد بن أحمد بن على بن عاشر (990/1040 هـ)، عالم مسلم، اشتهر بمنظومته الذكورة سابقا

3 / مبدأ المساواة ،ص 177.

جدول رقم(19): يوضح الشهادات المحصل عليها المبحوثين حسب القطاعات

			الشهادة المحصل عليها				المجموع
			ابتدائية	معهد متخصص	تكوين مهني	جامعية	
القطاعات	التعليم العالي	ت	1	3	11	30	45
		%	2,2%	6,7%	24,4%	66,7%	100,0%
	الصحة	ت	2	13	8	22	45
		%	4,4%	28,9%	17,8%	48,9%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	4	11	20	55	90
		%	4,4%	12,2%	22,2%	61,1%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	2	10	33	45
		%	0,0	4,4%	22,2%	73,3%	100,0%
	قطاع التربية	ت	0	8	12	160	180
		%	0,0	4,4%	6,7%	88,9%	100,0%
المجموع		ت	7	37	61	300	405
		%	1,7%	9,1%	15,1 %	74.1%	100,0%

"**الشهادة المحصل عليها**". تعني: أن المبحوث أكمل الطور المعني وحصل على شهادته.

لقد صارت الشهادة الآن أداة، لإثبات كفاءة معينة لتحديد نوعية المسابقة أو الإمتحان الذي يمكن للمترشح المشاركة فيه.

والجدول يبين تدرج الشهادات المطلوبة حسب التدرج التاريخي لما سبق ذكره في الجدول السابق(المستوى التعليمي 13)، فذوي الشهادات الأدنى من الشهادة الجامعية تقاعدوا، بقي أعوان الحفظ والصيانة وهم المعرّفون بالمواد 23/21 من الأمر 03/06. المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة. أما الشهادة المثبِتة لمستوى التعلم العالي هي " الشهادة الجامعية"، وهو المؤهل المطلوب للوظيفة العمومية الجزائرية حاليا .

فقطاع التربية هو الأكثر إستقطابا لذوي الشهادات الجامعة لكثرة موظفيه وعددهم، وهو في زيادة طردية مع زيادة عدد السكان، فنسبة الجامعيين بقطاع التربية % 88,9، وتليه مؤسسات الشباب بنسبة% 73,3، بسبب ما سبق شرحه. وتنحدر لتصل 0,0 في قطاعي التربية و مؤسسات الشباب.

و بسبب التعاقد الجماعي للموظفين جعل الجامعيين هم السمة الغالبة في مؤسساتنا. وهي متطابقة لسن المبحوثين وأقدميتهم.

الجدول يبين أهمية الشهادة لدى شبابنا وأن التكوين المتخصص له أيضا مكانته في مؤسساتنا العمومية إلى جانب التكوين الجامعي الذي يتخرج منه تقنيون سامون في الصحة وبقية الإختصاصات.

إذن:

الشهادات الجامعية المحصل عليها المبحوثون حسب القطاعات تقدر بما مجموع نسبته 74.1%.

وأعلى الشهادات المحصل عليها قطاع التربية الوطنية بنسبة 88,9%، ثم مؤسسات الشباب بنسبة 73,3%

وهي متطابقة مع أعمار المبحوثين وأقدميتهم.

وهو أمر قانوني

جدول رقم (20): يوضح الوضعية الإدارية للمبحوثين حسب القطاعات

القطاعات			الوضعية الإدارية			المجموع
			مترب ص	مرسم	متعاقد	
القطاعات	التعليم العالي	ت	3	27	15	45
		%	6,7%	60,0%	33,3%	100,0%
	الصحة	ت	0	30	15	45
		%	0,0	66,7%	33,3%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	1	59	30	90
		%	1,1%	65,6%	33,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	28	15	45
		%	4,4%	62,2%	33,3%	100,0%
	قطاع التربية	ت	38	82	60	180
		%	21,1%	45,6%	33,3%	100,0%
المجموع		ت	44	226	135	405
		%	10,9%	55,8%	33,3%	100,0%

متربص: ناجح في مسابقة وهو في وضعية إثبات كفاءته على الأداء، وقدرته على التكيف مع شروط وظروف العمل الجديد أمام الرئاسات التي تتابعه.

مرسم: نجح في مسابقة وتدرب " تربص" وثُبت في العمل.

متعاقد: المتعاقدون على فئتين : فئة حصلت على $^{10}/_{20}$ ، وأخرى لم تصل عليها.

1. **فئة حصلت**: شارك أفرادها في مسابقة وحصلوا على علامة تقدر بـ $^{10}/_{20}$ أو أكثر، لكن لم تؤهلهم نتيجتهم على أن يوظفوا، بل أهلته أن يكونوا في **القائمة الإحتياطية** .
2. **فئة لم تحصل**: شارك أفرادها في مسابقة ولم يحصلوا على علامة $^{10}/_{20}$ ، أو حصلوا، لكنهم حصلوا في أحد مواد الإمتحان على علامة اقصائية.

الاستمارات جمعت بطريقة قصدية على أساس شرطين:

الأول: المشارك في مسابقة أو إمتحان التوظيف ولو مرة وحدة.

الثاني: أن يكون المبحوث حين توزيع الاستمارات يعمل في مؤسسة عمومية.

وعمدت أن يكون عدد الناجحين ضعف عدد الراسبين (جدول رقم 15) الذي يوضح نتيجة مسابقات المبحوثين في التوظيف ، أنتج عن غير قصد عدد (44) متربصا.

والهدف من التساؤل عن الوضعية، التثبت من توزع المبحوثين على جميع الوضعيات الإدارية.

وقصدت أن يكون معامل عدد أفراد عنية قطاع التربية 4 ، ومعامل قطاع الجماعات المحلية 2 وبقية القطاعات معامل1 تماشيا عدد الموظفين في كل قطاع .

فالمتربصون هنا حوالي 10,9% وهو أمر غير طبيعي. فالطبيعي هو أن يكون عدد غير المثبتين بما فيهم المتعاقدون بين (1%و% 4,4)، كما هو في مؤسسات الشباب والجماعات المحلية، حتى يتم تواصل الأجيال ولا تحدث طفرة في الموروث الثقافي بالمؤسسات عند تناقل التراث المعرفي المهني. وهي وضعية توافقت مع ظاهرة "مُتْ قاعدًا". كما أن إرتفاع نسبة المتربصين جعل مؤسساتنا العمومية تعاني من فوضى في قيم العمل وانحدار في المهارات المهنية وارتجال في التخبط واتخاذ القرار وضعف المردودية، وانفجار اجتماعي منتظر؛ لأن المواطن يرى الدولة في مؤسساتها، فهي واجتها ومرآتها.

إذن:

المرسمون يمثلون 55,8%.

والمتربصون يمثلون 10,9%

ملاحظة: لم أدرج نسبة المتعاقدين؛ لأن عددهم قصدي، وأدرجت المتربصين لأن نسبتهم غير قصيدية. واشترطت من المبحوث المشارك في مسابقة فقط.

جدول رقم (21) يوضح أقدمية المبحوثين حسب القطاعات

القطاعات			الأقدمية: أقل من 05 سنوات	من 05 إلى09 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	أكبر من 15سنة	المجموع
القطاعات	التعليم العالي	ت	25	11	6	3	45
		%	55,6%	24,4%	13,3%	6,7%	100,0%
	الصحة	ت	17	13	5	10	45
		%	37,8%	28,9%	11,1%	22,2%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	35	41	0	14	90
		%	38,9%	45,6%	0,0	15,6%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	31	12	0	2	45
		%	68,9%	26,7%	0,0	4,4%	100,0%
	قطاع التربية	ت	99	52	6	23	180
		%	55,0%	28,9%	3,3%	12,8%	100,0%
المجموع		ت	207	129	17	52	405
		%	51,1%	31,9%	4,2%	12,8%	100,0%

الأقدمية: مدة إكتساب مهارة الأداء، والإندماج، في المؤسسة. واكتفيت بمن أقدميتهم في حدود 15 سنة؛ لأنها كافية لتدلل على الإندماج.

هذا الجدول يؤكد الطفرة أو الإنقطاع بين الأجيال كما ظهر في الجدول السابق لأن 83% لاتتجاوز أقدميتهم 9 سنوات و 12,8% فقط من تجاوزت أقدميتهم 15 سنة,

أما القطاعات: ف 68.9% بمؤسسات الشباب أقل من خمس سنوات من المفروض إدارة الشباب يقودها من تجاوزت أقدمتيهم 15 سنة على الأقل، حتى يُهّدأ جموح الشباب إن شطّوا في سلوكهم و/أو فكرهم. الآن والحالة هذه من يكبح شططهم؟! **أما نتعظ بما يحدث في الشرق العربي؟**

الردع القانوني وحده يجعل "الشاب يقبل حُكم الآخر علينا وفينا، ويرفض خطاب حُكامنا وفتوى شيوخنا، وحتى هَديُ صفوة علمائنا. كيف تكون لنا مرجعية وطنية ؟ لا أحد من الحكام بذر، ولا أحد سقى، ولا أحد جنى، ولا أحد هضم أو كنَز!!. مَن يُعرِّف مَن هو مَن؟ !!"

سبب هذا الإنخفاض في الأقدمية هو التقاعد السريع بالأصناف التي أحدثتها الدولة، حتى أصبح القرار يتخذ دون الرجوع إلى التراث الإداري، التحديث لا يعني الانطلاق من فراغ، لذا إداراتنا تعاني من انفصام مع ذاتها لعدم الاستفادة من التراكم المعرفي الوطني، حتى صارت لا هي من نظام الوظيفة العمومية الأوروبية ولاهي من نظام الوظيفة العمومية الأمريكية، بل العشوائية هي عنوان عملها.

إذن:

أقدمية المبحوثين حسب القطاعات أقل من 05 سنوات بما مجموع نسبتهم 51,1% .

وأكبر من 15 سنة بما مجموع نسبتهم 12,8%

انقلاب هرم الأقدمية في القطاعات المبحوثة غير قانوني

جدول رقم (22) يوضح مدى تدخل السلطات الرئاسية في نتائج المسابقات حسب الممتحنين

			المؤسسة لما يخلو بها منصب عمل تمنح الأولوية لمن يتم التوصية عليه من المسؤول الأعلى					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	88	60	90	14	18	270
		%	32,6%	22,2%	33,3%	5,2%	6,7%	100,0%
	الراسبون	ت	61	27	34	12	1	135
		%	45,2%	20,0%	25,2%	8,9%	0,7%	100,0%
المجموع		ت	149	87	124	26	19	405
		%	36,8%	21,5%	30,6%	6,4%	4,7%	100,0%

التوصية من سلطة رئاسية في مؤسسة: تعني الأمر بالتعيين في المنصب.

صمت المبحوثين إزاء سلوك المسؤولين لا يفسر هنا إلا بعدم الرضى عن سلوكهم في المؤسسة باستعمال سلطة القانون دون إقناع مرؤوسيهم، باسم الحق في استعمال "السلطة التقديرية "، وهذا التفسير تكملة لما جاء في الجدول السابق، ولهذا نسبة هذا الصمت إذا أضفناه إلى نسبة تدخلات المسؤولين ب "دائما" و "أحيانا"، فتصبح

نسبة التدخل 98.9% . ماذا بقي للمسابقات من وظيفة، أليست الإمتحانات شكلية وأصحابها معروفون مسبقا؟

وتدخل المسؤول الأعلى في نتائج الإمتحانات والمسابقات قد تكون بمبادرة منه، وقد تكون بغير رضاه، لسبب الضغوط التي يتعرض لها من رئاساته ومن ذوي النفوذ والنافذين في المجتمع. كيف لا يتعرض المسؤول إلى الضغوط من الغير وهو واضع الأسئلة والمصحح والقائم بالمقابلة، وهو ما جعل بعض المسؤولين يتمارضون يوم الإمتحان والأيام التي تسبق إعلان النتائج، حسب ما علمت من بعضهم، فيعود المتمارض إلى عمله وقد وجد قائمة ناجحين عدلت عدة مرات، بسبب الضغوط، قبل إعلانها على الجميع من رئاساته، لأن الإشكال ليس في المسابقة أو تصحيح الأواق ، بل في إعلان النتائج.

أما توظيف المتعاقدين، فحتى مدير المدرسة الابتدائية له الحرية التامة في انتقائهم، وقد وصل حد التوصية من مسؤول، وقد وُجدت مؤسسات يغلب عليها الطابع العائلي؛ فهم بنفس اللقب.

إن الهياكل الخاصة بالمسابقات والقوانين متوفرة، ولكن تحتاج فقط إلى تفعيلها وجعل الإمتحانات والمسابقات وطنية وليس محلية وفي مواقيت محددة. لهذا أدعو كل القطاعات أن تجرى إمتحاناتها ومسابقات القطاع في وقت معين وطنيا ويجرى في أماكن خاصة، ومسابقة قطاع التربية دورة جوان 2016 نموذجا.

المؤسسة لما يخلو بها منصب عمل تمنح الأولوية لمن يتم التوصية عليه من المسؤول الأعلى بما مجموع نسبته 36,8% بدائما.

أما الراسبون فيرون أن التدخل موجود من طرف المسؤول الأعلى بنسبة عالية تقدر ب 45,2%، بينما الناجحون يرون أن تدخل بنسبة أقل تقدر ب% 32,6.

ولا أعلم يفسر بأن المسؤول يوصي بما مجموع نسبته 30,6%

إذن:

التوصية من المسؤولين منفذة دائما بما مجموع نسبتة تقدر ب 36,8%،

وصمت المستجوبين يعبر عن توصية المسؤول، وهو بمامجموع نسبة تقدرب30,6% .

وإذا جمعنا دائما وأحيانا مع "لا أعلم"، نجد أن نسبة التوصية من المسؤول ترتفع إلى 88,9%، وهو ما يعبر فعلا عن عدم المساواة في التوظيف في الواقع.

وهو غير قانوني.

وهو ماجعل المتسابقين ينظرون إلى المسابقات على أنها شكلية و ليس لها مصداقية.

جدول رقم (23) يوضح مدى تحقيق المساواة في إجراءات التوظيف حسب الممتحنين

			تمنح الفرصة للجميع المؤسسة لما يخلو بها منصب عمل					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	71	66	75	36	22	270
		%	26,3%	24,4%	27,8%	13,3%	8,1%	100,0%
	الراسبون	ت	20	21	38	34	22	135
		%	14,8%	15,6%	28,1%	25,2%	16,3%	100,0%
المجموع		ت	91	87	113	70	44	405
		%	22,5%	21,5%	27,9%	17,3%	10,9%	100,0%

إجراءات التوظيف: تعني الإعلان عن التوظيف والإستقطاب وتسلم الملفات وفرزها والمقابلة الأولية والإمتحان والمقابلة الانتقائية والتعيين.

وهي إجراءات روتينية تسبق كل توظيف إلا ما شذ والشاذ يُعلم ولا يعتد به. ولكن الإشكال ما بعد هذه الاجرءات، هل تتحقق فيها المساواة؟

من الناحية النظرية المساواة كمبدإ نظري مؤسس له في الجزائر، ابتداء من أول قانون للوظيفة العمومية بعد استرجاع السيادة الوطنية، بالأمر رقم 133/66، المؤرخ في 2 جوان سنة 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وهو ما أثبته المبحوثون، من أن الإجراءات تتم في الأغلب الأعم بمساواة، لكن تدخل الرئاسات وذوي النفوذ والنافذين؛ من أعيان ومسؤولين تجعل نتائج التوظيف لا تتم بمساواة في الواقع.

تمنح المؤسسة الفرصة للجميع لما يخلو بها منصب عمل حسب الممتحنين، بما مجموع نسبته 22,5% بدائما.

وحسب الناجحين بنسبة 26,3% "دائما" . وحسب الراسبين ما نسبته 25,2% "نادرا"

والنسبة 27,9 % صامتة؛ لأنها لا تولي للإجراءات أهمية؛ لأنها تعرف أن الإشكال ليس في الإجراءات بل في الفصل في النتائج أو من يكون في قائمة المقبولين للتوظيف، وهنا تصبح"**المساواة شكلية**" في مسابقات التوظيف في الجزائر،

إذن:

تقارب النسب وانخافضها بين دائما ونادرا، يدل على أن المساواة غير مطبقة في الواقع من منظور المتسابقين سواء الناجحين أو الراسبين.

وهو غير قانوني.

جدول رقم (24) يوضح مدى تفضيل المؤسسات لحاملي الشهادة حسب الممتحنين

			المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل الشهادة					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	161	58	48	1	2	270
		%	59,6%	21,5%	17,8%	0,4%	0,7%	100,0%
	الراسبون	ت	96	19	11	4	5	135
		%	71,1%	14,1%	8,1%	3,0%	3,7%	100,0%
المجموع		ت	257	77	59	5	7	405
		%	63,5%	19,0%	14,6%	1,2%	1,7%	100,0%

الشهادة: تعني إتمام المتعلم دراسته والنجاح فيها.

نوعية المؤهل المطلوب للمسابقة تفرضه كتابة الدولة للوظيفة العمومية، ويكون نتيجة قرار مشترك بين الجهة التي بها المنصب الشاغر وكتابة الدولة للوظيفة العمومية، وكذلك توقيع محضر التنصيب لبداية العمل لا يتم إلا إذا وافقت كتابة الدولة للوظيفة العمومية على ملف المرشح وأشرت عليه وزارة المالية، ومن هنا لا يمكن تدخل أي شخص في شرط الشهادة بإعطاء الأفضلية.

أما وزارة التربية قبل سنة 2016 كأن تتذرع بعدم وجود المترشحين بالشهادة المعنية وتلجأ إلى المستوى التعليمي كما هو موضح في القسم النظري[1].

الإشكال في من يُرفع ملفه إلى الجهتين السابقتين، سواء في حالة التوظيف الداخلي أو الخارجي، فالمسؤول المكلف بالتوظيف قد لا يطلب منصبا ماليا في التوظيف الداخلي لحاجة في نفس يعقوب، إذا كان المرقى قد حصل على شهادة جديدة وهو موظف؛ أما في حالة التوظيف الخارجي فإن كان المرشحون يساوون أو أقل من عدد المناصب، هنا يعمل بالشهادة تلقائيا؛ أما إذا زاد عدد المرشحين عن عدد المناصب، فأي منهم يحظى بانتقاء ملفه ليرسل إلى الكتابة والتأشيرة، إذا كان التوظيف بالاختيار؟

أما إذا كان التوظيف عن طريق مسابقة، وعمل بنموذج دورة جوان 2016 لقطاع التربية، فسيفوز الأجدر وبالإستحقاق، وبهذه الطريقة فقط تتحقق المساواة في التوظيف، وإلا فلا .

لهذا أُأكد ما قلته سابقا لتحقيق المساواة في التوظيف وتوظيف الأجدر بالمنصب، يتعين تحديد مواعيد سنوية للتوظيف لكل قطاع، وتفعيل الدواوين الخاصة بالمسابقات وإعطاؤها الاستقلالية التامة مع المتابعة الرقابية المتزامنة مع المسابقة حتى لا تستغل من رئاساتها، مواعيد المسابقات يُجمّع فيها المرشحون للمسابقات وعلى شاكلة البكالوريا تجرى المسابقة أو بحسب تجربة 2016 لوزارة التربية السابقة الذكر.

المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل الشهادة حسب الممتحنين بما مجموع نسبته 63,5% بدائما.

[1] / التوظيف المباشر .ص111

ويتفق الناجحون في تفضيل المؤسسة للمترشح الحامل للشهادة بنسبة % 59,6مع الراسبين وبنسبة أعلى من الراسبين بـ 71,1% على المستوى وهو أمر قانوني .

المؤسسات تفضل دائما حامل الشهادة على "المستوى" بنسبة تقدر بـ 63,5% ، وأحيانا بما نسبته 19,0% . وإذا جمعنا النسبتين نجدها ترتفع إلى 82,5 , وهذه النسبة تتوافق تماما مع نسبة سن الموظفين وأقدميتهم.

إذن:

المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل الشهادة حسب الممتحنين "دائما" بما مجموع نسبته 63,5%.

الراسبون يقدرون أن المؤسسة تفضل "دائما" الشهادة في التوظيف بما نسبته 71,1% والناجحون يقدرون دائما بما نسبته 59,6% .

إنخفاض نسبة "لا أعلم " إلى ما مجموع نسبته 14,6% . لإرتفاع نسبة التوظيف بالشهادة.

الشهادة هي أساس التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية.

وهو قانوني ومتوافق مع ما توصي به كتابة الدولة للوظيفة العمومية.

جدول رقم (25) يوضح مدى تفضيل المؤسسات لذوي المستوى التعليمي حسب الممتحنين

			المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل المستوى التعليمي					المجموع
			دائما	أحيانا	غير معني	نادرا	أبدا	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	45	75	134	14	2	270
		%	16,7%	27,8%	49,6%	5,2%	0,7%	100,0%
	الراسبون	ت	26	41	52	8	8	135
		%	19,3%	30,4%	38,5%	5,9%	5,9%	100,0%
المجموع		ت	71	116	186	22	10	405
		%	17,5%	28,6%	45,9%	5,4%	2,5%	100,0%

المستوى: يعني أن المتعلم لم يكمل دراسته وتسرب. (يمكن الاستزادة بالرجوع **الجدول رقم** (18) الذي يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حسب القطاعات.

المستوى كان سائدا ويفضل على حامل الشهادة الأجنبي لندرة حاملي الشهادة خاصة مع رفع الجزائر لشعار الثورات الثلاث ومنها الثورة الثقافية، فتم اللجوء إلى "الممرن" و"عون مصلحة" لسد الفراغ الهائل حتى قيل "خرجنا من الحرب الصغرى إلى الحرب الكبرى" لمحاربة الثالوث القاهر وهو الجهل والفقر والمرض، في عهدة الرئيس الراحل هواري بومدين الذي عمل على إمتصاص البطالة حتى يشعر الجزائريون بنعمة الاستقلال، والوظيفة العمومية كانت قبل استرجاع السيادة الوطنية حلم الجزائريين الوطنيين خاصة.

أما الآن بعد مرور نصف قرن على استرجاع السيادة الوطنية، فقد أصبح المستوى التعليمي لا يطلب للتوظيف، حتى شهادة "البكالوريا" زحفت عليها موجة الشهادات الجامعية، فلا تطلب إلا لبعض الوظائف التي تطفو ثم تغوص، أو لبعض المهن العسكرية، مثل: الحماية المدنية، وحراس السجون، والغابات، مثل: "أعوان الدرك الوطني"؛ أما المستوى التعليمي فقد خصت به فئات، مثل: الأعوان المكلفون بـ "الحفظ والصيانة"، ويسمون "أعوان متعاقدين[1]"، ويعينون بهذا الاسم، ويبقون على هذه الصفة، إلا إذا شاركوا في مسابقة أخرى، تؤهلهم لأن يصبحوا "موظفين".

المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل المستوى التعليمي "أحيانا" بما مجموع نسبة 28,6%.

والراسبون يرون أن المؤسسة تفضل المستوى بنسبة 30,4% بأحيانا؛ لأنهم المعنيون أكثر من الناجحين .

والناجحون يرون أن المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل المستوى التعليمي ب "دائما" بنسبة 27,8%.

ولا أعلم بنسبة 45,9% مرتفعة مقارنة مع النسب الأخرى ؛ لأن المبحوثين غير معنيين بالمستوى العليمي.

وهذا راجع لما كان وليس لما هو معمول به الآن، إلى جانب كثرة أعوان الحفظ والصيانة في القطاعات التي شملتها الدراسة. ويرجع أيضا إلى عدم العلم بتوظيف المؤسسة بالمستوى التعليمي؛ إلى أن التوظيف بالمستوى لا يخضع لمقاييس معينة واضحة وصار الآن نادرا، ولا يلجأ إليه إلا استثناء، إذ أصبح يعتمد على الشهادة أولا وقبل كل شيء، بما فيه المستخلفون أو المؤقتون في قطاع التربية، لتخرج دفعات كثيرة من الجامعات الجزائرية كل سنة حتى أصبحوا يعانون من البطالة.

إذن :

المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل المستوى التعليمي حسب الممتحنين، بما مجموع نسبته بـ 28,6%.

إرتفاع نسبة"لا أعلم" إلى ما نسبته 45,9%، يرجع إلى قلة التعيين بهذا الصنف.

التوظيف بالمستوى التعليمي معمول به في المؤسسة العمومية الجزائرية ولكن بنسبة ضئيلة جدا. وهو قانوني.

[1] / أنظر ص 49

جدول رقم (26) يوضح مدى تفضيل المؤسسات لذوي التكوين المتخصص حسب الممتحنين

			لمؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	83	72	104	11	0	270
		%	30,7%	26,7%	38,5%	4,1%	0,0	100,0%
	الراسبون	ت	37	25	53	11	9	135
		%	27,4%	18,5%	39,3%	8,1%	6,7%	100,0%
المجموع		ت	120	97	157	22	9	405
		%	29,6%	24,0%	38,8%	5,4%	2,2%	100,0%

المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص، ومعمول به في المؤسسة العمومية الجزائرية دائما بما مجموع نسبته 29,6% .

هذا التوظيف يخص بعض الأصناق الأولى من سلم الوظائف، وهو قانوني.

هناك إجماع بين الناجحين والراسبين على أن التكوين المتخصص هو السمة الأساسية التي يتم بها التوظيف في مؤسسات الوظيفة العمومية؛ بسبب توفر الشهادات الجامعية أو الشهادات في الإختصاص من خريجي معاهد التكوين المتخصص، والتخصص أصبح سمة العصر تفرضه طبيعة المنصب سواء كان المنصب إداريا أوتعليميا أو مهنيا؛ لذلك وُفرت المعاهد والكليات ومدارس التكوين المتخصصة التابعة للوصايات المعنية.

المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص "دائما" بما مجموع نسبته % 29,6.

أما الناجحون فيرون أن التخصص هو أساس التوظيف " دائما " بنسبة 30,7% .والراسبون بنسبة 27,4%بما يدعم أن التخصص معمول به في المؤسسات العمومية الجزائرية.

إذن:

المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص حسب الممتحنين بـ" دائما " بما مجموع نسبته 29,6% .

والناجحون يرون ان المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص" دائما " بنسبة تقدر بـ 30,7% . والراسبون يرون أن المؤسسة تعين "دائما" الحامل لمؤهل التكوين المتخصص بنسبة 27,4% .

وإرتفاع نسبة " لا أعلم " إلى 38,5% لندرة التعيين هذا الصنف.

ولكن ما هي طبيعة التكوين المتخصص المقصود حسب القطاعات ؟ هو ما يجيب عليه الجدول الموالي.

دول رقم (27) يوضح مدى تفضيل المؤسسات لذوي التكوين المتخصص حسب القطاعات

			المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
القطاعات	التعليم العالي	ت	11	10	22	0	2	45
		%	24,4%	22,2%	48,9%	0,0	4,4%	100,0%
	الصحة	ت	10	17	18	0	0	45
		%	22,2%	37,8%	40,0%	0,0	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	35	18	27	6	4	90
		%	38,9%	20,0%	30,0%	6,7%	4,4%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	16	14	15	0	0	45
		%	35,6%	31,1%	33,3%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	48	38	75	16	3	180
		%	26,7%	21,1%	41,7%	8,9%	1,7%	100,0%
المجموع		ت	120	97	157	22	9	405
		%	29,6%	24,0%	38,8%	5,4%	2,2%	100,0%

التكوين المتخصص: المقصود به كما هو شائع بين طالبي العمل هو ما تعلمه خريجو التكوين المهني والتمهين والمدارس المتخصصة من معارف تتصل بتخصصهم.

كما سبق أن ثبت من الجدول السابق، أن هناك شبه إجماع، على أن التوظيف حسب التخصص أصبح سمة العصر، ويؤكد هذا المنحى، أن جميع القطاعات في هذا الجدول هي أيضا تحبذ التخصص، رغم أن مبادئ الوظيفة العمومية الأوروبية لا تركز على ذلك، بل تركز على الثقافة العامة بالدرجة الأولى.

رغم التخبط الملاحظ من الوصايات؛ لأنها غير مستقرة على تخصص معين، وكثيرا ما تصدر مراسيم تحدد التخصصات المطلوبة لكل مسابقة منتظرة، متى تستقر هذه الوصايات؟ ويصبح خرجو الجامعات يعرفون الجهات التي توظفهم قبل وبعد التسجيل في الجامعة.

كل قطاع يطلب التكوين المهني المتخصص حسب طبيعة مهامه التي يمارسها.

المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص حسب القطاعات بما مجموع نسبته 29,6%.

فقد بلغ الطلب على التخصص بنسبة 35,6%بقطاع الصحة ، يليه قطاع الشباب بنسبة 37,8% ؛ لأن مؤسسات الشباب طبعا تجمع الذين لم يكملوا دراستهم في الطور الأول أو الثاني، لذلك منحوا تعليما مهنيا يتلاءم والمرحلة الدراسية التي انتهوا إليها. ومن أبرزهم من لم يبلغ مستواه التأهيلي الجامعي، وهم أعوان الأمن والحفظ والصيانة.

وهو ما يؤكد ما ذهبنا إليه في الجدول السابق من أن العصر عصر تخصص، فجميع مهام الوظيفة العمومية أصبحت تمارس بوسائل أتفق على تسميتها بـ "التقنيات الذكية"، مثل: الحواسيب والشبكة العنكبوتية ومختلف وسائل الإتصال الالكترونية، مثل: البريد الالكتروني وما يعرف بالرسائل القصيرة حتى إعلانات التوظيف

أصبحت تتم إلكترونيا رسميا في الجزائر عن طريق مواقع خاصة بالجهات التي بها المناصب الشاغرة ونفس الشيء بالنسبة للإستدعاء للإمتحانات أو المسابقات وحتى نتيجتهما تتم بواسطتها.

القطاعان اللذان لم يقفا موقفا سلبيا من تفضيل المؤسسات لذوي التكوين المتخصص هما قطاعي الصحة والشباب.

إذن:

المؤسسة العمومية تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص حسب القطاعات بما مجموع نسبته 29,6% .

القطاع الذي يوظف أكثر من بقية القطاعات للحامل لمؤهل التكوين المتخصص هو قطاع الجماعات المحلية بنسبة 38,9% **بدائما ثم قطاع الشباب بما نسبته** 37,8% **بأحيانا.**

ويرجع إرتفاع نسبة " لا أعلم" إلى ما مجموع نسبته 38,8% إلى أن التوظيف بهذا الإختصاص قليل . وهو أمر قانوني.

دول رقم (28) يوضح مدى إعتماد المؤسسات على وكالة التشغيل في التوظيف حسب الممتحنين

			المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق وكالة التشغيل					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	38	56	134	33	9	270
		%	14,1%	20,7%	49,6%	12,2%	3,3%	100,0%
	الراسبون	ت	39	36	39	11	10	135
		%	28,9%	26,7%	28,9%	8,1%	7,4%	100,0%
المجموع		ت	77	92	173	44	19	405
		%	19,0%	22,7%	42,7%	10,9%	4,7%	100,0%

وكالة التشغيل: هي بنك المعلومات عن طالبي الشغل، خاصة منهم ذوي الإختصاصات والتي تمتاز بالوفرة. أو هي: هيئة غير ربحية، وسيطة بين طالب العمل حديث التخرج، والمؤسسة التي بها منصب شاغر، دون مسابقة، ولذلك فهي تهتم بذوي المستوى دون التعليم الجامعي بالدرجة الأولى، ثم الجامعي، وهو ما يطلق عليه "توظيف ما قبل التشغيل" في انتظار حصول المتخرجين على مناصب قارة ،للإستزادة أنظر الجدول الموالي..

هدف هذا النمط من التشغيل المسبق لطالبي العمل، هو إكتساب خبرة معينة، بأجر رمزي زهيد، لذلك يقبل عليه الإناث أكثر من الذكور، أما الذكور فأغلبهم يفضل البطالة على العمل بهذا الأجر الزهيد.

إذن :

المؤسسات تفضل حاليا التوظيف عن طريق وكالة التشغيل، حسب الممتحنين، بما مجموع نسبته 22,7% ب "أحيانا". ودائما بما مجموع نسبته يقدر ب 19,0%.

و"لا أعلم" بما مجموع نسبته 42,7%، لأن القطاعات المدروسة تفضل التوظيف عن طريق المسابقة.

وهو قانوني.

جدول رقم (29) يوضح مدى إعتماد المؤسسات على وكالة التشغيل في التوظيف حسب القطاعات

			المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق وكالة التشغيل					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
القطاعات	التعليم العالي	ت	7	5	29	1	3	45
		%	15,6%	11,1%	64,4%	2,2%	6,7%	100,0%
	الصحة	ت	8	12	14	5	6	45
		%	17,8%	26,7%	31,1%	11,1%	13,3%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	19	24	29	14	4	90
		%	21,1%	26,7%	32,2%	15,6%	4,4%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	11	13	21	0	0	45
		%	24,4%	28,9%	46,7%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	32	38	80	24	6	180
		%	17,8%	21,1%	44,4%	13,3%	3,3%	100,0%
المجموع		ت	77	92	173	44	19	405
		%	19,0%	22,7%	42,7%	10,9%	4,7%	100,0%

هدف إنشاء وكالة التشغيل: هو محاربة المتاجرة بأرزاق الناس، حسب الاتفاقية الدولية للعمل رقم (34) بتاريخ يونيو 1933 الصادرة عن منظمة العمل الدولية، وهذا عكس ما هو معمول به في دول مجلس التعاون الخليجي وقد أوضحنا ذلك بالقسم النظري.

اللجوء إلى وكالات التشغيل معتمدة بشكل واضح من لدن مؤسسات الشباب بسبب المهام الموكولة لهم.

فالمؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق وكالة التشغيل أحيانا حسب القطاعات بما مجموع نسبته 22,7%.

والقطاعات التي توظف عن طريق وكالة التشغيل بأعلى نسبة هو قطاع الشباب 28,9%، ثم قطاعي الجماعات المحلية والصحة بنسبة 26,7% لكل منهما، مثل: مساعدي عمال المطاعم؛ لأن مناصب التعليم تدخل في إطار المسابقات من ذوي حملة الشهادات حسب ما هو موضح في الجدول الموالي.

والقطاع الوحيد الذي وقف موافق سلبية من تفضيل المؤسسة التوظيف عن طريق وكالة التشغيل، هو قطاع الشباب.

إذن:

المؤسسات تفضل حاليا أحيانا التوظيف عن طريق وكالة التشغيل حسب القطاعات بما مجموع نسبته 22,7%

القطاع الذي يوظف بأعلى نسبة من القطاعات الأخرى هو قطاع الشباب بما نسبته 28,9% بأحيانا.

ويليه قطاعا الصحة والجماعات المحلية بما نسبته 26,7% أحيانا أيضا لكل منهما.

وهو قانوني.

جدول رقم (30) يوضح مدى التزام المؤسسات بالتوظيف عن طريق المسابقة حسب الممتحنين

			المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق المسابقة					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	218	41	11	0	0	270
		%	80,7%	15,2%	4,1%	0,0	0,0	100,0%
	الراسبون	ت	92	21	17	1	4	135
		%	68,1%	15,6%	12,6%	0,7%	3,0%	100,0%
المجموع		ت	310	62	28	1	4	405
		%	76,5%	15,3%	6,9%	0,2%	1,0%	100,0%

المسابقة أصبحت في الجزائر أساس التوظيف في المؤسسة العمومية، فهي الوسيلة القانونية وتعبر عن الانصاف أو المساواة بين المترشحين؛ وتفرز موظفين يمتازون بالكفاءة بالدرجة الأولى ثم الجدارة والإستحقاق بالدرجة الثانية.

ودليل الإعتماد عليها ولو شكليا في جميع القطاعات في راي المبحوثين هو إنخفاض نسبة الحياد أو التهرب من الإجابة.

إذن :

المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق المسابقة حسب الممتحنين دائما بما نسبته قدر بـ 76,5%
وحسب الناجحن بما نسبته 80,7% ، **وحسب الراسبين بما نسبته** 68,1%.
ولا أعلم بما نسبته 6,9%
وهو قانوني

جدول رقم (31) يوضح مدى التزام المؤسسات بالتوظيف عن طريق المسابقة حسب القطاعات

			المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق المسابقة					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
القطاعات	التعليم العالي	ت	30	10	3	0	2	45
		%	66,7%	22,2%	6,7%	0,0	4,4%	100,0%
	الصحة	ت	33	12	0	0	0	45
		%	73,3%	26,7%	0,0	0,0	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	71	13	6	0	0	90
		%	78,9%	14,4%	6,7%	0,0	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	32	11	2	0	0	45
		%	71,1%	24,4%	4,4%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	144	16	17	1	2	180
		%	80,0%	8,9%	9,4%	0,6%	1,1%	100,0%
المجموع		ت	310	62	28	1	4	405
		%	76,5%	15,3%	6,9%	0,2%	1,0%	100,0%

ومثلما قلت في الجدول السابق، أقول هنا: أن المسابقة أو إجراءاتها معمول بها ، لكن البت في النتائج هو بيت القصيد، مَن يعلن اسمه أو يكون من الناجحين؟ فقد صرح لي أحد المسؤولين أن القائمة تغيرت قبل أن تعلن على المتسابقين ست مرات. من الفاعلين لهم سلطة مباشرة على المكلف بالإعلان عن النتيجة، لهذا يتمارض المسؤولون المباشرون حتى لا تعلن النتائج بإسمهم أو يحملون المسؤولية من الراسبين ومن ذوي السلطة والنافذين في المجتمع، وتحسب عليهم كنقطة سوداء معلقة في ذاكرة مسيرتهم الوظيفية، يقتص منهم يوم توافر فرصة الانتقام، بل قد يعاقبون مباشرة بعد الإعلان عن النتيجة ممن بيده الحل والربط.

إذن فالضحية بالدرجة الأولى هو الأجدر بالمنصب ثم المسؤول المباشر المكلف بالتوظيف أو المكلف بإعلان النتائج.

والجدول يبين أن المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق المسابقة بما مجموع نسبته 76,5% . أما القطاعات الأخرى فهي كلها تقر أن المسابقات هي الأساس للتوظيف ، ولكن أكثرها عملا في التوظيف بالمسابقات هو قطاع التربية الوطنية بما نسبته 80,0% بدائما، ثم قطاع الجماعات المحلية بنسبة 78,9% بدائما.

ونسب النادرة وأبدا تعود إلى التوظيف المباشر للمتعاقدين المؤقتين.

القطاعات التي لم تقف موقف سلبيا من إلتزام المؤسسات بالتوظيف عن طريق المسابقة، هي: الصحة والجماعات المحلية والشباب.

إذن:

المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق المسابقة **حسب القطاعات بما مجموع نسبته** 76,5%.

وأكثر القطاعات تفضل "دائما" التوظيف عن طريق المسابقة هو قطاع التربية بما نسبته 80,0%

يليه قطاع الجماعات المحلية يوظف " دائما" بما نسبته 78,9%.

