



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان

آليات التوظيف في المؤسسات العمومية

تحت إشراف

د. داسي سفيان

من إعداد الطالب

محمد نصر الدين

لجنة المناقشة

الأعضاء	الرتبة	الصفة
طيفور لخضر	أستاذ محاضر أ	رئيسا
داسي سفيان	أستاذ محاضر أ	مشرفا مقرر
دسدوس عادل	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا
سعيدي توفيق	أستاذ التعليم عالي	عضوا مدعو

1442/1443 هـ / 2022/2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نشكر الله ونحمده على توفيقه ومنه وكرمه على إتمامنا هذا العمل
فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسولنا محمد
وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين
نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل
" داسي سفيان "

لإشرافه على مذكرتنا والذي لم يبخل علينا بنصائحه
كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية
وإلى كل من مد لنا يد العون على إتمام هذا العمل
جزاهم الله كل الخير

إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى اخوتي وأخواتي

إلى زملائي في العمل وفي الدراسة

إلى أساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من المولى عز وجل

أن يجد القبول والنجاح

نصر الدين

مقدمة

مقدمة :

بالنظر الى ما تشهده الجزائر من تحولات في جميع الميادين وخاصة اقتصادية وانتقالها من الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق الحرة ، لابد لقطاعها العمومي أن يلعب دورا هاما مميذا علي المستوي الداخلي والخارجي لأنه يعرض كفاءة الدولة في تنفيذ برامجها الموجهة لمنافسة عالميا و لمواكبة التغيرات الحاصلة في العالم الحديث.

على الدولة أن تعطي أهمية اكثر الى الوظيفة العامة وتطوير دورها وأساليبها وآليات التوظيف بها ، والحرص على التطبيق الدقيق لكل النصوص القانونية والتنظيمية لعملية التوظيف التي تعتبر من بين أهم العمليات دقة واهمية على حسن تسيير القطاع العمومي. والتي تساهم ايضا في استقرار المجتمع واحداث توازن بين تلبية حاجيات القطاع من المورد البشري وتحقيقه لمعايير الجودة ، ومحاولة ضخ دماء جديدة قادرة على احداث قفزة نوعية للقطاع العام و للدولة ومواكبتها التغيرات السريعة.

وتلعب ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية دورا كبيرا في عملية التوظيف من خلال تنبؤات التي تكون موازنة بين حاجة المؤسسة من المورد البشري والعرض المتوفر كما ونوعا ، من خلال عملية جذب واغراء العنصر البشري المؤهل ثم انتقاءه من بين مجموعة الافراد المتقدمين لشغل الوظيفة ثم تأتي أخرا الى عملية اصدار قرار بالتعيين في الوظيفة من قبل الجهة المختصة.

أولا- أهمية الدراسة:

1/ الأهمية العلمية:

- تتمثل أهمية الدراسة "آليات التوظيف في المؤسسات العمومية" الى كون عملية التوظيف تمثل المرحلة الاساسية في حياة العامل و القرار الاستراتيجي للمؤسسات بحيث نحاول من خلال هذه الدراسة ان نظهر:

- أهمية الموارد البشرية والتي تمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها و الاستثمار فيها كونها أهم عامل من عوامل الانتاج لكونها المسؤولة عن طريق تحويل العوامل الاخرى المالية والمادية مما يقتضي تكثيف الدراسات المتعلقة به .

- الدور الذي تقوم به المؤسسات العمومية في مجال توظيف الافراد وفقا لمعايير القانونية المعمول بها من أجل الوصول الي شعور عامل الانتماء للمنظمة أو الشركة ومن ثم الوصول الي تحقيق أهداف المؤسسة.

2/ الأهمية العملية :

- كون الموضوع يسعى لادراك السياق المعرفي لعملية التوظيف في المؤسسات والادارات العمومية ودرجة تطبيقها على ارض الواقع.

-أهمية التوظيف بالنسبة للفرد و المؤسسة الجزائرية.

- محاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف داخل المؤسسة .

ثانيا - أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الى معرفة مجموعة الاجراءات التنظيمية لعملية التوظيف داخل المؤسسات العمومية.

- تهدف الدراسة الى تبيان مجموعة القوانين المنظمة لعملية التوظيف .

-تهدف الدراسة الى شرح عملية التوظيف على اختلاف صيغها .

ثالثا -أسباب اختيار الموضوع:

المبررات ذاتية:

تعد عملية التوظيف من بين أهم المراحل سواءً على المنظمة أو على الفرد، وكوني موظف في مؤسسة عمومية ذات طابع أممي رغبت في معرفة آليات التوظيف في المؤسسات والادارات العمومية قصد توسيع معارف وضبطها والمام بها وازضافة موضوع لمكتبة الحقوق والعلوم السياسية تيارت.

المبررات موضوعية :

نظرا لقيمة وأهمية عملية التوظيف في مختلف القطاعات العمومية الجزائرية وما تشمله من رفع لعجلة التنمية بها أنها تعتبر يد الدولة في تنفيذ سياستها وبرامجها، فعملية التوظيف هي عملية بالغة الأهمية ونجاحها يبني على التطبيق الدقيق لألياتها ونصوص التنظيمية والقانونية المعدة لها دون باقي القطاعات.

رابعا - الدراسات السابقة :

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا معرفية مختلفة ، والدراسة الموجودة بين ايدينا تتقاطع نوعا ما مع موضوع البحث في جوانب منها اداري ومنها تنظيمي ومنها خاص بالتسيير وعلى هذا الاساس توجد دراسة.

- يسرى بوعكاز، حيث اعتمدت الإشكالية التالية: ماهي أهم مظاهر تطور التي عرفها نظام الوظيفة العمومية في الجزائر؟ وكان من بين أهم نتائج دراستها تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 01، 2015-2016.

ركزت هذه الدراسة على تطور نظام الوظيفة العامة في الجزائر خاصة فيما يتعلق بالتوظيف واهم النصوص القانونية المستحدثة

- أحمد محمد حمدان الحجاج، وكانت الاشكالية ما هو أثر استراتيجيات التوظيف لأبعادها (استقطاب، اختيار، تعيين) على جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية وتلخصت أهم نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- ✓ ضرورة أن يقوم الاستقطاب في شركات التأمين على أسس تمتاز بالشفافية .
- ✓ ضرورة اجراء المفاضلة بين متقدمين على أساس المؤهلات وتكافئ الفرص.
- ✓ بناء وتطبيق استراتيجيات وخطط جيدة للتوظيف والتي تتسم بالنزاهة والعدالة أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل لدراسة ميدانية ميدانية على شركات التأمين

الأردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2020.

تلخصت هذه الدراسة في ربط استراتيجيات التوظيف بأثاره على جودة حياة العمل في شركات التأمين الاردنية

- مسعودي موسى، كانت الإشكالية المعتمدة ما هي سياسة واستراتيجية التوظيف في مؤسسة تبغ والكبريت/ وحدة مدية و خلصت هذه الدراسة من النتائج التالية :

✓ ينبغي أن تكون سياسة التوظيف في هذه المؤسسة مبنية على المساوات والكفاءة والجدارة.

✓ فعالية هياكل والتنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا أحسنا اختيار الأعوان المحركين والمسيرين لهذه الهياكل وتلك التنظيمات.

✓ سياسة التوظيف في الشركة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة المدية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص العمل والتنظيم 2015-2016.

تلخصت نتائج الدراسة في كونها ركزت على اهمية التوظيف بصفة عامة ووظيفة ادارة الموارد البشرية داخل الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت ، وحدة المدية .