و" لا أعلم" نسبته 6,9% ، منخفضة جدا لشيوع التوظيف عن طريق المسابقة في السنة التي أجري فيها البحث الميداني.   وهو عمل قانوني

جدول رقم (32) يوضح مدى تفضيل المؤسسات لخريجي التكوين المهني في التوظيف حسب الممتحنين

			المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق مركز التكوين المهني					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	7	41	176	28	18	270
		%	2,6%	15,2%	65,2%	10,4%	6,7%	100,0%
	الراسبون	ت	7	18	71	23	16	135
		%	5,2%	13,3%	52,6%	17,0%	11,9%	100,0%
المجموع		ت	14	59	247	51	34	405
		%	3,5%	14,6%	61,0%	12,6%	8,4%	100,0%

مناصب التكوين المهني: هي مناصب مهنية كأعوان الحفظ والصيانة، وأصحابها في أدنى درجات السلم الوظيفي، والأقل أجرا.

هذا الجدول له علاقة مباشرة مع الجدولين السابقين، الجدول رقم (18) الذي يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين، والجدول رقم (19) الذي يوضح الشهادات المحصل عليها من المبحوثين. أغلبية المبحوثين جامعيون، وأما النسبة الضئيلة المجيبة هنا، هم: عمال المطاعم من المتعاقدين وعمال الحفظ والصيانة، لذا لم يشأ المبحوثون الإجابة على ما لا يهمهم، أو لا يعلمونه، ولذلك أجابوا بعدم العلم، بنسبة عالية في المجموع العام 61,0%.

ولكن عدم العلم ليس معناه أن التوظيف من خريجي التكوين المهني غير وارد، لذلك كان الجواب "أحيانا" بنسبة % 14,6 ولكنه نادرا بنسبة % 12,6 وهو أمر طبيعي لأن خريجي التكوين المهني يوظفون كمتعاقدين بحسب المواد 23/21 من الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. وهم موظفون في جميع قطاعات الوظيفة العمومية الجزائرية بعقود في الأغلب الأعم دائمة، مع الاشارة إلى أن الذين وظفوا قبل صدور القانون الأخير أعتبروا "موظفون دائمون مثبتون". فهذا الاستثناء غير مقبول حسب رأيي.

إذن:

المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق مركز التكوين المهني حسب الممتحنين "أحيانا" بما مجموع نسبة 14,6%.

أما الناجحون فيرون أن التوظيف عن طريق التكوين المهني بنسبة 15,2% ، والراسبون يرونه بنسبة 13,3%

بينما الممتحنون لا يعلمون بنسبة 61,0% لندرة التوظيف به.

وهو قانوني.

جدول رقم (33) يوضح مدى لجوء المؤسسات إلى التوظيف المباشر حسب الممتحنين

			تلجأ المؤسسة إلى التعاقد المباشر					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
نتيجة امتحان التوظيف	الناجحون	ت	19	71	137	24	19	270
		%	7,0%	26,3%	50,7%	8,9%	7,0%	100,0%
	الراسبون	ت	10	6	61	16	42	135
		%	7,4%	4,4%	45,2%	11,9%	31,1%	100,0%
المجموع		ت	29	77	198	40	61	405
		%	7,2%	19,0%	48,9%	9,9%	15,1%	100,0%

التوظيف المباشر: المقصود به التوظيف دون اللجوء إلى المسابقة[1].

التوظيف المباشر يتم بواسطة التعاقد. وهو حالة استثنائية تحدث في التشغيل المؤقت كالإستخلاف في قطاع التربية أو أي أعمال مؤقتة أو لما عرف في الجزائر بـ " عقود ما قبل التشغيل"، وتخص المتخرجين الجدد حتى يكتسبوا خبرة في العمل حسب رأي السياسيين. وهي عقود ينظمها المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، وهؤلاء ليس لهم الحق في الإدماج. وللاستزادة يمكن الرجوع إلى " طبيعة علاقة العمل" من ص 48 إلى صفحة 53 من القسم النظري.

تلجأ المؤسسة إلى التوظيف المباشرة أحيانا حسب الممتحنين بما مجموع نسبته 19,0%.

ولدى الراسبين بنسبة 31,1% بـ "أبدا". ولدى الناجحين بنسبة 26,3% بـ "أحيانا".

وسبب الخلاف أن الناجحين توالت عليهم الدفعات التي رأوها في المؤسسة، أما الراسبون فهم يرونها نادرة لأنهم لم يشاركوا المؤسسة مسيرتها التوظيفية. ولكن هذا الخلاف يفصل أكثر حسب القطاعات في الجدول الموالي.

والخلاصة: أن التوظيف المباشر قليل جدا لذلك لا يعلم به الجميع فإرتفعت نسبة لا أعلم إلى% 48,9

إذن:

تلجأ المؤسسات إلى التوظيف المباشر حسب الممتحنين "أحيانا" بمجموع ما نسبة 19,0%.

بينما الناجحون يرون أن المؤسسة تلجأ أحيانا إلى التوظيف المباشر بنسبة تقدر بـ 26,3%

والراسبون يرونه نادرا بنسبة 31,1%.

والراسبون والناجحون لايعلمون بمجموع ما نسبته 48,9%، لأن التوظيف بهذه الطريقة نادر كما تشير النسب.

وهو قانوني.

[1]/ أنظر : فصل طرق التوظيف المبحث الثالث

جدول رقم (34) يوضح مدى لجوء المؤسسات إلى التوظيف المباشر
حسب القطاعات

القطاعات			تلجأ مؤسست إلى التعاقد المباشر					المجموع
			دائما	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا	
القطاعات	التعليم العالي	ت	4	6	28	1	6	45
		%	8,9%	13,3%	62,2%	2,2%	13,3%	100,0%
	الصحة	ت	5	10	15	6	9	45
		%	11,1%	22,2%	33,3%	13,3%	20,0%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	4	11	41	10	24	90
		%	4,4%	12,2%	45,6%	11,1%	26,7%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	4	6	24	6	5	45
		%	8,9%	13,3%	53,3%	13,3%	11,1%	100,0%
	قطاع التربية	ت	12	44	90	17	17	180
		%	6,7%	24,4%	50,0%	9,4%	9,4%	100,0%
المجموع		ت	29	77	198	40	61	405
		%	7,2%	19,0%	48,9%	9,9%	15,1%	100,0%

التعاقد: يعني أن المعين لا يثبت في المؤسسة التي يعمل فيها، وهي وضعية صار معمولا بها بشكل واسع بعد صدور الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

التعاقد المباشر: وضعية يلجأ إليها في الحالات الاستثنائية ويشرف عليها مديروا المؤسسات في جميع القطاعات، وهي حالات أصبحت محدودة، مثل: حالة الوضع بالنسبة للمعلمات، أما الإدارات فقد أصبح التعاقد المباشر بها مقفلا ما عدى أعوان الحفظ والصيانة؛ بسبب تراكم متعاقدي "عقود ما قبل التشغيل" والذي أصبح يمثل عبء على الإدارات العمومية.

والملاحظ أن جميع القطاعات يوجد فيها المتعاقدون وخاصة أعوان الحفظ الصيانة كما هو موضح في القسم النظري.

تلجأ المؤسسة إلى التوظيف المباشرة بما مجموع نسبته 19,0% بأحيانا. أما القطاعات فأعلى نسبة للتوظيف المباشر بقطاع التربية الوطنية بنسبة 24,4% بأجيانا، ثم قطاع الصحة بنسبة 22,2% بأحيانا أيضا.

إذن: التعاقد موجود ولكن بنسب ضئيلة، لذا فهو منطقي أن يخص بعض الحالات، مثل: حالة الوضع في قطاع التربية الوطنية.

وهو قانوني مطابق للنصوص.

إذن:

التوظيف المباشر يتم أحيانا بما مجموع نسبته 19,0%

أكثر القطاعات التي لا تعمل بالتوظيف المباشر "أبدا" بنسبة 26,7% هو قطاع الجماعات المحلية.

أكثر القطاعات التي تعمل بالتوظيف المباشر هو قطاع الصحة 22,2% .

انخاض النسبة في الحالتين قانوني.

و"لا أعلم" بنسبة 48,9% بسبب ندرة التوظيف المباشر في السنوات الأخيرة.

جدول رقم (35): يوضح وسائل الإعلان عن التوظيف حسب الممتحنين

			يتم العلم بالإعلان عن التوظيف بواسطة					
			الانترنت	الجريدة	الإتصال المباشرة بالمؤسسة	الأصدقاء يتناقلون خبر الإعلان عن التوظيف	مختلف الوسائل	المجموع
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	61	19	46	56	88	270
		%	22,6%	7,0%	17,0%	20,7%	32,6%	100,0%
	الراسبون	ت	43	1	17	22	52	135
		%	31,9%	0,7%	12,6%	16,3%	38,5%	100,0%
المجموع		ت	104	20	63	78	140	405
		%	34,6%	4,9%	15,6%	19,3%	34,6%	100,0%

الوسائل: هي الأماكن أو المواقع التي يعلن فيها عن وجود مناصب شاغرة مفتوحة للتوظيف .

عبارة مختلف الوسائل هو الشائع بين الراسبين والناجحين، رغم أن الشبكة العنكبوتية هي الأكثر شيوعيا في السنتين الآخيرتين، بدليل أن الجريدة احتلت آخر مرتبة رغم قانونيتها وأوجب المشرع النشر فيها، سواء باللغة العربية أو الفرنسية، فالإعلان بها حسب المبحوثين بنسبة ضعيفة جدا وهي% 4,9، وهذا ليس بالأمر الغريب عن طالب العمل فهو متلهف للحصول على المعلومة من جميع مصادرها، بينما احتلت مختلف المصادر نسبة 34,6%،

الإتصال المباشر: يعني التحادث وجها لوجه بين المكلفين بالتوظيف والمترشحين، وهو أمر أصبح غير متاح في السنة الأخيرة، بل المتاح الآن هو المواقع الالكتروني التابعة للجهة صاحبة الإعلان عن التوظيف.

والملاحظ أن المترشحين يُستقطبون بالأنترنت، ومختلف الوسائل بنفس الدرجة. بما يفيد أن الأنترنت أقوى من بقية الوسائل منفردة.

إذن: الإتصال يكون بمختلف الوسائل من أنترنت وجريدة، واتصال مباشر بالمؤسسة، والعلم بواسطة الأصدقاء. وهي الوسائل التي يلجأ إليها المترشح الجزائري، رغم أن القانون حدد هذه الوسائل خاصة الجريدة والموقع الخاص بكل جهة وصية.

إذن:

يتم العلم بالإعلان عن التوظيف بواسطة مختلف الوسائل بما مجموع نسبته 34,6% . ثم بواسطة الأنترنت بنفس النسبة أي بما مجموع نسبته 34,6% .

وهو أمر قانوني

جدول رقم (36) يوضح مدى كفاية الفترة الفاصلة بين الإعلان والمسابقة
حسب الممتحنين

			المدة الفاصلة بين إيداع ملف الترشح والمسابقة		المجموع
			كافية	غير كافية	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	181	89	270
		%	67,0%	33,0%	100,0%
	الراسبون	ت	104	31	135
		%	77,0%	23,0%	100,0%
المجموع		ت	285	120	405
		%	70,4%	29,6%	100,0%

هذا السؤال الهدف منه: معرفة مدى شعور المترشح بوقت كاف لتجميع ملفه وتبليغه للجهة المستقطبة، وهو ما أوجبه المشرع، والسبب الأكثر اشعارا بكفاية الوقت هو إمكانية الحصول على الوثائق الأساسية عن طريق الشبكة العنكبوتية، حتى شهادة الجنسية وصحيفة السوابق القضائية وعقود الإزديد، ناهيك عن إمكانية التعرف على مراكز المسابقة، وقد صار تبليغ الاستدعات الشخصية بواسطة الشبكة، وهو فعلا ما قلل من المعانات التي كان يكابدها الجيل السابق أو الأجيال السابقة، فقد بلغت نسبة المعبرين عن أن المدة " كفاية " **بما مجموع نسبة** تقدر بـ 70,4% **والراسبون** يروها بنسبة 77,0% ، أما الناجحون فيرونها كافية أيضا بنسبة 67,0%

إذن:

المدة الفاصلة بين إيداع ملف الترشح والمسابقة كافية بما مجموعه يقدر بـ 70,4%
والراسبون يروها كافية بنسبة 77,0% **والناجحون** 67,0%.
وهو قانوني.

جدول رقم (37) يوضح طرق إيداع المترشحين ملفات التوظيف
حسب الممتحنين

			يودع ملف الترشح للمسابقة			المجموع
			بالإتصال مباشرة بالمؤسسة	عن طريق البريد	إلكترونيا	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	193	58	19	270
		%	71,5%	21,5%	7,0%	100,0%
	الراسبون	ت	93	33	9	135
		%	68,9%	24,4%	6,7%	100,0%
المجموع		ت	286	91	28	405
		%	70,6%	22,5%	6,9%	100,0%

الإتصال المباشر هو: التلاقي وجها لوجه أو تقديم الملف باليد إلى المسؤول المعني المكلف بالتوظيف.

هدفه حسب الجهات المستقطبة أن يتم التأكد من أن الملف كامل والوثائق المطلوبة هي فعلا التي طلبت؛ لأن الإتصال المباشر يتم عن طريقه مراجعة الوثائق المقدمة والتأكد منها حسب ماطلب، وهو ما يسمى المقابلة التمهيدية (راجع صفحة100، وكذلك المترشح يحس بالراحة النفسية والاستقرار بأن ملفه قد بلغ فعلا وحسب ما

هو مطلوب، وهو ما تفطنت له الجهات المستقطبة بإعطائها كل من سلمها ملفا وصلا يحمل المعلومات الأساسية عن المترشح ورقم تسجيل والاشهاد بإيداع الملف، لذلك بلغت نسبة المتصلين مباشرة 70,6% ، وارتفع إيداع الملف بالإتصال المباشر لدى الناجحون إلى71,5% ،بينما انخفضت النسبة في إيداع الملف إلكترونيا إلى% 6,9 رغم أنه أنجع من كل الطرق السابقة، ومن خلاله يستطيع المترشح أن يتابع كل المعلومات عن طريق هذا الرقم حتى نجاحه أو رسوبه أو إن كان من بين الإحتياطيين.

وهي كلها قانونية.

إذن:

يودع ملف الترشح للمسابقة بالإتصال المباشر، بما مجموع نسبته% 70,6.

والناجحون يرونه بنسبة%71,5ن والراسبون يرونه بنسبة %68,9.وهو قانوني.

جدول رقم (38) يوضح وسائل إستدعاء المرشحين للمسابقة حسب الممتحنين

			يتم الإستدعاء لإجراء مسابقة التوظيف بواسطة				المجموع
			البريد	البرقية	الهاتف	الرسالة الهاتفية النصية (Sms)	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	132	95	36	7	270
		%	48,9%	35,2%	13,3%	2,6%	100,0%
	الراسبون	ت	83	37	13	2	135
		%	61,5%	27,4%	9,6%	1,5%	100,0%
المجموع		ت	215	132	49	9	405
		%	53,1%	32,6 %	12,1%	2,2%	100,0%

يتم الإستدعاء لإجراء مسابقة التوظيف بواسطة البريد العادي رغم شيوعه وأهميته بنسبة تجاوزت النصف ب% 53,1 دائما ، لكن البرقية لها أيضا أهميتها لدى الجهات المعنية بالإستقطاب ومازالت تستحق اهتماما أكثر من البريد العادي، فهي محتلة المرتبة الثانية بنسبة تقدر ب% 32,6، وسبب انخفاض نسبتها التكاليف المرتفعة.

يوم الإمتحان من العادة يشيع تاريخه بين المترشحين، والإستدعاء للمسابقة مهم لأنه يحمل رقم المترشح ومكان إجراء المسابقة ، ورغم ذلك فقد وقعت أخطاء في مسابقة توظيف الأساتذة المعروفة بمسابقة توظيف 2016؛ لأن الجهات المحلية المكلفة بإعداد مراكز المسابقة فوجئت _حسب ما علمت من أحد رؤساء مراكز المسابقة_ بالعدد الهائل من المترشين، فلم تستطع توجيه المترشحين بدقة نحو مراكز المسابقة، مما فوت على بعضهم فرصة حضور المسابقة، مثلا: كتب في الإستدعاء" دائرة قجال" بينما عمليا " مقر الدائرة " رأس الماء". والمسابقة بين المكانين ليس بالهينة لمن لم يحضر قبل بداية المسابقة بوقت كاف لإعادة التنقل من قجال إلى راس الماء. إلا من تنقل قبل يوم الإمتحان وتعرف على المكان المعين له، وهي حالة غير متاحة للجميع خاصة الإناث منهم أو الذين لا يملكون وسائل التنقل الخاصة.

إذن:

يتم إستدعاء المترشحين لإجراء مسابقة التوظيف بواسطة البريد بما مجموع نسبته53,1%، والبرقية بما مجموع نسبته تقدر% 32,6 . وهو أمر قانوني.

جدول رقم (39) يوضح مدى الإلتزام بالمدة القانونية الفاصلة بين توجيه الإستدعاء ويوم المسابقة
حسب الممتحنين

			المدة الفاصلة بين تسلم الاستدعاء ويوم المسابقة		المجموع
			كافية	غير كافية	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	178	92	270
		%	65,9%	34,1%	100,0%
	الراسبون	ت	65	70	135
		%	48,1%	51,9%	100,0%
المجموع		ت	243	162	405
		%	60,0%	40,0%	100,0%

الهدف من هذا السؤال : هل أحترمت المدة القانونية الفاصلة بين يوم الإمتحان ووصول الإستدعاء ؟

المدة الفاصلة بين تسلم الاستعداء ويوم المسابقة حسب الممتحنين كافية بما مجموع نسبته 60,0% والناجحون يروها كافية أيضا بما نسبته 65,9%.

ونسبة معتبرة قدرت بـ 51,9% من الراسبين ترى أنها غير كافية والسبب عدم قدرتها على التعرف على المكان صبيحة يوم المسابقة، خاصة وأن مراكز المسابقة كانت ممركزة في أماكن حضرية، والمراكز كانت موزعة حسب التخصصات المراد التسابق فيها، والمثال الذي ذكرته في الجدول السابق رقم (38) خير دليل، مع العلم أن ولاية سطيف تظم 60 بلدية ، وبين بلدية حدودية في شمالها وأخرى جنوبها تصل إلى 100 كلم ، إن لم نحسب التنقل من مكان الإقامة إلى مكان تواجد وسائل النقل.

إذن:

المدة الفاصلة بين تسلم الإستدعاء ويوم المسابقة كافية بما مجموع نسبته 60,0% وكافية بالنسبة للناجحين بنسبة 65,9%. وهو قانوني.

جدول رقم (40) يوضح كيفية استعداد المترشحين للمسابقة
1. بالإعتماد على المراجعة النظرية
حسب الممتحنين

			يتم استعداد المترشحون للمسابقة عن طريق المراجعة النظرية					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	76	77	109	4	4	270
		%	28,1%	28,5%	40,4%	1,5%	1,5%	100,0%
	الراسبون	ت	49	28	54	3	1	135
		%	36,3%	20,7%	40,0%	2,2%	0,7%	100,0%
المجموع		ت	125	105	163	7	5	405
		%	30,9%	25,9%	40,2%	1,7%	1,2%	100,0%

المراجعة النظرية: هي مذاكرة المواضيع التي يحتمل أن تكون موضوع السؤال.

وهي الحالة المعروفة والشائعة بين كل المقبلين على الإمتحانات.

يتم استعداد المترشحون للمسابقة عن طريق المراجعة النظرية بموافق بشدة بما مجموع نسبته تقدر ب% 30,9 .

وعند الراسبين إرتفعت إلى النسبة إلى % 36,3بموافق بشدة .

أما الناجحون فيروا أن المراجعة النظرية لها دورها بنسبة تقدر نسبة بـ % 28,5 بموافق.

رغم أن الذين لم يستطيعوا تحديد موقفهم من الاستعداد أيضا بلغت نسبتهم%40,4، وهو ما يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل، أهمها: سيادة ذهنية "الناجح ناجح والراسب راسب" بين المترشحين. إلى جانب عدم وجود برنامج لمواضيع الإمتحانات لكل مستوى من مستويات المسابقة وحسب التخصصات.

إذن:

يتم استعداد المترشحين للمسابقة بالإعتماد على المراجعة النظرية حسب الممتحنين بمجموع موافق بشدة بما نسبته% 30,9 ، وموافق بما نسبته% 25,9

وإرتفاع نسبة محايد هنا إلى ما نسبته% 40,2 تدل على أنهم لا يراجعون ويمتحنون إعتمادا على الذاكرة. وهو أمر قانوني

جدول رقم (41) يوضح كيفية استعداد المترشحين للمسابقة
2. بالإعتماد على المناقشة بين الأصدقاء
حسب الممتحنين

			يتم استعداد المترشحين للمسابقة عن طريق المناقشة بين الأصدقاء					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	32	60	163	13	2	270
		%	11,9%	22,2%	60,4%	4,8%	0,7%	100,0%
	الراسبون	ت	13	44	74	3	1	135
		%	9,6%	32,6%	54,8%	2,2%	0,7%	100,0%
المجموع		ت	45	104	237	16	3	405
		%	11,1%	25,7%	58,5%	4,0%	0,7%	100,0%

النقاش بين الأصدقاء: المقصود منه محاولة التعرف على المحاور الأساسية والنقاط التي قد تطرح كأسئلة يوم الإمتحان.

الاستعداد للمسابقة من خلال الإعتماد المناقشة بين الأصدقاء يقدر بموافق بما مجموع نسبة 25,7%
والناجحون رأو أن المناقشة بين الأصدقاء هامة بنسبة% 22,2 بموافق

أما الراسبون فيرون أيضا أن المناقشة بين الأصدقاء أساسية أيضا بموافق بنسبة تقدر ب% 32,6

النقاش بين الأصدقاء المترشحون بنسبة أقل من المناقشة النظرية؛ لأن المواضيع الصالحة للنقاش غير معروفة كما أسلفت، ويدل على ذلك أن نسبة الذين لم يفكروا تماما في المناقشة مع الأصدقاء أو الحياد ارتفع هنا إلى 58,5%، بينما أكد على ذلك الراسبون وبنسبة بلغت % 60,4 رغم مشاركتهم في مسابقة سابقة وتقدموا إلى المسابقة بناء على ثقافة عامة وليس استعدادا مسبقا وإدراكا لمستوى مواضيعها. والراسبون المبحوثون يعملون متعاقدين فما بالك بغير المتعاقدين، مما يصعب عليهم النجاح في أي مسابقة بسبب عدم تدريس مواد الإختصاص الذي يؤهلهم للتحقق مما يسترجعون من معلومات نظرية، خاصة عدم تشابه مواضيع المسابقة يجعل المناقشة خارج إطار الممارسة صعب جدا، وموضوع النقاش قد لا يتفق عليه. وهو ما تؤكده الموافقة على العبارة "الإعتماد على الخبرة السابقة من المسابقات" من الجدول الموالي.

وعليه يمكن القول أن المناقشة أساسية بين الممتحنين إذا كانت ممنهجة حسب برنامج محدد من طرف الوزارة الوصية التي يجرى بها الإمتحان.

إذن:

يتم استعداد المترشحين للمسابقة عن طريق المناقشة بين الأصدقاء حسب الممتحنين بموافق ما نسبته 25,7% . ولدى الراسبين بنسبة 32,6% بموافق. ولدى الناجين بنسبة 32,6% .

وإرتفاع نسبة محايد لدى الناجحين تدل على أنهم لا يعتبرون هذه الطريقة للإستذكار مجدية بمامجموع نسبته 58,5%.

جدول رقم (42) يوضح كيفية استعداد المترشحين للمسابقة
3. بالإعتماد على الخبرة السابقة من المسابقات
حسب الممتحنين

			يتم استعداد المترشحون للمسابقة عن طريق توظيف الخبرة السابقة من المسابقات					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة امتحان التوظيف	الناجحون	ت	89	80	94	6	1	270
		%	33,0%	29,6%	34,8%	2,2%	0,4%	100,0%
	الراسبون	ت	29	42	62	1	1	135
		%	21,5%	31,1%	45,9%	0,7%	0,7%	100,0%
المجموع		ت	118	122	156	7	2	405
		%	29,1%	30,1%	38,5%	1,7%	0,5%	100,0%

الخبرة السابقة: تعني أن المترشح قد شارك في مسابقات أخرى غير المسابقة التي يستعد لها، ولهذا اكتسب منها خبرة التعرف على طبيعة صياغة الأسئلة من طرف الجهات المعنية بالإمتحان أو ديوان الإمتحانات والمسابقات، وأيضا اكتسب خبرة من خلال المناقشات التي تعقب إمتحان كل مادة أو الإمتحان بكامله، وتعرف على وجهات النظر المختلفة، وخاصة أولئك الذين نجحوا في الإمتحانات.

إذن. فالخبرة السابقة تساعد المترشح على التعرف على طبيعة الأسئلة وكيفية الإجابة عليها، فمن عادة الممتحنين عقب كل إمتحان أن يناقش الممتحَن زملاءه الممتحنين و/ أو يراجع مادة موضوع الإمتحان مما يجعله يتفطن بعد المناقشة والمراجعة إلى العلاقة بين كيفية صياغة السؤال وطبيعة إجابته وإجابة زملائه المجيبين، فيتفطن إلى بعض فنيات الأسئلة المطروحة وأسلوب الإجابة، وهنا مربط الخبرة السابقة فيستفاد منها في الإمتحانات.

وعلى كلٍ الخبرة السابقة التي أعطاها الممتحَنون سواء الناجحون أو الراسبون أهمية كبرى تقدر بما مجموع نسبته 30,1%.

لكن الناجحين أعطوها أهمية أكبر تقدر بنسبة تقدر بـ 33,0% بموافق بشدة.

بينما الراسبون يرون أنهم إعتمددوا عليها ولكن بنسبة أقل من الناجحين بموافق بنسبة تقدر بـ 31,1 %.

والمحايدون بمانسبتة 38,5% تدل أن الإعتمداد على الخبرة السابقة من المسابقات مستعملة أكثر من البقية ..

النتيجة: هناك إجماع على أن الخبرة السابقة لها دورها في مسابقات التوظيف.

إذن:

يتم استعداد المترشحين للمسابقة عن طريق توظيف الخبرة من المسابقات حسب الممتحنين بموافق بما مجموع نسبته 30,1% ، ولدى الناجحين بما نسبته 33,0% موافق بشدة. ولدى الراسبين بموافق بنسبة 31,1%.

وإنخفاض نسبة محايد مقارنة مع بقية طرق المراجعة إلى ما نسبته 38,5% . وهو أمر قانوني.

جدول رقم (43) يوضح كيفية استعداد المترشحين للمسابقة
4. بالإعتماد على الوساطة
حسب الممتحنين

			يتم استعداد المترشحون للمسابقة عن طريق البحث عن من يوصي عليهم					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة أمتحان التوظيف	الناجحون	ت	46	23	129	35	37	270
		%	17,0%	8,5%	47,8%	13,0%	13,7%	100,0%
	الراسبون	ت	34	13	70	7	11	135
		%	25,2%	9,6%	51,9%	5,2%	8,1%	100,0%
المجموع		ت	80	36	199	42	48	405
		%	19,8%	8,9%	49,1%	10,4%	11,9%	100,0%

الوساطة: تعني تدخل طرف ثالث لينال ما لم يعطه القانون من حقوق.

التدخل عادة يحدث من خارج المؤسسة بالدرجة الأولى ومن داخلها بالدرجة الثانية، وهي حالة يعول عليها إذا أحس صاحب الحاجة بوجود صعوبة تعوق الوصول إلى مأربه، إلا أن الوساطة تختلف نسبيا بين المجتمعات الديمقراطية والاستبدادية. فالمجتمعات الديمقراطية التي تسودها الشفافية بالإعلام المؤدي لدوره كسلطة رابعة، والمجتمعات الاستبدادية التي يسودها النظام القبلي والعشائري والضبابية والتكميم الإعلامي وروح "أحفظ الميم تحفظك"

الواسطة: تدخل طرف ثالث للتعريف بالمواصفات التي لايستطيع المكلف بالتوظيف أن يتعرف عليها من خلال الوثائف أو الإمتحانات.

الفرق بينهما:

الوساطة مذمومة و **الواسطة** محمودة؛ لأن الأولى نتيجتها أن يأخذ من لا يستحق حق من يستحق، أما الثانية معناها التعريف بالمرشح المناسب ليحل في المكان المناسب له، ولمن بيده قرار الاختيار أو التعيين الحرية في اتخاذ ما يلزم دون أي ضغوط.

الوساطة: لما يرقى شخص مكان الأحق بالترقية، تخلق الشحناء والحقد بين الموظفين في المؤسسة مما يجعل المردودية تنخفض، فلا أحد يستفيد في المؤسسة، المرقى بالوساطة يعلم أن ترقيته دون تقديم للمؤسسة ما تستحق منه، والموظف المأخوذ منه حقه في الترقية يعلم أن الجهد المبذول منه لا يوصله إلى الرفعة في مساره الوظيفي.

و**الواسطة**: أيضا مقبولة إذا كان المنصب ساميا أو نوعيا، لأن المكلف بالتعيين له في هذا الوضع الحق أن يعتمد على " الثقة" أكثر من الكفاءة، حتى التعيين في مثل: المكلفين بالأمن، المشرع قيد تعيينهم بمراجعة السيرة الذاتية بواسطة تقرير تعده الهيأة الضبطية، وفوض للقائم بالتعيين أن يتصل مباشرة بالأماكن السابقة التي كان المرشح يعمل فيها لطلب معلومات معينة، لهذا يتكاثر المشيرون إلى أشخاص بعينهم. هذا الأخير أو القائم بالتعيين له أن يوازن بين الكفاءات المرشحة والمنصب المعروض فيقبل أو يرفض.

أيعقل أن يكلف أي شخص مهما كانت كفاءته بصب النقاط في محاضر الإمتحانات أو يكلف بسحب الإمتحانات وخاصة المسابقات ؟

وما أريد أن أشير إليه هنا أن صفة " المعرفة" بالدارجة الجزائرية تفشت في المجتمع الجزائري بشكل رهيب حتى اصبح الحصول على " عقد الإزدياد" من الحالة المدنية بالبلدية عوض أن يقف طالبه في الطابور لدقائق يحاول أن يتّكِل على الوساطة أولا للحصول عليه، فإن لم يجد يعود إلى الطابور. حتى بعد انتشار استعمال الحاسوب، وهي ثقافة انتشرت بين المواطنين بسبب الفراغ القانوني من جهة ولقاعدة " لمن ترفع شكواك ياشاكي "

يتم استعداد المترشحين للمسابقة عن طريق البحث عمن يوصي عليهم بما مجموع نسبته 19,8% بينما الراسبون رفضوا أيضا الوساطة بنسبة أعلى% 25,2 بموافق بشدة، ليثبتوا أن رسوبهم كان بسبب عدم إعتمدادهم على الوساطة ووافقوا بشدة بنسبة 25,2% والناجحون، والمحايدين بنسبة تقدر 49,1%.

والحياد هنا في الجدول بهذه النسبة المرتفعة ليس له من تفسير سوى أن " الممتحنين" أرادوا أن يبعدوا عن أنفسهم تهمة "عدم الاستعداد" الجدي للإمتحانات، فالناجحون يوعزون أنهم نجحوا بكفاءتهم، والراسبون يوعزون أنهم لم ينجحوا رغم استعدادهم الجدي.

إذن:

يتم استعداد المترشحين للمسابقة عن طريق البحث عن من يوصي عليهم حسب الممتحنين بموافق بشدة إلى ما مجموع نسبته 19,8% . والراسبون وافقوا أيضا بنسبة 25,2% بموافق بشدة.

إرتفاع نسبة محايد إلى ما مجموع نسبته 49,1% وانخفاض نسبة غير موافق إلى ما مجموع نسبته 10,4% تدل أنهم لم يتمكنوا من الوصول إلى الوساطة. وهو غير قانوني.

جدول رقم (44) يوضح مدى ثقة المترشحين في أنفسهم

1. قبل التقدم للمسابقة : أعتقد أن النجاح ممكن.

حسب الممتحنين

			قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشح أن النجاح ممكن					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	44	74	129	15	8	270
		%	16,3%	27,4%	47,8%	5,6%	3,0%	100,0%
	الراسبون	ت	14	33	67	11	10	135
		%	10,4%	24,4%	49,6%	8,1%	7,4%	100,0%
المجموع		ت	58	107	196	26	18	405
		%	14,3%	26,4%	48,4%	6,4%	4,4%	100,0%

الثقة: المقصود بها شعور المرشح بنزاهة القائمين على المسابقة؛ بتطبيق قوانين التوظيف بتجريد وعمومية.

تبدأ ثقة المترشحين في أنفسهم من الشعور بالنزاهة في نتيجة الإمتحانات و/ أو المسابقات ثم تتوسع إلى النزاهة في الإجراءات المتبعة.

إجراءات الإمتحانات والمسابقات النزيهة هي أيضا تبدأ بتطبيق القوانين التي أوردها المشرع الجزائري الخاصة بطرق التوظيف من أول قانون للوظيفة العمومية الجزائرية والمتمثل في أمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 يونيو

سنة 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. وما تلته من قوانين حول الموضوع وصولا إلى أمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

ويمكن التوسع أكثر بالرجوع إلى مراجع شروط التوظيف وإجراءاته بالمبحث الثاني من الفصل الرابع.

ترسانة قوانين وإجراءات التوظيف سبق أن ثبت أن المشرع الجزائري أسس بها للمساواة في التوظيف كما سبق توكيده في الفصل الخامس الذي عُنون ب "مبادىء التوظيف"، والتي كان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل المشرع الجزائري أسس للمساواة في التوظيف للمؤسسة العمومية الجزائرية ؟

قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشح أن النجاح ممكن بما مجموع نسبته تقدر ب% 26,4.

بينما الناجحون يرون أن النجاح ممكن بنسبة % 27,4 بموافق.

والراسبون يروا أن النجاح ممكن بنسبة% 24,4 بمواقق.

في حين الحياد وصل إلى ما مجموع نسبته 48,4% وهي نسبة تؤكد أن عدم الثقة في النفس ضئيلة ؛ لأن مجموع موافق وموافق بشدة أقل بكثير من الإمتناع ويؤكد هذا إجابات المبحوثين من خلال الجدول الموالي الذين ذهبوا أنهم موافقين على أن الإمتحانات شكلية بنسبة تقدر ب%35,6 بموافق بشدة ، وبنسبة% 16,8 بموافق . وكذلك فقد أجمع الراسبون والناجحون أنها شكلية، لأن نسبة غير موافق وغير موافق بشدة ضعيفة جدا.

إذن:

قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشح أن النجاح ممكن حسب الممتحنين بموافق بما مجموع نسبته 26,4%.

وإرتفاع نسبة محايد بما مجموع نسبته 48,4% تدل أن الممتحنين يرون الإمتحانات شكلية وأصحابها معرفون مسبقا . وهو غير قانوني

جدول رقم (45) يوضح مدى شكلية مسابقات التوظيف

2. قبل التقدم إلى الامتحان :أعتقد أن المناصب معروف أصحابها.

حسب الممتحنين

			قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشحون أن مناصب التوظيف معروف أصحابها قبل المسابقة					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	77	39	117	27	10	270
		%	28,5%	14,4%	43,3%	10,0%	3,7%	100,0%
	الراسبون	ت	67	29	36	1	2	135
		%	49,6%	21,5%	26,7%	0,7%	1,5%	100,0%
المجموع		ت	144	68	153	28	12	405
		%	35,6%	16,8%	37,8%	6,9%	3,0%	100,0%

معروف أصحابها: تعني أن نتائج المسابقة غير نزيهة ولا يظهر في قائمة الناجحين إلا من وُصي عليهم.

قراءة إجابات هذا الجدول تبين أن المرشحين انخفضت نسبة الإمتناع عندهم لما كانت الإجابة واضحة في أذهان المرشحين. وإرتفعت نسبة الموافق بشدة للتدليل أن المسابقات فيها مخالفات كثيرة للنصوص القانونية حسب ما هو شائع بين المستفيدين والمتعاملين مع الوظيفة العمومية، والسبب لا يكمن في الإجراءات المعمول بها وليس في القوانين العامة، ولكن في إجراءات إعلان النتيجة غير المتفق عليها أو المتروكة لذوي السلطة التقديرية هي اللغز الذي مكن كل رئاسة تعتقد أن ما تتخذه من إجراءات هو الأمثل لأنه يتلاءم وما تتطلبه من الضرورات الموقفية من حلول، لكن ترك المجال للسلطة التقديرية دون ضوابط يجعل متخذ القرار يقع في مخالفات مقارنة مع بقية المؤسسات المتخذة للقرار في نفس الموضوع من حيث نمطه وهدفه بسبب الضغوط الواقعة على متخذ القرار من السلطات الرئاسية أو النافذين في المجتمع .

قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشحون أن مناصب التوظيف معروف أصحابها قبل المسابقة **حسب الممتحنين** بما مجموع نسبته 35,6%.

والراسبون وافقوا على شكلية المسابقات بنسبة تقدر49,6% بموافق بشدة .

بينما لم تتعد 10 % غير موافق لدى الناجحين، وغير موافق بشدة نزلت إلى 1,5% لدى الراسبين

وهو ما يؤكد ما هو شائع بين المستفيدين والمترددين على الوظيفة العمومية أن الوظائف معروف أصحابها قبل المسابقة.

إذن:

قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشحون أن مناصب التوظيف حسب الممتحنين معروف أصحابها قبل المسابقة بما مجموع نسبته موافق 35,6%.

والراسبون يوافقون بشدة بنسبة 49,6%.

وإرتفاع نسبة محايد إلى 37,8% تدل أن "معروف أصحابها" شائعة بين الممتحنين.

جدول رقم (46) يوضح مدى شكلية مسابقات التوظيف

3. قبل التقدم إلى الامتحان أعتقد: أن المناصب معروف أصحابها

حسب القطاعات

			قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشحون أن مناصب التوظيف معروف أصحابها قبل المسابقة					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	16	4	20	4	1	45
		%	35,6%	8,9%	44,4%	8,9%	2,2%	100,0%
	الصحة	ت	20	12	10	2	1	45
		%	44,4%	26,7%	22,2%	4,4%	2,2%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	35	12	32	9	2	90
		%	38,9%	13,3%	35,6%	10,0%	2,2%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	16	10	13	4	2	45
		%	44,4%	22,2%	28,9%	8,9%	4,4%	100,0%
	قطاع التربية	ت	57	30	78	9	6	180
		%	31,7%	16,7%	43,3%	5,0%	3,3%	100,0%
المجموع		ت	144	68	153	28	12	405
		%	35,6%	16,8%	37,8%	6,9%	3,0%	100,0%

الشكلية: تعني أن المسابقة تجرى لمجرد إيهام المترشحين أن نتائجها تكون حسب الإستحقاق أو أن النجاح يكون بالجدارة.

هذا الجدول يفصل ما جاء في الجدول الأخير بتبيينه أي القطاعات المدروسة يعتقد المنتسبون إليها أن قطاعهم أثناء التوظيف أكثر مخالفة للنصوص القانونية، أوخاضع لسلطة الرؤساء التقديرية أكثر من غيره من القطاعات الأخرى.

أشير من البداية أنني في قطاع الصحة العينة اكتفيت بالإداريين فقط ولم أدرج ضمنها الأطباء والتقنيين السامين وغيرهم من غير الإداريين.

قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشحون أن مناصب التوظيف معروف أصحابها قبل المسابقة حسب القطاعات بما مجموع نسبته 35,6% بموافق بشدة.

وأعلى القطاعات الموافقة على أن الناجحين معروفين مسبقا هو قطاع الصحة بنسبة 44,4% بموافق بشدة.

ويليه قطاعي التعليم العالي والشباب بما نسبته 35,6% بموافق بشدة لكل منهما.

و**الحياد** هنا بما مجموع نسبته 37,8% يعني عدم الجهر بالمذموم ، وأكبر قطاع محايد هو قطاع التعليم العالي بنسبة تقدر بـ 44,4% ، ،ثم قطاع التربية 43,3%.

إن انتشار الإعتقاد بشكلية مسابقات التوظيف سببه ما يعايشه الموظفون من حقائق وما تكابده السلطات المكلفة بالتوظيف من ضغوط نفسية واجتماعية وإدارية هائلة، وصل إلى حد تهديد مسارهم الوظيفي، والإشكال في كل هذا يرجع إلى ما حملوا من مسؤوليات شكلية، فوضعوا كواجهة لقضاء مآرب من حملوهم هذه المسؤوليات، فالذي ينتقي الفائزين بالمناصب هم السلطات الرئاسية والمتنفِّذين في المجتمع.

أيعقل أن يكون أفراد السلطة التنفيذية كإداريي البلدية هم المقيِّمون للمترشح من وضع أسئلة المسابقة إلى تصحيحها والقيام بالمقابلة النهائية، حتى أصبح هؤلاء الذين سميتهم بالواجهة يتمارضون طول مدة إجراء

المسابقة_ كما قال لي أحدهم_ خوفا من "وقوعهم بين المطرقة والسَّنْدان" المتنفذين من جهة وقساوة المجتمع والضمير من جهة أخرى، رغم وجود هياكل وطنية خاصة بالتوظيف الداخلي أو الخارجي، لكن الوصاية قد تلزم المكلفين بالتوظيف، اللجوء إليها وقد تلزم أيضا المكلفين بأن تكون عملية التوظيف محلية، بمناشير أو حتى تعليمات مخالفة للمراسيم المشتركة .

إذن:

قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشحون أن مناصب التوظيف معروف أصحابها قبل المسابقة حسب القطاعات بما مجموع نسبته 35,6%.

وأعلى قطاع موافق على الوظائف معروف أصحابها قبل التقدم للمسابقة هو الصحة بنسبة تقدر ب 44,4% .

والحياد هنا بما مجموع نسبته 37,8% . **وهو غير قانوني.**

جدول رقم(47): يوضح مدى وضوح معايير تقييم إمتحانات التوظيف حسب الممتحنين

			هل تعتقد أن المرشح في حاجة إلى معرفة معايير التقييم					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	106	49	110	3	2	270
		%	39,3%	18,1%	40,7%	1,1%	0,7%	100,0%
	الراسبون	ت	49	29	54	3	0	135
		%	36,3%	21,5%	40,0%	2,2%	0,0	100,0%
المجموع		ت	155	78	164	6	2	405
		%	38,3%	19,3%	40,5%	1,5%	0,5%	100,0%

معايير التقييم: تعني أن تقييم الإمتحانات غير الموضوعي؛ لسبب عدم معرفة المترشح معاملات مواد الإمتحان، وحدود النقطة الإقصائية، وكيفية توزيع النقطة الكاملة على عناصر الإجابة، والهدف من " الإمتحان الشفهي" كما يشاع أو المقابلة.

وضوح معايير تقييم إمتحانات التوظيف هدفها التعرف على مدى معرفة المترشح للمعايير التي يعتمدها لإثبات نبوءته بالنجاح من عدمه، أو على الأقل حكمه الأولي على مدى صحة إجابته من خطئها، فالمعرفة تساعد الراسبين على الإيمان بموضوعية نتائج مسابقات التوظيف "فتطمئن القلوب" على الأقل لنسبة معينة منهم .

ومجموع نسبة الجاهلين بمعايير المسابقة أو الذين يوافقون بشدة على أنها ليست موضوعية، أو قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشح أن النجاح قضاء وقدر بنسبة تقدر ب% 38,3 بموافق بشدة ، وموافق بنسبة 19,3%.أما نسبة غيرة الموافقين بشدة تكاد تكون منعدمة فقد نزلت إلى ما نسبته% 0,5 .ونفس الشيء لغير الموافقين فهي بنسبة.% 1,5 .

وقد اتفق الناجحون والراسبون على غموض معايير تقييم إمتحانات التوظيف، بنسبتين هما أعلى النسب المعبر عنها أي بين 39,3% و 36,3% لكل منهما على الترتيب.

وإرتفاع نسبة الحياد أكبر من الإجابة بما مجموع نسبته 40,5% . يدل أن الممتحنين لم يخضعوا تقييم إجاباتهم لمعايير موضوعية.

والسبب موضوعي شرحناه في الجدول السابق، وباعتراف المسؤولين المباشرين للمسابقات. وقد اعتاد الناس وليس المتعلمين وحدهم على هذا فأصبح منطق "القوة تكمل الحوار" سيدة الموقف، والمسيرة التي انطلقت من بجاية مطالبة بالإدماج دون قيد أو شرط، ضاربة مبدأ الإستحقاق عرض الحائط، وقد إعتمد طلبهم على باطل، أي على سابقة التوظيف بالإدماج الجماعي، وهو خطأ تاريخي يعاني منه الجيل الآن، فقد تبين أن من بين المدمجين ذوي " الفأفأة والتأتأة" ومن يحملون شكليا مواصفات " لامبروزو".

إذن:

قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشح أن النجاح قضاء وقدر فوافق بشدة بما مجموع نسبته 38,3% ، والناجحون وافقوا بشدة أيضا بنسبة بقدر بـ39,3% .

وإرتفاع نسبة الحياد أكبر من الإجابة بما مجموع نسبته 40,5% .

جدول رقم (48) يوضح مدى العلم بطرق المسابقات حسب الممتحنين

			مسابقات التوظيف تتم على شكل			المجموع
			إمتحان كتابي	إمتحان شفهي	إمتحان كتابي وشفهي	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	35	66	169	270
		%	13,0%	24,4%	62,6%	100,0%
	الراسبون	ت	8	26	101	135
		%	5,9%	19,3%	74,8%	100,0%
المجموع		ت	43	92	270	405
		%	10,6%	22,7%	66,7%	100,0%

جرت العادة أن يطلق الممتحَنون على **المقابلة** اسم " الإمتحان الشفاهي" ولهذا صيغ السؤال بهذا الاسم تفاديا للبس .

واقتصار المسابقة على الإمتحان الكتابي وحده فقط ، يكون مخصصا للمسابقات الداخلية لإثبات مدى تطور مكتسبات الموظف من خلال الممارسة وإطلاعه على محور المعرفة العملية المتصلة بالمنصب أو المناصب التي عين فيها، أما شخصيته فقد ثبت ملاءمتها مع بيئة العمل.

وقد تجرى المقابلة وحدها في حالة ندرة المتخصصين في المنصب أو العمل المطلوب، لهذا يُكتفى بمعرفة مدى استعداده للعمل وضروفه وجمع بعض المعلومات التي قد تكون ناقصة عن المرشح.

أما الجمع بين الإمتحان الكتابي والمقابلة يُعتمد عليهما في حالة ما إذا كان المترشحون أكبر بكثير من المناصب المعروضة، وهو ما يتم العمل به حاليا بسبب كثرة خريجي الجامعات والمراكز المتخصصة. ويمكن الاطلاع على تفصيل أكثر بالرجوع إلى القسم النظري.

نسبة 66,7% وظفوا عن طريق الإمتحان الكتابي والمقابلة، وهي نسبة $^{2}/_{3}$ العينة المبحوثة. وإجراء التوظيف بهذه الطريقة منطقي وقانوني في الظروف الحالية .

إذن:

مسابقات التوظيف حسب الممتحنين تتم على شكل إمتحان كتابي وشفهي بما مجموع نسبة 66,7% وحسب الراسبين بنسبة 74,8%.

جدول رقم (49)يوضح مدى العلم بطرق المسابقات حسب القطاعات

			مسابقات التوظيف تتم على شكل			المجموع
			إمتحان كتابي	إمتحان شفهي	إمتحان كتابي وشفهي	
القطاعات	التعليم العالي	ت	7	9	29	45
		%	15,6%	20,0%	64,4%	100,0%
	الصحة	ت	6	20	19	45
		%	13,3%	44,4%	42,2%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	8	38	44	90
		%	8,9%	42,2%	48,9%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	5	12	28	45
		%	11,1%	26,7%	62,2%	100,0%
	قطاع التربية	ت	17	13	150	180
		%	9,4%	7,2%	83,3%	100,0%
المجموع		ت	43	92	270	405
		%	10,6%	22,7%	66,7%	100,0%

الإمتحان الكتابي وحده يكتفى به في المسابقات المهنية خاصة للفرز بين المتسابقين، والإمتحان الشفهي يلجأ إليه وحده لما تكون الشهادة المحصل عليها كافية وحدها لإثبات المستوى أو كانت الشهادة أو المستوى نادرين، هنا يكتفى بالمقابلة وحدها كما سبق أن ذكرت في الجدول السابق، أما الجمع بين المقابلة والإمتحان الكتابي يلجأ إليهما إذا كان المترشحون يحملون جميعا نفس المؤهلات وعددهم أكبر من عدد المناصب المفتوحة، وقد أكد هذا الجدول هذه المقولة، فقطاع التربية من القطاعات الأكثر جذبا لحملة الشهادات من خريجي الجامعات والمدارس العليا المتخصصة.

ونسبة الكتابي والمقابلة ما مجموع نسبته وتقدر بـ 66,7%، وبذلك فهي معمول بها بثلاثة أضعاف ما هو معمول به في الإمتحان الشفهي وحده، وستة أضعاف ما هو معمول به في الإمتحان الكتابي وحده.

الهدف من هذا السؤال التعرف على طريقة التوظيف الجارية حاليا، أو التعرف على الطريقة المعمول بها في القطاع إن كانت مازالت تتم بناء على طريقة التوظيف المباشر التي كان معمولا به في بداية الاستقلال خاصة،

وهي طريقة صارت غير قانونية إلا في الوظائف النوعية المعتمدة على الولاء بالدرجة الأولى، أما بقية الوظائف فلا بد من إثبات الكفاءة بالمؤهل ثم الإمتحان أو المقابلة أو الجمع بينهما .

وأكثر القطاعات لجوءا إلى الجمع بين الإمتحانين الكتابي والشفهي هو قطاع التربية الوطنية بنسبة تقدر بـ 83,3%، وهو أمر ضروري ؛ لأن مهنة التعليم تتطلب معارف نظرية حول الإختصاص إلى جانب شخصية المعلم، مثل: التأكد من أن مخارج الحروف عنده سليمة. وأقلها لجوءا إلى الجمع بين الكتابي والشفهي هو قطاع الصحة بنسبة تقدر بـ% 42,2 لما يعرفه من ندرة ، ولهذا استعان أخيرا قطاع الصحة بقطاع التعليم العالي، فصار الناجحون في شهادة البكالوريا يوجهون إلى ما يتطلبه قطاع الصحة من مساعدي الأطباء.

إذن:

مسابقات التوظيف تتم بإمتحان كتاب وشفهي بما مجموع نسبته% 66,7

و حسب قطاعات التربية الوطنية، الإمتحانات تتم بها على شكل إمتحان كتابي وشفهي بنسبة 83,3% . ويليه قطاع التعليم العالي، أيضا على شكل إمتحان كتابي وشفهي بنسبة 64,4%. وهو قانوني.

جدول رقم (50): يوضح مدى جدية الإمتحانات الكتابية حسب الممتحنين

			الأسئلة الكتابية المطروحة في المسابقة		المجموع
			لها علاقة مع منصب العمل	ليس لها علاقة مع منصب العمل	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	156	114	270
		%	57,8%	42,2%	100,0%
	الراسبون	ت	64	71	135
		%	47,4%	52,6%	100,0%
المجموع		ت	220	185	405
		%	54,3%	45,7%	100,0%

الأسئلة لها علاقة مع منصب العمل: بمعنى تتناول مباشرة مواضيع خاصة بمنصب العمل الذي سيعين فيه المرشح.

منصب العمل قد يكون عاما وقد يكون خاصا، والموظف قد يتطلب منصبه معارف عامة أو معارفة خاصة أو هما معا، فالمعلم يتطلب منصبه بالدرجة الأولى معارف خاصة بالمادة المدرسة ويتطلب منصبه أيضا معارف تربوية عامة ، كعلم النفس التربوي، ويكتسب مهارة التدريس من ممارسة مهمته وتكوينه المتواصل عقب تعيينه. ونفس الشيء بالنسبة للإداري قد يتطلب منصبه معارف عامة أو خاصة أو هما معا. فالمكلف بالمنازعات الإدارية يتطلب منصبه تخصص قانوني إلى جانب معارف عامة كالأرشَفَة والتحرير الإداري.

المستجوبون انقسموا إلى قسمين ، الذين رأوا أن الأسئلة الكتابية لها علاقة مع منصب العمل بلغت نسبتهم 54,3% ، والذين رأوا أن الأسئلة الكتابية ليس لها علاقة مع منصب العمل بلغت نسبتهم 45,7% ، بفارق غير شاسع أيضا عن الرأي الأول .

إذن الإمتحانات الكتابية والشفهية لهما معا أهمية ولكن الكتابية هي الأساس في نظر المبحوثين.

الذين ذهبوا من المستجوبين إلى أن الإمتحانات ليس لها علاقة مع منصب العمل الإداري، لا يعلمون أن للإتجاه الأوربي في الوظيفة العمومية الذي تأخذ به الجزائر، لا يعتمد على التخصص الدقيق بل على الثقافة العامة،[1] ثم يكتسب الموظف المعرفة من الميدان بالتدريب والتكوين، والمؤهل المطلوب يؤهل المرشح إلى الإندماج السريع في منصب العمل الذي كلف به، بما اكتسبه من مصطلحات محددة للمفاهيم. إلى جانب المفهوم الخاطئ الشائع للمقابلة، من أن المقابلة يطلق عليها إمتحان شفهي، ولما تطرح أسئلة على الممتحن خارج التخصص بهدف تقدير شخصيته على الإجابة المنطقية أو تقدير مدى صلاحيته لأن يُسمع ويُفهم من سامعيه بسهولة، مثل: أئمة المساجد والمعلمون.

إذن:

الأسئلة الكتابية المطروحة في المسابقة لها علاقة مع منصب العمل لدى الناجحين بنسبة 57,8% ولدى الراسبين بنسبة 52,6%. وهو أمر قانوني.

ولكن هذه الإمتحانات سواء منها الكتابي أو الشفهي، ماهو المعيار المعتمد أكثر للنجاح: الكفاءة، الوساطة، أم تدخل المراقبون، بالتواطؤ ؟

[1] / راجع : خصائص الوظيفة الأوروبية.ص 25

جدول رقم (51) يوضح طبيعة عوامل النحاح في المسابقة
1. الإعتمداد على الكفاءة
حسب الممتحنين

			النجاح في مسابقات التوظيف تتم بناء على الكفاءة					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	89	86	81	8	6	270
		%	33,0%	31,9%	30,0%	3,0%	2,2%	100,0%
	الراسبون	ت	22	38	47	19	9	135
		%	16,3%	28,1%	34,8%	14,1%	6,7%	100,0%
المجموع		ت	111	124	128	27	15	405
		%	27,4%	30,6%	31,6%	6,7%	3,7%	100,0%

الإعتمداد على الكفاءة: تعني أن النجاح يتم بناء على الإستحقاق، أو بناء على ما يتمتع به المرشح من قدرات متلائمة مع وصف المنصب الشاغر.

والهدف من هذا السؤال: هو هل المرشحون مقتنعون بالنتيجة ؟

النظرة العامة للمرشحين للمسابقة يرون أن النجاح في المسابقات لايتم بناء على الكفاءة وحدها دائما ، بل قد تتدخل عوامل أخرى، مثل: الوساطة.

ويرى الممتحنون أن النجاح في مسابقات التوظيف يتم بناء على الكفاءة بما مجموع نسبته بموافق بشدة 27,4% ، بينما الناجحون يرون أن النجاح يتم حسب الكفاءة بموافق بشدة بنسبة تقدر ب% 33,0. والراسبون يشكون بأن الجميع ينجح بحسب الكفاءة والدليل على دلك أن: الموافقة بشدة عند الراسبين نزلت إلى% 16,3 ، والحياد عندهم ارتفع أيضا إلى نسبة تقدر ب 34,8% مما يدل على عدم التأكد بل مجرد شائعات سائدة في الوسط الجزائري، والجدول رقم (44) الذي يوضح مدى ثقة المترشحين في أنفسهم، يدل أن إجابات المبحوثين فيه غير مؤكِدة للثقة في النفس فقد نزلت في موافق إلى % 14,1 وأيضا الجدول رقم (45) الذي يوضح مدى شكلية مسابقات التوظيف.

النجاح في مسابقات التوظيف تتم بناء على الكفاءة بما مجموع نسبته لم تزد عن% 27,4 موافق بشدة ، و30,6% بموافق. والنسبتين المنخفضتين خير دليل.

إذن:

النجاح في مسابقات التوظيف حسب الممتحنين يتم بناء على الكفاءة، بموافق بما مجموع نسبته 30,6%

وحسب الناجحين أيضا بموافق بنسبة 31,9%. **عدم الإعتماد على الكفاءة غير قانوني.**

جدول رقم (52) يوضح يوضح طبيعة عوامل النحاح في المسابقة
2. الوساطة
حسب الممتحنين

			النجاح في مسابقات التوظيف تتم بناء على التوصية					المجموع
			موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	64	40	113	33	20	270
		%	23,7%	14,8%	41,9%	12,2%	7,4%	100,0%
	الراسبون	ت	74	23	31	4	3	135
		%	54,8%	17,0%	23,0%	3,0%	2,2%	100,0%
المجموع		ت	138	63	144	37	23	405
		%	34,1%	15,6%	35,6%	9,1%	5,7%	100,0%

الوساطة: أنظر الجدول رقم (43)الذي يوضح كيفية استعداد المترشحين للمسابقة.

لهذا نجد مجموع نسبة المستجوبين يعتمدون على الوساطة بموافق بشدة بما مجموع نسبته 34,1%. ومن لا يعتمد عليها نسبتهم ضئيلة جدا بغير موافق بلغ ما مجموع نسبته 9,1% فقط ، وبنسبة غير موافق بشدة أضعف5,7% .

وبالصمت "لا أعلم" بنسبة 35,6% .تدل أن الشائعة تشير إلى الوساطة في النجاح

وهذا يتوافق مع رؤية المبحوثين في الجدول السابق الذين يروا أن المسابقات والإمتحانات شكلية ،ويرجع السبب إلى غموض إجراءات التصحيح والفهم الخاطئ للمقابلة لدى الممتحَنين، وكذل إجراءات إمتحانات التوظيف المتبعة في قطاع الجماعات المحلية وجل القطاعات، ما عدى إمتحان وزارة التربية المعروف بـ مسابقة 2016".وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

إذن:

النجاح في مسابقات التوظيف حسب الممتحنين تتم بناء على التوصية(الوساطة) بموافق بما مجموع نسبته 34,1%.

ومن طرف الراسبين بناء على التوصية بنسبة تقدر بـ 54,8%، مما يدل أنهم غير راضين عن رسوبهم وبالصمت "لا أعلم" بنسبة 35,6%، تدل أن الشائعة تشير إلى الوساطة في النجاح .

جدول رقم (53) يوضح طبيعة عوامل النجاح في المسابقة
3. تواطؤ الممتحِنين
حسب الممتحِنين

			النجاح في مسابقات التوظيف تتم بناء على مساعدة الممتحِنين					المجموع
			موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة	
نتيجة إمتحان التوظيف	الناجحون	ت	8	30	178	33	21	270
		%	3,0%	11,1%	65,9%	12,2%	7,8%	100,0%
	الراسبون	ت	9	27	87	7	5	135
		%	6,7%	20,0%	64,4%	5,2%	3,7%	100,0%
المجموع		ت	17	57	265	40	26	405
		%	4,2%	14,1%	65,4%	9,9%	6,4%	100,0%

التواطؤ: المقصود هنا هو الغش في الإمتحانات، بأن يغض المراقبون وقت الإمتحان الطرف عن الممتحَنين فيتركونهم يتشاورون فيما بينهم أو يلقن الحراس الممتحَنين الإجابة.

حالة التواطؤ بين الممتحَنين والمراقبين حالة موجودة باعتراف الممتحَنين ولكنها قليلة جدا بل نادرة فهي في حدود ما مجموع نسبته بموافق 14,1%.

المراقبين يقعون في حرج إذا انتدبوا لمراقبة من تربطهم بهم علاقات الجيرة أو الدم أو هما معا أو كانوا من أبناء قرية واحدة صغيرة؛ لأن العلاقة بين أكثر سكانها مباشرة مما يجعل الممتحَن يعتقد أن الحارس من المنطقي أن يتواطأ معه (حسب العرف) بل ويلقنه الإجابة كاملة، وقد سبق أن وقعت حوادث لهذا السبب إلى حد تحميل الممتحَنين المراقبين رسوبهم في الإمتحانات، وأعتقد أن الخطأ في هذا يرجع إلى الجهة الوصية على سير الإمتحانات، وإدعائها بعدم القدرة على التكلفة الناتجة عن تنقل المراقبين إلى مسافات بعيدة خارج دائرة الإختصاص التربوي، لكن لا يشفع لها ما يشيع بين الناس من شحناء تبقى مدد طويلة.

ومجموع محايد بلغت ما مجموع نسبته إلى 65,4 % وهو ما يدل على ندرة صفة "التواطؤ" بدليل انخفاض الموافقة بما مجموع نسبها14,1%، وموافق بشدة نسبته نزلت إلى ما مجموع نسبته4,2 %.

إذن: النجاح في مسابقات التوظيف حسب الممتحَنين يتم بناء على مساعدة الممتحِنين بموافق بما مجموع نسبته تقدر بـ 14,1%.

والراسبين وافقوا أيضا بما مجموع نسبته 20,0% .

أما الصامتون " لا أعلم" بما مجموع نسبته 65,4%، وهو أمر قانوني.

الـجداول الـخاصة بـالـناجحين (حسب الـقطاعات)

جدول رقم (54) يوضح طبيعة الالتحاق بالوظيفة العمومة حسب القطاعات

			نجحت في المسابقة: في قائمة الناجحين	نجحت في المسابقة: في قائمة الإحتياطيين ثم استدعيت	المجموع
القطاعات	التعليم العالي	ت	24	6	30
		%	80,0%	20,0%	100,0%
	الصحة	ت	25	5	30
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	50	10	60
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	24	6	30
		%	80,0%	20,0%	100,0%
	قطاع التربية	ت	72	48	120
		%	60,0%	40,0%	100,0%
المجموع		ت	195	75	270
		%	72,2%	27,8%	100,0%

الهدف من هذا السؤال: هو هل إجراء القائمة الإحتياطية مطبقا؟

لقد تبين أنه مطبق بنسبة منطقية جدا. بدليل أن الثلثين $(^2/_3)$ وظفوا من القائمة اللأصلية أي بنسبة أكثر% 72,2 ، مقابل أكثر من $(^1/_3)$ بنسبة 27,8% من القائمة الإحتياطية.

والأكثر منطقية هو أن التوظيف حسب القطاعات تم بنسبة $(^3/_4)$ من قائمة الناجحين ، ومن القائمة الإحتياطية بنسبة $(^1/_4)$ ما عدى قطاع التربية الذي شذ عن القاعدة بسبب ما عرفه من تقاعد مسبق كثيف، لذا وظف فيه كل ظهر اسمه في القائمتين : الناجحين و الإحتياطيين، أي كل من حصل على نقطة $^{10}/_{20}$ أي كل الناجحين، ولم يستثنى إلا من حصل على نقطة إقصائية في أحد مواد الإمتحان رغم حصوله على مجموع $^{10}/_{20}$ ، لذا إرتفعت نسبة الإحتياطيين إلى % 40,0 في قطاع التربية .

فالقطاعات الأربعة كانت نسبة الموظفين فيها من قائمة الناجحين 72,2% ، ومن القائمة الإحتياطية 27,8%.

ومن هنا يمكن القول أن إجراءات الإمتحانات القانونية مطبقة من حيث الشكل تماما.

إذن

القائمة الاحتياطة معمول بها في جميع القطاعات المبحوثة. وهو أمر قانوني.

جدول رقم (55) يوضح مدى جدية التدريب بالإعتماد على:

1. المشرف المباشر على منصب العمل

حسب القطاعات

			المتربصون يوجهون من طرف المسؤول المباشر					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاع	التعليم العالي	ت	7	7	14	1	1	30
		%	23,3%	23,3%	46,7%	3,3%	3,3%	100,0%
	الصحة	ت	9	9	11	1	0	30
		%	30,0%	30,0%	36,7%	3,3%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	20	20	20	0	0	60
		%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	8	10	10	2	0	30
		%	26,7%	33,3%	33,3%	6,7%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	39	28	51	2	0	120
		%	32,5%	23,3%	42,5%	1,7%	0,0	100,0%
المجموع		ت	83	74	106	6	1	270
		%	30,7%	27,4%	39,3%	2,2%	0,4%	100,0%

التدريب: المقصود منه التكوين داخل المؤسسة على كيفية أداء العمل الروتيني اليومي حسب ما يتطلبه منصب العمل، وهي عملية تتم خلال الفترة الأولى من التعيين، تسمى في الجزائر فترة "التربص" أو التمرن.

المشرف: هو المسؤول المباشر عن المعين الجديد أو المتدرب.

كما أسلفنا موضوع الإمتحان يتمحور حول ثقافة عامة تخص مهام المؤسسة أو منصب العمل حسب مفهوم الوظيفة العمومية الأوروبية، لكن بعد التعيين يتدرب على منصب العمل سواء بواسطة تكوين خارج المؤسسة أو داخل المؤسسة، إما بتقليد الزملاء الذين منصب عملهم يتوافق والمنصب المعين فيه المتدرَب أو من طرف رئيسه المباشر وهو المطلوب بالدرجة الأولى.

والمتربصون يوجهون من طرف المسؤول المباشر بما مجموع نسبته 30,7 % بموافق .

وأبرز من يتدرب داخل المؤسسة هم موظفوا الجماعات المحلية لطبيعة عملهم غير التخصصي أو غير التقني لذا يكتفى نسبيا بتوجيههم من رئيس المصلحة فهم يتدربون على الوظيفة بما نسبة% 33,3 بموافق بشدة بنفس النسبة بموافق، فالنفي نزل إلى نسبة% 0,0 لكل من غير الموافق وغير الموافق بشدة.

ويليهم موظفو قطاع الصحة بنسبة % 30,0 لكل من موافقة وموافقة بشدة؛ لأن العمل يتطلب المتابعة الدقيقة ولو تم تكوينهم خارج المؤسسة؛ لأن الاشراف على المتدربين لسيق ومباشر فهو لا يقبل الخطأ. والأقل تدريبا داخل المؤسسة هم موظفو التعليم العالي؛ لأن رئاساتهم غير متخصصة في الإدارة، اللهم إلا إدارة الأمانة العامة وإدارة المحاسبة. أما قطاع التربية فهم يتلقون توجيها عاما داخل وخارج المؤسسة، خارج المؤسسة في دورات تكوينية نظرية وعملية.

والقطاع الوحيد الذي لم يقف موقف سلبي من الإعتمداد على المشرف في التدريب على منصب العمل هو قطاع الجماعات المحلية.

والصمت أو محايد هنا بما مجموع نسبته 39,3%، يعني أن المتربص غير معتمِد على المشرف وحده، بل أيضا بالإعتمداد على بقية العوامل الأخرى.

إذن:

المتربصون يوجهون من طرف المسؤول المباشر بموافق بشدة بما مجموعه 30,7% ،

وبموافق بشدة وموافق من طرف مسؤولي الجماعات المحلية بنسبة تقدر بـ 33,3%. ثم يليه قطاع التربية بنسبة23,3%.

والصمت أو محايد هنا بما مجموع نسبته 39,3%. وهو أمر قانوني.

جدول رقم (56) يوضح مدى جدية التدريب بالإعتمادعلى:
2. تقليد الزملاء
حسب القطاعات

			المتربصون يوجهون من طرف زملاء العمل					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاع	التعليم العالي	ت	3	8	17	1	1	30
		%	10,0%	26,7%	56,7%	3,3%	3,3%	100,0%
	الصحة	ت	1	2	21	4	2	30
		%	3,3%	6,7%	70,0%	13,3%	6,7%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	11	12	33	4	0	60
		%	18,3%	20,0%	55,0%	6,7%	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	4	20	4	0	30
		%	6,7%	13,3%	66,7%	13,3%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	29	39	45	7	0	120
		%	24,2%	32,5%	37,5%	5,8%	0,0	100,0%
المجموع		ت	46	65	136	20	3	270
		%	17,0%	24,1%	50,4%	7,4%	1,1%	100,0%

التقليد: المقصود منه الإعتماد على الزملاء من الموظفين الذين بدأوا العمل في المؤسسة قبل المتدرب ولهم منصب عمل متطلباته متوافقة مع منصب المتدرب، ويكون التقليد إما بالاستشارة أو بالمحاكاة أو عرض المنجز من العمل على الزميل للتثبُّت من تطابق مواصفات العمل المنجز مع ما هو سائد في المؤسسة قبل عرضه على الرئيس أو المشرف.

هدف التقليد: التظاهر بأن المتدرب سريع الاستيعاب أو للتقليل من إلهاء الرئيس أو المشرف عن مهامه، وفي نفس الوقت إعطاء المشرف انطباعا بالقدرة على الإنجاز المقبول ولو مظهريا.

التدرب بالمحاكاة من ناحية أخرى قد ينبئ عن حالة التسيب الذي تعانيه المؤسسة، والالحاح على المحاكاة يلجأ إليها كل من له رغبة في الإستمرار في المؤسسة بـ " الترسيم" في الفترة الأولى.

المتربصون يوجهون من طرف زملاء العمل بما مجموع نسبته 24,1% بموافق.

هناك إجماع على التدرب من خلال الزملاء لكن نسبته تختلف من قطاع إلى قطاع. وأكثر القطاعات تعتمد على الزملاء في التدريب هو قطاع التربية بنسبة 32,5%، ويليه قطاع التعليم العالي 26,7%

نسبة **الحياد** تنبئ أن المشرف ليس له **دور واضح** في التدريب ولذلك كان مجموع نسبته تقدر ب 50,4% وهي عالية مقارنة مع بقية النسب.

والحياد في قطاع الصحة بنسبة 70,0% . وإنخفاض نسبة الموافقة يدل على أنهم لا يوجهون من طرف الزملاء بسبب طبيعة العمل بل يوجهون في مراكز التكوين.

حياد القطاعات بما مجموع نسبته 50,4% يدل أن المتربصين يوجهون من طرف المشرف أيضا.

وهو أمر قانوني.

إذن:

المتربصون يوجهون من طرف زملاء العمل بما مجموع نسبته 24,1% بموافق في قطاع التربية الوطنية بموافق بنسبة تقدر ب 32,5%، وقطاع التعليم العالي أيضا بموافق بنسبة 26,7%.

حياد القطاعات بما مجموع نسبته 50,4% يدل أن المتربصين يوجهون من طرف المشرف أيضا.

وهو أمر قانوني.

جدول رقم (57) يوضح مدى جدية التدريب بالإعتماد على
3. مراكز التكوين على التكوين المهني
حسب القطاعات

			المتربصون يكوّنون في مركز للتكوين					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	6	5	19	0	0	30
		%	20,0%	16,7%	63,3%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	2	12	13	3	0	30
		%	6,7%	40,0%	43,3%	10,0%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	22	7	27	4	0	60
		%	36,7%	11,7%	45,0%	6,7%	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	10	18	2	0	30
		%	0,0	33,3%	60,0%	6,7%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	44	36	30	9	1	120
		%	36,7%	30,0%	25,0%	7,5%	0,8%	100,0%
المجموع		ت	74	70	107	18	1	270
		%	27,4%	25,9%	39,6%	6,7%	0,4%	100,0%

مراكز التكوين: هي مؤسسات خاصة بالتكوين يبعث إليها المتدربون سواء قبل الترسيم أو من أجل الترقية أو من أجل التدرب على الحديث مما تريد المؤسسة المرسلة تطبيقه من تكنولوجيا أو مناهج عمل جديدة.

وهي مراكز منتشرة في جميع الولايات، هدفها نشر المعرفة العملية في ميدان العمل أو تلقين معارف نظرية عامة وخاصة حول الوظيفة التي يمارسها المتكون.

هدف التكوين قبل الترسيم، أوإعادة التكوين، من أجل الترقية، هو: إتقان أوإكتساب المعرفة بسرعة عن العمل، حتى يمكن ترسيم المتربص في أول فترة حددها المشرع الجزائري، أو من أجل إكتساب مهارة غير معروفة في المؤسسة.

ويلاحظ من الجدول أن مراكز التكوين لا يلجأ إليها من القطاعات المدروسة إلا نسبة ضعيفة بما مجموع نسبته بموافق بشدة 27,4% وبموافق .

وأهم القطاعات التي تلجأ إلى مراكز التكوين، هو: قطاع الصحة بنسبة 40,0 % بموافق بسبب طبييعة العمل الذي لا يقبل الخطأ، ويليه قطاعي الجماعات المحلية، والتربية بنفس النسبة% 36,7 بموافق بشدة لكل منهما؛ أما مؤسسات الشباب فلا تتعامل تماما مع مراكز التكوين الخارجية بل هي نفسها مركز تكوين لذلك كانت النسبة 0,0 .

و**الحياد** بما مجموع نسبته 39,6% . حياد قطاع التعليم العالي بما نسبته 63,3% ، وقطاع الشباب بنسبة 60,0% يدل على عدم لجوئهما إلى مراكز التكوين المهني إلا نادرا .

القطاع الوحيد الذي لم يقف موقفا سلبيا من التكوين في مراكز التكوين هو قطاع التعليم العالي.

إذن:

المتربصون يكوّنون في مركز التكوين المهني بما مجموع نسبته27,4% . وفي قطاع الصحة بنسبة تقدر بـ 40,0% وفي قطاع التربية الوطنية بنسبة 33,3% .

ونسبة الحياد بـ 39,6% تدل أن المتربصين لا يكونون بمراكز التكوين المهني فقط. وهو أمر قانوني.

جدول رقم (58) يوضح مدى جدية التدريب
4. بالترسيم في الفترة القانونية
حسب القطاعات

			تم ترسيمك (التثبيت)		المجموع
			في الفترة الأولى	في الفترة الثانية	
القطاعات	التعليم العالي	ت	19	11	30
		%	63,3%	36,7%	100,0%
	الصحة	ت	19	11	30
		%	63,3%	**36,7%**	**100,0%**
	الجماعات المحلية	ت	52	8	60
		%	86,7%	13,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	20	10	30
		%	51,7%	33,3%	100,0%
	قطاع التربية	ت	71	49	120
		%	59,2%	40,8%	100,0%
المجموع		ت	181	89	270
		%	67,0%	33,0%	100,0%

الترسيم: مصطلح يستعمل في الجزائر ويقصد به " التثبيت"، أي أن المعين أو المتدرب صالح للعمل في المؤسسة المعين فيها طوال حياته المهنية.

والهدف من السؤال، هو: الإجابة عن التساؤل: هل التدريب جدي ؟

إذا كان جديا، أغلب المتدرِبين يثبّتون في الفترة الأولى .

قانون الوظيفة العمومية جعل مدة التكوين أو إختبار مدى قدرة المعين المتدرب على التكيف مع شروط وظروف العمل في المؤسسة وإكتساب المهارة على العمل الموكل إليه تختلف بإختلاف المهام الموكلة إليه أو منصب العمل، وفي نهاية هذه الفترة يثبت في المنصب أو تعطى له فرصة ثانية إذا رأى المعنيون أنه قادر على إكتساب المهارة.

والترسيم في الفترة الأولى ظاهرة منتشرة بنسبة عالية في مؤسسات الوظيفة العمومية؛ لهذا كانت نسبة الترسيم في الفترة الأولى $(^{2}/_{3})$ أي بنسبة 67,0%، وهي نسبة معقولة مقارنة مع كيفية التكوين المعروفة في الجدولين الأخيرين؛ لأن التكوين غير مكثف بل يعتمد على الزملاء والمشرف بالدرجة الأولى.

والترسيم قد يكون بواسطة لجنة كما هو معمول به بقطاع التربية أو يكتفى بتقرير يعده المشرف المباشر عن المتربص وتزكية المسؤول الأعلى في المؤسسة مثلما هو جاري في أغلب الإدارات.

والجدول يوضح أنه لم يؤجل تثبيت إلا $(^{1}/_{3})$ أي بنسبة % 33,0. وأكثر القطاعات ترسيما في الفترة الأولى هو قطاع الجماعات المحلية بنسبة عالية بـ % 86,7 ، وتليها مؤسسات الشباب بنسبة% 66,7.

أكبر القطاعات ترسيما في الفترة الثانية هو قطاع التربية الوطنية بنسبة % 40,8. وأقل القطاعات ترسيما في الفترة الثانية هو قطاع الجماعات المحلية بنسبة% 13,3.

إلا أن الملاحظة التي يجب أن تساق في هذا الموضوع هي:

أولا. لم أعلم شخصيا بوجود حالات لم يرسم أصحابها وألغي تعيينهم، حتى ولو كان المتدرب لا يستحق المنصب، بسبب تدخل العاطفة وخاصة جملة "لا أتسبب في قطع خبزة الناس" وإذا لم تجد العاطفة نفعا، تفعل الوساطات فعلها وهي ظاهرة غير صحية.

ثانيا. لجوء القطاعات إلى الفترة الثانية في الترسيم له سبان رئيسيان هما: تكميل التكوين (تكوين إظافي) أو لحسابات شخصية بين المشرف والمتدرَب، وهو ما يجيب عليه المبحوثون في الجدولين المواليين:

ظاهرة إرجاء الترسيم إلى دورة ثانية منتشرة في قطاعات، خاصة قطاع التربية بسبب الأداء التربوي المدقق الذي يقوم به المعلمون، إلى جانب كونه يخضع إلى مقاييس واضحة، وتشرف على الترسيم لجنة ترسيم خاصة، والمتدرب قبل ترسيمه يخضع لدورات تدريبية تسمى كل منها "ندوة" أسبوعية أو شهرية تقام لهذا السبب، وقد يدوم التكوين شهورا أو سنة يلقن فيها المتدرب تقنيات أداء الدرس إلى جانب إجراءات محددة تفرض على المدرس قبل أداء الدرس، مثل: كتابة مذكرات وجدول أسبوعي وفصلي وتوزيع سنوي للدروس، وهو ما يجعل التنقيط من أجل الترسيم محكوم بمعايير أكثر وضوحا، عكس الترسيم في المؤسسات الإدارية الذي يخضع لأمزجة وأدوات يحددها المقيِّم في شكل " النقطة الفصلية"، وهي مختلف في معاييرها من مقيِّم إلى آخر .