- غراف اسماعيل، التوظيف في المؤسسة الجزائري، دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة المدية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال ، 2005-2006.

ركزت هذه الدراسة على موضوع التوظيف في جانبه التنظيمي ، وهدفت الى تحديد طبيعة العلاقة والاثر بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية .

ان الاختلاف بين بحثنا والدراسات السابقة يكمن في كون ان الدراسة تحاول ابراز اليات التوظيف في المؤسسات العمومية بكل جوانبها سواء التنظيمية او المؤسساتية او الاجرائية.

خامسا - طرح الاشكالية :

تكتسب عملية التوظيف في مؤسسات صبغة خاصة تميزها عن القطاع الخاص لأت=نهما تخضع لآليات معتمدة واجراءات صارمة محددة مسبقا ، فهناك اجراءات ونصوص قانونية والتنظيمية، سواء داخلة لأمر بالوظيفة أو بالنسبة للمترشحين المقدمين لها، ومن خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية.

كيف تساهم آليات التوظيف على جودة المورد البشري في المؤسسات العمومية في الجزائر ؟

سادسا - التساؤلات الفرعية:

- ماهو التوظيف والوظيفة العامة ؟

- ماهي الأطر النظرية للتوظيف والوظيفة العامة ؟

- ماهي اهم الاجراءات المتبعة في عملية التوظيف ؟

سابعا - الفرضيات :

- قد تعتمد المؤسسات العمومية في الجزائر على مجموعة من آليات التوظيف.

- ربما التطبيق الصحيح لآليات التوظيف واقعا يساعد المؤسسة العمومية على

استقطاب أكبر عدد ممكن من المورد البشري المؤهلة .

- كلما تعتمد كفاءة وجوده المورد البشري على التجسيد الفعلي للآليات المعتمدة في

عمليات التوظيف داخل المؤسسات والادارات العمومية.

ثامنا - مناهج و اقتربات :

- المناهج:

المنهج الوصفي التحليلي : تم الاعتماد على هذا المنهج لتمكن من وصف الظاهرة التي

وتحليلها حول مختلف الآليات والاجراءات القانونية والتنظيمية لعملية التوظيف داخل

المؤسسات والادارات العمومية.

- الاقترابات:

الاقتراب النسقي : وهذا الآن عملية التوظيف يمكن أن نتفاعل معها وهذا من خلال دراسة نجاح أو فشل المؤسسة العمومية.

وبما أن عملية التوظيف هي مجموعة من الآليات المتفاعلة والمترابطة مع بعضها البعض سواء داخل المؤسسة الواحدة أو بينها وبين التوظيف العمومي وأن أي اختلال بأحد هذه الآليات يؤثر سلبا على جودة المورد البشري الذي يؤدي هو الآخر إلى التأثير السلبي على المؤسسات العمومية .

الاقتراب المؤسساتي القانوني : وهذا لان الدراسة كانت تتطلب منا طريقة تجنيد الافراد في المؤسسات العمومية و البناء الداخلي لها والعلاقة التي تربط المؤسسات والادارات العمومية بالوظيفة العامة .

الاقتراب القانوني :لقد تم الاعتماد على مجموعة من النصوص القانونية التي يتم الاعتماد عليها في تأصيل عملية التوظيف في مؤسسات و الادارات العمومية .

تاسعا - هيكلية الدراسة

تقسيم الدراسة

لانجاز هذه الدراسة ارتأينا تقسيم الدراسة الى فصلين ، وهذا سعيا منا الى محاولة تغطية كل جوانب اليات التوظيف في المؤسسات و الادارات العمومية.

قمنا بإعداد مقدمة وتم التطرق فيها الى كل متغيرات الموضوع، ثم في الفصل الاول قمنا بتقديم الاطار النظري لمتغيرات الدراسة ، بداية من ماهية التوظيف والوظيفة العامة وصولا الى أهم النظريات المفسرة لها ، ثم اعطينا مفهوم للموظف العام و ادارة الموارد البشرية و استراتيجياتها و أهم العمليات الادارية لها.

أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا في بادئ الأمر الى سياسات التوظيف الخارجية في المؤسسات والادارات العمومية و كيفية اجراءها بكافة أنواعها ، ثم تطرقنا الى سياسات التوظيف الداخلية و المتمثلة في الترقية بأنواعها، وجاءت الخاتمة كاجابة عن الاشكالية.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة
والمؤسسة العمومية

الفصل الاول-

الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة العامة و المؤسسة العمومية:

نظرا لتطور المجتمعات و التنظيمات ، أدى ذلك الى تطور الدولة ووظائفها ، ولهذا التطور يجب على الدولة ايجاد مؤسسات حكومية لتطبيق برامجها ، وعلى هذا الاساس ظهرت العديد من الاتجاهات والانظمة التي لكل منها مفهومه الخاص حول مفهوم الوظيفة العمومية و التوظيف .

انطلاقا من هذا سنتطرق للفصل الاول بعنوان : الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة العامة و المؤسسة العمومية متناولين في المبحث الاول : ماهية التوظيف والوظيفة العمومية ، تطرقنا الى مصادر ومبادئ ومراحل تطور الوظيفة العامة في الجزائر وفي المبحث الثاني درسنا النظريات الكلاسيكية الحديثة المفسرة لمفهوم التوظيف والوظيفة العامة، ثم انتقلنا الى عمليات ادارة الموارد البشرية متناولين مفهومها واستراتيجياتها وعمليات التخطيط و الاستقطاب وفي الاخير عملية الاختيار و التعيين .

المبحث الأول - ماهية التوظيف والوظيفة العامة :

المطلب الأول - مفهوم التوظيف والوظيفة العامة :

أولا- التعريف اللغوي والاصطلاحي للتوظيف :

1/ التوظيف لغة : اسم من فعل وظّف، يوظّف، توظيفا ، المراد به استخدام أو تشغيل الشيء أو الانسان قصد اثناء قيمة جديدة منه، مثل توظيف الأموال للحصول على الأرباح ويستخدم العمال قصب انتاج سلع وخدمات جديدة.¹

2/ التوظيف اصطلاحا: هو مجموعة العمليات الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف لمصطلح التشغيل، فيه معنى بالتكليف لشخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة.

أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ وسد منصب كان شاغرا.²

يعتبر التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال ادارة الموارد لبشرية، ويقصد بها أيضا تزويد المصالح والورشات بالأفراد الازمين كما وكيفا لأداء نشاطها بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برامج المنظمة وتحقيق أهدافها.

ثانيا - تعريف اللغوي والاصطلاحي للوظيفة العامة :

كان لزاما بنا قبل التطرق إلى تعريف الوظيفة العمومية أن نعرض على مفهوم الوظيفة في مفهومها الهام و الذي هو :

1/ تعريف الوظيفة لغة : من الوظيف وهو مستندف الزراع والساق من الخيل والإبل و غيرهما ، ونقول رجل وظيف أي قوي على المشي في الحزن، وكذلك يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد

¹ - المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشروق، لبنان، 1973، ص 265.

² - بوراس شافيا، سياسة والتوظيف في ضل اصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2007، مذكرة ماجيستر في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص 10.

إنشاء قيمة منه، وهكذا توظف الأموال قصد الحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.¹

2/ تعريف الوظيفة إصطلاحاً: هو مجموعة الأعمال والأشغال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة، وكذلك هي العمل الذي سند إلى شخص ما ليقوم به نظير أجر شهرين ويخضع هذا الأخير لقانون العاملين بالدولة.