إذن:

يتم الترسيم في الفترة الأولى حسب القطاعات بما مجموعه 67,0% . وفي قطاع الجماعات المحلية بما نسبته 86,7% ، وقطاعي التعليم العالي والصحة بما نسبته 63,3% لكل منهما في الفترة الأولى . وهو قانوني.

جدول رقم (59) يوضح مدى الحاجة إلى تأخير الترسيم بسبب:

1. تكوين إضافي

حسب القطاعات

			الترسيم في الفترة الثانية سببها الحاجة إلى تكوين إضافي					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	8	10	12	0	0	30
		%	26,7%	33,3%	40,0%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	3	5	21	1	0	30
		%	10,0%	16,7%	70,0%	3,3%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	10	17	25	8	0	60
		%	16,7%	28,3%	41,7%	13,3%	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	10	12	6	0	30
		%	6,7%	36,7%	40,0%	20,0%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	40	44	34	2	0	120
		%	33,3%	36,7%	28,3%	1,7%	0,0	100,0%
المجموع		ت	63	86	104	17	0	270
		%	23,3%	31,9%	38,5%	6,3%	0,0	100,0%

تكوين إضافي: يعني أن المتدرب مواصفاته تتلاءم مع المنصب المعين فيه، إلا أنه يحتاج إلا فترة أخرى تساوي الأولى، حتى يُتأكد من أنه استطاع التكيف مع العمل الجديد، أو لحاجة في نفس يعقوب تخفيها الرئاسات.

والترسيم في الفترة الثانية سببها الحاجة إلى تكوين إضافي بما مجموع نسبته 31,9%.

تأخر التثبيت بسبب تكوين إضافي حالة يكاد يجمع عليها الجميع. فقد بلغت النسبة في قطاعي الشباب والتربية الوطنية بما مجموع نسبته 36,7% بموافق لكل منهما ، وأقل القطاعات التي ترجئ الترسيم إلى الفترة الثانية هو قطاع الصحة سواء بموافق بنسبة % 16,7. أو موافق بشدة بنسبة% 10,0 .بينما مؤسسات الشباب الأكثر إرجاء للترسيم إلى الفترة الثانية بموافف بنسبة % 20,0 .

القطاع الوحيد الذي ليس له موقف سلبي من تأخر الترسيم بسبب تكوين إضافي، هو : قطاع التعليم العالي.

النتيجة: تأخر الترسيم لتكوين إضافي موجود بنسبة31,9% بموافق، وبنسبة 23,3% بموافق بشدة.

قطاع التربية الوطنية أكثر القطاعات التي تلجأ إلى تكوين إضافي بنسبة 36,7% بموافق، بسبب طبيعة العمل الذي يتطلب الكثير من المهارة في أداء الطرق التربوية.

إذن:

الترسيم في الفترة الثانية سببها الحاجة إلى تكوين إضافي بما مجموع نسبته تقدر ب 31,9%،
والأكثر لجوءا إلى الفترة الثانية هو قطاع الشباب والتربية بنسبة 36,7% لكل منهما. وهو قانوني.

جدول رقم (60) يوضح مدى الحاجة إلى تأخير الترسيم بسبب:
2. تأثير الحسابات الشخصية للمسؤول

			الترسيم في الفترة الثانية سببه حسابات شخصية مع المسؤول					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	2	2	22	0	4	30
		%	6,7%	6,7%	73,3%	0,0%	13,3%	100,0%
	الصحة	ت	3	8	14	2	3	30
		%	10,0%	26,7%	46,7%	6,7%	10,0%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	6	10	34	8	2	60
		%	10,0%	16,7%	56,7%	13,3%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	8	14	4	2	30
		%	6,7%	26,7%	46,7%	13,3%	6,7%	100,0%
	قطاع التربية	ت	11	4	67	21	17	120
		%	9,2%	3,3%	55,8%	17,5%	14,2%	100,0%
المجموع		ت	24	32	151	35	28	270
		%	8,9%	11,9%	55,9%	13,0%	10,4%	100,0%

الحسابات الشخصية: معناها أن يتعمد المسؤول عدم ترسيم المتدرِب لأسباب خاصة شخصية يضمرها في نفسه أو يعلنها للمتدرِب، دون أن تكون هذه الأسباب المحتج بها قانونية، ولكنه يتذرع أمام الرئاسات بأسباب موضوعية لتأجيل الترسيم، وإخفاء المسؤول عكس ما يظهر، حالة منتشرة كثيرا؛ لعل هذا السبب، هو الذي يجعل المتربصين في هذه الفترة يبلون البلاء الحسن، من أجل إظهار الجدية في العمل والبعد كل البعد عن كل ما يثير غضب المسؤول، بل والتملق له ولو بطريقة غير مباشرة.

وأكثر القطاعات التي ترجع سبب التأجيل إلى الفترة الثانية بسبب الحسابات الشخصية للمسؤول، هما قطاعي: الصحة، ومؤسسات الشباب، بنفس النسبة التي تقدر بـ% 26,7 بموافق. وأكثر القطاعات الرافضة لهذا السبب، هو قطاع التربية الوطنية بنسبة % 17,5.

الملاحظ هنا أن إرتفاع نسبة "محايد"بما مجموع نسبته 55,9%، بسبب غموض الأسباب الموضوعية المحتج بها من طرف المسؤولين المكلفين بالتثبيت.

وإرتفاع نسبة الحياد هنا مقارنة مع السبب السابق يدل أن هذا السبب موجود فعلا فقد تراوح الحياد بين نسبتي 73,3% لدى قطاع التعليم العالي و% 55,8 قطاع التربية.

وجميع القطاعات تؤكد تأخير الترسيم بسبب " الحسابات الشخصية للمسؤول" ما عدى قطاع التربية الوطنية بنسبة 17,5% بغير موافق، ونسة 14,2% بغير موافق بشدة. والتعليم العلي بنسبة 13,3% بغير موافق بشدة.

سبب نفي قطاع التربية الحسابات الشخصية بما نسبته 17,5% بغير موافق ، و غير موافق بشدة بنسبة 14,2% هو أن الترسيم مكلفة به لجنة بما فيها مدير المؤسسة، الذي له رأي مرتفع الفاعلية في الترسيم.

إذن:

الترسيم في الفترة الثانية سببه حسابات شخصية مع المسؤول بموافق بما مجموع نسبته تقدر بـ 11,9%

وفي قطاعي الصحة والشباب بنسبة 26,7% لكل منهما.

أما الحياد فهو بما مجموع نسبتة 55,9%. يدل على أن الترقية الآلية موجود، ولكن بنسبة ضعيفة. وهي غير قانونية.

جدول رقم (61) يوضح مدى إعتماد الترسيم على:
1. الكفاءة

			معيار الترسيم هو الكفاءة في العمل					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	9	14	7	0	0	30
		%	30,0%	46,7%	23,3%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	11	3	16	0	0	30
		%	36,7%	10,0%	53,3%	0,0	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	20	8	30	2	0	60
		%	33,3%	13,3%	50,0%	3,3	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	8	8	12	2	0	30
		%	26,7%	26,7%	40,0%	6,7%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	62	23	26	7	2	120
		%	51,7%	19,2%	21,7%	5,8%	1,7%	100,0%
المجموع		ت	110	56	91	11	2	270
		%	40,7%	20,7%	33,7%	4,1%	0,7%	100,0%

الكفاءة: الكفاءة في العمل تعني أن الموظف متوافق مع ظروف وشروط العمل وأنه يتميز بمواصفات أو قدرات تتوافق مع وصف الوظيفة أو ما تتطلبه الوظيفة من مهارات.

الترسيم بالكفاءة هو الذي يجب أن يكون، بمعنى أن يكون المرسم صالحا لأن يعمل في المنصب المعين فيه باستحقاق، ولما يرسم الموظف نتيجة كفاءته يكون مساره المهني سريع الترقيات الرتبية ويتقن عمله، ؛ لأنه منسجم مع منصبه مما يجعل ترقياته سهلة ومكانته لدى رئاساته جيدة.

معيار الترسيم هو الكفاءة في العمل بما مجموع نسبته 40,7% بموافق بشدة.

أكثر القطاعات التي ترجع الترسيم إلى الكفاءة هو قطاع التربية الوطنية بنسبة% 51,7 بموافق بشدة, وأقل القطاعات التي تعتمد على الكفاءة في الترسيم هو قطاع الجماعات المحلية بنسبة 10,0% بموافق.

ونسبة الحياد بما مجموع نسبته 33,7% إلى جانب إرتفاعه في قطاعي التعليم العالي بنسبة 53,3% . والجماعات المحلية بنسبة % 50,0 يجعل الكفاءة غير معتمدة في هذين القطاعين,

والقطاعان اللذان ليس لهما موقف سلبي من إعتماد الترسيم على الكفاءة، هما: قطاعي التعليم العالي والصحة.

والحياد هنا في علاقة عكسية مع إعتماد الكفاءة، كلما ارتفع الحياد، كلما نقص الإعتماد على الفكاءة في الترسيم إلا قطاع التربية؛ لأنه غير خاضع لمعايير موضوعية، وإجماع اللجنة المكلفة بالترسيم.(راجع ما يعتمد عليه في الترسيم في الجداول الموالية)

إذن: معيار الترسيم هو الكفاءة في العمل بموافق بشدة بما مجموع نسبته 40,7% . وفي قطاع التربية بما نسبته 51,7% ، وفي قطاع التعليم العالي بنسبة 46,7% .

ضعف الحياد بما مجموع نسبته 33,7% يدل على أن الكفاءة غير معمول بها كثيرا، إذا كان المعيار غير موضوعي. وهو غير قانوني.

جدول رقم (62) يوضح مدى إعتماد الترسيم على:
2. الآلية في الترسيم
حسب القطاعات

			معيار الترسيم هو : أن الجميع يرسم					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	2	3	22	3	0	30
		%	6,7 %	10,0%	73,3%	10,0%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	10	6	10	4	0	30
		%	33,3%	20,0%	33,3%	13,3%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	20	8	23	8	1	60
		%	33,3%	13,3%	38,3%	13,3%	1,7%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	4	6	20	0	0	30
		%	13,3%	20,0%	66,7%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	18	33	53	13	3	120
		%	15,0%	27,5%	44,2%	10,8%	2,5%	100,0%
المجموع		ت	54	56	128	28	4	270
		%	20,0%	20,7%	47,4%	10,4%	1,5%	100,0%

الآلية في الترسيم: معناها أن الجميع يثبَّت أو كل من عين في مؤسساتنا العمومية بصفة متربص (ليس متعاقد) يثبت.

حسب عضويتي في المؤسسة الجزائرية لمدة أكثر من أربعة عقود لم أعلم أن أحدا من المتربصين لم يرسم ، ورغم دلك أقول: نادرا ما يلغى تعيين المعين بصفة متربص في مؤسساتنا العمومية لأسباب متعددة منها:

أولا. أن المتربص يتفانى أثناء التربص في أداء ما أوكل له.

ثانيا. تدخل العواطف في التثبيت .

ثالثا. محاولة المتربص التقرب من المكلفين بالتثبيت حتى يكتسب ودهم أثناء هذه الفترة .

رابعا. عدم تحمل أي مسؤول من المؤسسة إلغاء التعيين ولو في المرة الثانية.

خامسا. التسيب الذي تعانيه مؤسساتنا .

سادسا. ما يتعرض له المكلفون بالتثبيت من ضغوط كالوساطة من جماعات نافذة في المجتمع، أو من مسؤوليهم للأسباب السالفة الذكر.

معيار الترسيم هو أن الجميع يرسم بموافق بما مجموع نسبته 20,7% .

الآلية في الترسيم منتشرة أكثر في قطاعي الصحة والجماعات المحلية بنسبة 33,3% بموافق بشدة لكل منهما، أي بين القطاعات التي يكون التثبيت مكلفا به المسؤول أو المسؤولين المباشرين للمتربص ، ويقل إذا كان المكلف بالتثبيت جماعة (لجنة) كما هو موضع في القسم النظري .

وأكبر المحايدين مؤسسات الشباب بنسبة 66,7%؛ لأنهم يرون أن التدريب جدي بنسبة 51,7 % في الجدول رقم (55) يوضح مدى جدية التدريب على منصب العمل. أما قطاع التربية الذي ترتفع عنده الألية إلى

27,5% لأنه يؤكد على ضرورة التكوين في الفترة الثانية حتى يكتمل التكوين بنسبة 36,7% وهي النسبة الأعلى في جدول رقم (59) الذي يوضح مدى الحاجة إلى تأخير الترسيم بسبب تكوين إضافي.

والقطاع الوحيد الذي ليس له موقف سلبي من إعتماد الترسيم على "الآلية " هو قطاع الشباب.

إذن:

معيار الترسيم هو: أن الجميع يرسم، بموافق بما مجموع نسبته 20,7%، وفي قطاع الصحة والجماعات المحلية بموافق بشدة بما نسبته 33,3%.

والتكتم، بما ممجوع نسبته 47,4%؛ للأسباب الستة التي ذكرتها سابقة. وهو غير قانوني.

جدول رقم (63) يوضح مدى إعتماد الترسيم على:
3. الوساطة
حسب القطاعات

			معيار الترسيم هوالتوصية من الغير					المجموع
			موافق بشدة	موافق	أتكتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	0	2	22	1	5	30
		%	0,0	6,7%	73,3%	3,3%	16,7%	100,0%
	الصحة	ت	0	2	24	1	3	30
		%	0,0	6,7%	80,0%	3,3%	10,0%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	0	7	42	9	2	60
		%	0,0	11,7%	70,0%	15,0%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	4	18	4	2	30
		%	6,7%	13,3%	60,0%	13,3%	6,7%	100,0%
	قطاع التربية	ت	7	9	66	9	29	120
		%	5,8%	7,5%	55,0%	7,5%	24,2%	100,0%
المجموع		ت	9	24	172	24	41	270
		%	3,3%	8,9%	63,7%	8,9%	15,2%	100,0%

الوساطة: راجع الجدول رقم (43) الذي يوضح كيفية استعداد المترشحين للمسابقة.

معيار الترسيم هو: التوصية من الغير بما مجموع نسبته 15,2% بغير موافق بشدة.

الحياد مرتفع بما مجموع نسبته يقدر ب 63,7%، والقطاعات مرتفع لديها أيضا الحياد بنسبة وصلت بين 80,0% و 55,0% مما يدل أنها موجودة ومتكتم عليها ؛ لأن صاحبها يحس بأنه غير سوي في عمله بالنسبة لزملائه فهو ينال من المؤسسة على حساب الآخرين.

إذن:

معيار الترسيم هو: التوصية من الغير بما مجموع نسبته 15,2%، بغير موافق بشدة.

ومن قطاع التربية الوطنية بنسبة 24,2%، بغير موافق بشدة. وفي قطاع التعليم العالي بنسبة 16,7%، بغير موافق بشدة أيضا.

الحياد بما مجموع نسبته 63,7% تدل أنها موجودة في المؤسسات العمومية الجزائرية. وهو غير قانوني.

جدول رقم (64) يوضح مدى إعتماد الإعلان عن الترقية على:
1. لوح الإعلانات الرسمية.
حسب القطاعات

			يتم الإعلان عن الترقية بواسطة لوح الإعلانات بالمؤسسات					المجموع
			موافق بشدة	موافق	أتكتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	+8	11	11	0	0	30
		%	36,7%	36,7%	36,7%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	5	7	15	1	2	30
		%	16,7%	23,3%	50,0%	3,3%	6,7%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	9	11	32	6	2	60
		%	15,0%	18,3%	53,3%	10,0%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	6	18	0	4	30
		%	6,7%	20,0%	60,0%	0,0	13,3%	100,0%
	قطاع التربية	ت	33	37	41	5	4	120
		%	27,5%	30,8%	34,2%	4,2%	3,3%	100,0%
المجموع		ت	57	72	117	12	12	270
		%	26,7%	26,7%	43,3%	4,4%	4,4%	100,0%

لوح الإعلانات: يعتبر بمثابة جريدة إعلامية حائطية داخلية رسمية تبلغ بواسطته الإدارة موظفيها كل ما تريد أن تخبرهم به من معطيات حول عالم العمل، وفي العادة تكون في مكان يلتقي أو يمر عليه الموظفون، فيطلعون على الإعلان بسهولة ومن رأى أنه تتوفر فيه شروط الترقية بالتأهيل يتقدم بطلب من أجل التنافس عن الترقية، وبهذا تكون الترقية للأجدر منهم.

إذن: الإعلان عن الترقية على لوح الإعلانات رمز للشفافية والمنافسة الشريفة

الهدف من هذا السؤال: التعرف على ما إذا كانت الترقية تتم بشفافية، وتنافسية شريفة وحسب الإجراءات والقوانين المعمول بها في المؤسسة ؟

والترقية في المسار المهني يتنافس عليها الموظفون في جميع المؤسسات؛ لأنها أمل وحق كل موظف، إلا أن هذا الحق قد يراد به باطل، فيحاول بعض المسؤولين تفضيل ترقية بعض المقربين منهم، أو ذوي حظوة من أجل الحفاظ على مراكزهم، وتمرير حاجات في ضبابية، إذا كانت فيها امتيازات لهم وللمحظيين من موظفي المؤسسة، لهذا قد يلجؤون إلى السرية في الترقية دون إعلانها على الجميع، بل يتم الإختبار بها شفاهيا وسريا وهو ما سميته بـ "العلاقة الشخصية".

ونسبة الإعلان على السبورة ضعيف في كل القطاعات فهو لا تتجاوز في ما مجموع نسبته 26,7%، بموافق، وبموافق بشدة لكل منهما.

أكبر قطاع يعتمد في الإعلان على السبورة، هو قطاع التعليم العالي بنسبة 36,7%، بموافق، وبموافق بشدة، لتباعد المسافة بين إداراته، وبالتالي انتشار موظفيه.

يتم التكتم عن الإعلان الترقية بواسطة لوح الإعلانات بالمؤسسات بما مجموع نسبته 43,3%

أما إرتفاع نسبة التكتم في مؤسسات الشباب إلى 60,0%، دليل الإتصال المباشر للتعرف على الحقائق ذا أولية.

القطاع الوحيد الذي ليس له موقف سلبي من إعتماد اللوح الرسمي للإعلان عن الترقية، هو: قطاع التعليم العالي.

إذن:

يتم الإعلان عن الترقية بواسطة لوح الإعلانات بالمؤسسات العمومية الجزائرية بموافق، وبموافق بشدة، بما مجموع نسبته 26,7% .

وفي قطاع التعليم العالي بموافق، وبموافق بشدة بما نسبته 36,7%

ونسبة الحياد هنا تقدر بـ 43,3% تدل على أنه لا يعمل بها وحدها.

جدول رقم (65) يوضح مدى إعتماد على الإعلان عن الترقية على:
2. العلاقات الشخصية
حسب القطاعات

			يعلن عن الترقية بإخبار المسؤول الموظفين شفهيا					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	3	3	21	1	2	30
		%	10,0%	10,0%	70,0%	3,3%	6,7%	100,0%
	الصحة	ت	6	2	19	3	0	30
		%	20,0%	6,7%	63,3%	10,0%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	12	15	26	7	0	60
		%	20,0%	25,0%	43,3%	11,7%	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	4	8	16	2	0	30
		%	13,3%	26,7%	53,3%	6,7%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	27	28	39	24	2	120
		%	22,5%	23,3%	32,5%	20,0%	1,7%	100,0%
المجموع		ت	52	56	121	37	4	270
		%	19,3%	20,7%	44,8%	13,7%	1,5%	100,0%

العلاقات الشخصية في الإدارة: هي التي تبدأ بالعلاقة الرسمية الأولية ثم تضاف إليها علاقة غير رسمية ثانوية، فيكون التفاعل الرسمي مميزا، قائما كجماعة لها خصائصها المعرَّفة بتبادل المنافع التي توفرها المؤسسة، فتتبادل رتب العلاقة المكانة فتصبح العلاقة غير الرسمية لها رتبة متقدمة على الرسيمة.

وتتفكك هذه الجماعة غير الرسمية بجفاف ينبوع المنافع المتبادلة، أو يطاح بالرئيس الرسمي الذي كان مركز علاقات الجماعة غير الرسمية.

الترقية في الرتبة تعني في أصلها إرتفاع المكانة والمردود المادي معا للمرقى، وقد تكون بإرتفاع المكانة فقط وهي المعروفة بالترقية "الجافة" ، والتي لا أسميها "ترقية" بل " ترفيع"، وهي الشائعة في الوظيفة العمومية؛ لأن الرئيس يتعمد ترفيع موظفين معينين إلى رتبة أعلى بحجة التكليف بمهمة، دوامها من دوام هذا الرئيس في المنصب الذي سمح له بترفيع هؤلاء الموظفين، وإذا حل غيره في هذا المنصب السلطوي، يطيح الأخير بكل الذين رفَّعهم سابقه، وقد يبقي على بعضهم إذا كانت له معهم علاقة خاصة، ويكرر الدور الذي قام به سابقه أو سابقوه من ترفيعات للذين لهم علاقات شخصية معه أيضا .

هدف الطرفين هو الاحتفاظ بالمنصب الذي يتيح لهم المنافع. و تكوين طوق يعضد الرئيس نفسه بمن يساعدوه في المهام التي قد تتميز بالسرية والفوائد الشخصية له ولمن لهم علاقات مميزة معه.

يعلن عن الترقية بإخبار المسؤول الموظفين شفهيا بما مجموعه نسبته% 20,7 بموافق، وموافق بشدة بما مجموعه نسبته%19,3 وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة لـ "محياد".

فالحياد هنا هو السائد، بسبب ما يسود الجماعة من تفكك نسبي، فأقل الجماعات حيادا أو تماسكا هي جماعة التربية بنسبة %32,5، لأن أساس التوافق هو الحوار بين لجنة الترسيم، حيث أن الحوار يؤدي إلى نوع من الصراحة بوجود علاقات شخصية، ولذلك كانت مؤسسات الشباب الأكثر اعترافا بسيادة العلاقات الشخصية بنسبة %26,7 بموافق؛ أما التعليم العالي فالقائم بالترسيم فرد أوالرئيس المباشر ولذلك كان الحياد سيد الموافق بنسبة %70,0، وبالموافقة على العلاقات الشخصية بنسبتها الأدنى %10,0 لكل من بموافق وبموافق بشدة ، وهو ما يؤكد العلاقة العكسية هنا بين التكتم وعدم التصريح بالعلاقة. ويأتي في المرتبة الثانية في هذه العلاقة العكسية الجماعات المحلية بنسبة %20,0 موافق بشدة و%25,0 موافق ولذلك كان "الحياد" بنسبة %43,3 وهو ما يتناسب مع الإعتراف بالإعلان بوجود ترقية عن طريق العلاقة الشخصية مع المسؤول بما نسبته بموافق%25,0.

إذن:

يعلن عن الترقية بإخبار المسؤول الموظفين شفهيا بموافق بما مجموع نسبته %20,7

وفي قطاع الشباب بما نسبته %26,7 ، وفي قطاع الجماعات المحلية بنسبة تقدر بـ %25,0.

والحياد هنا يقدر بنسبة %44,8 .

جدول رقم (66) يوضح مدى إعتماد الإعلان عن الترقية على:
3. التسريب لذوي الحظوة
حسب القطاعات

			يتم العلم بالترقية بتسرب المعلومة من الإدارة بواسطة الأصدقاء					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	0	1	22	4	3	30
		%	0,0	3,3%	73,3%	13,3%	10,0%	100,0%
	الصحة	ت	7	5	14	2	2	30
		%	23,3%	16,7%	46,7%	6,7%	6,7%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	10	9	34	5	2	60
		%	16,7%	15,0%	56,7%	8,3%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	12	10	4	2	30
		%	6,7%	40,0%	33,3%	13,3%	6,7%	100,0%
	قطاع التربية	ت	9	14	59	24	14	120
		%	7,5%	11,7%	49,2%	20,0%	11,7%	100,0%
المجموع		ت	28	41	139	39	23	270
		%	10,4%	15,2%	51,5%	14,4%	8,5%	100,0%

التسريب: معناه السرية في الترقية، والسرية لن تكون مطلقة؛ بسبب الإجراءات القانونية التي لا بد أن تتم داخل وخارج المؤسسة، وأيضا شغل الموظف المنصب المرقى إليه، والتسريب يحدث لما يتملص المسؤول عن الترقية من مسؤولية الترقية، ويدعي أن الرئاسات العلوية هي الآمرة أو متخذة القرار، أو نتيجة ضغوط من هذه السلطات العليا لترقية موظف معين في المنصب المحدد، أو بابتكار شرط أو شروط للترقية ليست مجردة وعامة، بل تنطبق على موظف أو موظفين بعينهم.

وما شرحناه في الجدول الأخير من وجود علاقة عكسية بين التكتم والتصريح بما لا يقبله المجتمع المبحوث ، فالتكتم "محايد" هنا بلغ أقصاه مقارنة مع بقية النسب في قطاع التعليم العالي إذ بلغ نسبة 73,3%، مقابل التصريح بـ "موافق بشدة" بنسبة هي الأدنى على الإطلاق بنسبة % 0,0، و3,3% في "موافق بشدة". وقطاع التربية يحل في المرتبة الثانية تكتما بنسبة 49,2%، والثاني الأقل تصريحا بالتسريب بنسبة % 7,5 بموافق بشدة و11,7%بموافق.

إذن:

يتم العلم بالترقية بتسريب المعلومة من الإدارة بواسطة الأصدقاء بموافق بما مجموع نسبته 15,2%.
وفي قطاع الشباب بموافق بنسبة 40,0% ، وفي قطاع الجماعات المحلية بموافق بشدة بنسبة 16,7% ونسبة الحياد بما مجموع نسبته 51,5% مما يدل أنه معمول به. وهو أمر غير قانوني.

جدول رقم (67) يوضح مدى إعتماد الترقية على:

1. الحصول على شهادة جديدة

حسب القطاعات

			تتم ترقية الموظفين على أساس الحصول على شهادة جديدة					المجموع
			موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	4	4	21	1	0	30
		%	13,3%	13,3%	70,0%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	7	4	17	2	0	30
		%	23,3%	13,3%	56,7%	6,7%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	8	8	34	8	2	60
		%	13,3%	13,3%	56,7%	13,3%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	8	20	0	0	30
		%	6,7%	26,7%	66,7%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	14	32	61	8	5	120
		%	11,7%	26,7%	50,8%	6,7%	4,2%	100,0%
المجموع		ت	35	56	153	19	7	270
		%	13,0%	20,7%	56,7%	7,0%	2,6%	100,0%

الحصول على شهادة جديدة: يقصد بها، أن الموظف يزاول دراسته وهو مثبت ويحصل على مستوى جديد ممثلا في شهادة جديدة.

الأصل في الترقية بالحصول على شهادة جديدة أعلى من المستوى الذي وظف به الموظف، أما إذا كان تاريخ الشهادة المحصل عليها أقدم من تاريخ التوظيف، فلا يرقى بها صاحبها، لأن المقبلين على التوظيف من الخريجين يَقبلون التوظيف بأي مستوى في بداية توظيفهم، ثم يحالون التذرع بالشهادة المحصل عليها قبل التوظيف لطلب منصب أعلى، وقد وصل الحد في هذا إلى أن طُلب من الموظفين ممن أرادوا المشاركة في مسابقة سلمها أكبر مما هم مرتبين فيه، أن يقدموا استقالتهم قبل المشاركة في المسابقة وهذا فيه مخاطرة كبيرة وغير منطقي تماما.

ويكون الموظف قد حصل على شهادة أعلى من الشهادة التي وظف بها، مما يعني أن الموظف المرشح للترقية قد واصل دراسته بمبادرة منفردة منه، دون أن تقترح عليه المؤسسة التي يعمل بها.

الترقية حق من حقوق الموظف لتحقيق هدفين الأول مادي والثاني معنوي، لأن الترقية في الرتبة تحقق مكانة اجتماعية، يحقق بها الموظف ذاته بين أقرانه في العمل وخارجه، وجزاء له لما قدمه للمؤسسة من جهود، هذا هو رأي القانوني، لكن قد يحدث غير ذلك.

ويرجع اشتراط شهادة جديدة أن المترشح للوظيفة قد يترشح إلى المسابقات بشهادة أقل من الشهادة المحصل عليها بسبب البطالة بين خرجي الجامعات، وتفاديا للتأخر في التوظيف، يقدم البطال أي شهادة من الشهادات التي تطلبها الوظيفة المقترحة، لذلك اشترط المشرع أن تكون الترقية بسبب الحصول على شهادة جديدة وهو موظف.

الترقية بشهادة جديدة محصل عليها موجودة ولكنها قليلة، هي حالة متواجدة أكثر بين الموظفين الحاصلين على شهادة "ليسانس"، ولما فتح الباب لكل من يحمل شهادة ليسانس أن يدرس في مستوى "الماستر"، هنا ظهرت الترقية بشهادة جديدة، وأكثرهم يشغل منصبا له رتبة تسمح له بالتغيب دون ملاحقة، كمنصب

رئيس مكتب في الصحة أوفي الجماعات المحلية، أو له علاقة مقبولة مع المنتخَبين أو محمي من نافذين في المجتمع المحلي؛ وهم الأعيان خاصة، مع أن الموظف له الحق في التكوين ويسمح القانون بالتغيب لمدة معينة إذا كان منصبه يسمح له بذلك.

تتم ترقية الموظفين على أساس الحصول على شهادة جديدة بما مجموع نسبة موافق20,7%، والقطاعين الأكثر ترقية بالحصول على شهادة جديدة، هما قطاعي: الشباب والتربية بنسبة 26,7% لكل منهما.

القطاع الوحيد الذي ليس له موقف سلبي من إعتماد الترقية بالحصول على شهادة جديدة، هو قطاع الشباب.

الترقية من خلال شهادة جديدة أعلى، معمول بها في كل القطاعات، ولكن تختلف الترقية بالشهادة من قطاع إلى قطاع حسب حاجة كل قطاع.

إذن:

تتم ترقية الموظفين على أساس الحصول على شهادة جديدة بموافق بما مجموع نسبته 20,7% .

وقطاعي مؤسسات الشباب والتربية هما الأكثر ترقية بالشهادة الجديدة بما نسبته 26,7% لكل منهما.

والحياد هنا بنسبة 56,7% يدل على أنها معمول بها ولكن بنسب قليلة.

جدول رقم (68) يوضح مدى إعتماد الترقية على
2. النجاح في المسابقة أوالإختبار المهنيين
حسب القطاعات

القطاعات			تتم ترقية الموظفين على أساس المسابقة أو إمتحان مهني					المجموع
			موافق بشدة	موافق	لا اعلم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	7	10	12	1	0	30
		%	23,3%	33,3%	40,0%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	4	12	14	0	0	30
		%	13,3%	40,0%	46,7%	0,0	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	23	10	22	3	2	60
		%	38,3%	16,7%	36,7%	5,0%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	4	12	14	0	0	30
		%	13,3%	40,0%	46,7%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	37	40	35	4	4	120
		%	30,8%	33,3%	29,2%	3,3%	3,3%	100,0%
المجموع		ت	75	84	97	8	6	270
		%	27,8%	31,1%	35,9%	3,0%	2,2%	100,0%

الإختبار المهني: المترشح يشارك بإرادته المنفردة لترقية سلكه داخل القطاع الذي هو يعمل فيه،

الترقية من خلال النجاح في مسابقة أو إمتحان ، معمول بهما أكثر من الحصول على شهادة.

والمقصود: إكتساب الموظف مستوى معينا أعلى من المستوى المعين فيه قبل النجاح؛ لأن الكفاءة الجديدة تعتبرها الجهة المعنية تخدم المؤسسة، يستحق صاحبها المكافأة، وتعتبر حق من حقوق الموظف.

كل القطاعات تفتح مسابقات وإختبارات مهنية سنوية بشروط محددة بمرسوم مشترك بين كتابة للوظيفة العمومية والقطاع المعني ، مواضيعها تحوم حول السلك المراد الترقية له.

والنجاح في المسابقة المهنية بحسب المناصب المعروضة: إذا كان عدد المنصب أقل من عدد الناجحين أو يساويه يُنجّح الجميع . أما إذا كان عدد الناجحين أكبر من عدد المناصب فيُنجح ما يساوي عدد المناصب حسب الإستحقاق..

تتم ترقية الموظفين على أساس المسابقة أو إمتحان مهني بما مجموع نسبه31,1%

وأكثر القطاعات ترقية على أساس المسابقة أو إمتحان مهني هما قطاعي الصحة والشباب بموافق بنسبة تقدر بـ 40,0% لكل منهما ، ويليهما قطاع الجماعات المحلية بموافق بشدة بنسبة 38,3%

ونسب "غير موافق" في كل القطاعات تكاد تكون منعدمة فهي بين 0,0 و3,3% فقط. مما يدل أن جميع موظفي القطاعات المبحوثة سبيلها الأكثر أملا في الترقية عن طريق الإختبارات والمسابقات المهنيتين.

القطاعان اللذان ليس لهما موقف سلبي من إعتماد الترقية على النجاح في المسابقات والإختبارات المهنية ، هما قطاعي الصحة والشباب. "لاأعلم" بما مجموع نسبته 35,9%.

إذن:

تتم ترقية الموظفين على أساس المسابقة أو إمتحان مهني بموافق بما مجموع نسبته 31,1%.

وبموافق في قطاعي الصحة ومؤسسات الشباب بنسبة تقدر بـ 40,0% لكل منهما.

وإنخفاض نسبة الحياد إلى 35,9% يدل على أنهما معمول بهما كثيرا.

جدول رقم (69) يوضح مدى إعتماد الترقية على
3. تكوين جديد
حسب القطاعات

			تتم ترقية الموظفين بعد فترة التكوين					المجموع
			موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	4	5	20	1	0	30
		%	13,3%	16,7%	66,7%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	4	7	19	0	0	30
		%	13,3%	23,3%	63,3%	0,0	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	13	6	39	0	2	60
		%	21,7%	10,0%	65,0%	0,0	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	6	6	18	0	0	30
		%	20,0%	20,0%	60,0%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	22	33	57	5	3	120
		%	18,3%	27,5%	47,5%	4,2%	2,5%	100,0%
المجموع		ت	49	57	153	6	5	270
		%	18,1%	21,1%	56,7%	2,2%	1,9%	100,0%

النجاح في تكوين جديد: يعنى تلقي المكوَن تدريبا على مهارة جديدة تؤهله ليشغل رتبة أعلى ومنصب عمل جديد لم يكن يتقن أداءه قبل التكوين، سواء أكان هذا التكوين داخل المؤسسة التي يعمل فيها، أو في فرع من فروعها، أو تابعا لوصاية واحدة، أو في مركز تكوين مختص مؤهل لتكوين الوافدين عليه في اختصاص معين، مثل:

مراكز التكوين الإداري المنتشرة في مختلف الولايات، ومراكز التكوين التربوي الخاصة بالمعلمين، أو مراكز التكوين شبه الطبي خاصة بسلك الصحة، أو الورشات الصيفية الخاصة بالشباب.

وعادة نسبة النجاح تكون % 100 ؛ وسبب إرتفاع نسبة النجاح تمحور التكوين حول عمل سبق أن أداه المتكوَّن إلا مهارة معينة تنقصه في عمله الأول فتدرب عليها أو لأجل تلقينه تعليمات أو قوانين وشروط عمل تتطلبها الوظيفة المنتظرة.

هنا مرة أخرى "لا العلم" مجموع نسبتها بلغت إلى % 56,7 ، وهو أمر حقيقي وواقعي ؛لأن الأغلبية من المبحوثين لم يتمكنوا من الترقية بطريقة أكاديمية ولم يرقوا في الرتبة بل ترقياتهم تتم في السلم فقط، ولما وظفوا تم تكوينهم داخل المؤسسة بواسطة المشرف أو قلدوا زملاءهم، والترقية في الأغلب تمت بالتأهيل أو بالترقيات الجافة أو نتيجة تقرير يرفعه المشرف عن مرؤوسه. والدليل على واقعية "لا العلم" أن قطاع التربية انخفضت فيه "لا أعلم" و إرتفعت فيه الموافقة بشقيها موافق بشدة ، نسبة موافق هي% 27,5 ، وموافق بشدة بـ% 18,3 "لا أعلم " هي أيضا في علاقة عكسية مع الموافقة والموافقة بشدة. فكلما إرتفعت الموافقة والموافقة بشدة انخفضت لآ أعلم. وقطاع التربية لما إرتفعت الموافقة انخفضت نسبة (التكتم).

إنّ إرتفاع النسب لقطاعي التربية بـ 27,5% بموافق ، والصحة بـ % 23,3 بموافق منطقي لطبيعة عملهما، الأول يتطلب طرقا محددة للتبليغ التربوي، والثاني يتطلب تقنيات محددة للعلاج. وأيضا التطورات السريعة التي يعرفهما القطاعان، عكس الإدارة التي عرفت تطورا هاما وهو إدخال الحاسوب والحاسوب أصبح الآن في متناول الجميع بسبب تبسيط تقنياته الخاصة للإداريين.

القطاعان اللذان ليس لهما موقف سلبي من إعتماد التأهيل على تكوين جديد. هما قطاعي: الصحة والشباب.

إذن:

تتم ترقية الموظفين بعد فترة التكوين بموافق بما مجموع نسبتة 21,1% .

وفي قطاع التربية الوطنية بنسبة 27,5% .وقطاع الصحة بنسبة 23,3%.

والحياد هنا يقدر بنسبة 56,7%؛ لأن الترقية بعد التكوين ليس معمولا بها وحدها.

جدول رقم (70) يوضح مدى إعتماد الترقية على
4. بالتأهيل
حسب القطاعات

القطاعات			تتم ترقية الموظفين عن طريق التأهيل					المجموع
			موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	3	7	20	0	0	30
		%	10,0%	23,3%	66,7%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	6	10	14	0	0	30
		%	20,0%	33,3%	46,7%	0,0	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	15	14	31	0	0	60
		%	25,0%	23,3%	51,7%	0,0	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	10	6	12	2	0	30
		%	33,3%	20,0%	40,0%	6,7%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	31	35	48	5	1	120
		%	25,8%	29,2%	40,0%	4,2%	0,8%	100,0%
المجموع		ت	65	72	125	7	1	270
		%	24,1%	26,7%	46,3%	2,6%	0,4%	100,0%

التأهيل: هو التسجيل في قائمة سنوية توضع من طرف المؤسسة يسجل فيها المعنيون بالترقية ، وتكون نسبة المؤهلين محددة بمرسوم ، ولا يمكن الترقية بالتأهيل مرتين متتاليتين .

يتضح من الجدول أن التأهيل معمول به في جميع القطاعات ، أما قطاع الشباب والتربية ففيهما استثناءات نادرة جدا.

نفس ما قلناه في التكوين نقوله في التأهيل؛ لأن نسبة التأهيل مرة واحدة في الغالب في المسار المهني لذلك انخفضت نسبة الموافقة ، فالتأهيل الجاري العمل به شرطه الأكثر شيوعا هو الأقدمية كما هو واضح في الجدول رقم (74) الذي يوضح مدى إعتماد التأهيل على الأقدمية في العمل ونسبة الموافقون بشقيه مرتفعة نسبيا مع بقية شروط التأهيل ، وفي حالة تساوي اثنين في الأقدمية ينظر إلى الأكبر سنا.