إن تعبير " الوظيفة العمومية " من المصطلحات الحديثة لاستعمال، ومن الصعب تقديم تعريف شامل و دقيق الوظيفة العامة، وذلك أن قوانين الوظيفة العامة وأنظمتها في أغلب الدول لمتقدم تعريفاً واضحاً واكتفت بتحديد نطاق تطبيق هذه القوانين والأنظمة فقط² .

ثالثاً - تعاريف رواد وعلماء للتوظيف والوظيفة العمومية:

1/ التفسير الموضوعي: تعرف الوظيفة العامة على أنها مجموعة من اختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص مختص ومحدد تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة مستهدفاً الصالح العام.³

ومن ما سبق يمكن أن نستخلص بأن المفهوم الموضوعي للوظيفة العامة بالخصائص التالية:

- لا يعرف هذا الموضوع فكرة التدرج الوظيفي، بمعنى لا توجد فيه ترقية الموظف من رتبة إلى أعلى، فكل تغيير يعتبر تعييناً جديداً يتطلب استقاء المتطلبات والشروط.
- ارتباط مصير الوظيفة بالموظف الذي اختير لشغلها، الأمر الذي جعل نقل الموظف من وظيفة لأخرى ذات خصائص متميزة أمراً متعذر التحقيق، وإذا قررت الإدارة إلغاء الوظيفة

¹ - المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشروق، لبنان، 1973، ص 265.

² - جمال رميني، إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر: خيار تنظيمي أم حتمية اجتماعية، سياسية، مجلة العلوم

الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، جامعة الجزائر 2، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 312

³ - ياسين ريوح، أنظمة الوظيفة العمومية و موقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة، العدد 42، جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة، الجزائر 2018، ص 408

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة و المؤسسة العمومية

لأي سبب كان، فإن لها الحق أن تقرر فصل الموظف دون أن لديه حق مكتسب تجاه الإدارة في النقل لوظيفة أخرى.

- المرونة بحيث أن المنظمة يمكنها فصل الموظفين الذين لم تعد بحاجة إليهم و لا تكون مجبرة على تأمين وظائف أخرى لهم.

ويطلق على هذا المفهوم الأمريكي للوظيفة العامة، لأنه بدأ العمل به في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشر تدريجيا لبعض الدول كالبرازيل وكندا.

2/ التفسير الشكلي: تعتبر الوظيفة العام بحسب هذا النظام مهنة أو سلك تتسم بالدوام والاستقرار، يضل الموظف فيها إلا أن يبلغ سن معين لانتهاء الخدمة أو يستقيل، الادارة في حالة إلغاء الوظيفة التي يشغلها الموظف لأي سبب لها أن تستفيد من خدماته في عمل آخر يتناسب مع قدراته واستعداداته، والوظيفة العامة لمعناها الشكلي الموظفون يعملون بأداء الوظيفة الادارية في مرافق الدولة، هؤلاء الموظفون يعملون لصالح الادارة وأسمها، وبالتالي خدمة المرفق العام.¹

وبناءً على ما سبق ذكره يمكن أن نستخلص بأن المفهوم الشكلي للوظيفة العامة يتسم بما يلي:

- تقوم الوظيفة العمومية على فكرتين: وجود قانون أساسي للموظفين، اعتراف بالحياة المهنية والوظيفة للموظف.

- عدم ارتباط مصير الموظف بوظيفة معينة، وإنما على الادارة أن تلحفه في أية وظيفة داخل الاطار العامل لفتته التي يلتحق بها، وبالتالي فالإلغاء الوظيفة لا يتبع فصل الموظف.

- إمكانية النقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة الواحدة، أو إلى منظمة أخرى.

¹ - ياسين ربوح، مرجع سابق، ص 401.

- وضوح فكرة الترقية إلى وظيفة أعلى واعتبارها لمثابة حق العامل بقضائه فترة زمنية في وظيفته الحالية بالإضافة إلى توفر بعض الشروط التي تتعلق بكفاءة الموظف في أداءه لعمله.¹

ويطلق على هذا المفهوم المفهوم الأوربي للوظيفة العامة، أو نظام السلك الوظيفي لأنه طبقة لأول مرة في الدول الأوروبية، فرنسا وانجلترا، لينتشر وتتبناه دول العالم خاصة دول العالم الثالث.

3/ تعريف القانونيين والاداريين للوظيفة العامة.

أ- **الناحية القانونية** : الوظيفة العامة هي مجموعة الأوضاع والأنظمة القانونية الخاصة بالموظفين العموميين سواء التي تتعلق بمستقبلها الوظيفي وعلاقتها بالإدارة أو التي تتصل بأدائهم لمهام الادارة العامة بإتقان وفاعلية.

ب- **الناحية الادارية**: عرفها الدكتور عامر الكبيس بأنها " مجموعة من الأعمال المتشابهة والمتجانسة التي تكون مع بعضها كيانا وظيفيا يكفي لتشغيل موظف متفرغ لأدائها.²

رابعا - تعريف الرواد والعلماء لعملية التوظيف :

وفقا لكيث ديفيس التوظيف هو عملية البحث عن المتقدمين المؤهلين للعمل وجذبهم، تبدأ العملية عندما يتم البحث عن المجندين الجدد وتنتهي عند تقديمهم لطلبات عملهم.

يرى ادوارد فيليبو أن التوظيف هو عملية البحث عن الموظفين عن المحتملين و تحفيزهم على التقدم للوظائف في المنظمة.

وعرفها تلسون مارت بأنها انشاء الطلبات أو انشاء طلبات أو المتقدمين لشغل منصب معين.

¹ - ياسين ربوح، مرجع نفسه، ص 401-402.

² - محمد ميلود، سياسات التوظيف في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03، جامعة الأغواط، الجزائر، جامفي 2016، ص 360.

وعرفها بروفيسور **دجريفن** أنها عملية جذب الأفراد للتقدم للوظائف المتاحة .
وحدد **ديسونزو واس بي روبانز** التوظيف هو عملية اكتشاف امكانية تنظيمية فعلية أو متوقعة.

5/ التعريف الاجرائي: فالوظيفة العامة ما هي سوى مجموعة من الاختصاصات القانونية والأنشطة والأعمال التي ستوجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل ادارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لإدارته

المطلب الثاني : شروط وأهمية التوظيف :

أولاً- شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية :

لقد حدد المشرع الجزائري الشروط التي يجب توافرها وذلك من خلال مختلف النصوص القانونية العامة والخاصة، والتي تنظم الشروط للالتحاق بسلك الوظيفة العامة ومنها الأمر 06-03 والمعمول به حاليا حيث نصت المادة 75 منه لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومي ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية¹:

1/ التمتع بالجنسية الجزائرية² :

إن الترشح لوظيفة عمومية يتوقف على مدى ارتباط المترشح بالدولة ومدى خضوعه لقوانينها وتشريعاتها، وذلك حرصا على أمن الدولة نظرا لما تنطوي عليه الوظيفة العامة من أسرار ومعلومات تتعلق بالدولة والمجتمع في جل المجالات أمنية واقتصادية وسياسية... إلخ لذا كان لزاما على المشرع أن يعطي المجال للأشخاص الذين تتوافر فيهم الدواعي والبواعث الوطنية، مما يجعله حريصا وغيورا على تحقيق مصلحة الدولة، ويظهر ذلك جليا في الأمر 06-03 الذي حصر التعيين في الوظيفة العامة بالمواطنين وحدهم دون الاشارة إذا كانت الجنسية مكتسبة أو أصلية، غير أن هناك بعض القوانين الأساسية الخاصة والتي تنص

¹ - المادة 75 من الامر 03-06 ، مرجع سابق ..

² - نفس المرجع

على اقتصاد على شروط الأقدمية في اكتساب الجنسية الجزائرية للتعيين في الأسلاك المدنية.

2/ التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والسلوك:

يشترط في المترشح للوظيفة العمومية أن يكون متمتعاً بكامل حقوقه المدنية، وأن يكون حسن السيرة والسلوم، ويمكن التحقق من تمتع المترشح بالحقوق المدنية من خلال مراجعة السلطات الأمنية المختصة، والاطلاع على صحيفة بسوابقه العدلية، ولقد نصّ الأمر 03-06 في مادة 75 منه عدم حرمان المترشح من حقوقه المدنية كالعزل والاقصاء من الوظائف والمناصب التي لها علاقة بالجريمة، وحق الانتخاب والترشح وغيرها، كما يجب خلو صحيفة السوابق العدلية من الأفعال التي تتنافس مع ممارسة الوظيفة العامة ويتم اثبات ذلك من خلال تقديم صحيفة السوابق العدلية في ملف التوظيف بالمؤسسة.¹

3/ الوضعية القانونية اتجاه الخدمة الوطنية:

الوضعية القانونية المراد بها هنا وضحتها القوانين من خلال القانون رقم 1406 المتعلق بالخدمة الوطنية أن تكون إما بتأدية الواجب الخدمة الوطنية، أو اعفاء منها، أو تأجيل لسبب قانوني، وتثبت إحدى الحالات المذكورة بوثيقة تسلم من السلطات العسكرية المختصة تدرج في ملف الترشيح² وهذا كان قبل صدور الأمر 03-06، ولكن نظراً لكثرة الشكاوى من طرف الشباب، فجاءت الحكومة بالتعليمية 273 المؤرخة في 2013/08/17 .
قد أعفت المترشحين من ثبات تسوية الوضعية تجاه الخدمة الوطنية أو الاعفاء منها أو تأجيلها عند تقديم ملف الترشيح، حيث أن المترشح يسمح له بالمشاركة في المسابقة، فإذا نجح يلتزم بتقديم ما يثبت تسوية وضعيته.

¹ - المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 2012/04/25، يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والادارات العمومية واجراءها، العدد 26، الجريدة الرسمية 03 ماي 2012..

² - القانون رقم 06/14، المؤرخ في 2014/08/09، المتعلق بالخدمة الوطنية، العدد 48، الجريمة الرسمية الصادرة بتاريخ 2014/08/10.

4/ شرط السن :

يعتبر هذا الشرط من الشروط الأساسية والتي ينبغي على المترشح استقائه، حيث نصت عليه المادة 75 من الأمر 03-06 وحددت المادة 78 منه الحد الأدنى له بثمانية عشر (18) سنة كاملة عند تقديم الملف ويثبت هذا الشرط من خلال تقديم المترشح لشهادة ميلاد المعني¹.

5/ القدرة البدنية والذهنية :

وقد جاء هذا الشرط في المادة 7 من الأمر 03-06 دون شرحه غير أن المرسوم رقم 144/66، المتعلق بشروط اللياقة البدنية للالتحاق بالوظيفة العمومية وتنظيم اللجان الطبية قد فرض على المترشح اثبات قدرته البدنية بتقديم شهادة طبية من طرف طبيب عام ممارس ومحلف تؤكد سلامته من الأمراض والعاهات التي تتنافى مع ممارسة الوظيفة، وشهادة طبية مقمة من طرف طبيب الأمراض الصدرية تثبت سلامة المترشح من أي مرض أو شفائه منه².

6/ اثبات مستوى التأهيل :

والمراد به هنا اثبات المترشح للمستوى التأهيلي الذي يشترطه المنصب ويختلف مستوى المؤهل باختلاف مستوى المنصب المراد شغله، ويتم تحديد المؤهل ونوعيته في القوانين الأساسية الخاصة بمختلف الأسلاك والرتب.

وهذا ما تعرض له المشرع من خلال المادة 79 من الأمر رقم 03-06، حيث أشارت إلى أن التوظيف يتوقف على اثبات التأهيل المطلوب بشهادات أو اجازات أو مستوى التكوين، يحدد القانون الأساسي الخاص بكل سلك نوع الشهادات أو الاجازات أو مستوى

¹ - المادة 78 من الأمر رقم 03-06، مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.

² - المادة 75 من الأمر رقم 03-06، مرجع سابق.

التكوين الذي تتطلبه كل رتبة بما يتلائم مع مسؤولياتها وصلحاياتها، ويثبت شرط التأهيل بتقديم شهادة أو اجازة في ملف الترشيح.¹

ومن خلال ما سبق فإن الإدارة يمكن أن تضيف شروطا أخرى تراها لازمة لشغل الوظائف العمومية، طالما كانت هذه الشروط غير متعارضة مع القانون أو النظام العام وهو ما أشارت إليه المادة 77 من الأمر 06-03.

ثانيا- أهمية التوظيف :

تسعى عملية التوظيف إلى التوفيق بين متطلبات الوظيفة والشخص المناسب لها، أي بمعنى جعل الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من خلال حصر جملة من المواصفات للموظف ومواصفات للوظيفة المعروضة نذكر منها :

1/ متطلبات خاصة بالوظيفة والموظف :²

- أداء التزامات معينة، تحمل مسؤوليات معينة، ممارسة سلطات معينة .
- يعتبر التوظيف أساس عمل إدارة الموارد البشرية من خلال إدارتها لشؤون الموظفين وتسيير حياتهم المهنية، والتي تتشكل من عدة وظائف من أجل توفير المورد البشري تتمثل في : توصيف الوظائف، توظيف الموارد، تقييم الأداء التدريب والتكوين، ... الخ³
- كما يهدف التوظيف أيضا إلى الاقتصاد في النفقات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، من خلال استقطاب أشخاص ذوي كفاءة ومهارة لا يتطلب تدريبهم إنفاقا كبيرا
- التأهيل العلمي من حيث المستوى والتخصص المطلوبين.
- خبرة عملية في التخصص والمستوى المطلوبين.
- المؤهلات الشخصية (السن، الجنس القامة

التركيبية النفسية والاجتماعية للفرد الاتزان التأقلم، الإدراك العادات والتقاليد والثقافة)¹ .

¹ - المادة 79 من الأمر رقم 06-03، مرجع سابق.

² اسماعيل قيرة واخرون لتنمية الموارد البشرية (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع : 2007) ص 88.87

³ عمر وصفي عقيلي (إدارة الموارد البشرية المعاصرة) استراتيجي (الطبعة الأولى) عمان : دار وائل للنشر والتوزيع (2005)، ص 311.

مما تقدم ذكره فإن أهمية التوظيف تتضح جليا أنها ذات أثر بالغ ومباشر على المنظمة الإدارية، فإذا كانت عملية التوظيف مبنية على أسس علمية تواكب التحديات، فإنها بالضرورة سوف تفرز لنا موظفا يولي لوظيفته دفعا جديدا، وتنتج أيضا فريق عمل متكامل وذو كفاءة عالية.

المطلب الثالث : مصادر ومبادئ ومراحل تطور الوظيفة العامة :

أولا-مصادر الوظيفة العمومية :

يعتبر قانون الوظيفة العامة جزء من القانون الإداري، وأهم مصادرها التشريع الذي يرتب وفقا لمبدأ تدرجه، يعلوه الدستور ثم التشريع ثم التنظيم.