وأكثر المرقين بالتأهيل موظفي مؤسسات الشباب بنسبة% 33,3 موافق بشدة ،وبنسبة% 20,0 بموافق. والصحة بموافق بشدة بنسبة% 20,0 ، وبموافق بنسبة% 33,3 .

مع وجود ثلاث قطاعات لم تعارض تماما(غير موافقة) هي: التعليم العالي، الصحة والجماعات المحلية، وباقي القطاعات عارضت بنسبة ضئيلة جدا بنسبة لم تتجاوز نسبة % 6,7.

فالترقية بالتأهيل معمول بها ولكن في توازن مع بقية عوامل الترقية. العوامل تتقاسم قوة التأثير، بدليل النسب المتقاربة جدا ما عدى عامل الحصول على شهادة جديدة فهو الأقل ترقية به لسبب موضوعي جدا، وهو عدم القدرة على الدراسة والعمل في وقت واحد.

والقطاعات التي ليس لها موقف سلبي من اعتماد الترقية على التاهيل، هي: التعليم العالي، والصحة والجماعات المحلية.

إذن:

تتم ترقية الموظفين عن طريق التأهيل بموافق بما مجموع نسبته 26,7% .

وفي قطاع الشباب بموافق بشدة بنسبة 33,3% ، وفي قطاع الصحة بموافق بنسبة 33,3% .

والحياد هنا بنسبة 46,3%، مما يدل أن الترقية بالتأهيل معمول بها، ولكن ليس وحدها.

جدول رقم (71) يوضح مدى إعتمادا التأهيل على:
1. التقييم (النقطة) الفصلية
حسب القطاعات

			تتم ترقية الموظفين عن طريق التأهيل بعد الحصول على تقييم (نقطة) فصلي جيد					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير معني	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	4	4	21	1	0	30
		%	13,3%	13,3%	70,0%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	1	7	22	0	0	30
		%	3,3%	23,3%	73,3%	0,0	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	9	14	30	4	3	60
		%	23,3%	23,3%	50,0%	6,7%	5,0%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	8	4	12	6	0	30
		%	26,7%	13,3%	40,0%	20,0%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	13	27	68	7	5	120
		%	10,8%	22,5%	56,7%	5,8%	4,2%	100,0%
المجموع		ت	35	56	153	18	8	270
		%	13,0%	20,7%	56,7%	6,7%	3,0%	100,0%

.

النقطة الفصلية: هي نقطة تمنح من طرف المشرف المباشر لكل موظف **فصليا أو سنويا** _درجت على التوظيف الأولى في هذا التحليل _ تبين مواظبته واحتياطاته المتخذة أثناء الخدمة...الخ، وقد يحسب سلوكه، وقد تدخل في الحسبان عوامل أخرى شخصية، بين الموظف والمكلف بالتنقيط.

فالموظفون يجمعون على أهميتها لعلاقتها بالمردودية، رغم عدم تأثيرها على الترقية، لذا منحوها نسب ضعيفة جدا، إلا قطاع الشباب فهي بنسبة 26,7%، الذي أعطاها أعلى نسبة مقارنة مع بقية القطاعات ثم الجماعات المحلية التي أولتها أهمية بنسبية بنسبة 23,3% بموافق، و23,3% بموافق بشدة،. وأقل القطاعات التي تولي أهمية للنقطة قطاع التعليم العالي بـ نسبة 13,3% بموافق وموافق بشدة.

وسبب " غير معني" هو أن النقطة مرتبطة بالمردودية بالدرجة الأولى ، لذلك يحاول المسؤولون عدم تخفيض النقطة الفصلية خوفا كما قلت سابقا " عدم المساس بالخبزة" وهي قناعات تسربت للموظفين بسبب حالة التضخم، وعدم مس الأرزاق لأنها من الله، فكيف يُمس ما منح من الله.

وسبب إرتفاع "غير معني" هنا هو أن النقطة لا تراعى إلا نادرا في الترقية، إلى جانب أن الأكثرية لم يعط غير موافق وغير موافق بشدة في أربع حالات، ومن وزنها وزنها بنسبة ضعيفة جدا لا تتعدى% 6,7 ، إلا قطاع الشباب أعطاها وزنا معتبرا بغير موافق بنسبة بـ% 20,0 ؛ لأنه أقل القطاعات "غير مهتم" بالنقطة بـ % 40,0. ومهتم بتكوين جديد بنسبة بـ% 20,0 لكل من موافق وموافق بشدة(أنظر جدول رقم65 الذي يوضح مدى إعتماد الترقية)

ومجموع نسبة موافق بشدة نزلت إلى 13,0% وموافق أيضا منخفضة فهي بنسبة 20,7 % القطاع الوحيد الذي ليس له موقف سلبي من إعتماد التأهيل على النقطة الفصلية هو قطاع الصحة.

إذن:

تتم ترقية الموظفين عن طريق التأهيل بعد الحصول على تقييم (نقطة) فصلي جيد ، بموافق بما مجموع نسبته 20,7% .

وفي قطاع الشباب بموافق بشدة بنسبة 26,7%، وفي قطاعي الصحة والجماعات المحلية بموافق بنسبة 23,3% لكل منهما، وأيضا بموافق بشدة في الجماعات المحلية بنسبة 23,3%

أما الحياد أو غير معني فهو بنسبة 56,7% لأن الترقية تتم بوسائل أخرى أهم.

جدول رقم (72) يوضح مدى إعتمادا التأهيل على
2. النجاح في الإختبارات والمسابقات المهنية
حسب القطاعات

			يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب النجاح في الإختبارات المهنية					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير معني	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	6	8	15	1	0	30
		%	20,0%	26,7%	50,0%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	5	6	19	0	0	30
		%	16,7%	20,0%	63,3%	0,0	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	4	12	36	8	0	60
		%	6,7%	20,0%	60,0%	13,3%	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	6	12	12	0	0	30
		%	20,0%	40,0%	40,0%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	49	46	23	2	0	120
		%	40,8%	38,3%	19,2%	1,7%	0,0	100,0%
المجموع		ت	70	84	105	11	0	270
		%	25,9%	31,1%	38,9%	4,1%	0,0	100,0%

النجاح في الإختبار والمسابقة: معناه تطور قدرات ومعارف تنبئ عن كفاءة أعلى إكتسبها الموظف يعد النجاح في الإختبار أوالمسابقة المهنية عنصرا هاما، اهتمت به الوظيفة العمومية الجزائرية كبقية الإدارات العمومية في النظام الأوروبي، لأن الإختبارات أو المسابقات المهنية منبثقة بالدرجة الأولى من المعارف العامة المحيطة بالموظف والمهنة التي يمارسها الممتحن أو المتسابق .

وفي نفس الوقت يعتبر النجاح في إختبار أو مسابقة مهنية **وسيلة للفصل بين المتنافسين** أكثر منها إثباتا لكفاءة معينة، بدليل أن المواضيع المطروحة كأسئلة مسابقة لا تلمس المهنة مباشرة بل قد تنبئ عن ثقافة عامة والمبرر من ذلك هو معرفة مدى قدرة الممتحن على التحرير والدقة في تبليغ أفكاره، مما يساعده على التحرير الإداري رغم أن التحرير الإداري أصبح تخصص قائم بذاته، ومن أبرزهم كتابه في التاريخ العربي " عبد الحميد الكاتب"

والقطاعات الأكثر اهتماما بالإختبارات والإختبارات المهنية هو قطاع التربية الوطنية بنسبة مميزة هي% 40,8 بموافق بشة ، و38,3% بموافق. وهو أكثر المهتمين إذ نزلت نسبة " غير مهتم"لديه إلى أدنى مستوا بـ% 19,2 ولم يقدم أي عنصر من مبحوثيه عدم موافقة بشقيها. ثم مؤسسات الشباب بنسبة تقدر بـ 40,0% بموافق، و20,0% بموافق بشدة.

وأقل القطاعات معنية بالإختبارات والمسابقات هو قطاع الجماعات المحلية بنسبة 6,7% بموافق بشدة.

والقطاعات التي ليس لها موقف سلبي من إعتماد التأهيل على النجاح في الإختبارات والمسابقات المهنية، هما قطاعي: الصحة والشباب.

إذن:

يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب النجاح في الإختبارات المهنية بموافق بما مجموع نسبته 31,1%.

وأكثر القطاعات يتم التأهيل به بسبب النجاح في الإختبارات المهنية، هما: قطاعي التربية بموافق بشدة بنسبة 40,8% ، الشباب بموافق بنسبة 40,0% .

أما نسبة الحياد أو غير معني فقد نزل إلى 38,9% لأن الترقية عن طريق الإختبارات المهنية لا تحدث كثيرا .

جدول رقم (73) يوضح مدى إعتمادا التأهيل على
3. القيام بعمل جيد (مكافأة)
حسب القطاعات

			يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب القيام بعمل جيد (مكافأة)					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير معني	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	1	4	23	2	0	30
		%	3,3%	13,3%	76,7%	6,7%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	4	3	20	3	0	30
		%	13,3%	10,0%	66,7%	10,0%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	0	3	49	6	2	60
		%	0,0	5,0%	81,7%	10,0%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	6	24	0	0	30
		%	0,0	20,0%	80,0%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	21	12	70	12	5	120
		%	17,5%	10,0%	58,3%	10,0%	4,2%	100,0%
المجموع		ت	26	28	186	23	7	270
		%	9,6%	10,4%	68,9%	8,5%	2,6%	100,0%

.

العمل الجيد: معناه، إنجاز مميز يسجل على صاحبه كعمل تاريخي في المؤسسة، أو إنجاز نادر الحدوث فيها، مثل: إنقاذ المؤسسة من الإفلاس أو من حريق كاد يدمرها..الخ.

سياسية "المكافأة" على العمل " المنجِز" غريبة على مؤسساتنا، رغم أنها أساس التطور في كل الحضارات عبر التاريخ. والموظف عندنا إن أنجز وتفوق لا أحد يكافئه، بل لا أحد يهنئه، وإن أخطأ الكل يحمله المسؤولية، وهذا

هو سبب ندرة المبادرات والإبداع، إذا لم أقل إنعدام المكافأة مقابل العمل الجيد في مؤسساتنا الوطنية، وتستثنى الجماعات المحلية التي ترى أن " المكافأة" عن العمل الجيد غير معمول بها تماما.

و "غير معني" تعني أن الموظف يعتبر أنه ليس من مهامه القيام بعمل جيد، لذلك لم ينتظر من العمل الجيد جزاء يساويه، لهذا لم يفكر في القيام به لأنه لا يعنيه .

نسبة " غير معني" إرتفعت إلى حد % 81,7 لدى قطاع الجماعات المحلية، ولدى مؤسسات الشباب إلى 80,0% إلا أنها نزلت لدى قطاع التربية إلى% 58,3 لأن قطاع الجماعات المحلية عملهم روتيني بالدرجة الأولى . أما الشباب ينظر إلى العمل الجيد بنسبة 0,0% ؛لأنه غير واثق بنفسه بنسبة 66,7% (جدول رقم (92) الذي يوضح مدى وضوح سبب الرسوب لدى المبحوثين بسبب الإعتراف بضعف القدرة على المنافسة، ومعتمد على الوساطة بنسبة% 66,7 (جدول رقم (91)الذي يوضح مدى وضوح سبب الرسوب لشيوع الوساطة. ويرى أن عامل الأقدمية هو السائد بنسبة 45,0%بموافق بشدة و 33,3% بموافق (جدول رقم (70) يوضح مدى إعتمادا التأهيل على الأقدمية في العمل.

يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب القيام بعمل جيد (مكافأة) بما مجموع نسبته 10,4%

وأكثر القطاعات اعمادا على " العمل الجيد" هو قطاع الشباب بنسبة 20,0% بموافق ، ثم قطاع التربية الوطنية بنسبة 17,5% بموافق بشدة.

القطاع الوحيد الذي لم يقف موقفا سلبيا من إعتماد التأهيل على القيام بعمل جيد. هو قطاع الشباب.

النتجة: إن قاعدة الجزاء من جنس العمل ليست متضمنة في قاموس الموظف الجزائري

إذن:

يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب القيام بعمل جيد (مكافأة) بموافق بما مجموع نسبته تقدر ب 10,4%.

والقطاع الأكثر موافقة على العلاقة بين "العمل الجيد" والترقية، هما: قطاعي الشباب بموافق بنسبة 20,0%، والتربية الوطنية بموافق بشدة بنسبة 17,5%.

أما محايد أو غير معني فقد ارتفع إلى 68,9% ؛لأن الترقية لم يعمل بها كمجازاة إلا نادرا.

جدول رقم (74) يوضح مدى إعتماد التأهيل على:
4. الأقدمية في العمل
حسب القطاعات

			يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب توفر شرط الأقدمية					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير معني	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	4	8	17	1	0	30
		%	13,3%	26,7%	56,7%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	2	16	12	0	0	30
		%	6,7%	53,3%	40,0%	0,0	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	27	6	27	0	0	60
		%	45,0%	10,0%	45,0%	0,0	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	14	10	6	0	0	30
		%	45,0%	33,3%	20,0%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	38	39	35	8	0	120
		%	31,7%	32,5%	29,2%	6,7%	0,0	100,0%
المجموع		ت	85	79	97	9	0	270
		%	31,5%	29,3%	35,9%	3,3%	0,0%	100,0%

الأقدمية في العمل: هي عدد السنين التي أمضاها الموظف في خدمة الوظيفة العمومية .

يجاز الموظف بترقيته جزاء ما اكتسبه من خبرة عملية، والجزاء هنا برفع رتبته ودخله، وهو جزاء مستحق.

الأقدمية تؤخذ في الترقية بالتأهيل ومعمول بها في القطاعات المبحوثة.

يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب توفر شرط الأقدمية بما مجموع نسبته 31,5% بموافق بشدة.

أكبر نسبة للترقية بالأقدمية تعود إلى قطاع الصحة بنسبة 53,3% بموافق، ثم يليه مؤسسات الشباب بنسبة 45,5 % بموافق بشدة.

أما أقل القطاعات التي تأخذ بالأقدمية في الترقية هو قطاع التعليم العالي بنسبة% 13,3 بموافق بشدة.

أما "غير معني" التي تعني عدم المشاركة في قائمة الأهيل؛ لأن شروط التأهيل لم تنطبق على المتسابق، وأكبر قطاع غير معني هو قطاع التعليم العالي بنسبة% 56,7، لأن أقدمية الذين لا تتجاوز 5 سنوات نسبتهم 55,6% ، والجماعات المحلية بنسبة غير معني بنسبة 45,0%؛ لأن الأقدمية بسيطة.

أما أكبر الموافقين على الترقية بالأقدمية هم موظفي قطاع الصحة بنسبة 53,3% بموافق ؛ لأ نهم يمثلون أعلى نسبة لمن تجاوزت أقدميتهم 15 سنة أي 22,2 (جدول رقم 16) يبين أقدمية المبحوثين.

والقطاعات التي ليس لها موقف سلبي من الأقدمية بإعتمادها التأهيل. هي قطاعات الصحة والجماعات المحلية والشباب.

إذن:يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب توفر شرط الأقدمية بموافق بشدة، بما مجموع نسبته 31,5%.

وأكثر القطاعة موافقة هو قطاع الصحة بموافق بنسبة53,3%..

أما الحياد أوغير معني فقد نزل لما مجموع نسبته إلى 29,3%؛ لأن شرط الترقية بالأقدمية غير معني به إلا القليل .

جدول رقم (75) يوضح مدى إعتمادا التأهيل على
5. الوساطة
حسب القطاعات

			موافق بشدة	موافق	غير معني	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
			يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب التوصية من الغير					
القطاعات	التعليم العالي	ت	1	1	21	1	6	30
		%	3,3%	3,3%	70,0%	3,3%	20,0%	100,0%
	الصحة	ت	4	0	21	2	3	30
		%	13,3%	0,0	70,0%	6,7%	10,0%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	5	4	40	7	4	60
		%	8,3%	6,7%	66,7%	11,7%	6,7%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	8	20	0	2	30
		%	0,0	26,7%	66,7%	0,0	6,7%	100,0%
	قطاع التربية	ت	10	6	60	21	23	120
		%	8,3%	5,0%	50,0%	17,5%	19,2%	100,0%
المجموع		ت	20	19	162	31	38	270
		%	7,4%	7,0%	60,0%	11,5%	14,1%	100,0%

الوساطة: أنظر الجدول43

تحدثت بما فيه الكفاية في الوساطة سابقا، لذا أكتفي بأرقام الجدول فقط.

يتم إعتمادا التأهيل على الوساطة بما مجموع نسبته 14,1%.

أكثر القطاعات التي ترفض الوساطة بشدة هو قطاع التعليم العالي بنسبة % 20,0 رغم اقرارهم بوجوده بنسبة 3,3% بموافق ، وموافق بشدة.

أما الحياد أو غير معني، فقد إرتفعت إلى ما مجموع نسبته% 60,0 ؛ لأن الترقية بالوساطة نادرة الحدوث بسبب عدم وضوح معايير ، أو أن معاييرها غير الموضوعية .

كل القطاعات تدعي أنها غير معنية بالوساطة، بين نسة% 50,0 , % 70,0 إدعاء للنزاهة في العمل والترقية، وأقل نسبة موافقة بشدة على الوساطة هي مؤسسات الشباب بـ 0,0 ، وأقلهم غير معني بالوساطة بنسبة 50,0% ،هو قطاع التربية الوطنية.

إذن:

يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب التوصية من الغير، بغير موافق بشدة بما مجموع نسبته 14,1% .

وفي قطاع الشباب بموافق بنسبته 26,7% ، وفي قطاع الصحة بموافق بشدة بنسبة 13,3%.

أما الحياد أو غير معني، فقد ارتفعت نسبته إلى ما مجموعه 60,0% ؛ لأن الترقية بالتأهيل لعدم وضوح معاييرها. .

جدول رقم (76) يوضح مدى تأثر النقطة الفصلية بـ :
1. القيام الإلتزامات
حسب القطاعات

			تمنح النقطة الفصلية حسب القيام بالواجبات					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير مهتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	2	11	16	1	0	30
		%	6,7%	36,7%	53,3%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	3	13	11	3	0	30
		%	10,0%	43,3%	36,7%	10,0%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	15	20	25	0	0	60
		%	25,0%	33,3%	41,7%	0,0	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	4	6	20	0	0	30
		%	13,3%	20,0%	66,7%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	26	42	50	0	2	120
		%	21,7%	35,0%	41,7%	0,0	1,7%	100,0%
المجموع		ت	50	92	122	4	2	270
		%	18,5%	34,1%	45,2%	1,5%	0,7%	100,0%

الإلتزام: هو الدوام والثبات على أداء ما ألتزم بأدائه الموظف من عمل، مقابل أجر محدد بقانون الوظيفة العمومية.

غير مهتم: تعني أن المنقَط لا يضع لها وزنا في مساره المهني؛ فالأكثرية تحصل على الأقل عل $^{18}/_{20}$.

الموظف بمجرد أن يثبَّت يتراخى عما وقع عليه من إلتزامات، ولهذا وجد التنقيط الفصلي ليكون منبها له على الإلتزام بما وقع عليه، من أداء للمهام المحددة له .

تمنح النقطة الفصلية حسب القيام بالواجبات بما مجموع نسبته 34,1% بموافق.

أكثر القطاعات تأثرا الإلتزامات فيه على النقطة الفصلية هو قطاع الصحبة بنسبة تقدر بـ 43,3 % بموافق. ثم يليها قطاع التعليم العالي بنسبة تقدر بـ 36,7 % بموافق.

وأكثر القطاعات غير مهتم بالإلتزامات هو قطاع الشباب بنسبة% 66,7. لأنه غير راض عن معايير الترقية المتبعة بنسبة60,0% (جدول رقم (83) الذي يوضح مدى الرضى عن معايير الترقية المتبعة حاليا.

النتيجة: كل القطاعات ترى أن القيام بالإلتزامات لها دورها في التنقيط الفصلي، إلا أن هناك تفاوتا بين القطاعات حسب شروط وظروف العمل.

إذن:

تمنح النقطة الفصلية حسب القيام بالواجبات بموافق بما مجموع نسبته 34,1%.

وأكثرالقطاعات تنمح النقطة حسب القيام بالواجبات هو قطاع التعليم العالي بموافق بنسبة 36,7% ثم قطاع التربية بموافق بنسبة 35,0%.

الحياد هنا أقل من المتوسط بقليل بما مجموع نسبة 45,2% ؛ لأن القيام بالإلتزامات غير مهتم به.

جدول رقم (77) يوضح مدى تأثر النقطة الفصلية بـ :
2. إتقان العمل
حسب القطاعات

			تمنح النقطة الفصلية حسب الأداء الجيد في العمل					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غيرمعينة	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	8	6	16	0	0	30
		%	26,7%	20,0%	53,3%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	5	13	10	2	0	30
		%	16,7%	43,3%	33,3%	6,7%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	17	5	34	2	2	60
		%	28,3%	8,3%	56,7%	3,3%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	8	10	12	0	0	30
		%	26,7%	33,3%	40,0%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	54	26	35	3	2	120
		%	45,0%	21,7%	29,2%	2,5%	1,7%	100,0%
المجموع		ت	92	60	107	7	4	270
		%	34,1%	22,2%	39,6%	2,6%	1,5%	100,0%

إتقان العمل معناه: أداء العمل على الطريقة المقبولة لدى الرؤساء و المستفيدين من العمل، وبمعنى آخر بذل كل الجهد الممكن ليكون المنتج حسب المواصفات المطلوبة .

تمنح النقطة الفصلية حسب الأداء الجيد في العمل بما مجموع نسبته 34,1%

أكثر القطاعات موافقة على أن التنقيط الفصلي يؤسس على إتقان العمل هو قطاع التربية الوطنية بنسبة 45,0% بموافق بشدة ، ثم يليه قطاع الصحة بنسبة 43,3 % بوافق

وأكثر القطاعات غير معنية بإتقان العمل هو قطاع الجماعات المحلية بنسبة% 56,7 بسبب روتينية العمل عندها.

إذن:

تمنح النقطة الفصلية حسب الأداء الجيد في العمل حسب القطاعات بموافق بشدة بما مجموع نسبته 34,1% .

وقطاع الأكثر إهتماما بإتقان العمل هو قطاع التربية بموافق بشدة بنسبة 45,0% . ثم قطاع الصحة بموافق 43,3%.

و غير مهتم بما مجموع نسبته 39,6%.

جدول رقم (78) يوضح مدى تأثر النقطة الفصلية بـ :
3. العلاقة الجيدة مع الرئاسات
حسب القطاعات

			تمنح النقطة الفصلية حسب العلاقة الجيدة مع المسؤول الأعلى					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير مهتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	2	3	18	4	3	30
		%	6,7%	10,0%	60,0%	13,3%	10,0%	100,0%
	الصحة	ت	8	7	12	2	1	30
		%	26,7%	23,3%	40,0%	6,7%	3,3%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	14	5	34	7	0	60
		%	23,3%	8,3%	56,7%	11,7%	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	10	16	0	2	30
		%	6,7%	33,3%	53,3%	0,0	6,7%	100,0%
	قطاع التربية	ت	12	11	64	14	19	120
		%	10,0%	9,2%	53,3%	11,7%	15,8%	100,0%
المجموع		ت	38	36	144	27	25	270
		%	14,1%	13,3%	53,3%	10,0%	9,3%	100,0%

العلاقة الجيدة مع الرئيس: تداخل العلاقتين الرسمية وغير الرسمية بسبب جدية وإيجابية أداء الموظف للتزاماته الرسمية بما لا يدع مجالا للرئيس لتقديم ملاحظات سلبية موضوعية للمرؤوس.

والمقصود هنا إعطاء المنقِط المنقَط نقطة أعلى مما يستحق، بسبب امتزاج العلاقتين الرسمية وغير الرسمية. .

تمنح النقطة الفصلية حسب العلاقة الجيدة مع المسؤول الأعلى بما مجموع نسبته 53,3%

قطاع الشباب أكبر قطاع يرى أن العلاقة الجيدة مع الرؤساء لها تأثير على التنقيط بنسبة% 33,3.

قطاع التعليم العالي هو أكبر قطاع لا يهتم بالعلاقة الجيدة مع الرؤساء ليؤثر على التنقيط الفصلي بنسبة 60,0% ؛ لأنه يعطي أهمية للكفاءة المهنية بنسبة% 36,7 ، وغير موافق بنسبة 13,3%وبغير موافق بشدة بنسبة 10,0%

القطاعان اللذان لا ينفيان تأثر التنقيط الفصلي بالكفاءة المهنية هما قطاع التعليم العالي والشباب.

النتيجة: على العموم التنقيط حسب العلاقات الشخصية موجود ولكن بنسبة ضئيلة حسب المبحوثين وبنسب متفاوتة مما يدل أن العلاقات الشخصية لها دورها في التنقيط في المؤسسات العمومية الجزائرية. ولكن ليس بشكل فاعل.

إذن:

تمنح النقطة الفصلية حسب العلاقة الجيدة مع المسؤول الأعلى حسب القطاعات بموافق بشدة بما مجموع نسبته 14,1%.

والقطاع الذي يرى أن النقطة تمنح حسب العلاقة الجيدة مع الرؤساء هو قطاع الشباب بموافق بنسبة33,3% ، وقطاع الصحة بنسبة 23,3%.

أما غير معني فهو بما مجموع نسبته 53,3%

جدول رقم (79) يوضح مدى تأثر النقطة الفصلية بـ :
4. الوساطة
حسب القطاعات

			تمنح النقطة الفصلية حسب توصية من الغير					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير مهتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	1	0	22	0	7	30
		%	3,3%	0,0	73,3%	0,0	23,3%	100,0%
	الصحة	ت	2	2	21	2	3	30
		%	6,7%	6,7%	70,0%	6,7%	10,0%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	13	5	30	10	2	60
		%	21,7%	8,3%	50,0%	16,7%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	4	24	0	2	30
		%	0,0	13,3%	80,0%	0,0	6,7%	100,0%
	قطاع التربية	ت	13	4	61	14	28	120
		%	10,8%	3,3%	50,8%	11,7%	23,3%	100,0%
المجموع		ت	29	15	158	26	42	270
		%	10,7%	5,6%	58,5%	9,6%	15,6%	100,0%

الوساطة: يمكن الرجوع إلى الجدول رقم (43)

تمنح النقطة الفصلية حسب التوصية من الغير بما مجموع نسبته 15,6% بغير موافق بشدة.

تدخل الوسيط من أجل النقطة الفصلية نادرا في المؤسسات العمومية الجزائرية فهي لم تتجاوز% 21,7 بموافق بشدة لدى الجماعات المحلية مقابل% 23,3 بغير موافق بشدة لدى كل التعليم العالي والتربية، مما يدل أن الوساطة موجودة وليست وحدها التي لها تأثير على النقطة الفصلية.

وأكبر قطاع غير مهتم بالوساطة بنسبة 80,0% هو قطاع الشباب ؛ لأنه يقسم إهتمامه على بقية القطاعات بين العلاقة الجيدة مع الرؤساء بنسبة33,3%، والسرعة في الإنجاز بنسبة% 20,0 والمبادرات الشخصية بنسبة% 46,7.

إذن:

تمنح النقطة الفصلية حسب توصية من الغير حسب القطاعات بموافق بشدة بما مجموع نسبته 10,7%.

وقطاع الجماعات المحلية 21,7% أكثر القطاعات موافقة بنسبة 21,7% وقطاع الشباب بنسبة و13,3% .

وغير مهتم بما مجموع نسبته 58,5%

جدول رقم (80) يوضح مدى تأثر النقطة الفصلية بـ :
5. المواظبة
حسب القطاعات

			تتم الترقية بالتأهيل على أساس عدم التغيب					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير مهتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	2	5	22	1	0	30
		%	6,7%	16,7%	73,3%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	3	7	13	7	0	30
		%	10,0%	23,3%	43,3%	23,3%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	6	4	46	4	0	60
		%	10,0%	6,7%	76,7%	6,7%	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	2	22	4	0	30
		%	6,7%	6,7%	73,3%	13,3%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	11	30	63	14	2	120
		%	9,2%	25,0%	52,5%	11,7%	1,7%	100,0%
المجموع		ت	24	48	166	30	2	270
		%	8,9%	17,8%	23,3%	11,1%	0,7%	100,0%

المواظبة: تعني ندرة تغير الموظف دون مبرر قانوني عن مكان العمل، والتغيب للضرورة فقط.

والمقصود عندنا: عدم التغيب الملفت للإنتباه. أو التواجد الظاهري أثناء ساعات العمل في مكان العمل.

تتم الترقية بالتأهيل على أساس عدم التغيب بما مجموع نسبته 17,8% بموافق .

النقطة الفصلية لا تتأثر في مؤسساتنا الوطنية بمدى تغيب الموظف، والتواجد أيضا داخل مكان العمل لايؤثر على النقطة الفصلية.

أكبر نسبة أعطيت للمواظبة من قطاع التربية الوطنية بـ% 25,0 بموافق؛ لأن غياب المعلم يعطل قسما أو أقساما بكاملها عن التدريس، وكل قسم قد يصل عدد تلاميذه إلى 40 تلميذا. ولك أن تحسب عدد المغيبين والفوضى المحدثة في الساحة، وإذا أُخرجوا من المدرسة فالبلية أعظم، ويليه قطاع قطاع الجماعات المحلية بنسلة 23,3% بموافق.

وأكبر قطاع غير مهتم بالمواظبة هو قطاع التعليم العالي بنسبة73,3% وهو واقع مؤسساتنا الوطنية، رغم استعمال البصمة لإجبار الموظف على المواظبة ، لكنه يبصم ثم يخرج من مكان العمل.

أقل نسبة تعطى للمواظبة بـ 6,7% بموافق، وبموافق بشدة من قطاع الشباب؛ لأنه لم يندمج تماما مع العمل.

النتيجة: المواظبة ليس لها أثر على التنقيط الفصلي في الوظيفة رغم أنها منصوص عليها قانونيا، لكن التطبيق يختلف نسبيا من قطاع إلى قطاع.

إذن:

تتم الترقية بالتأهيل على أساس عدم التغيب. حسب القطاعات. بموافق بما مجموع نسبته 17,8%.

وأعلى موافقة من قطاع التربية بموافق بنسبة 25,0% . ثم قطاع الصحة بموافق بنسبة 23,3%.

وغير مهتم بما مجموع نسبته 23,3%.

جدول رقم (81) يوضح مدى تأثر النقطة الفصلية بـ :
6. السرعة في الإنجاز
حسب القطاعات

			تتم الترقية بالتأهيل على أساس السرعة في تنفيذ العمل					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير مهتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	2	3	24	1	0	30
		%	6,7%	10,0%	80,0%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	2	2	22	4	0	30
		%	6,7%	6,7%	73,3%	13,3%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	2	10	46	2	0	60
		%	3,3%	16,7%	76,7%	3,3%	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	6	18	4	0	30
		%	6,7%	20,0%	60,0%	13,3%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	6	23	78	11	2	120
		%	5,0%	19,2%	65,0%	9,2%	1,7%	100,0%
المجموع		ت	14	44	188	22	2	270
		%	5,2%	16,3%	69,6%	8,1%	0,7%	100,0%

السرعة في الإنجاز: تعني أن ينهي الموظف ما أوكل إليه من عمل في وقت ملفت للانتباه.

والمقصود: أن ينهي الموظف عمله قبل أن يطلب منه رئيسه العمل المقدم إليه، أو قبل أن يحس المتردد على الوظيفة العمومية بوقت مهدور في انتظارا حاجته من المؤسسة المعنية.

تتم الترقية بالتأهيل على أساس السرعة في تنفيذ العمل بما مجموع نسبته% 16,3 بموافق.

أكبر القطاعات التي تربط الترقية بالتأهيل على أساس السرعة في العمل هو قطاع الشباب بنسبة 20,0% ثم يليه قطاع التربية الوطنية بنسبة 19,2%.

وغير مهتم بما مجموع نسبته 69,6% بسبة اللامبالاة التي تعانيها مؤسساتنا.

وأكبر قطاع غير مهتم بالسرعة في الإنجاز هو قطاع التعليم العالي بنسبة% 80,0 .

إذن:

تتم الترقية بالتأهيل على أساس السرعة في تنفيذ العمل بما مجموع نسبته 16,3%.

وقطاع مؤسسات الشباب بموافق بنسبة 20,0%، وقطاع التربية الوطنية بموافق بنسبة 19,2%.

وغير مهتم بمامجموع نسبته 69,6%.

جدول رقم (82)يوضح مدى تأثر النقطة الفصلية بـ :
7. الإلمام بالمهنة
حسب القطاعات

			تتم الترقية بالتأهيل على أساس الإلمام بالمهنة					المجموع
			موافق بشدة	موافق	غير مهتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	7	5	17	1	0	30
		%	23,3%	16,7%	56,7%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	5	9	13	3	0	30
		%	16,7%	30,0%	43,3%	10,0%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	14	11	35	0	0	60
		%	23,3%	18,3%	58,3%	0,0	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	6	4	20	0	0	30
		%	20,0%	13,3%	66,7%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	28	32	56	4	0	120
		%	23,3%	26,7%	46,7%	3,3%	0,0	100,0%
المجموع		ت	60	61	141	8	0	270
		%	22,2%	22,6%	52,2%	3,0%	0,0%	100,0%

الإلمام بالمهنة: هو المعرفة العامة بالمهنة نظريا وتقنيا. أو القدرة على الإستجابة لكل ما تتطلبه المهنة، والموظف يكون ملما بمهنته إذا أدرك ما تتطلبه هذه المهنة من إلتزامات وحقوق، والرابط بينها بفاعلية هو إتقان العمل، حسب ما يتطلبه الواجب المهني.

يرى علماء الإجتماع وعلماء النفس الإجتماعي أن الالمام بالمهنة هو أساس الرضى والإندماج في بيئة المؤسسة وأداء العمل بمعنويات مرتفعة ، وهما سبب الأداء المهني بكفاءة ومهنية.

فالمبحوثون رجحوا بدرجة واضحة عنصر " الإلمام بالمهنة" كأساس للتنقيط الفصلي مقارنة ببقية المعايير المعتمدة في التنقيط؛ لأن نفسية المنقِط تجاه الملم بمهنته مرتاحة جدا، لذلك لا يجد بدا من أن يعتبره مرجعا لبقية الموظفين الذين يقوم بتنقيطهم.

تتم الترقية بالتأهيل على أساس الإلمام بالمهنة بما مجموع نسبته 22,6%

تأثر النقطة الفصلية بالإلمام بالمهنة نزل إلى ما مجموع نسبته بموافق بشدة إلى% 22,2 ، وإلى ما مجموع نسبته بموافق إلى% 22,6 . وهما نسبتان تنبئان أن الإلمام ليس له أهمية في المؤسسة العمومية، لذلك نجد المواطن كثير التشكي وحائر لكثرة تنقلاته بين الإدارات والقطاعات.

فأكثر غير المهتمين بالعمل هو قطاع الشباب بنسبة 66,7% ، وأقلهم "غير مهتم" هو قطاع الصحة بنسبة 43,3% . والسبب أن عمل قطاع الصحة يتطلب الحذر والحيطة في أداء العمل.

كما أن القطاعات جميعها لم يتجاوز أعلى تأثير الإلمام بالمهنة على النقطة الفصلية أكثر من 30,0% بموافق بقطاع الصحة. ونزل الإلمام بالمهنة إلى 13,3% بموافق أيضا بقطاع الشباب.

أما القطاعان اللذان ليس لهما موقف سلبي من تأثر النقطة الفصلية بإلإلمام بالمهنة، هما: قطاعي الجماعات المحلية والشباب.

القطاعات المبحوثة يؤثر " الإلمام بالمهنة " على التنقيط الفصلي بنسبة ضعيفة مقارنة بأهمية الإمام بالمهنة.

إذن:

تتم الترقية بالتأهيل على أساس الإلمام بالمهنة حسب القطاعات بموافق بشدة بما مجموع نسبتة 22,6%.

وقطاع الصحة بموافق بنسبة 30,0%. وقطاع التربية الوطنية بموافق بنسبة 26,7%.

وغير مهتم بما مجموع نسبته 52,2%.

جدول رقم (83) يوضح مدى تأثر النقطة الفصلية بـ :
8. المبادرات الشخصية
حسب القطاعات

			تتم الترقية بالتأهيل على أساس المبادرة في العمل					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	4	6	19	1	0	30
		%	13,3%	20,0%	63,3%	3,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	3	12	12	3	0	30
		%	10,0%	40,0%	40,0%	10,0%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	10	3	45	0	2	60
		%	16,7%	5,0%	75,0%	0,0	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	4	14	12	0	0	30
		%	13,3%	46,7%	40,0%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	23	39	56	2	0	120
		%	19,2%	32,5%	46,7%	1,7%	0,0	100,0%
المجموع		ت	44	74	144	6	2	270
		%	16,3%	27,4%	53,3%	2,2%	0,7%	100,0%

المبادرات الشخصية: تعني إعطاء أهمية للبدء باقتراح ما يطور الموظف عمله أو شروطه أو ضروفه من الحسن إلى الأحسن .

والمقصود هنا، هو: محاولة الموظف إيجاد حلول لكل ما يعترضه من معوقات وصعوبات تخص عمله، وتحمل الضغود بقدر ما يمكن قبل رفها إلى الرئاسات.

المبادرات الناجحة تتفق القرائح، إن سمح للموظف بالإبتكار والإختراع والإكتشاف بما يحقق تطوير وتسهيل أداء العمل الخاص بالموظف أو بالوظائف أو الأعمال القائمة في المؤسسة التي يعمل فيها .

وقد تعني المبادرة الشخصية في الوظيفة العمومية، أن الموظف المكلف بمهمة ما يبادر إلى إيجاد حلول لكل ما يعوق عمله بسبب تجدد القضايا المطروحة وتغير الواقع الممارس، فيبادر الموظف المكلف بالقضية المطروحة إلى الحل منطلقا من التعليمات السابقة وما خول لرؤسائه، وما يتمتع به من سلطة تقديرية، وما اكتسبه من خبرة، ، ثم يعرض الحل على رئيسه، فيوافق في الأغلب أو يعدل جزئيات دالة على جدية الرئيس.

ولكن ما يعوق المبادرات الشخصية، أن "**الوظيفة العمومية لا يوجد في قاموسها الجزاء من جنس العمل**" (أنظر الجدول رقم (73) الذي يوضح مدى اعتماد التأهيل على القيام بعمل جيد كمكافأة)

تتم الترقية بالتأهيل على أساس المبادرة في العمل حسب القطاعات بما مجموع نسبته 27,4%

علاقة تأثير المبادرات الشخصية على النقطة الفصلية نزلت إلى ما مجموع نسبته موافق بشدة إلى% 16,3 وفي ما مجموع نسب موافق إلى%27,4

أكثر القطاعات التي تتأثر النقطة الفصلية فيه بالمبادرات الشخصية هو قطاع الشباب 46,7%، بسبب الحماسة التي يتمتع بها الشباب، زيادة على أن أكثرهم خرجي الجامعة. ويليه قطاع الصحة بنسبة 40,0%؛ لأن العمل فيه لا يتطلب التأخير أو قرار جماعي بل كل ما يتطلبه السرعة في إنقاذ الأرواح.