1 / الدستور:

إن التعديل الدستوري الأخير، تضمن جملة من الأسس والمبادئ التي تتعلق بالوظيفة العامة من حيث أن ممارستها تكون خدمة للمصلحة العامة وليس وسيلة لخدمة المصالح الخاصة² ، كما نص على تعزيز دور المرأة في تقلد مختلف الوظائف مع الرجل، كما أن لها الحق في تقلد المناصب العليا في الدولة وفي مختلف الهيئات والمؤسسات العمومية³ . وتكريس مبدأ المساواة في تقلد المناصب والوظائف مع الالتزام بالشروط التي يحددها القانون، بالإضافة إلى حماية الدستور لحقوق الموظفين والعمال بصفة عامة من الحق في الإضراب والتمثيل النقابي والحق في الراحة والعطل والضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى ما تضمنته أحكام الدستور على أن يشرع البرلمان في مجال الضمانات الأساسية للموظفين والقانون الأساسي العام للتوظيف العمومي.

¹ على سلمى إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع (1998)

² - المادة 23 فقرة 1 من التعديل الدستوري، القانون رقم 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016 الجريدة الرسمية، العدد

14 المؤرخ في 07 مارس 2016

³ - المادة 36 من التعديل الدستوري رقم 16-01

2/ التشريع :

إن التشريع العادي¹ له مكانة معتبرة في مجال الوظيفة العامة، حيث نص التعديل الدستوري 2016 الجزائري في المادة 140 منه وبالضبط في البند رقم 25 صراحة على دور البرلمان في هذا المجال، وهذا نظرا لأهمية الغرض الذي تتميز به القاعدة القانونية للوظيفة العامة²، كما أن أهم فترة مر بها النظام القانوني للوظيفة العامة هي ما بين 01 جويلية 1962 إلى جانفي 1967، وهو تاريخ سريان أول قانون أساسي. ففي سنة 1965 تم تشكيل لجنة وزارية متكونة من وزارة المالية ووزارة الداخلية والتي كلفت بتحضير مشروع القانون الأساسي للوظيفة العامة، ليعرض على الجهات الفاعلة في الدولة، ثم يصدر في شكل أمر وهذا تحت رقم 66-133 المؤرخ في 02/06/1966، ومن ثم يعتبر هذا أول قانون جامع للقواعد العامة التي تنظم الوظيفة العامة في الجزائر، ليصبح ساري المفعول ابتداء من 01/01/1967، ونظرا لتبني النظام الاشتراكي آنذاك فقد كرس المشرع مبدأ المساواة بين جميع الموظفين، وفي 05/08/1978 تم صدور القانون الأساسي العام للعامل، والذي كان يطبق على جميع الفئات العمالية في الجزائر، موظفين وعمال أجراء، وفي 23/03/1985 صدر متضمن القائم الأساس النموذج لعمال المؤسسات الإدارات العمومية.

ثانيا - مبادئ الالتحاق بالوظيفة العامة :

يعتبر أمر 06/03 هو المرجع الذي تتبناه المؤسسات والإدارات العامة في عملية التوظيف، وهذا الأخير نصّ على مبدئان أساسيان هما :

1/ مبدأ المساواة في الترشح لتولي الوظيفة العمومية:

يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة العمومية هي تحقيق العدل والعدالة بين الراغبين في الترشح للالتحاق بالوظيفة العمومية على أن تتوافر فيهم الشروط للالتحاق بالوظيفة العمومية على أن تتوافر فيهم الشروط اللازمة والمطلوبة والتي تتوافق مع متطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة والمعلن عنها، فمبدأ المساواة هو أولاً مبدأ ذو قيمة إنسانية عالمية،

¹ - لمعرفة أكثر لتاريخ التشريع المتعلق بالعمل والوظيفة العامة انظر، محمد صغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر، الجزائر 2004 ص 6 - 10.

2- المادة 140، البند 25 من التعديل الدستوري 2016، الضمانات الأساسية للموظفين والقانون الأساسي للتوظيف العمومية.

وهو من القوانين المعترف بها في المواثيق الولية والاقليمية لحقوق الانسان، كما أنه ذو قيمة دستورية حيث نصّ عليه جميع الدساتير الجزائرية، فـدستور 1996 المعدل أكد في مادة 63 على أن «المواطنين يتساوون في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير التي يحددها القانون»¹ وتؤكدّه أيضا نص الماد 53 من نفس الدستور « لكل المواطنين الحق في العمل....»

كما عملت النصوص القانونية للوظيفة العامة على تبني مبدأ المساواة في التوظيف العمومي منذ الاستقلال وإلى غاية يومنا هذا، وهذا ما يؤكدّه أيضا نص المادة 05 من الأمر 133-66 كما يؤكد أيضا نص المادة 74 من الأمر 06-03 صراحة حيث جاء فيها ما يلي :
« يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية بين البشر أقتدته جميع الأديان السماوية وخاصة الدين الاسلامي ويظهر هذا من خلال قول رسول الله صلى الله عليه وسلم «إن ربكم واحد وأباكم واحد لا فضل لعربي على عجمي ولا عجمي على عربي ولا أحمر على أبيض إلا بالتقوى».

2/ مبدأ الجدارة في التوظيف:

ويقصد به المعيار الموضوعي المكمل لمبدأ المذكور سابق وهو المساواة فإذا كانت المساواة تقتضي وتستلزم تكافئ الفرص بين المرشحين في الالتحاق بالوظيفة الشاغرة فإن المعيار الموضوعي الذي يحقق هذا التكافئ هو الاستحقاق من خلال اختبار الموظفين على أساس الكفاءة والصلاحية.²

وهو يوجب الرفع من مستوى أداء الادارة العمومية من خلال اختيار أفضل الكفاءات والقدرات فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق هو أفضل وأنجح طريقة لذلك.
والمتعارف عليه أن مبدأ الجدارة هو توافر مجموعة من المعارف والمؤهلات فيمن يريد الالتحاق بالوظيفة العمومية مع اختلافات فيها من منصب إلى آخر، وعند التطبيق

¹ - ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، ط 1، الجسور. النشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 75.

² - عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 78.

السليم لهذا المبدأ نجد أنه يؤدي إلى تحسين الأداء، وبذلك يحقق المصلحة العامة عن طريق الاختيار الأجدر ومن ناحية أخرى فإنه أبعء المحسوبية في التعيين وذلك بإجراء الامتحانات و المسابقات الذي تحدد من هو أجدر وأحق بالتوظيف في الادارات والمؤسسات العامة وهذا ما جاءت به المادة 81 من الأمر 03/06 حيث نصف على أن نجاح المترشحين في المسابقات والاختبار المهنية تعلن عنه لجنة بناءً على قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق¹، كما نصت المادة 79 منه على أن الالتحاق برتبة من رتب الوظيفة العمومية مشروطة بإثبات التأهيل بشهادات وإجازات أو مستوى التكوين،² وقد جاء تفصيل هذه الأحكام في المرسوم التنفيذي 194/12 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، وذلك من خلال تحديد معيار، النجاح في المسابقات والامتحانات والنصوص المهنية بالحصول على معدل العام يساوي على القل 10 من 20، دون الحصول على نقطة اقصائية لا تقل عن 05 من 20.³

ثالثاً: مراحل تطور الوظيفة العامة:

بعد خروج المستعمر الفرنسي من الجزائر في 1962 وجدت الجوارى نفسها تراث كل شيء من الادارة الفرنسية وكغيرها من الادارات فأن الوظيفة العامة أداة موروثه على المستعمر الفرنسي .