القطاع الوحيد الذي ليس له موقف سلبي من تأثر النقطة الفصلية بالمبادرات الشخصية، هو قاع الشباب.

وإرتفاع نسبة غير مهتم إلى **نسبة 53,3%** يدل أن لا أحد يفكرة في المبادرة الشخصية في العمل. المبادرات الشخصية نادر التفكير فيها في الوظيفة العمومية الجزائرية.

إذن:

تتم الترقية بالتأهيل على أساس المبادرة في العمل بموافق بما مجموع نسبته 27,4% .

وقطاع مؤسسات الشباب بموافق بنسبة 46,7%. وقطاع الصحة بنسبة 40,0%.

وغير مهتم بما مجموع نسبته 53,3%.

جدول رقم (84) يوضح مدى تأثر النقطة الفصلية بـ:
9. القيادة الفعالة
حسب القطاعات

			تتم الترقية بالتأهيل على أساس حسن قيادة الآخرين					المجموع
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	3	4	23	0	0	30
		%	10,0%	13,3%	76,7%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	5	6	16	3	0	30
		%	16,7%	20,0%	53,3%	10,0%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	6	3	47	2	2	60
		%	10,0%	5,0%	78,3%	3,3%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	2	10	18	0	0	30
		%	6,7%	33,3%	60,0%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	13	29	72	4	2	120
		%	10,8%	24,2%	60,0%	3,3%	1,7%	100,0%
المجموع		ت	29	52	176	9	4	270
		%	10,7%	19,3%	65,2%	3,3%	1,5%	100,0%

القيادة الفعالة: القيادة الفعالة هي التي تستطيع أن تؤثر إيجابا على المرؤوسين وتجعل منهم أداة للتطوير والوصول بهم إلى تحقيق هدف أو أهداف المؤسسة وبمعنويات عالية دون تسلط أو ضعف.

والمقصود بحسن قيادة الآخرين، قدرة الرئيس على توجيه المرؤوس ليتقن عمله بما يجعله يحصل على نقطة فصلية إيجابية.

تتم الترقية بالتأهيل على أساس حسن قيادة الآخرين بما مجموع نسبته 19,3% بموافق.

القطاع الذي يرى أن النقطة تتأثر بحسن قيادة الرئيس أكثر من بقية القطاعات هو قطاع الشباب بنسبة 33,3% ويليه قطاع التربية بنسبة 24,2%..

يظهر أن القيادة ليس لها تأثير واضح على الأخرين لنزول النسبة فيما مجموعه بموافق بشدة إلى% 10,7 وبموافق إلى% 19,3.

كل القطاعات تجمع أن القيادة الإدارية لها دور ضعيف في التأثير على توجيه المرؤوسين ليتمكنوا من الحصول على نقاط فصلية جيدة، فالنسب الممنوحة من القطاعات لم تتجاوز نسبة 33,3% . وتنحدر لتصل إلى نسبة % 5,0.

القطاع الوحيد الذي ليس له موقف سلبي من تأثر النقطة الفصلية بحسن قيادة الآخرين هو قطاع الشباب لأن الشباب كثير المبادرات الشخصية

إذن:

تتم الترقية بالتأهيل على أساس حسن قيادة الآخرين بموافق بما مجموع نسبته 19,3%.

وقطاع الشباب بموافق بنسبة 33,3% ، وقطاع التربية الوطنية بنسبة 24,2% .

ومحايد بما مجموع نسبته 65,2% .

جدول رقم (85)يوضح مدى الرضى عن شروط التوظيف المعلنة حسب القطاعات

			حدد درجة رضاك عن شروط التوظيف المتبعة حاليا					المجموع
			راض بشدة	راض	محايد	غير راض	غير راض بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	1	10	7	9	3	30
		%	3,3%	33,3%	23,3%	30,0%	10,0%	100,0%
	الصحة	ت	2	6	8	12	2	30
		%	6,7%	20,0%	26,7%	40,0%	6,7%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	2	19	13	15	11	60
		%	3,3%	31,7%	21,7%	25,0%	18,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	6	0	18	6	30
		%	0,0	20,0%	0,0	60,0%	20,0%	100,0%
	قطاع التربية	ت	3	39	35	36	7	120
		%	2,5%	32,5%	29,2%	30,0%	5,8%	100,0%
المجموع		ت	8	80	63	90	29	270
		%	3,0%	29,6%	23,3%	33,3%	10,7%	100,0%

شروط التوظيف: هما على نوعين: الشروط الشكلية والشروط الموضوعية، وهي:

1. **الشروط الشكلية**[1]: التي هي **مجرد أوراق** تثّبت مبدئيا أحقية المترشح بالمشاركة في الإمتحان أو المسابقة، وتُكوَّم لتكوّن "ملف المترشح"، وهو ما **تطلبه الإدارة** في عملها. لذا سميت متطلبات شكلية متمثلة في الملف أو الوثائق المطلوبة قانونا، وهذه الإجراءات الشكلية لعملية التوظيف هي موضوع

1/ راجع الشروط الموضوعية، ص 122

اهتمام الإدارة. أما علم الإجتماع القانوني فيهتم بالشروط الموضوعية(راجعها بالقسم النظري) وهي لاتهم المترشح بل تهم السياسي وعالم الإجتماع.

2. **الشروط الموضوعية:** الكفاءة المنثقة عن المساواة المجردة، وهي موضوع علم الإجتماع القانوني.

والمقصود بالسؤال: الإجراءات المتبعة من طرف المكلف بالتوظيف لانتقاء الكفاءات المترشحة وإعطائها أحقية الترشح للوظيفة بمساواة[1]، والمشرع الجزائري أسس لها نظريا ، فهل المكلف بالتوظيف فعَّلها واقعيا ؟

وهو إشكال الأطروحة.

شروط التوظيف في الواقع، هي: توفر أحد الثلاثة الموالية.

1. الكفاءة.
2. أو الوساطة.
3. أو التواطؤ

راجع الجداول (التوظيف الخارجي: 48/47/46)و(التوظيف الداخلي أو الترقية: 61/60)

حددت درجة الرضى عن شروط التوظيف المتبعة حاليا حسب القطاعات بما مجموع نسبته 33,3% وأكبر نسبة لعدم الرضى هي في قطاع الشباب بـ 60,0% ، ثم قطاع الصحة بنسبة 40,0% .

يرجع إرتفاع سبب عدم الرضى عن شروط التوظيف لوضوح الأسباب في نظر المبحوثين، إذ ينظرون إلى شروط التوظيف أنها شكلية، والناجحون معروفون مسبقا، وتدخل الرئاسات بالتوصية، وغموض معايير تقييم الإمتحانات والإعتماد على الوساطة في النجاح (الجداول رقم: 48/42/41/40 /49)

وإنخفاض **محايد** إلى نسبة 23,3% لوضوع الأسباب في نظرهم.

إذن:

حددت درجة الرضى عن شروط التوظيف المتبعة حاليا حسب القطاعات بغير راض بما مجموع نسبته 33,3% .

وقطاع الشباب غير راض بنسبة 60,0% وقطاع الصحة غير راض بنسبة 40,0% .

وإنخفاض محايد إلى نسبة 23,3%.

---

[1]/ مكونات مبدإ المساواة: الجدارة والإستحقاق.

جدول رقم (86) يوضح مدى الرضى عن معايير الترسيم المتبعة حسب القطاعات

			حدد درجة رضاك عن طريقة الترسيم المتبعة حاليا					المجموع
			راض بشدة	راض	محايد	غير راض	غير راض بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	1	15	7	7	0	30
		%	3,3%	50,0%	23,3%	23,3%	0,0	100,0%
	الصحة	ت	2	12	12	4	0	30
		%	6,7%	40,0%	40,0%	13,3%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	5	24	12	8	11	60
		%	8,3%	40,0%	20,0%	13,3%	18,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	18	6	6	0	30
		%	0,0	60,0%	20,0%	20,0%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	5	47	39	25	4	120
		%	4,2%	39,2%	32,5%	20,8%	3,3%	100,0%
المجموع		ت	13	116	76	50	15	270
		%	4,8%	43,0%	28,1%	18,5%	5,6%	100,0%

الطريقة: هي العناصر التي يثبّت بواسطتها المتمرن، وقد سبق سرد الآليات المتبعة في الجزائر،

1. الكفاءة.
2. الآلية.
3. الوساطة أو الواسطة.
4. الحسابات الشخصية

(راجع الجداول: 55إلى 58).

حددت درجة الرضى عن طريقة الترسيم المتبعة حاليا بما مجموع نسبته 43,0% بـ "راض"

القطاع الأكثر رضى هو قطاع الشباب بنسبة 60,0% بـ "راض"، ثم قطاع التعليم العالي بنسبة 50,0 % بـ "راض".

وانخفضت نسبة **الحياد** هنا إلى 28,1% وتعود إلى طريقة الترسيم الواضحة فهي إما في الفترة الأولى أو الثانية.

درجة الرضى أقل من المتوسط بما مجموع نسبته عن 60,0%.

النتيجة: الرضى المنخفض سببها، هو: الآليات المعمول بها غير متفق على مفهومها بين الخاضع للترسيم والملكلف بالترسيم.

إذن:

حددت درجة الرضى عن طريقة الترسيم المتبعة حاليا حسب القطاعات بـ "راض" بما مجموع نسبته 43,0%.

وقطاع الشباب راض بنسبة 60,0% بـ "راض"، وقطاع التعليم العالي أيضا "راض" بنسبة 50,0% . و" محايد" بنسبة 28,1%.

جدول رقم (87) يوضح مدى الرضى عن معايير الترقية المتبعة
حسب القطاعات

			حدد درجة رضاك عن معايير الترقية المتبعة حاليا					المجموع
			راض بشدة	راض	محايد	غير راض	غير راض بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	0	11	10	8	1	30
		%	0,0	36,7%	33,3%	26,7%	3,3%	100,0%
	الصحة	ت	2	8	12	4	4	30
		%	6,7%	26,7%	40,0%	13,3%	13,3%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	0	19	15	12	14	60
		%	0,0	31,7%	25,0%	20,0%	23,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	8	4	18	0	30
		%	0,0	26,7%	13,3%	60,0%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	3	41	39	31	6	120
		%	2,5%	34,2%	32,5%	25,8%	5,0%	100,0%
المجموع		ت	5	87	80	73	25	270
		%	1,9%	32,2%	29,6%	27,0%	9,3%	100,0%

معايير الترقية: هي العناصر المعتمدة لتقييم المرشح للترقية في المؤسسة العمومية الجزائرية، وهي على أربعة: أرتبها حسب شيوعها في المؤسسات العمومية الجزائرية:

1. التأهيل. 2. الاختيار والمسابقات. 3. تكوين جديد. 4. شهادةجديدة.

(أنظر الجداول:62 إلى 65 و68)

والهدف من السؤال : التعرف على مدى موضوعيتها في نظر المبحوثين.

القطاعات راضية على معايير الترقية المتبعة حسب القطاعات بما مجموع نسبته 32,2% ب " راض"، وترجع أسباب إنخفاض نسبة الرضى إلى أن المعايير الموضوعية مختلف في مفهومها من موظف لآخر، ومن مقيِّم إلى مقيم آخر.

القطاع الأكثر رضى هو قطاع التعليم العالي بنسبة 36,7% ب "راض"، ثم قطاع التربية الوطنية بنسبة 34,2% ب "راض".

وسبب إنخفاض "**محايد**" هو ضوح معايير الترقية، وموضوعيتها لا يعمل بها، مثل: المبادرات الشخصية.

إذن:

درجة الرضى عن معايير الترقية المتعبة بما مجموع نسبته 32,2% .

وأكثر القطاعات رضى هو قطاع التعليم العالي بنسبة 36,7%. ثم يليه قطاع الجماعات المحلية بنسبة 31,7% .

وإنخفاض نسبة الحياد إلى 29,6% .

جدول رقم (88) يوضح مدى الرضى عن معايير النقطة الفصلية الممنوحة حسب القطاعات

			حدد درجة رضاك عن النقطة الفصلية الممنوحة لك					المجموع
			راض بشدة	راض	محايد	غير راض	غير راض بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	6	13	11	0	0	30
		%	20,0%	43,3%	36,7%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	3	16	4	7	0	30
		%	10,0%	53,3%	13,3%	23,3%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	14	29	11	4	2	60
		%	23,3%	48,3%	18,3%	6,7%	3,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	12	14	4	0	0	30
		%	40,0%	46,7%	13,3%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	10	44	50	13	3	120
		%	8,3%	36,7%	41,7%	10,8%	2,5%	100,0%
المجموع		ت	45	116	80	24	5	270
		%	16,7%	43,0%	29,6%	8,9%	1,9%	100,0%

معايير التنقيط: هي العناصر المعتمدة لتقييم الموظف في المؤسسة العمومية الجزائرية، منها الذاتي ومنها الموضوعي. وهي:

1. القيام بالالتزامات الفعالة.
2. إتقان العمل.
3. العلاقات الجيدة مع الرئاسات.
4. الوساطة.
5. المواطنة.
6. السرعة في الإنجاز.
7. الإلمام بالمهنة.
8. المبادرات الشخصية.
9. القيادة الفعالة.

راجع الجداول(من 72 إلى 80)

الرضى: يعني القبول أو الموافقة على النقطة الممنوحة من طرف المشرف التي يقيم بها عمل الموظف، وترفع إلى الرئاسات ليُحكم بها على الموظف بأحقيته في :

أولا بالعلاوة الكاملة الممنوحة للموظف.

ثانيا: أحقيته في الترقية في الرتبة من خلال قائمة التأهيل.

ثالثا: أحقيته في الترقية في الدرجة بسرعة تتناسب والقيمة المعطاة.

كما يفهم من الرضى أن الموظف مندمج مع جماعته في المؤسسة، إلى جانب تكيفه مع ظروف وشروط العمل[1].

الموظفون المبحوثون في القطاعات راضون عن النقطة الفصلية الممنوحة بما مجموع نسبته 43,0% براض. وهي نسبة مقبولة.

[1] / أنظر جدول رقم (71) الذي يوضح مدى اعتماد التأهيل على التقييم (النقطة) الفصلية.

وأعلى نسبة رضى هي في **قطاع الصحة براض** بنسبة 53,3% ، ثم **قطاع الجماعات المحلية** بنسبة 48,3% ؛ ويرجع سبب **راضاهم المتوسط** على النقطة الممنوحة إلى أن طرق التقييم غير موضوعية حسبهم مثل: القيام بالإلتزامات وإتقان العمل والمواظبة والامام بالمهنة و المبادرات الشخصية .

والمقارنة بين الجدول الحالي والجدول رقم(71) الذي يوضع علاقة التأهيل بالنقطة الفصلية ، نجد أن نسب " غير معني" و "الحياد" يسيران في خطين متوازيين في انحدار النسب حسب ترتيب القطاعات من أعلى لأسفل. كلما زادت "غير معني" زاد "الحياد" ، والرضى النسبي هنا سببه: علاقة النقطة بالمردودية المرتبطتين بذهنية "عدم مس الأرزاق" لدى المنقِّط.

القطاع الوحيد الذي ليس له موقف سلبي من الرضى بالنقطة الفصلية هو قطاع الشباب.

إذن:

حددت درجة الرضى على النقطة الفصلية الممنوحة لموظفين بـ "راض" بما مجموع نسبته 43,0%.

وقطاع الصحة راض بنسبة 53,3% وقطاع الشباب أيضا راض بنسبة 48,3%.

ومحايد بما مجموع نسبته 29,6% .

جدول رقم (89) يوضح مدى الرضى عن معايير التأهيل المتبعة حسب القطاعات

			حدد درجة رضاك عن معايير التأهيل المنتهجة حاليا					المجموع
			راض بشدة	راض	محايد	غير راض	غير راض بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	0	7	14	8	1	30
		%	0,0	23,3%	46,7%	26,7%	3,3%	100,0%
	الصحة	ت	2	6	17	5	0	30
		%	6,7%	20,0%	56,7%	16,7%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	2	20	16	11	11	60
		%	3,3%	33,3%	26,7%	18,3%	18,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	4	12	14	0	30
		%	0,0	13,3%	40,0%	46,7%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	5	28	55	27	5	120
		%	4,2%	23,3%	45,8%	22,5%	4,2%	100,0%
المجموع		ت	9	65	114	65	17	270
		%	3,3%	24,1%	42,2%	24,1%	6,3%	100,0%

التأهيل: هو ترشح الموظف للترقية من خلاف قائمة الإستحقاق، وتسمى جدول التأهيل أوالترقية، أنظر ص 153

معايير التأهيل هي:

1. النقطة الفصلية.
2. النجاح في الإختبارارت والمسابقات.
3. القيام بعمل جيد(مكافأة).
4. الأقدمية في العمل.
5. الوساطة.

راجع الجداول (أرقام 66 إلى 70)

حددت درجة الرضى عن معايير التأهيل المنتهجة حاليا **حسب القطاعات** ، بما مجموع نسبته 24,1% بـ " راض".

القطاعان الأكثر رضى نسبيا هما: قطاعي التعليم العالي، والجماعات المحلية بنسبة 23,3% بـ "راض" لكل منهما.

أما الإرتفاع النسبي لـ " **محايد**" بنسبة 42,2% ترجع إلى أن التقييم غير موضوعي للنقطة، والتأهيل الذي يشترط فيه النقطة الإيجابية والتنافسية.

إذن:

حددت درجة الرضى عن معايير التأهيل المنتهجة حاليا بما مجموع نسبته 24,1%

القطاع الأكثر رضى هو قطاع الجماعات المحلية بنسبة 33,3%، ثم قطاع التربية الوطنية بنسبة 23,3%

والحياد بنسبة 42,2%.

الجداول الخاصة بالمتعاقدين الراسبين في المسابقات حسب القطاعات

جدول رقم (90) يوضح طبيعة رسوب (المتعاقدين) في المسابقة حسب القطاعات

			آخر مسابقة شاركت فيها كنت		المجموع
			في القائمة الإحتياطية	من الراسبين	
القطاعات	التعليم العالي	ت	7	8	15
		%	46,7%	53,3%	100,0%
	الصحة	ت	5	10	15
		%	33,3%	66,7%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	13	17	30
		%	43,3%	56,7%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	15	15
		%	0,0	100,0%	100,0%
	قطاع التربية	ت	10	50	60
		%	16,7%	83,3%	100,0%
المجموع		ت	35	100	135
		%	25,9%	74,1%	100,0%

المتعاقد: هو من شارك في مسابقة التوظيف ولم يحصل على نقطة تؤهله للتوظيف، (راجع تفصيل المعنى بالجدول رقم (20) الذي يوضح الوضعية الإدارية للمبحوثين حسب القطاعات.

راسب: غير ناجح، أنظر الجدول الموالي لتفصيل المعنى.

المتعاقدون في آخر مسابقة كانوا من الراسبين بنسبة عالية مقارنة بمن وجدوا في القائمة الإحتياطية، فهم بنسبة% 74,1. ويرجع سبب إرتفاع نسبة الراسبين إلى أن وزارة التربية في السنة التي سبقت توزيع الاستمارات على المبحوثين وظفت جل الإحتياطيين من المعلمين للحاجة الملحة إليهم، وتوظيف الإحتياطيين ناتج عن التقاعد الذي مس جميع مؤسسات الدولة، حتى أصبح ينظر إلى من لا يتقاعد بأنه مغفل، والدولة هي التي فتحت الباب وصنف التقاعد إلى العادي ومسبق و نسبي.

وأكبر نسبة من المتعاقدين تعود إلى مؤسسات الشباب بنسبة تقدر ب 100,0%، لأن مؤسسات الشباب لم توظف الإحتياطيين، وفي المرتبة االثانية قطاع التعليم العالي بنسبة تقدر ب 53,3% ، وأعلى نسبة من المتعاقدين في القائمة الإحتياطية في قطاع التعليم العالي بنسبة تقدر ب46,7%.

جميع متعاقدي مؤسسات الشباب من الراسبين في المسابقة الأخيرة أي بنسبة % 100,0 . أما قطاع التربية فمتعاقدوه من الراسبين في الإمتحان الأخير بنسبة تقدر ب% 83,3 وفي القائمة الإحتياطية بنسبة% 16,7.

المتعاقدون الراسبون نسبتهم في جميع القطاعات أعلى ممن كانوا في القائمة الإحتياطية بسبب تزايد عدد المتسابقين الخرجين من الجامعات

إذن:

الراسبون ثلاثة أضعاف الاحتياطيين[1]، أي من كانوا في الإحتياطية $^{1}/_{3}$ الراسبين وهو قانوني

بعد أن سألنا الممتحنين عن كيفية الاستعداد للإمتحانات، ونظرتهم لنتيجة المسابقات، ومدى علمهم بطريقة التقييم، نسألهم الآن عن مدى وضوح سبب الرسوب ونظرته إلى المشاركة في المسابقات المقبلة، ومدى الرضى عن شروط التوظيف المعلنة ، ومدى الرضى عن مسابقات التوظيف الحالية.

جدول رقم (91) يوضح مدى وضوح سبب الرسوب لدى المبحوثين:

1. لعدم التحضير الجيد للمسابقة

حسب القطاعات

			هل تعتقد أن عدم نجاحك سببه عدم التحضير الجيد للمسابقة					المجموع
			موافق بشدة	موافق	أتكتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	0	0	15	0	0	15
		%	0,0	0,0	100,0%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	1	2	7	3	2	15
		%	6,7%	13,3%	46,7%	20,0%	13,3%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	0	4	18	2	6	30
		%	0,0	13,3%	60,0%	6,7%	20,0%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	0	10	5	0	15
		%	0,0	0,0	66,7%	33,3%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	6	9	27	14	4	60
		%	10,0%	15,0%	45,0%	23,3%	6,7%	100,0%
المجموع		ت	7	15	77	24	12	135
		%	5,2%	11,1%	57,0%	17,8%	8,9%	100,0%

راسب: عدم تأهل الممتحَن المبحوث لنيل منصب عمل بصفة دائمة. وهم على قسمين:

1. **راسب في القائمة الإحتياطية**: لأن المعدل المحصل عليه في المسابقة يساوي $^{10}/_{20}$ أو أكثر ، ورتبة معدله أهلته لأن يكون في قائمة الإحتياطيين. ولم يحصل في أحد المواد الممتحَن فيها على نقطة إقصائية.

[1] / من العادة تكون نتيجة المسابقة: مبوبة في ثلاثة رتب حسب الاستحقاق، الرتبتان الأوليتان تعلنان، في قائمتين منفصلتين، وهما: **الناجحون**، و**الاحتياطيون**. **أما القائمة الثالثة** (الراسبون) فلا تعلن، وتضم كل من حصل على معدل أقل من$^{10}/_{20}$ أو حصل على نقطة اقصائية، في أحد المواد الأسسية، مهما كان معدله العام يعتبر راسبا.
الاحتياطيون، هم: كل من حصل على نقطة أكبر أو تساوي $^{10}/_{20}$، فهو يعتبر ناجحا، ولكن رتبته العددية في القائمة أكبر من عدد المناصب الشاغرة، إن تخلف أحد أو أكثر من المرتبين عدديا من عدد المناصب الشاغرة، يعوض من القائمة الاحتياطية حسب الاستحقاق.

2. **راسب:** لأن المعدل المحصل عليه في المسابقة أقل من $^{10}/_{20}$. أو حصل على معدل $^{10}/_{20}$ أو أكثر لكنه حصل على نقطة إ قصائية في أحد مواد الإمتحان.

المؤسسات وظفت النوعين توظيفا مباشرا للحاجة إليهم. أنظر الجدولين جدول رقم (33) الذي يوضح مدى لجوء المؤسسات إلى التوظيف المباشر .حسب الممتحنين، و الجدول رقم (34) الذي يوضح مدى لجوء المؤسسات إلى التوظيف المباشر حسب القطاعات.

المرشح يعتقد أن عدم نجاحه سببه عدم التحضير الجيد للمسابقة بما مجموع نسبته 17,8% بغير موافق.

أكبر نسبة المبحوثين غير الراضية تعود إلى قطاع مؤسسات الشباب بنسبة33,3% بغير موافق، يليه قطاع التربية الوطنية بنسبة 23,3% بغير موافق.

والمتكتمين بلغت نسبتهم ما مجموعها 57,0% ل وضوح أسباب الرسوب في نظرهم التي هي شكليتها، وتدخل الرئاسات والوساطة (راجع الجداول الموالية)

النتيجة: **هناك إجماع من جميع القطاعات على نفي ارجاع سبب الرسوب في المسابقة يعود إلى "عدم التحضير الجيد"**

إذن:

الإعتقاد أن عدم النجاح سببه عدم التحضير الجيد للمسابقة بما مجموع نسبته 17,8% بغير موافق .

أكبر القطاعات غير موافقة بنسبة 33,3% هو قطاع الشباب ، ثم قطاع التربية الوطنية بنسبة 23,3% .

والتكتم بما مجموع نسبته 57,0%

جدول رقم (92) يوضح مدى وضوح سبب الرسوب لدى المبحوثين
1. لعدم التمرس على الإجابة على أسئلة مسابقات التوظيف
حسب القطاعات

			هل تعتقد أن عدم نجاحك سببه قلة الخبرة في أسئلة المسابقات					المجموع
			موافق بشدة	موافق	أتكتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	0	1	14	0	0	15
		%	0,0	6,7%	93,3%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	1	6	5	1	2	15
		%	6,7%	40,0%	33,3%	6,7%	13,3%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	4	4	16	2	4	30
		%	13,3%	13,3%	53,3%	6,7%	13,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	0	5	10	0	15
		%	0,0	0,0	33,3%	66,7%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	2	9	29	16	4	60
		%	3,3%	15,0%	48,3%	26,7%	6,7%	100,0%
المجموع		ت	7	20	69	29	10	135
		%	5,2%	14,8%	26,7%	21,5%	7,4%	100,0%

التمرس: تعني التدرب والمران والخبرة على الإجابة على أسئلة المسابقات.

التكتم: إبقاءه غير معروف، أو عدم الإفشاء.

يعتقد المرشحون أن عدم نجاحهم سببه قلة الخبرة في أسئلة المسابقات بما مجموع نسبته 21,5% بغير موافق.

وأكبر القطاعات غير الموافقة على أن السبب هو قلة الخبرة بما نسبته 66,7% هو قطاع الشباب، ثم يليه قطاع الصحة بنسبة 40,0%. الأول غير موافق لكثرة المسابقات التي أجراها. أما القطاع الثاني فسبب موافقته ؛ أنهم من ذوي التكوين المتخصص والإقتصار على الإختبارات المهنية والتكوينات الداخلية الجديدة (أنظر جدول رقم (64) الذي يوضح مدى إعتماد الترقية على النجاح في المسابقة أوالإختبارر المهنيين والجدول رقم (69) الذي يوضح مدى إعتماد الترقية على تكوين جديد والجدول رقم (27) الذي يوضح مدى تفضيل المؤسسات لذوي التكوين المتخصص)

التكتم سببه أن المبحوثين لم يستطيعوا تحديد معايير النجاح والفشل من المنظور الرسمي، إلى جانب الإعتقاد بشكلية الامتحانات...من الجدول91 إلى 96 .

إذن:

الإعتقاد أن عدم النجاح سببه قلة الخبرة في أسئلة المسابقات بما مجموع نسبته 21,5% بغير موافق.

وأكبر القطاعات غير موافقة هو قطاع الشباب بنسبة 66,7% ، ثم قطاع التربية الوطنية بنسبة 26,7%.

التكتم بما مجموع نسبته 26,7%

جدول رقم (93) يوضح مدى وضوح سبب الرسوب لدى المبحوثين
2. لأن الأسئلة تعجيزية
حسب القطاعات

			هل تعتقد أن عدم نجاحك سببه أن الأسئلة تعجيزية					المجموع
			موافق بشدة	موافق	أتكلم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	0	0	15	0	0	15
		%	0,0	0,0	100,0%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	0	2	10	2	1	15
		%	0,0	13,3%	66,7%	13,3%	6,7%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	1	0	23	0	6	30
		%	3,3%	0,0	76,7%	0,0	20,0%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	0	5	10	0	15
		%	0,0	0,0	33,3%	66,7%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	3	5	32	13	7	60
		%	5,0%	8,3%	53,3%	21,7%	11,7%	100,0%
المجموع		ت	4	7	85	25	14	135
		%	3,0%	5,2%	63,0%	18,5%	10,4%	100,0%

التعجيز: يعني تعمد الحيلولة دون إجابة المتحَنين عن الأسئلة المطروحة إجابة كاملة. **وقصد بها** هنا تحدي المتحِنين الممتحَنين لكي لا ينجحوا.

الهدف من السؤال: هل الراسبون معترفون بعجزهم على النجاح؟

يتعتقد المبحوثون أن عدم النجاح سببه أن الأسئلة تعجيزية بما مجموع نسبته 18,5% بغير موافق .

والقطاعات التي تعتقد أن سبب عدم نجاح أعضائها، هو الأسئلة التعجيزية، هما: قطاعي الشباب بنسبة 66,7% ، والتربية الوطنية بنسبة 21,7%.

التكتم بنسبة 63,0% يعود إلى عدم مصداقية الامتحانات وضعف القدرة على المنافة.

التكتم هو الأعلى من جميع القطاعات، وأكبر المتكتمين هم موظفو قطاع التعليم العالي بنسبة 100,0%.

النتيجة : لم يرجع المبحوثون سبب الرسوب إلى أن الجهات الوصية المكلفة بالإمتحانات قصدت "التعجيز" بل رجحوا عدم مصداقية المسابقات وشيوع الوساطة و ضعف المقدرة على المنافسة كما سيأتي في الجداول الثلاثة الموالية على الترتيب ، ولكن بنسب متفاوتة.

القطاع التعليم العالي هو القطاع الوحيد الذي لم ينف أن سبب الرسوب هو الأسئلة مُعجِّزة تماما.

إذن:

الإعتقاد أن عدم النجاح سببه أن الأسئلة تعجيزية بما مجموع نسبته 18,5% بغير موافق

أكبر القطاعات التي لم توافق على أن الأسئلة تعجيزية هو قطاع الشباب بنسبة 66,7% ، يليه قطاع التربية الوطنية بنسبة 21,7%.

التكتم بما مجموع نسبته 63,0%.

جدول رقم (94) يوضح مدى وضوح سبب الرسوب لدى المبحوثين
3. لعدم مصداقية المسابقات
حسب القطاعات

			هل تعتقد أن عدم نجاحك سببه أن الناجحين محددين مسبقا					المجموع
			موافق بشدة	موافق	أتكتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	9	0	6	0	0	15
		%	60,0%	0,0	40,0%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	5	3	6	1	0	15
		%	33,3%	20,0%	40,0%	6,7%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	15	4	11	0	0	30
		%	50,0%	13,3%	36,7%	0,0	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	10	0	5	0	0	15
		%	38,5%	0,0	33,3%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	13	17	29	1	0	60
		%	21,7%	28,3%	48,3%	1,7%	0,0	100,0%
المجموع		ت	52	24	57	2	0	135
		%	38,5%	17,8%	42,2%	1,5%	0,0%	100,0%

المصداقية: هي التطابق بين النصوص القانونية وتطبيقها في الواقع.

والمقصود من عدم المصداقية: عدم تطبيق قانون التوظيف على المتسابقين، وعدم جدارة القائمين على المسابقات لأن يكتسبوا ثقة الممتحَنين، ولا يوجد ما يدلل على عدم نزاهة النتائج المعلنة.

النسبة الأعلى التي تدلل على عدم مصداقية المسابقات، هي: ما مجموع نسبته 38,5 %، بموافق بشدة.

القطاع الموافق على عدم مصداقية المسابقات بأعلى نسبة هو قطاع الشباب بموافق بشدة بنسبة 66,7% ، ثم يليه بالموافقة على عدم المصداقية، قطاع التعليم العالي بموافق بشدة أيضا بنسبة% 60,0.

القطاعات التي لم تنف تماما أن سبب الرسوب هوعدم مصداقية المسابقات هي: التعليم العالي والجماعات المحلية والشباب.

عدم مصداقية المسابقات هو الرأي الراجع بين الراسبين، لأنهم غير راضين لشيوع الوساطة بمجموع موافق بشدة ما نسبته% 32,6، ولتدخل السلطات في نتائج المسابقات بمجموع ما نسبته % 36,8 ب"دائما" جدول (18) والنظر إلى المسابقات أنها شكلية بمجموع ما نسبته% 35,6 موافق بشدة جدول (رقم 42و43) ، وأيضا قلة ثقة المترشين في أنفسهم بمجموع موافق ما نسبته% 26,4 .

إذن:

الإعتقاد أن عدم النجاح سببه أن الناجحين محددين مسبقا بما مجموع نسبته 38,5%

أكبر القطاعات موافقة على أن الناجحين محددين مسبقا هما قطاعي التعليم العالي بنسبة 60,0% يليه قطاع الصحة بنسبة 50,0% .

التكتم بنسبة تقدر بما مجموع نسبته 42,2%.

جدول رقم (95) يوضح مدى وضوح سبب الرسوب لدى المبحوثين

4. شيوع الوساطة

حسب القطاعات

			هل تعتقد أن عدم نجاحك سببه عدم وجود من يوصي عليك					المجموع
			موافق بشدة	موافق	أتكتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	3	7	5	0	0	15
		%	20,0%	46,7%	33,3%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	4	5	5	1	0	15
		%	26,7%	33,3%	33,3%	6,7%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	10	2	14	0	4	30
		%	33,3%	6,7%	46,7%	0,0	13,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	10	0	5	0	0	15
		%	66,7%	0,0	33,3%	0,0	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	17	16	22	0	5	60
		%	28,3%	26,7%	36,7%	0,0	8,3%	100,0%
المجموع		ت	44	30	51	1	9	135
		%	32,6%	22,2%	37,8%	0,7%	6,7%	100,0%

الوساطة: راجع الجدول رقم 43.

يعتقد المبحوثون أن عدم النجاح سببه عدم وجود من يوصي عليهم بما مجموع نسبته 32,6% بموافق بشدة.

وأعلى قطاع يرد عدم النجاح سببه عدم وجود وساطة بموافق بشدة ما نسبته 66,7% هو قطاع الشباب، ثم قطاع التعليم العالي بموافق ما نسبته% 46,7.

القطاعان اللذان لم ينفيا تماما أن سبب الرسوب هو عدم وجود من يوصي، هما قطاعي التعليم العالي والشباب

حيث يرجع سبب عدم النجاح إلى عدم وجود من يوصي بمجموع موافق بشدة ما نسبة % 32,6 يرجع سبب شيوع الوساطة إلى تدخل السلطات الرئاسية جدول18 ولشكلية المسابقات جدول (41/42) ولغموض معايير تقييم إمتحانات التوظيف(جدول 43).

وأعلى نسبة تكتم هي من قطاع التعليم العالي بموافق ما نسبته% 46,7 .

إذن:

الإعتقاد أن عدم النجاح سببه عدم وجود من يوصي بما مجموع نسبته 32,6%.

وأكبر القطاعات معتقد أن عدم وجود من يوصي هو سبب عدم النجاح هو قطاع 66,7%. ثم يليه قطاعي الجماعات المحلية والشباب بنسبة 33,3% لكل منهما.

والتكتم بما مجموع نسبته% 37,8.

جدول رقم (96) يوضح مدى وضوح سبب الرسوب لدى المبحوثين
5. الإعتراف بضعف القدرة على المنافسة
حسب القطاعات

			هل تعتقد أن عدم نجاحك سببه القضاء والقدر					المجموع
			موافق بشدة	موافق	أتكتم	غير موافق	غير موافق بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	4	0	11	0	0	15
		%	26,7%	0,0	73,3%	0,0	0,0	100,0%
	الصحة	ت	3	4	6	2	0	15
		%	20,0%	26,7%	40,0%	13,3%	0,0	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	12	4	14	0	0	30
		%	40,0%	13,3%	46,7%	0,0	0,0	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	10	0	5	0	15
		%	0,0	66,7%	0,0	33,3%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	21	18	18	2	1	60
		%	35,0%	30,0%	30,0%	3,3%	1,7%	100,0%
المجموع		ت	40	36	49	9	1	135
		%	29,6%	26,7%	36,3%	6,7%	0,7%	100,0%

القضاء والقدر: تعني عدم نسبة نتيجة الأفعال إلى صاحبها ، بل إلى قوى أزلية ثابتة، أو عدم القدرة على توقع نتيجة الأفعال.

والمقصود بهما هنا: أن نجاح الممتحَن حسب رأيه يخضع للصدفة، كوجود من يوصي عليه أوتواطؤ الحراس معه أومرونة معايير التقييم أوسهولة الأسئلة، وليس خاضعا لما يمتلك المتسابق من كفاءة وقدرة على المنافسة.

أسباب الرسوب أرجعها الراسبون المبحوثون إلى عدم مصداقية المسابقات وشيوع الوساطة والقضاء والقدر الذي يعتبر إعترافا ضمني بعدم القدرة على المنافسة و عدم التمرس على التعامل مع الإمتحانات الرسمية التنافسية ، وتنكر المبحوثون الراسبون للأسباب الذاتية المتمثلة في عدم التحضير الجيد، واعترفوا أن الأسئلة ليست " تعجيزية"

يعتقد المبحوث أن عدم نجاحه سببه القضاء والقدر بما مجموع نسبته% 29,6.

أما القطاعات أعلاها موافقة هو قطاع الشباب بنسبة% 66,7 بموافق ثم يليه قطاع الجماعات المحلية بنسبة تقدر بـ 40,0% بموافق بشدة.

التكتم بما مجموع نسبته 36,3% ويعود إلى عدم التأكد من أي سبب من أسباب الرسوب.

أما من حيث القطاعات المتكتمة، فإن قطاع التعليم العالي أكثرهم تكتما بنسبة عالية تقدر بـ% 73,3.

ويليه قطاع الصحة بنسبة تقدر بـ% 40,0.

القطاعان اللذان لم ينفيا تماما أن سبب الرسوب هو ضعف القدرة على المنافسة هما التعليم العالي والجماعات المحلية.

النتيجة: جميع قطاعات المتعاقدين الراسبين موافقين على أن الإعتراف بعدم القدرة على المنافسة ، ولكن بنسب متفاوتة.

النسبة المرتفعة للموافقة على القضاء والقدر تؤكد الإعتراف بضعف القدرة على المنافسة، ولكنها ليست العامل الوحيد ، بل إن سبب الرسوب يعود إلى مجموعة العوامل المذكورسابقا وبنسب متفاوتة.

إذن:

بعتقد المبحوث أن عدم نجاحه سببه القضاء والقدر بما مجموع نسبته 29,6%.

والقطاع الأكثر اعتقادا بأن النجاح قضاء وقدر هو قطاع الشباب بنسبة 66,7% بـ "موافق" ، ويليه قطاع الجماعات المحلية بنسبة 40,0% بموافق بشدة.

نسبة " أتكتم" 36,3%.

جدول رقم (97) يوضح مدى حتمية المشاركة في مسابقات التوظيف المقبلة حسب القطاعات

			إن ظهرت مسابقات آخرى			المجموع
			أشارك مرة أخرى	أبحث عن من يساعدني على النجاح أولا	لا أشارك إطلاقا	
القطاعات	التعليم العالي	ت	7	7	1	15
		%	46,7%	46,7%	6,7%	100,0%
	الصحة	ت	9	5	1	15
		%	60,0%	33,3%	6,7%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	19	7	4	30
		%	63,3%	23,3%	13,3%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	10	5	0	15
		%	66,7%	33,3%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	35	16	9	60
		%	58,3%	26,7%	15,0%	100,0%
المجموع		ت	80	40	15	135
		%	59,3%	29,6%	11,1%	100,0%

الحتمية: ما لا يمكن الإمتناع عنه.

والمقصود هنا: رغم أن النجاح في المسابقة لا يعتمد على الكفاءة، أعاود المشاركة في المسابقات ؛ لأن النجاح قضاء وقدر، حسب المفهومين في الجدول الأخير. لذلك **رغم الرسوب** لا بد من المشاركة في الإمتحانات القادمة ولكن:

1. **بدون شرط**: وهو الفريق الذي له ثقة في نفسه دون اللجوء إلى مساعدة أووساطة، ونسبتة تقدر بـ 59,3%.
2. **بشرط وجود من يوصي**: وهو الفريق الذي ليس له ثقة في نفسه، يريد المشاركة المشروطة، ونسبتة تساوي حوالي $^1/_2$ الأولى إذ تقدر بـ% 29,6.
3. **بشرط توفر الثقة**: أما عشر $^1/_{10}$ النسبة رفضت المشاركة مرة آخرى بشرط توفر الثقة في المكلفين بالمسابقات.(أنظر الجدول رقم 44 الذي يوضح مدى ثقة المرشحين في أنفسهم).

أكثر القطاعات حماسا للمشاركة مرة أخرى هو قطاع الشباب بنسبة تقدر بـ% 66,7 يليه قطاع الجماعات المحلية بنسبة قريبة من الأولى تقدر بـ % 63,3. لأنهم في مقتبل العمل ومتحمسين للترقية بسبب الشهادات الجامعية الحالصلين عليها.

إذن:

إن ظهرت مسابقة أخرى تتم المشاركة فيها بما مجموع نسبة 59,3%.

وأكثر القطاعات ترى حتمية المشاركة هو قطاع الشباب بنسبة"66,7%"ثم قطاع الجماعات المحلية بنسبة 63,3%.

وأكثر القطاعات لا تريد المشاركة أبدا هو قطاع التربية الوطنية بنسبة 15,0%.

جدول رقم (98) يوضح مدى الرضى عن مسابقات التوظيف الحالية حسب القطاعات

			حدد درجة رضاك عن مسابقات التوظيف					المجموع
			راض بشدة	راض	أتكلم	غير راض	غير راض بشدة	
القطاعات	التعليم العالي	ت	0	6	7	1	1	15
		%	0,0	40,0%	46,7%	6,7%	6,7%	100,0%
	الصحة	ت	0	4	4	4	3	15
		%	0,0	26,7%	26,7%	26,7%	20,0%	100,0%
	الجماعات المحلية	ت	2	8	13	2	5	30
		%	6,7%	26,7%	43,3%	6,7%	16,7%	100,0%
	مؤسسات الشباب	ت	0	0	5	10	0	15
		%	0,0	0,0	33,3%	66,7%	0,0	100,0%
	قطاع التربية	ت	4	18	13	23	2	60
		%	6,7%	30,0%	21,7%	38,3%	3,3%	100,0%
المجموع		ت	6	36	42	40	11	135
		%	4,4%	26,7%	31,1%	29,6%	8,1%	100,0%

السخط: الغضب الشديد.

والمقصود ما تحدثه نتيجة المسابقات من استياء بين الراسبين.

الرضى: قبول نتيجة المسابقات التي شارك فيها المبحوثين.

مسابقات التوظيف: هي إمتحانات التوظيف التي يكون الناجحون فيها مرتبون حسب النقاط المتصحل عليها من أكبر علامة إلى أقلها ، وعدد الناجحين يحدد بعدد المناصب المفتوحة حسب الإستحقاق.

والمقصود: نتيجة المسابقات التي تفتحها مؤسسات الوظيفة العمومية الجزائرية.

المبحوثون "غير راضين" عن نتيجة مسابقات التوظيف بما مجموع نسبته 29,6%. والسبب أن أصحابها معروفون قبل إعلان النتائج أو إجراء الإمتحانات، إلى جانب تدخل الرئاسات بالتوصية وعدم الرضى بشروط التوظيف وعدم مصداقية المسابقات وشيوع الوساطة .

والقطاعان الأكثر رضى هما قطاع التعليم العالي بنسبة 40,0% ، ثم قطاع التربية الوطنية بنسبة 30,0% .

ونزول نسبة **التكتم** إلى 31,1% لوضوح الأسباب في نظر المبحوثين التي جعلت الراسبين لا ينجحون في نظرهم وهي التي ذكرتها سابقا.

إذن:

حددت درجة الرضى عن مسابقات التوظيف بـ "غير راض" بما مجموع نسبته 29,6% .

أما أعلى القطاعات رضى هو قطاع التعليم العالي بما نسبته 40,0%، ثم قطاع التربية الوطنية بنسبة 30,0% . أما "أتكتم" فقد نزلت إلى 31,1%.

سادسا/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، نناقشها فيما يلي في ضوء الفرضيات لنتبين درجة تحققها:

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء **الفرضية الفرعية الأولى**: التي مفادها " **التوظيف الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة** " تشير نتائج الدراسة الميدانية من الجدول رقم (17) إلى الجدول رقم (58) إلى:

* أن هناك توصية من المسؤولين منفذة دائما بما مجموع نسبتة تقدر بـ 36,8%، وصمت المستجوبين يعبر عن يوصي المسؤول، وهو بما مجموع نسبة تقدرب 30,6%، وعليه نجد أن نسبة التوصية من المسؤول ترتفع إلى 88,9%، وهو ما يعبر فعلا عن عدم المساواة في التوظيف في الواقع، وهو ما جعل المتسابقين ينظرون إلى المسابقات على أنها شكلية و ليس لها مصداقية، وهو غير قانوني.

* وأن المساواة غير مطبقة في الواقع عند إجراءات التوظيف من منظور المتسابقين سواء الناجحين أو الراسبينويدل على ذلك تقارب النسب وانخفاضها بين دائما ونادرا، وهو غير قانوني.

* وأن المؤسسات تفضل المترشح الحامل لمؤهل الشهادة حسب المتحنين "دائما" بما مجموع نسبته 63,5% فالراسبون يقدرون أن المؤسسة تفضل "دائما" الشهادة في التوظيف بما نسبته 71,1% أما الناجحون فيقدرون دائما بما نسبته 59,6%، الشهادة هي أساس التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية. وهو قانوني ومتوافق مع ما توصي به كتابة الدولة للوظيفة العمومية.

* وأن المؤسسات تفضل المترشح الحامل لمؤهل المستوى التعليمي حسب المتحنين، بما مجموع نسبه بـ 28,6%، فالتوظيف بالمستوى التعليمي معمول به في المؤسسة العمومية الجزائرية ولكن بنسبة ضئيلة جدا، وهو قانوني.

* وأن المؤسسات تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص حسب المتحنين بـ" دائما " بما مجموع نسبته 29,6%، فالناجحون يرون ان المؤسسة تفضل المترشح الحامل لمؤهل التكوين المتخصص" دائما " بنسبة تقدر بـ 30,7% والراسبون يرون أن المؤسسة تعين "دائما" الحامل لمؤهل التكوين المتخصص بنسبة 27,4% ، فالتوظيف بلمؤهل التكوين المتخصص معمول به في المؤسسة العمومية الجزائرية ولكن بنسبة ضئيلة جدا، وهو قانوني.

* وأن المؤسسات تفضل حاليا التوظيف عن طريق وكالة التشغيل حسب الممتحنين، بما مجموع نسبته 22,7% بـ "أحيانا" ودائما بما مجموع نسبه يقدر بـ 19,0%، فكل القطاعات المدروسة تفضل التوظيف عن طريق المسابقة، وهو قانوني.

* وأن المؤسسات تفضل حاليا التوظيف عن طريق المسابقة حسب الممتحنين دائما بما نسبته قدر بـ 76,5% وحسب الناجحن بما نسبته 80,7% ، وحسب الراسبين بما نسبته 68,1%، وهو قانوني.

* وأن المؤسسات تفضل حاليا التوظيف عن طريق مركز التكوين المهني حسب الممتحنين "أحيانا" بما مجموع نسبة 14,6%، أما الناجحون فيرون أن توظيف عن طريق التكوين المهني بنسبة 15,2% ، والراسبون يرونه بنسبة 13,3%، وهو قانوني.

* وأن المؤسسات تلجأ إلى التوظيف المباشر حسب الممتحنين "أحيانا" بمجموع ما نسبة 19,0%، بينما الناجحون يرون أن المؤسسة تلجأ أحيانا إلى التوظيف المباشر بنسبة تقدر بـ 26,3% والراسبون يرونه نادرا بنسبة 31,1%، وهو قانوني.

* وأنه يتم العلم بالإعلان عن التوظيف بواسطة مختلف الوسائل بما مجموع نسبه 34,6، ثم بواسطة الأنترنت بنفس النسبة، وهو أمر قانوني.

* وأن المدة الفاصلة بين إيداع ملف الترشح والمسابقة كافية بما مجموعه يقدر بـ 70,4%، والراسبون يروها كافية بنسة 77,0% والناجحون 67,0%، وهو قانوني.

* وأنه يودع ملف الترشح للمسابقة بالاتصال المباشر، بما مجموع نسبته% 70,6، والناجحون يرونه بنسبة 71,5% والراسون يرونه بنسبة 68,9%، وهو قانوني.

* وأن يتم استدعاء المترشحين لإجراء مسابقة التوظيف بواسطة البريد بما مجموع نسبته53,1%، والبرقية بما مجموع نسبته تقدر% 32,6، وهو أمر قانوني

* وأن المدة الفاصلة بين تسلم الاستعداء ويوم المسابقة كافية بما مجموع نسبته 60,0% وكافية بالنسبة للناجحين بنسبة 65,9%، وهو قانوني.

* وأنه يتم استدعاء المترشحين لإجراء مسابقة التوظيف بواسطة البريد بما مجموع نسبته53,1%، والبرقية بما مجموع نسبته تقدر% 32,6، وهو أمر قانوني.

* وأن الأسئلة الكتابية المطروحة في المسابقة لها علاقة مع منصب العمل لدى الناجحين بنسبة 57,8% ولدى الراسبين بنسبة 52,6%، وهو أمر قانونية.

* وأن النجاح في مسابقات التوظيف حسب المتحنين يتم بناء على الكفاءة، بموافق بما مجموع نسه 30,6% وحسب الناجحين أيضا بموافق بنسة 31,9%، وعدم الاعتماد على الكفاءة غير قانوني.

* وأن النجاح في مسابقات التوظيف حسب المتحِنين يتم بناء على مساعدة المتحِنين بموافق بما مجموع نسبه تقدر بـ 14,1% والراسبين وافقوا أيضا بما مجموع نسبته 20,0%، وهو أمر غير قانوني.

* وأن القائمة الاحتياطة معمول بها في جميع القطاعات المبحوثة، وهو أمر قانوني.

* وأنه المتربصون يوجهون من طرف المسؤول المباشر بموافق بشدة بما مجموعه 30,7% ، وهو أمر قانوني.

* وأن المتربصون يوجهون من طرف زملاء العمل بما مجموع نسبه 24,1% بموافق، وهو أمر قانوني.

* وأن المتربصون يكوّنون في مركز التكوين المهني بما مجموع نسبه27,4% وهي تدل أن المتربصون لا يكون بمراكز التكوين المهني فقط، وهو أمر قانوني.

* وأنه يتم لترسيم في الفترة الأولى حسب القطاعات بما مجموعه 67,0%، وهو أمر قانوني.

* وأن الترسيم في الفترة الثانية سببه حسابات شخصية مع المسؤول بموافق بما مجموع نسبته تقدر بـ 11,9% وهو ما يدل على أن الترقية الآلية موجود ولكن بنسبة ضعيفة، وهو غير قانوني.

* وأن معيار الترسيم هو الكفاءة في العمل بموافق بشدة بما مجموع نسبته 40,7% وهو ما يدل على أن الكفاءة غير معمول بها كثيرا، وهو غير قانوني.

* وأن الترسيم على أساس: أن الجميع يرسم جاء بموافق بما مجموع نسبته 20,7%، وهو غير قانوني.

* وأن الترسيم على أساس التوصية من الغير بما مجموع نسبته 15,2% بغير موافق بشدة، وهو غير قانوني.

مما سبق يمكن القول: أن عملية التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة في شروط التوظيف المعلنة كونها مجردة وعامة وتطبق بطريقة واحدة لتوظيف كل فئة في المناصب المتماثلة، وأنه يتم الإعلان عن التوظيف بالوسائل المعتمدة، وتعتمد الآجال المشرعة، ويودع ملف الترشح بالطريقة المشرعة، ثم يتم استدعاء المرشح، قبل موعد الامتحان بمدة قانونية.

ولكن عملية التوظيف في شقها الأساسي تتم بطريقة غير مشروعة، في نظر المبحوثين، خاصة ما تعلق بموضوع الامتحان الذي لا يراعي طبيعة منصب العمل المطلوب، وعدم الوضوح الكافي الهدف من الامتحان، والإعلان عن نتائج الامتحان في الأغلب لا تبنى على أساس الاستحقاق. بتدخل فيه التوصية بشكل مقيت.

أما بعد التوظيف، تتم عملية التدريب في ظروف جدية، للتأكد من أهليته للمنصب المقترح له، لكن عملية التثبيت (الترسيم) تتم بناء على معايير غير موضوعية.

إذا: **عملية التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة في بعض جوانبها فقط**، وهذا يعني أن **الفرضية الفرعية الأولى تحققت جزئيا**، وبالتالي قبولها.

2. **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:** التي مفادها " **التوظيف الداخلي _ الترقية _ في المؤسسة العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة** " تؤكد نتائج الدراسة الميدانية من الجدول رقم (59) إلى الجدول رقم (95) على:

* أنه يتم الإعلان عن الترقية بواسطة لوح الإعلانات بالمؤسسات العمومية الجزائرية بموافق، وبموافق بشدة، بما مجموع نسبته 26,7%، وهوما يدل على أنه لا يعمل بها وحدها، وهو أمر غير قانوني.

* وأنه يعلن عن الترقية بإخبار المسؤول الموظفين شفهيا بموافق بما مجموع نسبته 20,7%، وهو أمر غير قانوني.

* وأن يتم العلم بالترقية بتسريب المعلومة من الإدارة بواسطة الأصدقاء بموافق بما مجموع نسبته 15,2%،

* وأنه تتم ترقية الموظفين على أساس الحصول على شهادة جديدة بموافق بما مجموع نسبته 20,7%، وهو ما يدل على أنها معمول بها ولكن بنسب قليلة، وهو أمر قانوني.

* وأنه تتم ترقية الموظفين على أساس المسابقة أو امتحان مهني بموافق بما مجموع نسبته 31,1%، مما يدل على أنهما معمول بهما كثيرا، وهو أمر قانوني.

* وأنه تتم ترقية الموظفين بعد فترة التكوين بموافق بما مجموع نسبتة 21,1%، لأن الترقية بعد تكوين ليس معمول بها وحدها، وهو أمر قانوني.

* وأنه تتم ترقية الموظفين عن طريق التأهيل بموافق بما مجموع نسبته 26,7%، مما يدل أن الترقية بالتأهيل معمول بها ولكن ليس وحدها، وهو أمر قانوني.

* وأنه تتم ترقية الموظفين عن طريق التأهيل بعد الحصول على تقييم (نقطة) فصلي جيد، بموافق بما مجموع نسبه 20,7%، فالترقية تتم بوسائل أخرى أهم، وهو أمر قانوني.

* وأنه يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب النجاح في الاختبارات المهنية بموافق بما مجموع نسبه 31,1%، لأن الترقية عن طريق الاختبارات المهنية لا تحدث كثيرا، وهو أمر قانوني.

* وأنه يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب القيام بعمل جيد (مكافأة) بموافق بما مجموع نسبه تقدر بـ 10,4%، لأن الترقية لم يعمل بها كمجزاة إلا نادرا، وهو أمر قانوني.

* وأنه يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب توفر شرط الأقدمية بموافق بشدة بما مجموع نسبه 31,5%، لأن شرط الترقية بالأقدمة غير معنيين بها كثيرا، وهو أمر قانوني.

* وأنه يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب التوصية من الغير، بموافق بشدة بما مجموع نسبه 14,1%، فالترقية بالوساطة نادرة الحدود بسبب وضوح معايير الترقية الموضوعية ولكنها واردة،

* وأنه تمنح النقطة الفصلية حسب القيام بالواجبات بموافق بما مجموع نسبته 34,1%، وهو أمر قانوني.

* وأنه تمنح النقطة الفصلية حسب الأداء الجيد في العمل بموافق بشدة بما مجموع نسبه يقدر بـ 34,1%، وهو أمر قانوني.

* وأنه تمنح النقطة الفصلية حسب العلاقة الجيدة مع الرئيس بموافق بشدة بما مجموع نسبه 14,1%، وهو أمر غير قانوني.

* وأنه تمنح النقطة الفصلية حسب توصية من الغير بموافق بشدة بما مجموع نسبه 10,7%، وهو أمر غير قانوني.

* وأنه تتم الترقية بالتأهيل على أساس عدم التغيب بموافق بما مجموع نسبه 17,8%، وهو أمر قانوني.

* وأنه تتم الترقية بالتأهيل على أساس السرعة في تنفيذ العمل بما مجموع نسبه 16,3%، وهو أمر قانوني.

* وأنه تتم الترقية بالتأهيل على أساس الإلمام بالمهنة بموافق بشدة بما مجموع نسبة 22,6%، وهو أمر قانوني.

* وأنه تتم الترقية بالتأهيل على أساس المبادرة في العمل بموافق بما مجموع نسبه 27,4%، وهو أمر قانوني.

* وأنه تتم الترقية بالتأهيل على أساس حسن قيادة الآخرين بموافق بما مجموع نسبه 19,3%، وهو أمر قانوني.

* وأن درجة الرضى على النقطة الفصلية الممنوحة لموظفين بـ "راض" بما مجموع نسبه 43,0%، وهو أمر قانوني.

* وأنه حددت درجة الرضى عن شروط التوظيف المتبعة حاليا حسب القطاعات بغير راض بما مجموع نسبه 33,3%، وهو أمر غير قانوني.

* وأنه حددت درجة الرضى عن طريقة الترسيم المتبعة حاليا حسب القطاعات بـ "راض" بما مجموع نسبه 43,0%، وهو أمر غير قانوني.

* وأن درجة الرضى عن معايير الترقية المتعبة بما مجموع نسبه 32,2%، وهو أمر غير قانوني.

* وأنه حددت درجة الرضى عن التنقيط الفصلي المتبعة حاليا بما بمجموع نسبته 34,1%، وهو أمر غير قانوني.

* وأنه حددت درجة الرضى عن معايير التأهيل المنتهجة حاليا بما مجموع نسبته 24,1%، وهو أمر غير قانوني.

* وأن الراسبون ثلاثة أضعاف الاحتياطين، أي من كانوا في الاحتياطية $^{1}/_{3}$ الراسبين، وهو أمر قانوني.

* وأن الاعتقاد بعدم النجاح سببه عدم التحضير الجيد للمسابقة بما مجموع نسبته 17,8% بغير موافق، وهو أمر غير قانوني.

* وأن الاعتقاد بعدم النجاح سببه قلة الخبرة في أسئلة المسابقات بما مجموع نسبته 21,5% بغير موافق، وهو أمر غير قانوني.

* وأن الاعتقاد بعدم النجاح سببه أن الأسئلة تعجيزية بما مجموع نسبته 18,5% بغير موافق، وهو أمر غير قانوني.

* وأن الاعتقاد بعدم النجاح سببه أن الناجحين محددين مسبقا بما مجموع نسبته 38,5%، وهو أمر غير قانوني.

* وأن الاعتقاد بعدم النجاح سببه عدم وجود من يوصي علي، بما مجموع نسبته 32,6%، وهو أمر غير قانوني.

* وأنه تعقد المبحوث أن عدم نجاحهم سببه القضاء والقدر بما مجموع نسبه 29,6%، وهو أمر غير قانوني.

* وأنه أكد الراسبون على المشاركة مرة أحرى في مسابقات التوظيف بما مجموع نسبة 59,3%، وهو أمر غير قانوني.

مما سبق يمكن القول: **أن عملية التوظيف الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة في طريقة الاعلان عن التوظيف الداخلي(الترقية) أين يتمكن كل المؤهلين من الاطلاع عليه، وكون أسس للترقية بالمؤسسة مشهرة وشفافة وشروطها مجردة وعامة، أما التنقيط الفصلي (السنوي) يتم بناء على معايير غير موضوعية وغير شفافة.**

أما عن أسس النجاح في المسابقة فهي غير موضوعية وغير قانونية، مما يجعل الممتحنين يتخذون أحكاما المسبقة على الامتحان، ويبدون عدم رضاهم على كل من شروط التوظيف، ومعايير الترسيم، معايير الترقية ومعاير التأهيل.

وهو ما يجعل من المتعاقدين الراسبين في امتحانات التوظيف، يبدون عدم رضاهم عن مسابقات التوظيف، ويرجعون أسباب رسوبهم إلى أسباب غير موضوعية.

إذا: **عملية التوظيف الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة في بعض جوانبها فقط**، وهذا يعني أن الفرضية الفرعية الثانية تحققت جزئيا أيضا، وبالتالي فهي مقبولة.

3. **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة**: التي مفادها "**هناك تباين في النظرة بين المرشحين للوظائف والقائمين على عملية التوظيف حول، مدى خضوع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص المشرّعة**" تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضيات الفرعية على:

* أن عملية التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة في شروط التوظيف المعلنة كونها مجردة وعامة وتطبق طريقة واحدة لتوظيف كل فئة في المناصب المتماثلة، وأنه يتم الإعلان عن التوظيف بالوسائل المعتمدة وتعتمد الآجال المشرعة وتودع ملف الترشح بالطريقة المشرعة ثم يتم استدعاء المرشح باستدعاء قبل الامتحان بمدة قانونية.

ولكن عملية التوظيف في شقها الأساسي تتم بطريقة غير مشروعة خاصة ما يتعلق بموضوع الامتحان الذين لا يراعي طبيعة منصب العمل المطلوب وعدم وضوح الهدف من الامتحان وان الإعلان عن نتائج الامتحان لا تبنى على أساس الاستحقاق.فتدخل فيه التوصية بشكل مقيت.

أما عملية التدريب، فهي تتم في ظروف جدية للتأكد من أهليته للمنصب المقترح له، وتبقى فيما بعد عملية التثبيت (الترسيم)) لتتم بناء على معايير غير موضوعية.

* وأن عملية التوظيف الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية، فهي تخضع للقوانين المشرعة من حيث طريقة الإعلان عن التوظيف الداخلي(الترقية) أين يتمكن كل المؤهلين من الاطلاع عليه، وكون أسس للترقية بالمؤسسة مشهرة وشفافة وشروطها مجردة وعامة، كما أن التنقيط الفصلي (السنوي) يتم بناء على معايير غير موضوعية وشفافة.

أما عن أسس النجاح في المسابقة فهي غير موضوعية وغير قانونية في نظر المبحوثين، مما يجعل من المتحنين يتخذون أحكاما المسبقة على الامتحان ويبدون عدم رضاهم على كل من شروط التوظيف ومعايير الترسيم، معايير الترقية ومعاير التأهيل.

وهو ما يجعل من المتعاقدين الراسبين في امتحانات التوظيف يبدون عدم رضاهم عن مسابقات التوظيف ويرجعون أسباب رسوبهم إلى أسباب غير موضوعية.

ومما سبق يتبين أن عمليتي التوظيف الخارجية والداخلية في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة في بعض جوانبها فقط.

إذا: **هناك تباين في النظرة بين المترشحين للوظائف والقائمين على التوظيف حول، مدى خضوع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص المشرّعة**، وهذا يعني أن الفرضية العامة تحققت جزئيا، وبالتالي قبولها.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة الميدانية:

بعد مناقشة بيانات الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بعملية التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. أن عملية التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة من حيث شروط التوظيف المعلنة، لكونها مجردة وعامة، وتطبق بطريقة واحدة لتوظيف كل فئة في المناصب المتماثلة، وأنه

يتم الإعلان عن التوظيف بالوسائل المعتمدة، وتعتمد الآجال المشرعة، ويودع ملف الترشح بالطريقة المشرعة، ثم يتم استدعاء المرشح باستدعاء قبل الامتحان خلال المدة قانونية.

2. وأن عملية **التوظيف الخارجي** في المؤسسات العمومية الجزائرية، لا تخضع للقوانين المشرعة في طريقة إجراء المسابقات بداية من موضوع الامتحان الذي لا يراعي طبيعة منصب العمل المطلوب، وعدم وضوح الهدف من الامتحان وطريقة التصحيح وصولا إلى الإعلان عن نتائج الامتحان التي لا تبنى على أساس الاستحقاق.

3. وبعد التوظيف تتم عملية **التدريب** في ظروف جيدة ولكن طريقة التثبيت (الترسيم) تتم بناء على معايير غير موضوعية.

4. وأن **التوظيف الداخلي** في المؤسسات العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة في طريقة الإعلان عن التوظيف الداخلي(الترقية) .

5. وأن عملية التنقيط الفصلي (السنوي) تتم بناء على معايير غير موضوعية وشفافة.

6. وأن أسس النجاح في المسابقة غير موضوعية وغير قانونية مما جعل الممتحنين يتخذون أحكاما مسبقة على الامتحان، ويبدون عدم رضاهم على كل من شروط التوظيف، ومعايير الترسيم، معايير الترقية بالتأهيل.

7. وأن الراسبين في امتحانات التوظيف يبدون عدم رضاهم عن مسابقات التوظيف ويرجعون أسباب رسوبهم إلى أسباب غير موضوعية.

❖ وعليه يمكن القول: **أن عمليتي التوظيف الخارجية والداخلية في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة في بعض جوانبها فقط والبعض الآخر تتحكم فيها معايير غير موضوعية.**

قبل تقديم بعض الاقتراحات، أقدم أولا واقع علاقات العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية، وبعض صور الواقع الحائل دون التطبيق التام للنصوص القانونية.

سابعا/ واقع علاقات العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية

فيما يلي مجموعة من الملاحظات التي تعاني منها المؤسسة العمومية الجزائرية، استنتجتها من خلال مواكبتنا موضوع الأطروحة والمعايشة للوظيفة العمومية لمدة تزيد عن أربعة عقود ونصف.

1. المبالغة في **القراءة الذاتية** للقوانين.
2. **المبالغة** في استعمال **السلطة التقديرية**.
3. **انتشار التوظيف غير الهادف كالإدماج** والمبالغة في **التعاقد المؤقت** بدل التوظيف الدائم.
4. **استخدام سلطة المنصب** لتحقيق مآرب خاصة، مثل الرشوة الابتزاز في التعيين (المتعاقدين أو التشغيل) .
5. جميع **قوانين الوظيفة العمومية صدرت بأوامر**، لعدم عرضها على البرلمان لمناقشتها والموافقة عليها، بما فيها آخر ما صدر، وهو، الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة.
6. **عدم تنصيب المجلس الأعلى للوظيفة** العمومية منذ صدور أول قانون للوظيفة العمومية، الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966. المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
7. عدم شرعية القانون رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة الذي عرض على البرلمان بعد صدوره بين دورتي البرلمان، ليقبل أو يرفض كله، دون التعرض لكل مادة للمناقشة؛ لأنه لم يتعرض للرقابة البرلمانية الفعلية حسب المادة 124 من دستور 1996، وهو غير "مستعجل" كما أضافت نفس المادية من دستور 2016 .
8. **عدم مواكبة** التشريعات والقوانين التغيرات المستحدثة في الجزائر.
9. **واضع اسئلة المسابقة هو المصحح**،(مثلما هو واقع في الجماعات المحلية) وهذا إلى ما أدى إلى وقوع المكلفين بالتوظيف إلى ضغوط من طرف الرئاسات، والنافذين في المجتمع.
10. **عموم التخصص**: إذ يكتفى للتعيين في المنصب؛ على التخصص العام للمرشح، ثم يخضع المعين للتدريب اللازم بعد إلتحاقه بعمله دون إلزامه بتوفر خبرات تخصصية دقيقة معينة.
11. أول توظيف _ داخلي أو خارجي _ شفاف بشكل واسع هو توظيف وزارة التربية الوطنية المعروف بتوظيف سنة 2016؛ لأنه على شكل امتحان بكالوريا، وخاضع للرقمنة في ترتيب واستدعاء الناجحين الاحتياطيين.
12. لم تعرف الجزائر التوظيف، بنظامي: الكفيل والكاريزما[1] منذ الاستقلال، وعرفت التوظيف الجماعي في بداية استرجاع السيادة الوطنية.

---

[1] / راجع: مرجعيات الحق في التوظيف، ص: 50

13. **استغلال شرط الولاء** في التعيين للمناصرة السياسية، وتثبيت سلطة الحكم، والحماية من افتكاك المناصب من المناوئين في السلطة.
14. الاقرار بأن **عقد الاذعان على نوعين**: أحدهما ينظمه **قانون** والمعين به يرسم ويسمى **موظفا**. والثاني ينظمه **مرسوم رئاسي** والمعين به لا يرسم ويسمى **عو**نا.
15. **التمييز** بين **"موظف"** و **"عون"** رغم أنهما تابعان لمرفق عمومي واحد، ويخضعان في التعيين من طرف نفس الادارة، ونفس السلطة المختصة للتعيين بقرار في وظيفة دائمة، ويخضعان للتجريب إلا أن الأول يرسم ويسمى "موظف"، والثاني لا يرسم ويمسى "عون" رغم ما له صفة الديمومة.
16. العاملون بالمؤسسة العمومية لهم **أربعة مسميات** رغم أنهم يتبعون نفس الوصاية، وقد يكون رئيسهم العام واحد. هم: **موظف، منتدب، ملحق، عون.**
17. العلاقة بين **التجريب والترسيم**: جميع موظفي المرفق العمومي قبل ترسيمهم يجربون **ماعدى** " **الأستاذ الباحث الاستشفائي** " يرسم يوم توقيع محضر التنصيب.
18. بُدأ في التخلي عن التوظيف المباشر وشُرع في التوظيف عن طريق الشهادة والمسابقة.
19. ندرة الترقية عن طريق التأهيل أو الاختيار؛ فهي من ناحية تلجم الاتجاه نحو المحسوبية، إلا أنها من ناحية أخرى تقضي على انماء روح الابتكار، والاختراع، والاكتشاف.
20. الموظف الذي يحصل على شهادة جديدة أكبر من التي وظف بها يرقى، بينما الذي الحاصل شهادة أعلى من التي وظف بها قبل التعيين، لا يعترف بها من أجل الترقية[1] بمعنى **يعترف بالشهادة التي يحصل عليها الموظف وهو يعمل فقط.**
21. تخضع الادارة العمومية **للقرارات الفردية والعشوائية**، والولاءات، والمواقف السلبية، في الاختيار في التوظيف.
22. **عدم استقرار مفهوم الخدمة** في المرفق العام الجزائري، إذ تغير أربع مرات في تاريخ الجزائر المستقلة، من المفهوم الفوضوي 1962/ 1976 ، إلى المفهوم الاشتراكي 1979/76، إلى مفهوم التبعية في التشريع 1989/79، إلى المفهوم الرأسمالي 2016/89)[2] .
23. **التفسير الخاطئ لمفهوم "الوضعية إزاء الخدمة الوطنية"** كشرط من شروط التوظيف[3].
24. المساواة مأصلة في التشريع الجزائري، من أول دستور إلى آخره، مرورا بمواثيقها التاريخية.

---

[1] / أنظر، ص: 149

[2] / أنظر مداخلتنا " المواثيق الدولية وإسقاطاتها على التشريع للمرأة الجزائرية ، كتاب، أشغال الندوة العلمية الوطنية ليوم 9 مارس 2016 بعنوان : المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية، اشراف: نادية سعيد هيشور، نشر مؤسسة رأس الجبل. قسنطينة. 2016. حيث أصبحت الاتفاقيات التي يوافق عليها رئيس الجمهورية تسمو على القوانين المحلية، دستوريا.

[3] / أنظر، ص: 132

25. المشرع الجزائري أسس للمساواة في التوظيف منذ أول قانون للوظيفة العمومية إلى آخره ، إعتمادا على تكافؤ الفرص، والكفاءة، والجدارة، والاستحقاق، وترك للقائم بعملية التوظيف مرونة حرية التصرف، حسب مقتضيات الظرف.
26. المشرع لجزائري **ميز بين المساواة والعدالة** في التوظيف، لذلك حدد قائمة الاستثناءات من "عمومية" القاعدة القانونية في التوظيف.
27. **اللامساواة الفريدة** في التشريع الجزائري هي المحددة بالمواد 23/21 من الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة، **المميزة بين الموظف والعون**.
28. اقتصار **اصلاح الإدارة** على ترميم هياكل الأبنية، تحقيقا **لجمالية الشكل المعماري** والتجهيز **والتأثيث المكتبي** بوسائل حديثة، **دون مواكبة ذلك بتغيير إيجابي** فعلي مستديم في طرق تقديم الخدمة، وحل المشكلات التي يعاني منها المتعاملون مع الادارة.
29. شيوع **خدمة المواطن بالوساطة**، والقرابة، والرشوة، وبقية الأمراض الادارية الأخرى.
30. **المِنَّة** أو"لَمزيَّة"_ كما يقال بالدارجة الجزائرية_ وهي الخدمة التي تقدم للمواطن من طرف الإداريين. **بدل الاعتراف أمام المواطن** أن الخدمة الادارية المقدمة **حق** لمستحقيها، **وواجبة على الموظف** ؛ لأن أداءها من طرفه، تتم مقابل الأجر الشهري الذي يتقاضاه.
31. **العقود المؤقتة (عقود ما قبل التشغيل):**

أ. عقود ما قبل التشغيل أو عقود الإدماج المصطنعة من الدولة الجزائرية لإكساب المتخرجين حديثا خبرة، حسب ما يقول السياسيون، وهي حق أريد بها باطل.

ب. تشغيل الخريج الجامعي، 8 ساعات يوميا، بأجر يساوي 7280دج شهريا، و5460 دج بالنسبة للشبكة الاجتماعية. هذه العقود ما هي إلا **عبودية من نوع معاصر**. رغم تهافت المؤسسات على هذا النوع من طالبي العمل.

ج. **انعدام الحق في التقاعد:** المشغلين حسب الفقرة (ب) الأخيرة، صاحبها له الحق في بطاقة "الشفاء" وليس لهم الحق في التقاعد، وقد عمل بعضهم أكثر من 20 سنة، وأشرفوا الآن على 60 سنة من العمر، وهو سن التقاعد الاجباري.

د. تشغيل حسب الفقرة (ب) غير متوافق مع تخصص الشهادة أو الدراسة مثل حامل شهادة تقني سامي في المحاسبة يشغل مساعد تربوي، كيف يكتسب خبرة ؟ .

هـ. الحصول على رسالة التوجيه من وكالات التشغيل إلى بعض المؤسسات العمومية في الغالب تسيره المحاباة.

و. بلغ عدد المنتسبين إلى التعليم بوزارة التربية الوطنية وحدها كمتعاقدين 62000 متعاقد _ حسب تصريح الوزيرة _. قبل نهاية الموسم الدراسي 1916/15.

ثامنا / الواقع الحائل دون التطبيق التام للنصوص القانونية

فيما يلي بعض النقائص الملاحظة في المؤسسة العمومية الجزائرية التي حالت دون تطبيق النصوص تطبيقا تاما، مبتدئين من بداية المسار المهني حتى التثبيت.

أولا: التوظيف:

1. غياب بطاقة توصيف للوظائف ومواصفات من يشغلها، والاعتماد على المؤهلات العلمية والتجربة بالدرجة الأولى.
2. ضعف الارتباط بين سياسة التكوين والترقية والتوظيف في مناصب المسؤولية.
3. نقص أو ضعف أو تجاهل آليات التوظيف المتوفرة حاليا. وسوء استغلال تقنيات دراسة الملفات والاختبارات والمقابلات.
4. ضعف المهنية لدى الأفراد المكلفين بتدبير الموارد البشرية.

ثانيا: التربص.

1. التعاطي مع التعيين المؤقت بشكل مكثف.
2. عدم وجود آلية معينة واضحة يقيَّم بها المتربصون. والاعتماد على الحكم الشخصي بالدرجة الأولى.
3. شيوع ذهنية[1] كل من وُظف يرسم.

ثالثا: شخصنة التنقيط أو التقييم بسبب:

1. اعتماده بصفة أساسية على الذاتية في التنقيط.
2. تقديم التقييم الشكلي على الموضوعي، باعتماد، مثلا: الأقدمية بدل النجاعة والفعالية في الأداء.
3. غياب آلية واضحة من لدن المقيِّم، لضبط مواطن القصور والقوة لدى الموظف أو المتربص.
4. عدم توظيف منهجية علمية لتقييس مردودية الموظف .

رابعا: التكوين المستمر:

1. الافتقاد إلى إستراتيجية واضحة ودائمة للتكوين المستمر.
2. الفردانية، وفقدان التنسيق العمودي والأفقي في مجال التكوين المستمر.

[1] / الاعتقاد بأن التوقيف عن العمل هو " قطع خبزة الغير" وبالتالي الشعور بالذنب.

3. المركزية في إعداد برامج التكوين المستمر.
4. غياب التنسيق بين سياسة التوظيف والتكوين والترقية.
5. النقص في التخصص الدقيق للمكونين والخبراء في تأطير برامج التكوين المستمر.
6. ضعف التأطير داخل الإدارة؛ رغم أنها المكان العملي الفعلي للتكوين.

خامسا: الترقية:

1. الاعتماد على الأقدمية كمعيار لترقية الموظف أكثر من الكفاءة.
2. الاعتماد على الاختيار بالولاء في المناصب العليا كأسلوب للترقية؛ مما يجعل الذاتية تتغلب على الموضوعية.
3. الاعتماد على الشهادة الجديدة المحصل عليها أثناء العمل في الترقية، ورفض المتحصل سابقا[2].

سادسا: التعيين في مناصب السامية والنوعية:

1. تغييب المعايير الموضوعية في التعيين.
2. قلة الاعتماد على المؤهلات الأكاديمية والعلمية.
3. التأخر في استدراك التعيين على أساس أحادي الجنسية الجزائرية وحدها.