ولهذا كان علي الجزائر كدولة هو محاولة الإصلاح الاداري في الدولة و لكنها كانت غير مهينة لعدم وجود إطارات قادرة علي ذلك و لهذا فقد صارت الجزائر بنفس قانون الوظيفة الذي كان ساندا اثناء الاستعمار و ذلك بموجب احكام قانون 62.157 المؤرخ في 31 .ديسمبر 1962 المتضمن تمديد صلاحيات تطبيق القوانين الفرنسية ما لم

¹ - المادة 81 من الأمر 03/06، مرجع سابق .

² - المادة 79 من الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

³ - المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 2012/04/25، يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والادارات العمومية واجراءها، العدد 26، الجريدة الرسمية 03 ماي 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة و المؤسسة العمومية

يمس سيادة الوطنية ظ و ذلك قصد تقادي تعطيل و تجميد الحياة الاقتصادية و الاجتماعية في انتظار وضع القوانين وتنظيمات الوطنية.¹

شكلت لجنة الوزارية من اجل تنظيم شامل وجديد للوظيفة العامة مشكل من وزارة المالية و وزارة الداخلية التي تتبعها ادارة الوظيفة العامة اذاك .و اعدت هذه اللجنة مشروع قانون الوظيفة العامة الذي عرض في جانفي 1965 على مختلف الادارات والوزارات .ثم عرض على المجلس الوزارة و ناقشه مجلس نيابة الثورة في ماي 1966 و صدر في 02 جوان 1966 .

جاء هذا القانون تعبير عن طبيعة الدولة المركزية و تجسيد نظام الوظيفة العامة ذات طبيعة مغلقة .وقد جاء في رهن أسباب الامر 66-133 ان سبب اختياره أن الموظفين اذاك يتميزون من عدم استقرار القانوني و عدم استقرار العملي .و استمر على هذا الحال الى غاية 1978 حيث صدر القانون العام للعمل و هو قانون 12 78 المؤرخ في 05 أوت 1978 و احتوي عمال 216 مادة قسمت الي خمس أبواب .ححص الباب الاول الحقوق والواجبات اما ثاني حدد علاقة العمل أما ثالث اهتم بمناصب العمل أما الباب الرابعة الخامس فقد حدد.

أجر العمل والحماية الاجتماعية ، وما يميز هذا القانون أنه لا يوجد فصل بين قانون العمل و الوظيفة العامة نتيجة لعدم الفصل بين مفهومي العامل و الموظف ، وهذا يعتبر من سمات نظام العمل ذات بيئة مفتوحة.²

غير ان القانون الاساسي العام للعامل نص في مادته الثانية على ضرورة صدور قوانين اساسية نموذجية فيشكل مراسيم تسير مستخدمي كل قطاع ، تتبثق عنها قوانين

¹ - عويسي عبد الوهاب ،المنظومة القانونية الاساسية في الوظيفة العامة الجزائرط 05 ، دون سنة نشر من ص1.

² - مقدم السعيد ، قطاع الوظيفة العامة (تطوره و أماله)، مجلة المدرسة الوطنية للادارة ، مركز التوثيق والبحوث الادارية ط1 ، 1991 ، ص 20

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة و المؤسسة العمومية

أساسية خاصة تسير عمال كل هيئة مستخدمة ، وقد اتخذ لذلك قانون اساسي نموذجي لمستخدمي المؤسسات و الادارات العمومية سنة 1985 .

ولقد حاول المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 والذي يحتوي على 150 مادة، تميز العمال وهم الموظفون وذلك باعادة ادراج القواعد الاساسية الواردة في القانون الاساسي للوظيفة العامة سنة 1966 الا انه بقي مستندا الى احكام القانون العام للعمال 1978 في فلسفته ، وبذلك عرفت هذه المؤسسات و الادارات العمومية تنظيما قانونيا خاصا بها ويميزها عن المؤسسات الاخرى فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية ، و بالتالي القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية هو مزيج من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1966 و مبادئ القانون الاساسي العام لسنة 1978 .

ألغى قانون 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بالعلاقات الفردية للعمل القانون الاساسي العام للعامل وزاده غموض لأنه جاء نتيجة للتطورات الكبيرة أنداك لاسيما اصدار دستور 1989 والذي حمل مفهوما جديدا للدولة ، وقد نص على ان مستخدمي قطاع المؤسسات و الادارات العمومية يسيرون بنص تشريعي خاص بهم ، الا ان هذا النص بقي حبيس أدراج رئاسة الحكومة ولم يتم اصداره ، وهذا أدى الى فراغ قانوني في قطاع الوظيفة العامة وبقي مسيرا بنصوص قانونية متفرقة ، وبالتالي استمر تطبيق قانون الوظيفة العامة لسنة 1966 وأحكام المرسوم التنفيذي 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، وتطبق أحكام القانون 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالعتل السنوية .

الامر الذي يوجب ضرورة لوضع قانون أساسي للوظيفة العامة هو الجهة الدستورية ، ذلك أن الماد 51، 122، 126 من دستور 1996 نصت على ضرورة وضع نص تشريعي لتحديد ضمانات أساسية للموظفين و قانون اساسي عام للوظيفة العمومية ، و أخيرا تم اعداد مشروع قانون الوظيفة العمومية ومنذ 1998 وهو حبيس ادراج رئاسة الحكومة مرة اخرى ، الا ان جاء اجتماع مجلس الوزراء في 09 جويلية 2006 الذي أعطى الاعتماد عليه بموجب الامر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المنشور في الجريدة الرسمية رقم

456 الصادرة 16 جويلية 2006 ، ألحق المديرية العامة للوظيفة العمومية بمصالح رئاسة الجمهورية بعد ماكانت ملحقة برئاسة الحكومة ،وجسد هذا القانون مبدأ المسار المهني كقاعدة أساسية للوظيفة العامة في المادة 28 منه ، كما جسد مبدأ حرية الانتماء للأحزاب السياسية لكافة الموظفين وهذا لايؤثر على حياتهم المهنية ، وأقر احداث مجلس أعلى للوظيفة العامة.

المطلب الرابع : المؤسسة العمومية المفهوم والتطور والأنواع:

أولا - مفهوم المؤسسات العمومية:

1/ تعريف المؤسسات العمومية:

تعرضت فكرة المؤسسة العمومية لتطور بالغ الأهمية، فقد بدأت هذه الفكرة في نطاق ضيق فاقترنت على منح المرفق العام الشخصية المعنوية وقد نجم عن ذلك وجود نظام قانوني خاص وموحد خضعت له المؤسسات العمومية¹.

فقد ذهب أنصار المذهب الحر إلى أن المؤسسة العمومية تستلهم مقومات وجودها مع الفرد وأن الأفراد يتمتعون بحقوق لصيقة بها ولدت معهم ولا يمكن للدواة أن تمسها أو أن تسن ما يخالفها، فهي سابقة عن نشأة الدولة، وأعطوها مرتبة أكبر من التي للدولة لأن غاية الدولة هي حماية تلك الحريات الفردية².

وفي المذهب الاشتراكي تعددت المؤسسات وتمايزت فالمؤسسة العمومية اعتبرت في المجتمع الاشتراكي كشكل من أشكال اشتراكية وسائل الإنتاج³.

- وبذلك بات مفهوم المؤسسات العمومية غير جامع لأن القضاء الإداري رفض الاعتراف لبعض الأشخاص المرفقية بصفة المؤسسة العمومية، وغير مانع لأنه ينطبق على بعض الأشخاص العامة التي لا تدير مرافق عامة¹

¹ - بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي كلية الحقوق و العلوم السياسية (2010 / 2011)، ص 17

² - جلول شيتور، الحرية الفردية في المذهب الفردي، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 10 نوفمبر 2006) ص 140

³ - رشيد واضح، المؤسسة العمومية في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق (الجزائر: دار الموسسة 2020، ص: 32)

2/ التعريف الفقهي: هي المؤسسة العمومية هي شخص معنوي عام، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقبلي والمتخصص للمرفق العام، وعليه فإن تسيير المرافق العامة قد يعهد إلى أشخاص عمومية والتي أطلق عليها اسم المؤسسة العمومية. ويعرفها سليمان الضماوي بأنها « مرفق عام يدار عن طريق مؤسسة عمومية يتمتع بالشخصية المعنوية² ».

3/ المؤسسة العمومية في التشريع الجزائري

هي كل مؤسسة عمومية يخضع موظفوها لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية³، والمؤسسة العمومية تضم الإدارة في الدولة والمصالح الغير مركزية التابعة لها والجامعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات طابع إداري مؤسسات عمومية ذات طابع علمي ثقافي وتكنولوجي، ما يميز المرفق العمومي على المرفق الخاص بأنه يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة.

ثانيا - أنواع المؤسسات العمومية:

يختلف المؤسسات العمومية الجزائرية فهي لا تأخذ شكلاً واحداً بل يختلف حسب نشاطها و تنقسم الى ما يلي:

1/ المؤسسات العمومية الإدارية:

يعرفها الدكتور عمار عوادي بأنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية و استقلال مادي و إداري، ترتبط بالسلطات المركزية الإدارية المختصة بعلاقة التبعية و الخضوع للرقابة الإدارية الوصية وهي تدار بأسلوب اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني⁴.

¹ - سليمان محمد طهاري، الوجيز في القانن الإداري، مصر: دار الفكر العربي 1984، ص: 87

² - سليمان محمد طهاري، مرجع سابق ص 87

³ - موسى بودهان، قانون التوظيف العمومي، الجزائر : حصور للنشر و التوزيع 2015، ص: 133

⁴ - عبد القادر شايب الراس، المؤسسة العمومية و مبدأ المناقشة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة وهران 02 كلية الحقوق و العلوم السياسية،

تتميز المؤسسة العمومية ذات طابع إداري بأنها شخص معنوي تتمتع بجميع مميزات المعنوية.

المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام فهي تخضع لقواعد القانون العام و القانون الإداري بالضبط¹.

2/ المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري

هي تلك المرافق الذي يكون نشاطها تجارياً وصناعياً تتخذها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها ذات طابع تجاري وصناعي، وهي تخضع للقانون العمومي والقانون الخاص معاً كل نطاق محدد².

باعتبارها مؤسسة عمومية فهي إذن تتقاسم نفس خصائص المؤسسات العمومية من شخصية معنوية واستقلال مادي وإداري ما يميزها عن المؤسسات العمومية الإدارية هو أنها متخصصة في تسيير المرافق الصناعية والتجارية، كما أنها تخضع في نشأتها إلى قواعد القانون الخاص³.

3/ المؤسسة العمومية ذات طابع إقتصادي

هي تلك المؤسسات التي يكون رأس مالها ملك الدولة، و هذا ما يمنع مسؤوليتها من بيعها أو التصرف فيها إلا بموافقة الدولة، حيث أن مالها 100% تابع للدولة أو الجماعات المحلية⁴.

وفي هذا الإطار جاءت المادة 02 من الأمر 04 / 01 المتضمن التنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وخصيتها و تسييرها على أن شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي

¹ - مرجع نفسه، ص 19

² - مرجع نفسه، ص 21

³ - نفس المكان ،

⁴ - فضيلة زواوي، محاضرات في تسيير المؤسسات، ألفت على طلبة، قسم علوم التسيير 2017 / 2018 ص 10

شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة و هي تخضع للقانون العام¹.

تتميز بأنها شركة تجارية تخضع للقانون التجاري، و تعتبر من أشخاص القانون الخاص، كما تعتبر شخصية معنوية قانونية ونشاطها تجاري.

تعود إدارة وتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية لمجلس مساهمات الدولة باعتبارها العون الانتمائي المكلف بتسيير الحافظات المالية².

4/ المؤسسات العمومية ذات طابع علمي

سنذكر أهم المؤسسات العمومية ذات طابع علمي وهي كالتالي:

أ/ المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي التكنولوجي: حيث نصت المادة 17 من القانون رقم 98 / 11 بأن المؤسسة العمومية ذات طابع علمي تكنولوجي «مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشأ لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في الميادين المددة في النص المتضمن إنشائها³»

كما مكن قانون 98 / 11 بإحداث ثلاث هيئات وسيطة في شكل وكالات بحثية وهي:⁴

- الوكالة الوطنية لتطوير البحث العلمي
- الوكالة الوطنية لتطوير البحث الصحي
- الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

¹ - عبد الله فادية ، الإطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعنوان اقتصادي، مجلة العلوم القانونية والإدارية عدد 2005، 11 ص 621

² - عبد القادر شايب الراس، مرجع سابق، ص 27

³ - بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة انيل شهادة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية الحقوق

والعلوم السياسية، ص 47

⁴ - سهي حمزوي، دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي (الواقع و الطموح) مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية العدد 2

ديسمبر 2017، ص 15

ب/ المؤسسات العمومية ذات طابع علمي و ثقافي ومهني:

وتعد من بين المؤسسات المستحدثة مؤخراً ولقد ورد تعريفها في المادة 32 من القانون 99 / 05 و المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي كما يلي « المؤسسة العمومية ذات طابع العلمي والثقافي و المهني هب مؤسسة وطنية للتعليم، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي»¹ ومن بين هذه المؤسسات العمومية نجد (الجامعة، المراكز الجامعية، المدارس العليا و المعاهد الخارجة عن الجامعة).

ثالثا- مراحل تطور المؤسسات العمومية:

لقد مرت المؤسسات العمومية بعدة تغيرات منذ الاستقلال و إلى غاية اليوم، فبعد الاستقلال اتجهت الجزائر إلى إصدار عدة نصوص سعياً منها إلى التخلص من آثار الاستعمار، ومحاولة إرساء الديمقراطية في عالم الشغل وترسيخها، ومنه سنتعرف على أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية في الجزائر.

1/ مرحلة ما قبل 1980:

بإعلان إستقلال الجزائر واجهت الدولة أزمة في جميع المجالات فأصبحت معظم المؤسسات الزراعية و الصناعية و الخدماتية تعاني من نقص و شغور في إطاراتها القادرة على تسيير الحالة وذلك من خلال ترحال الأوربيين من الجزائر، و أمام هذا الوضع قامت بطريقة تلقائية بإدارة هذه المؤسسات دون تردد، فمن سنة 1962 إلى 1965 فكانت المؤسسات العمومية تسي دائماً، لأن الأسباب و التقنيات المعتمدة لتسيير وضمنت التنمية الاقتصادية قد سادتها و طغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية².

بحماية و تسيير الأملاك الشاغرة، وهذا يعد أول نص قانوني تبعه حركة التسيير الذاتي بدأت تظهر شيئاً فشيئاً، وظهرت لجان التسيير داخل المقاولات، إن فكرة الأملاك الشاغرة

¹ - المرجع نفسه، ص 20

² - عبد الرحمان ابن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جوان

2002، ص 02

شكلت سندا قانونياً لأسلوب التسيير الذاتي رغم كل ما نجم عنها من جدل حول تكييفها القانوني الصادرة بشأنها، أقرتها عللاً أنها عملية انتقال الملكية إلى المجموعة الوطنية وهي الدولة، شكلت فيها المؤسسات المسيرة ذاتياً في هذه المرحلة الاختيار الاشتراكي، حتى أصبحت الاشتراكية الجزائرية تعني " التسيير الذاتي"¹.