سابع. قوانين الوظيفة العامة، وعلاقتها بالتطور والحداثة:

1. النصوص القانونية الأساسية، ترك أمر تطبيقها و/أو تفصيلها إلى مراسيم أو نصوص تنظيمية لاحقة لتطبيقها, وهذه النصوص لم يلحق أغلبها، وإن لحقت لم تستوف جميع مواضيع التطبيق أو تصبح غير محينة لطول تأخرها.
2. الكثيرا من النصوص التنظيمية، والتطبيقية يتأخر لحوقها، مما يجعل الوصاية تعوضها بمناشير أو تعليمات التي بقيت حكرا على من وصلتهم داخل أدراج المكاتب دون إشهارها(سرية)، يطبقها المكتبيون متى شاؤوا وعلى من شاؤوا.
3. طبيعة المناشير والتعليمات تتناول خصوصيات الظرف وموضوعه، وهذا ما أدى إلى تكاثرها، وهو ما صعب تبويبها ومتابعتها، حتى صار غير مبال بها.

[2] / المادتين 32 و 42 من مرسوم تنفيذي رقم 08/ 04 مؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

4. التكاثر والتغيير السريعين للمناشير والتعليمات أديا إلى توسع العمل بـ "السلطة التقديرية" التي يتمتع بها أصحاب القرار، وذوو النفوذ، حيث استغلت استغلال الخصوصية الضيقة، وتحولت من إدارة خدومة للصالح العام إلى إدارة خادمة لمصلحة ذوي الوجاهة[3].

[3] / أقصد بها الذي لديه مكانة عند الناس.

تاسعا / الاقتراحات

هذه مجموعة من الاقتراحات أقدمها لتطوير مختلف مجالات الوظيفة العمومية، وهي اقتراحات في مجال التوظيف الداخلي والخارجي، والمساواة، والتكوين الأكاديمي، والصرامة في تطبيق القوانين.

أولا. في مجال التوظيف من الداخل: إلى جانب ما ذكرته في متن الرسالة عقب كل موضوع، أذكر بما يلي:

تطوير نظام تقييم الأداء، بأن يكون على أسس علمية، ومبنيا على مبادئ الكفاءة والجدارة والاستحقاق.

أن يشمل التقييم اتخاذ الإجراءات التصحيحيَّة، التي تربط بين حاجات ودوافع الموظف، ومحفزة على أداء الواجبات.

تطبيق نظام **الإحلال**[1]: بتضمين الهيكل التنظيمي للمؤسسة خطة دائمة وواضحة. حتى يمكن تلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على أسس سليمة، ومواكبة خطط وبرامج التوظيف المستقبليَّة. وتحديد أعداد وأنواع الوظائف المتوقعة الشغور.

مساعدة حديثي التعيين على القيام بما هو مطلوب وما هو متوقع منهم بالتكوين والتدريب والرعاية النفسية.

وضع معايير دقيقة لتفادي تولية المناصب التأطيرية والعليا، لموظفين يفتقدون لمواصفات المنصب.

ثانيا. في مجال المساواة :

1. ضرورة تحديد آلية تحوِّل مبدأ المساواة المنمطة في المادة 26 من الأمر 133/66 وما شاكلها من مفهومها النظري العام إلى آلية تطبيقية ملزمة، يمكن متابعتها ومراقبتها.
2. اعتبار **عملية التوظيف بنوعيه لوزارة التربية الوطنية لسنة 2016 نموجا**[2].
3. وضع قواعد قانونية مفصلة تحدد كافة الالتزامات المتعلقة بمبدأ المساواة المنوطة بالمؤسسات، مرفقة بالجزاءات المناسبة لمن يخالفوها.
4. وجوب جعل مسابقات التوظيف سنويا، وفي شهور معينة؛ حتى يُجمَّع المستقطبون من طالبي التوظيف وتكون عمليتا المفاضلة والانتقاء أكثر جدوى.
5. إنشاء لجنة خاصة تُتبع للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية تسمى "**الهيأة عليا لمراقبة الامتحانات والمسابقات**" مهمتها اتخاذ الإجراءات الكفيلة الرادعة لما تستقبله من مخالفات مقدمة لها من السلطة الضبطية.

---

[1] / أنظر معناه وهدفه في الصفحة:148 الاقتراح.

[2] / أنظر تعليمة وزارة التربية رقم1345/و.ت.و/أ.ع، بخصوص استغلال القوائم الاحتياطية.

6. إنصاف أي مترشح تعرض لانتهاك حقوقه، وقاية من تكرار تلك المخالفة.
7. نشر ودعم ثقافة المساواة بين الموظفين، والتعريف بالحقوق والالتزامات بواسطة المؤسسات التكوين ودور الثقافة والإعلام.

ثالثا. في مجال التكوين الأكاديمي:

أعيد طرح سؤال لم تعطه الدراسات السابقة حقه، وقد طرحه ماكس فيبر منذ أكثر من مائة سنة، لكن بصيغة النفي، وهو: **لماذا لا يخضع الأفراد للسلطة؟** وتكون الاجابة عليه من منظور (علم الاجتماع القانوني)، وهذه الاجابة تقودنا إلى:

1. تأسيس تخصص جديد يهتم بكيفية بناء علاقة سليمة وسلمية بين ذوي العلاقة في مجتمع المؤسسة. وهو "**علم اجتماع العمل القانوني**" هدفه تنشئة أكاديمية لأجيال تؤمن بالتسيير العلمي والحكم الرشيد.
2. اخضاع أسس " **السلطة التقديرية** " إلى المزيد من التدقيق والدراسة.
3. العمل على انهاء **الرتب الآيلة للزوال** بسرعة، مثل: التي توجد بوزارة التربية، ، وهي رتب: (معلم مساعد، معلم المدرسة الابتدائية، أستاذ التعليم الأساسي، استاذ تقني في الثانوية رئيس ورشة، أستاذ تقني في الثانوية رئيس اشغال)، و"**معيد**" بوزارة بالتعليم العالي.
4. ضرورة إجراء بحوث معمقة تجيب على التساؤل التالي: لماذا تقبل الاناث العمل، بأبخس الأجور ؟ لما فيه من بناء أجيال تتقبل "العبودية".
5. علماء الاجتماع مطالبون بمحاربة التشغيل، دون حق التقاعد[1] بكل ضراوة، في كل علاقة عمل، خاصة التابعة للدولة.

رابعا. في مجال تطبيق القانون:

1. وضع آليات قانونية أكثر دقة تفرض المساواة، مع التطبيق الصارم للعقوبات المناسبة لمخالفتها، في مجالات تولية الوظائف العامة والتدريب والتأهيل والترقية.
2. إنشاء آليات لمراقبة تنفيذ القانون، سواء على نحو إيجابي بإلزام المؤسسات بتنفيذ المبادئ العامة والتفصيلية التي تحكم تسيير الإدارة على أرض الواقع، أو سلبي بكشف المخالفات واتخاذ الإجراءات الرادعة لوقفها.
3. المساواة بين الموظفين خلال الممارسة والتعريف الواسع بالحقوق والالتزامات، بتكثيف دورات تكوينية، ونشر الثقافة القانونية بكل وسائل الاتصال.

[1] / انظر، واقع علاقة العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية، الفقرة: 31/ج ، ص320

4. النشر الواسع للقوانين والمراسيم والتعليمات الخاصة بعالم العمل على الشبكة العنكبوتية، وكل ما يعرّف بالثقافة العمالية. مع شرح مبسط لها.
5. تفعيل المادة 56، الفقرات 6/2 ، من الأمر رقم 03/06 مؤرّخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمّن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.المتضمنة، منها "**السهر على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه**"، ووضع معايير دقيقة لتفادي تولية المناصب التأطيرية والعليا لموظفين يفتقدون مواصفات المنصب، كالتكوين والتأهيل.
6. **إعادة "الروح"** إلى "المجلس الأعلى للوظيفة العمومية " لأداء مهامه كما حددت في المادة 59 من الأمر رقم 03/06 المذكور أعلاه، المتضمنة لمهامه خاصة منها "**السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية**" والتشاور .
7. إنشاء سلطة ضبطية وطنية تابعة للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية لمتابعة المخالفات، التي ترفعها إليها الهيأة العليا لمراقبة المسابقات".
8. التحقيق في أي شكوى، ترفع إلى السلطة الضبيطية، تتعلق بمخالفة القانون واتخاذ ما يلزم من إجراءات وتدابير؛ لإنصاف أي مترشح أو مرشح تعرض لانتهاك حقوقه، وردع المخالفين.
9. شفافية قرارات التدريب والتأهيل والترقية، ونشرها على نطاق واسع وبكل الوسائل المتاحة القانونية، داخل المؤسسة.
10. تقييد الحرية المخول للقائمين بعملية انتقاء المؤهلين للوظيفة؛ حتى لا يحيدوا عن الجدارة والاستحقاق في التوظيف.
11. العمل على منع، أو على الأقل التقليل ما أمكن، من السلوكات الفاسدة في العمل الإداري.
12. الاعتماد على المفاضلة بالاختبارات يجعل، الموظف يجمع بين المؤهل والخبرة من جهة، والمؤهلات العملية والنظرية من جهة أخرى، وهو ما يتماشى وأسلوب الإدارة الحديثة في عصر العولمة، إلى جانب كونه يحقق تكافؤ الفرص للجميع.
13. جعل المنهجية المتبعة من وزارة التربية لسنة 2016 في المسابقات نموذجا في التوظيف.

الخاتمة

في حالات كثيرة، لما ألتقي طالبا متخرجا، أسأله: ما عملك؟ يجيب: لم أجد "الوساطة"، لذا أنا "بطال". بينما المكلفون بالتوظيف يدعون أنهم، ما هم إلا منفذين للقوانين الخاصة بالتوظيف، ونفس الاجابة يجيبها الموظفون الحالمون بحقهم في الصعود إلى المناصب ذات الرتب العالية، من خلال مسار هم الوظيفي، حيث يجيبون هم أيضا: أن التوظيف الداخلي أو الترقية من نصيب ذوي الحظوة لدى الرئاسات، أو من لهم الوساطة.

وهنا جال في ذهني، لماذا هذا التقاذف؟ أين يكمن الخلل؟ هل التشريع الجزائري لم يؤسس للمساواة ؟ أم أن المكلفين بالتوظيف جعلوا من الوظيفة مصدرا للتربح بمختلف أشكاله؟ أم لسوء فهم المرشحين لطبيعة آليات امتحانات التوظيف ؟

كل ما سبق جعلني أتساءل تساؤلات إيجابية؛ لأن من مبادئ القانون،" تفرض البراءة في الذمة، إلا إن ثبت العكس"

فطرحت التساؤل الرئيس كالتالي:

إلى أي مدى تخضع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص القانونية المشرعة ؟

لكن التوظيف له شقين: توظيف داخلي، وآخر خارجي. وعليه؛ الإجابة على التساؤل السابق تقتضي طرح تساؤلين فرعيين مستنبطين منه، وهما :

1. إلى أي مدى يخضع التوظيف الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية للقوانين المشرَّعة؟
2. إلى أي مدى يخضع التوظيف الداخلي (الترقية) في المؤسسة العمومية الجزائرية للقوانين المشرعة؟

هذه التساؤلات الثلاثة هي التي تفتح المسار للتعرف عن سبب التقاذف بين المترشحين، والمكلفين بعملية التوظيف. ولذلك كان عنوان الأطروحة، هو:

عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع

والدراسة بدأت :

أولا: بضبط المتغير التابع بالبحث في "**النصوص**" القانونية المشرعة، من حيث مدى تأسيسها للمساواة، فتبين أن المشرع الجزائري أسس للمساواة، منذ أول قانون للوظيفة العمومية الجزائرة، وهو: الأمر رقم 133/66. المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966. المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وما تلته من قوانين حول التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية. ثم انتقلت:

ثانيا: إلى البحث في **المتغير المستقل** وهو "**الواقع**"، الواقع يتمثل في الاجراءات المتبعة من طرف المكلفين بالتوظيف؛ كلما التزموا بالنصوص المشرعة؛ كلما كان التوظيف بمساواة. والإجراءات تبدأ من طريقة الاعلان

عن التوظيف، مرورا بطريقة الإستقطاب، وصولا إلا طريقة الانتقاء. فأخضعت المتغير المستقل إلى الدراسة الميدانية، وهو ما سنتحدث عنه فيما بعد: عن ما توصلت إليه الدراسة.

وتحديد هذه الإجراءات القانونية، والمساواة حسب المفهوم المذكور، تعرضت لهما بالتفصيل في الباب النظري.

أما البحث في النصوص القانونية من منظور علم الاجتماع فتطلب تحديد مدخل موضوع البحث، وهو المدخل الموضوعي، ومنه إلى شروط التوظيف الموضوعية_ كما هو موضح في شروط التوظيف في الباب النظري_، بحيث لم أهتم بالأوراق الادارية المقدمة، بل ركزت على الشروط في الواقع الممارس، خاصة من حيث مدى تجريد النصوص والمساواة والجدارة والاستحقاق. وهو ما يمكن أن تسمته بـ " **علم اجتماع العمل القانوني**"

وتوصلت الدراسة إلى :

1. أن عملية التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة من حيث شروط التوظيف المعلنة، لكونها مجردة وعامة، وتطبق بطريقة واحدة لتوظيف كل فئة من المناصب المتماثلة، ويعلن عن التوظيف بالوسائل المشرعة، أما من حث الآجال الممنوحة لإيداع الملف، ووصول الاستدعاء فهي قانونية.
2. وأن عملية **التوظيف الخارجي** إجراءاته، وطبيعة علاقة الامتحان بالمنصب، وطريقة تصحيحه، فهي غير قانونية في نظر المبحوثين، والإعلان عن النتائج لا تتم حسب الاستحقاق في رأيهم أيضا.
3. وأن عملية **التدريب** جدية ولكن طريقة التثبيت (الترسيم) تبنى على معايير غير موضوعية.
4. وأن **التوظيف الداخلي** في المؤسسات العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة في طريقة الإعلان.
5. وأن عملية التنقيط الفصلي (السنوي) تتم بناء على معايير غير موضوعية وغير شفافة.
6. وأن أسس النجاح في المسابقة غير موضوعية وغير قانونية، مما جعل الممتحنين يتخذون أحكاما مسبقة على الامتحان، ويبدون عدم رضاهم على كل من شروط التوظيف، ومعايير الترسيم، ومعايير الترقية بالتأهيل.
7. وأن الراسبين في امتحانات التوظيف يبدون عدم رضاهم عن مسابقات التوظيف ويرجعون أسباب رسوبهم إلى أسباب غير موضوعية.

الاقتراحات:

1. أقترح إعادة دراسة هذه الفرضيات في قطاعات أخرى، غير التي تمت دراستها، أو من حيث المكان أو الزمان.
2. كما أقترح أن يعاد النظر في مدى صحة "القطيعة بين الأجيال" التي توصلت إليها الدراسة.
3. كما أقترح أن تدرس نتيجة التوظيف بالاستحقاق القانوني _ تجربة وزارة التربية 2016_ بعد عقد من الزمن ، هل أتت ثمارها؟ من حيث مستوى التمدرس.

النتيجة العامة:

يمكن القول أن عمليتي التوظيف الخارجية والداخلية في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة في بعض جوانبها فقط، والبعض الآخر تتحكم فيها معايير غير موضوعية.

قائمة المصادر والمراجع

أولا. القرآن الكريم

1. سورة الحجرات.

ثانيا: الأطروحات

2. بزة رابح، **واقع تسيير الموارد البشرية في المجتمعات المحلية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باتنة، الجزائر، غير منشورة.
3. محمد ناجي سلامة القضاة، **أساليب اختيار الموظفين** في مستشفى الملك عبدالله المؤسس في ظل التطورات التكنولوجية المستحدثة، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك ، أربد، الأردن ،2004.

ثالثا. المعاجم

4. أحمد زكي بدوي ،**معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ،مكتبة،بيروت ، لبنان،1986 .
5. أحمد مختار عمر، **الكنز الكبير**، مطبعة سطور، ط1، 2000.
6. حبيب الصحاف، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان، ناشرون، ط1 ،1997.
7. ر.بودووف، بوريكو، ترجمة: سليم حداد، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
8. سمير الشويبكي، **المعجم الإداري** ، ط1، ، دار أسامة للنشر، والتوزيع، الأردن، عمان. 2006
9. عبد الهادي الجوهري، **قاموس علم الإجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، **القارة الأسكندرية**،ط 3، 1998.
10. محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية ،1995.

رابعا. الكتب

11. إبراهيم عباس الحلابي ،**تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها**، دار الفكر العربي، ط1 . 2013.
12. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية , المهارات المعاصرة في إدارة البشر**، دار المعادي الجديدة للنشر و التوزيع القاهرة (د.ط).
13. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، دار النهظة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
14. أحمد ماهر، **الاختبارات، واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعية،1997.
15. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية** للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين جامعة المنوفية، د ط، 2003.

16. رشيد مازن فارس، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط 2.
17. رفعت عبد الوهاب،حسين عثمان محمد عثمان،**مبادئ القانون الإداري**،دار المطبوعات ا لجامعية الإسكندرية، 2001،
18. سامي سيد لطيف، **التنظيم الإداري للوظيفة العامة** ، دار الجامعة الجديدة للنشر1990.
19. سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول** من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2013.
20. سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، دط، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010.
21. سليمان محمد الطماوي، **مبادئ القانون الاداري**، دراسة مقارنة، الكتاب الثاني، نظرية المرفق العام وعمال الادارة العامة ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973.
22. السيد محمد يوسف المعداوي، **دراسة في الوظيفة العامة** في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبعات الجامعية ، الجزائر،الطبعة2 .
23. صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، **إدارة المواد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث،مصر،2007.
24. طلعت حرب محفوظ محمد، **مبدأ المساواة في الوظيفة العامة.**
25. عادل حرحوش، مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية**، جدار للكتاب العالمي عمان، ط 3، 2009
26. عادل حسن ، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر. 2006.
27. عادل حسن ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2003.
28. عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية** المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات 2006.
29. عبد الباري درة وآخرون، **إدارة القوى البشرية**، القاهرة، الشركة العربية المتحدة، 2008.
30. عبد الحميد قرفي، **الادارة الجزائرية** ، مقاربة سوسيولوجية، دار الفجر للنشرو التوزيع،القاهرة. 2008.
31. عبد العالي بلعيفة، **المواثيق الدولية وإسقاطاتها** على التشريع للمرأة الجزائرية، من كتاب: المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية، دراسات وأبحاث، أشغال الندوة العلمية الوطنية يرم 15مارس 2016، إشراف، نادية سعيد هيشور، منشورات مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر،2016.
32. عبد العزيز السيد جوهري، **الوظيفة الالعامة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د س
33. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي** وإدارة الأفراد، الدار الجامعية ، بيروت، 1990.

34. عبد الغفار يونس، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة للنشر، مصر 2001.
35. فوزي حبش، **الوظيفة العامة** وإدارة شؤون الموظفين ، بيروت لبنان، 1986.
36. محمد أنس قاسم، **مذكرات في الوظيفة العمومية**، الطبعة2 ،1989.
37. محمد سعبد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، دط، 1993.
38. محمد سيد حمزاوي، **الإدارة الحديثة** للموارد البشرية، في المنظمات العامة، دار المريح للنشر، م،ع، السعودية،دت
39. محمد سيد مقدم،**الإدارة الحديثة** للموارد البشرية في المنظمات العامة،دارالمريح، م،ع، السعودية ،دت.
40. محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصامد،ط1،سنة 2004.
41. محمد نبيل سعد سالم، **إدارة الموارد البشرية** في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط3 ،الأردن ،2008.
42. محمد يسوف المعداوي، **دراسة في الوظيفة العامة** في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
43. مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمان، 1996.
44. نجم، ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها.
45. هاشمي خرفي، **الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية** ،و بعض التجارب الأجنبية دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع ،الجزائر ،دط
46. هدى عبد اللطيف، **الأسس العليمة للإدارة** ، الشركة العربية للنشر والتوزيع.

خامسا. الميثاق الوطني الجزائري

47. **الميثاق الوطني**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 61 ،المؤرخة في 30 جويلية 1976.

سادسا. الدساتير

48. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1963.
49. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1976.
50. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1989.
51. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 1996.
52. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية دستور 2016.

سابعا. القوانين

53. الأمر رقم 62 /157، الصادر بتاريخ 1962/12/31، المتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية.
54. الأمر 133/66، المؤرخ في 2 جوان سنة 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
55. الأمر رقم 70/ 86 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970 ، المتضمن قانون الجنسية الجزائرية ، المعدل والمتمم.
56. الأمر رقم74/ 103 المؤرخ في 15 نوفمبر 1974 المتضمن قانون الخدمة الوطنية .
57. الأمر رقم 58/75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن **القانون المدني الجزائري** المعدل والمتمم.
58. القانون رقم 12/78،المؤرخ في 5 غشت سنة 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.
59. قانون رقم، 11/90، المؤرخ في 21 أبريل 1990، متعلق بعلاقات العمل، معدل.
60. القانون رقم 07/99 المؤرخ في 5 أفريل 1999، المتعلق بالمجاهد والشهيد
61. القانون رقم 01/06، المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006 ،المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته
62. أمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة.
63. القانون رقم 01/17، المؤرخ في 10 يناير 2017، المحدد لقائمة المسؤوليات العليا في الدولة والوظائف السياسية التي يشترط لتوليها التمتع بالجنسية الجزائرية دون سواها.

ثامنا. المراسيم

64. المرسوم رقم 140/66، المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966، المتعلق بالوظائف العليا الوظائف العليا.
65. المرسوم رقم 66/ 145 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين
66. المرسوم 146/66، المؤرخ في 2 جوان 1966،المتعلق بالتعيين في الوظائف العمومية وإعادة ترتيب أفراد جيش التحرير الوطني ومنظمة جبهة التحرير الوطني.
67. المرسوم50/72، المؤرخ في5 أكتوبر سنة 1972 المتعلق بتقديم الورقتين رقم 2 و3 من صحيفة السوابق القضائية وآثارها.
68. المرسوم رقم 59/85 ،المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
69. مرسوم رئاسي رقم 44/89 المؤرخ في10 أفريل 1989، متضمنا تحديد الوظائف المدنية والعسكرية المنصوص عليها في 78 من دستور1989.
70. المرسوم التنفيذي رقم 49/90، المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 ، المتضمن القانون الخاص لعمال قطاع التربية.

71. المرسوم التنفيذي رقم 99/90، المؤرخ في27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الاداري بالنسبة لموظفين وأعوان الادارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
72. المرسوم رقم 524/91، المؤرخ في 25 ديسمبر سنة 1991 المتضمن القانون الأساسي لموظفي الأمن الوطني.
73. مرسوم تنفيذي رقم293/95، مؤرخ في 30 سبتمبر 1995، متعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.
74. المرسوم التنفيذي رقم: 199/99، المؤرخ في 6 يوليو2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى السلك الخاص بالإدارة المكلفة بالصناعة التقليدية
75. مرسوم رئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة2007 المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.
76. مرسوم تنفيذي رقم 08/ 04 مؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
77. المرسوم رقم : 08/ 129، الصادر بتاريخ 3 مايو سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي.
78. المرسوم التنفيذي رقم:، 167/08 ،المؤرخ في 7 يونيو سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون.
79. المرسوم الرئاسي رقم 221/09، المؤرخ في 24يونيو سنة 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصليين.
80. المرسوم التنفيذي رقم: 10 ./322 ،المؤرخ في 22ديسمبر 1910، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني.
81. المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد لكيفيات تعيين الأعوان المتعاقدين، وحقوقهم، وواجباتهم، والعناصر المشكلة لرواتبهم، والقواعد المتعلقة بتسييرهم، وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم
82. المرسوم التنفيذي رقم 129/08، المؤرخ في 3 مايو 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الاستشفائي الجامعي.
83. المرسوم رقم 286/10 المؤرخ في 14نوفمبر 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك.
84. المرسوم التنفيذي رقم : 11 /127 , المؤرخ في 22 مارس سنة 1911 ،المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة العابات.

تاسعا. القرارات

85. القرار مؤرخ في 07 أبريل من سنة 2008، يحدد تشكيل الملف الإداري ، و كيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين ، وكذا إجراءات الإعلان

86. قرار وزاري مشترك بين وزارة التربية الوطنية والمديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 16سبتمبر2009،يحدد قائمة المؤهلات و الشهادات المطلوبة للتوظيف في بعض الرتب الخاصة بالتربية الوطنية

87. قرار وزاري مشترك ، معدل، مؤرخ في 4 مايو سنة 2014 يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان الجامعات.

88. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2 أوت 2015 المعدل والمتمم ، يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأعوان العاملين في نشاط الحفظ والصيانة أو الخدمات بعنوان الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية والمؤسسات العمومية تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.

89. القرار المؤرخ في 24 أوت سنة 2015، المحدد لكيفيات تنظيم التكوين البيداغوجي التحضيري أثناء التمرن التجريبي لموظفي التعليم ومدته وكذا محتوى برامجه.

90. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 2015 المحدّد لقائمة شهادات الليسانس في التعليم العالي للتوظيف في سلك موظفي القيادة ،رتبة ضابط إعادة التربية.

عاشرا. الإعلانات الدولية

إعلان "**حقوق الإنسان والمواطن للثورة الفرنسية** "سنة 1789، فرنسا.

91. **الاعلان العالمي لحقوق الانسان** سنة 1948، الأمم المتحدة.

أحد عشرة. اتفاقيات منظمة العمل الدولية

92. اتفاقية رقم 4، بدأ نفاذ الاتفاقية الأولى بتاريخ: جوان 1921.

93. الاتفاقية رقم:34 بتاريخ يونيو 1933.

94. اتفاقية منظمة العمل الدولية، رقم 45، المادة 2، بدأ نفادها يوم 30 يوم 1937

95. اتفاقية منظمة العمل الدولية،رقم 96.

96. الاتفاقية رقم 111 الخاصة بالتمييز في مجال الاستخدام والمهنة، مظمة العمل الدولية،اعتمدت يوم 25 جوان 1958.

اثنا عشرة. التعليمات

97. / ك خ/ م ع و ع /2008 ، تعليمة رقم 19 ،المديرية العامة للوظيفة

98. التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخ في 26 ماي 2008، التي تعدل وتمم التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004

ثلاثة عشر. المنشورات

99. منشور، رقم 12 ك خ / م ع وع / 2006، المؤرخ في 29 أفريل2006، الخاص بالطعن في الإمتحانات.

100. منشور رقم 16 ك /م/ع/ ع /2006 المتعلق بشروط الأهلية البدنية ،المؤرخ في 29 أبريل 2006.

101. المنشور رقم 03 المؤرخ في 09 ماي 2007 ، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

أربعة عشر. المراسلات

102. مراسلة السيد الأمين العام لوزارة التربية الوطنية، المؤرخة في 2016/09/06 تحت رقم 1345/ و.ت.و/أ.ع. المراسلة الخاصة بكيفية توظيف الأساتذة من القوائم الاحتياطية

خمسة عشر. قنوات التلفزة

103. قناة france24، برنامج في فلك الممنوع، نظام الكفيل ج1 بتاريخ 2016/03/11.

104. قناة النهار _ الجزائرية _، نشرة أخبار 28 ديسمبر 2012.

ستة عشر. الشبكة العنكبوتية

105. عمار عماري مقال بعنوان "بعض الملاحظات عن واقع الادارة العمومية الجزائري وسبل اصلاحها للاندماج ايجابيا في الحركة العمالية" ،كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ،الشبكة العنكبوتية.

106. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ،الموسوعة الاقتصادية والاجتماعية،عربي انجليزي w.kotobarabia.com

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين. سطيف2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع
تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع

إعداد :
عبد العالي بلعيفة

إشراف
أ . د. ميلود سفاري

السنة الجامعية : 2017/ 2018م

استمارة الناجحين

(الموظفين)

المحور الأول. البيانات الشخصية.

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **السن:** أقل من 25 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 40سنة ☐ من 41 إلى 45سنة ☐
من 46 إلى 50 ☐ من 51 إلى 55 ☐ من 56 إلى 60 ☐

3- **المستوى التعليمي:** ابتدائي ☐ متوسط ☐ وي ☐ ي ☐ ☐

4- **الشهادة المحصل عليها:** بدون شهادة ☐ تكوين مهني ☐ معهد متخصص ☐ جامعية ☐

5- **الأقدمية:** أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 09 سنوات ☐ من 10 إلى 14 سنة ☐ أكبر من 15سنة ☐

6- **الوضعية الإدارية:** متربص ☐ مرس ☐

.

المحور الثاني. اجراءات التوظيف.

01	**المؤسسة لما يخلو بها منصب عمل تمنح الأولوية**	**دائما**	**أحيانا**	**لا أعلم**	**نادرا**	**أبدا**
أ	لمن يتم التوصية عليهم من المسؤول الأعلى					
	تمنح الفرصة للجميع					
02	**المؤسسة تفضل المترشح الحامل للمؤهل التالي**	**دائما**	**أحيانا**	**لا أعلم**	**نادرا**	**أبدا**
	الشهادة					
ب	المستوى التعليمي					
ج	التكوين المتخصص					
03	**المؤسسة تفضل حاليا التوظيف عن طريق**	**دائما**	**أحيانا**	**لا أعلم**	**نادرا**	**غير موافق بشدة**
أ	وكالة التشغيل أكثر					
ب	المسابقة أكثر					
ج	مركز التكوين المهني أكثر					
د	التوظيف المباشر					

04	عرفت أنه تم بالإعلان عن التوظيف بواسطة	ضع علافة (+) أمام الجواب الصحيح
أ	الانترنت	
ب	الجريدة	
ج	الاتصال المباشرة بالمؤسسة	
د	الاصدقاء يتناقلون خبر الاعلان عن التوظيف	
هـ	بمختلف الوسائل	

05	الفترة الفاصلة بين إيداع ملف الترشح والإتحان	ضع علامة + في الخانة الصحيحة
أ	المدة كافية	
ب	المدة غير كافية	
06	يودع ملف الترشح للمسابقة بـ:	ضع علامة + في الخانة الصحيحة
أ	الاتصال مباشرة بالمؤسسة	
ب	عن طريق البريد	
ج	إلكترونيا	
07	يتم الاستدعاء لإجراء مسابقة التوظيف بواسطة	ضع علامة (+) أمام الجواب الصحيح
أ	البريد	
ب	البرقية	
ج	الهاتف	
د	الرسالة الهاتفية النصية (Sms)	

08	المدة الفاصلة بين تسلم الاستعداء ويوم الإتحان ؟	ضع علامة + في الخانة المناسبة				
أ	المدة كافية					
ب	المدة غير كافية					
09	يتم استعداد المترشح للمسابقة عن طريق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	المراجعة النظرية أكثر					
ب	المناقشة بين الأصدقاء أكثر					
ج	توظيف الخبرة السابقة من المسابقات أكثر					
د	البحث عن من يوصي عليَّ أكثر					

10	قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	أن النجاح ممكن					
ب	أن مناصب التوظيف معروف أصحابها قبل المسابقة					
ج	أن المترشح في حاجة إلى معرفة معايير التقييم					

11	مسابقات التوظيف تتم على شكل	ضع علامة (+) أمام الخانة المناسبة
أ	إمتحان كتابي	
ب	إمتحان شفهي	
ج	إمتحان كتابي وشفهي	

12	الأسئلة المطروحة في المسابقة	ضع علامة + في الخانة المناسبة
أ	لها علاقة مع منصب العمل	
ب	ليس لها علاقة مع منصب العمل	

13	النجاح في مسابقات التوظيف تتم بناء على	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	الكفاءة					
ب	التوصية					
	مساعدة المتحِنين					

14	نجحت في المسابقة	ضع علامة + في الخانة الملائمة
أ	في قائمة الناجحين	
ب	في قائمة الاحتياطيين ثم استدعيت	

المحور. الثالث. التربص والترسيم.

15	المتربصون يوجهون من طرف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	المسؤول المباشر أكثر					
ب	زملاء العمل أكثر					
ج	دورات تكوينية خاصة					

16	عادة يتم الترسيم (التثبيت)	ضع علامة + في الخانة المناسبة
أ	في الفترة الأولى	
ب	في الفترة الثانية	

17	سبب تأخر الترسيم في نظرك	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ب	الحاجة إلى تكوين إضافي					
ج	حسابات شخصية مع المسؤول					

18	يتم الترسيم لأن المترشح له	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	الكفاءة في العمل					
ب	لأن الجميع يرسم					
ج	توصية من الغير					

المحور الرابع: التوظيف الداخلي أو الترقية.

19	يتم الإعلان عن الترقية بواسطة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	لوح الإعلانات بالمؤسسة أكثر					
ب	المسؤول يخبر الموظفين شفهيا أكثر					
ج	تسريب المعلومة من الادارة بواسطة الأصدقاء أكثر					

20	كيف تمت آخر ترقية في مؤسستك	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	بالحصول على شهادة جديدة أكثر					
ب	بإمتحان مهني أكثر					
ج	بعد فترة التكوين أكثر					
د	عن طريق التأهيل أكثر					

21	يتم التأهيل إلى المنصب الأعلى بسبب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	الحصول على تقييم (نقطة) فصلي جيد أكثر					
ب	بعد النجاح في الاختبارات المهنية أكثر					
ج	القيام بعمل جيد (مكافأة) أكثر					
د	توفر شرط الأقدمية أكثر					
ه	التوصية من الغير أكثر					

22	تمنح النقطة السنوية حسب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	القيام بالواجبات أكثر					
ب	الأداء الجيد في العمل أكثر					
ج	العلاقة الجيدة مع المسؤول الأعلى					
د	التوصية من الغير					
ه	عدم التغيب					
	السرعة في الانجاز					
	الالمام بالمهنة					
	المادرة في العمل					
	المسؤول يحسن قيادة الآخرين					

المحور الخامس: تقييم المرشحين للمتحانات.

23	حدد درجة رضاك من القضايا الآتية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	شروط التوظيف حاليا					
	طريقة الترسيم حاليا					
	معايير الترقية المتبعة حاليا					
	النقطة الممنوحة لك حاليا					
	معايير التأهيل المنتهجة					

24/ يمكنك تفسر سبب الرضى أو عدم الرضى : ....

....

....

....

....

.... **شكرا على تعاونك..**

UNIVERSITE SETIF2

استمارة الراسبين

(المتعاقدين)

المحور الأول. البيانات الشخصية:

1- **الجنس**: ذكر ☐ أنثى ☐

2- **السن**: أقل من 25 ☐ من 25 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 35 سنة ☐
من 36 إلى 40سنة ☐ من 41 إلى 45سنة ☐ **من** 46 إلى 50 ☐
من 51 إلى 55☐ من 56 إلى 60 ☐

3- **المستوى التعليمي** ابتدائي ☐ متوسط☐ ثانوي☐ ☐ جامعي ☐

4- **الشهادة المحصل عليها**: تكوين مهني ☐ معهد متخصص ☐ جامعية ☐

5- **الأقدمية**: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 09 سنوات ☐
من 10 إلى 14 سنة ☐ أكبر من 15سنة ☐

المحور الثاني.اجراءات التوظيف.

أرجو أن تضع علامة + في الخانة المناسبة

		أحيانا كثيرة	أحيانا	لا أعلم	نادرا	أبدا
1.	**المؤسسة لما يخلو بها منصب عمل تمنح الأولوية**	**أحيانا كثيرة**	**أحيانا**	**لا أعلم**	**نادرا**	**أبدا**
	لمن يتم التوصية عليه من المسؤول الأعلى					
	تمنح الفرصة للجميع					
2.	**المؤسسة التي أعمل فيها تفضل المتعاقد الحامل**					
	الشهادة					
	المستوى التعليمي					
	التكوين المتخصص					
3.	**المؤسسة التي أعمل فيها تفضل التعاقد عن طريق**	**أحيانا كثيرة**	**أحيانا**	**لا أعلم**	**نادرا**	**أبدا**
	وكالة التشغيل أكثر					
	مركز التكوين المهني أكثر					
	التعاقد المباشرة أكثر					

.4	**كيف عرفت أنه تم الإعلان عن التوظيف**	**ضع علافة + أمام الجواب الصحيح**
	الانترنت	
	الجريدة	
	الاتصال المباشرة بالمؤسسة	
	الاصدقاء يتناقلون خبر الاعلان عن التوظيف	
	مختلف الوسائل	
.5	**الفترة الفاصلة بين إيداع ملف الترشح والإمتحان**	**ضع علافة + أمام الجواب الصحيح**
	المدة كافية	
	المدة غير كافية	
.6	**كيفية إيداع ملف الترشح في المؤسسة التي أعمل فيها**	**ضع علافة + أمام الجواب الصحيح**
	بالاتصال مباشرة بالمؤسسة أكثر	
	عن طريق البريد أكثر	
	إلكترونيا أكثر	
.7	**يتم الاستدعاء لإجراء مسابقة التوظيف بواسطة ؟**	**ضع علافة + أمام الجواب الصحيح**
	البريد	
	البرقية	
	الهاتف	
	الرسالة الهاتفية النصية (sms)	
.8	**المدة الفاصلة بين تسلم الاستدعاء ويوم الإمتحان ؟**	**ضع علافة + أمام الجواب الصحيح**
	المدة كافية	
	المدة غير كافية	

.9	**يتم استعداد المترشح للمسابقة عن طريق؟**	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المراجعة النظرية أكثر					
	المناقشة بين الأصدقاء أكثر					
	توظيف الخبرة السابقة من المسابقات أكثر					
	البحث عن من يوصي علي أكثر					

10.	**قبل التقدم للمسابقة يعتقد المترشح**	**موافق بشدة**	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أن النجاح ممكن					
	أن مناصب التوظيف معروف أصحابها قبل المسابقة					
	هل تعتقد أن المرشح في حاجة إلى معرفة معايير التقييم					

11.	**كيف جرت آخر مسابقة التوظيف**	**ضع علافة + أمام الجواب الصحيح**
	كانت على شكل إمتحان كتابي	
	كانت على شكل إمتحان شفهي	
	كانت على شكل إمتحان كتابي وشفهي	

12.	**الأسئلة المطروحة في المسابقة**	**ضع علافة + أمام الجواب الصحيح**
	لها علاقة مع منصب العمل	
	ليس لها علاقة مع منصب العمل	

13.	**النجاح في مسابقات التوظيف تتم بناء على**					
	الكفاءة					
	التوصية					
	مساعدة الممتحِنين					

المحور الثالث: **تقييم المتعاقدين للإمتحانات**

14.	**آخر مسابقة شاركت فيها كنت**	**ضع علافة + أمام الجواب الصحيح**
	في القائمة الاحتياطية	
	من الراسبين	

15.	**هل تعتقد أن عدم نجاحك سببه:**	موافق بشدة	موافق	محيد	غير موافق	غير موافق بشدة
	عدم التحضير الجيد للمسابقة					
	نقص الخبرة في المسابقات					
	الأسئلة تعجيزية					
	الناجحون تم تحديدهم مسبقا					
	لعدم وجود من يوصي عليك					
	القضاء والقدر					

.16	**إن ظهرت مسابقات آخرى**	**ضع علافة + أمام الجواب الصحيح**				
	تشارك مرة أخرى					
	أبحث عن من يساعدني على النجاح أولا					
	لا أشارك إطلاقا					
.17	**حدد درجة رضاك عن مسابقات التوظيف**	راض بشدة	راض	محايد	غير راض	غير راض بشدة

18/ يمكنك تفسير سبب ألرضى أو عدم الرضى ؟

....

....

....

....

....

....

.... شكرى على تعاونكم