فالمؤسسة المسيرة ذاتياً كانت تقوم على مجموعة من الهيئات والتمثلة في:

-الجمعية العامة للعمال: تتكون من مجموعة عمال المؤسسة يعين المدير أعضائها،

تتمثل صلاحيتها في المصادقة على مخطط التنمية للمؤسسة أو المصادقة على قانون

العمل وتحديد وتوزيع المهام، الموافقة على حساب نهاية السنة، إنتخاب مجلس العمال².

مجلس العمال: ينتخب من طرف الجمعية العامة ولمدة ثلاث سنوات مع إلزامية أن يكون ثلثي الأعضاء من العمال الذين يباشرون العمل في الإنتاج، تتمثل صلاحياته في انتخاب لجنة التسيير، البث في النظام الداخلي، / توظيف و طرد العمال، مراقبة لجنة التسيير قبل عرض حساباتها على الجمعية العامة في نهاية السنة المالية³.

1- لجنة التسيير: تنتخب من طرف اعضاء مجلس العمال يكون ثلثهم للعمال المباشرية

في الإنتاج، ويتجدد الثلث كل سنة، ويكون عدد أعضائها من 02 إلى 11.

و نظراً للدور الذي تقدمه فإن تسيير الذاتي أصبح يعرف ب " لجنة التسيير"، لأنها كانت تتكفل بتسيير المؤسسة⁴

2- المديرية: تعتبر جهازاً تنفيذياً لقرارات هيئة المداولة وتشتمل صلاحياتها على الحفاظ

على شرعية العمليات الاقتصادية المالية، تتولى التسيير الإداري تقوم بدور المراقب المالي،

يوقع التعهدات وتنتظر في حسابات آخر السنة، تسهر على حسابات المؤسسة وتحقق في

أموالها العقارية المنقولة⁵.

¹ - رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، الجزائر، دار الهومة، 2002، ص 59

² - بوزيد غلابي، مرجع سابق، ص 49

³ - مرجع نفسه، ص 50

⁴ - رشيد واضح، مرجع نفسه، ص 60

⁵ - نفس المرجع، ص 61

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة و المؤسسة العمومية

- إمتدت هذه الفترة من 1962 إلى غاية 1970، ففي سنة 1970 تقلص حجم المشاركة العالمية ومن هنا بدأت هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في الأخذ بنهج الاشتراكية في المؤسسات العمومية خاصة ذات طابع صناعي وتجاري فقام المشرع الجزائري بالطرق القانونية المألوفة في إخفاء الطابع الاشتراكي على الاقتصاد الجزائري في موضوع مؤسسات العمل ذات الطابع الاقتصادي والتجاري والمتمثلة في المؤسسة العامة للصناعية والتجارية والشركة الوطنية.¹

¹- رشيد واضح، مرجع نفسه، ص 62

المبحث الثاني : النظريات المفسرة لمفهوم التوظيف والوظيفة العامة :

المطلب الأول - النظريات الكلاسيكية المفسرة لمفهوم التوظيف والوظيفة العمومية:

أولا - مرحلة الادارة العلمية:

يرجع نشأة هذه المرحلة إلى مطلع القرن العشرين، وهذا عندما نادى فريدريك تايلور، بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعية لانتماء إلا على أساسين:

الاختيار السليم للعاملين، التوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على أداء الأعمال، واستخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل، فاعتمد على جميع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج يلتزم بها العاملون ويمنح العامل علاوة لدى تجاوزه المعيا المحدد من الإنتاج .

ومن هذا المنطلق ابتكر تايلور نظام الأجر التفاضلي، أي أن العامل يتقاضى معدلا للأجر أعلى بعد تحقيقه للمعدلات المعيارية أو القياسية للإنتاج¹ ولكن من كل التغيرات الحاصلة إلا أنها لم ترقى بما يطالب به العاملين فقد أدى ذلك إلى سخط وتذمر العاملين وقد ظهر هذا السخط في اعتراض الحركات العمالية، وهذا ما حتم عللا الإدارة العلمية إيجاد وسائل أخرى لخلق جو من الود والتفاهم بين العاملين والإدارة و ذلك عبر تدريبهم ورعاية شؤونهم الحياتية وتقديم الخدمات الاجتماعية، وهكذا بدأت تظهر أفكار تنادي بتقسيم العملية الإدارية إلى أنشطة تهتم بالجوانب الإنسانية، باعتبار أن كلا الجانبين ضروري في الوصول إلى النتائج المحققة لأهداف المنظمة.²

¹ - أحمد قريعي، مرجع سابق، ص 05 .

² - إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي وأفقي لمنظمات الأعمال) جامعة الأزهر القاهرة

2007، ص 02 ، ص03.

غير أن ما يحسب عليه هذا الاتجاه أنه لم يعر الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أي اهتمام انطلاقا من تصورهما أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك الفرد، ويمكن الحصول منه على أكبر إنتاجية لقاء عوائد مالية، وهكذا فقد إهتم هذا الاتجاه بالعامل كطاقة إنتاجية ركزت على قدرته من حيث الطاقة والسرعة في الأداء والاستمرارية، ولم تنظر إليه كأدمي يحب ويكره، يحس ويتألم، أي أن هناك دوافع نفسية واجتماعية وذاتية تكمن وراء خلق سلوكه وتصرفاته وليس العائد المادي هو الدافع الوحيد لسلوكه.¹

ثانيا - نظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

وضع ماكس فيبر ما يسمى بالنموذج أو النمط المثالي أو الخاص للتنظيم البيروقراطي، وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع.

وهو نموذج مثالي لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة ويصعب أن تجد لها نظيرا في الحياة الواقعية وقد كان الهدف من تكوين هذا النموذج المثالي أن نقارن به الأفعال أو المواقف الواقعية التي تقوم بدراستها.

ماكس فيبر قد حدد لنا صفات أو خصائص جوهرية للبيروقراطية على النحو التالي: تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه، في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الادارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية، ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.

لا بد من وجود قانون ينظم اصدار الأوامر الى الموظفين كما يقوموا بواجباتهم الرسمية وبحيث ينظم العمل بصورة عامة.

تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختيارات خاصة ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن ارادة

¹ - إسماعيل علي بسيوني، ادارة الموارد البشرية .مدخل استراتيجي و افقي لمنظمات الاعمال،جامعة الازهر، القاهرة2007، ص05.

الناخبين.

لكل وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث مالها من سلطات وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس السلطة على الموظفين الذين يرأسهم. تفصل البيروقراطية بين الملكية والادارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة كما تفصل الأموال والادوات العامة عن الممتلكات الخاصة. يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الاقل مرتبة إلى الوظائف العليا على أن يتم الترقية على اساس الاقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الاختيار¹. ويتضح مما سبق بعض الخصائص أو الصفات التي ضمنها فيير نموذج المثالي لتنظيم البيروقراطي والتي تشير الى خصائص التنظيمات الكبيرة الحجم، والتي تتلخص في ضرورة وجود درجة عالية من التخصص، وبناء هرمي للسلطة يوضح وجبات ومسؤوليات الموظف اثناء ادائه للعمل، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة والاعتماد على الرسميات والقواعد الرسمية المكتوبة والفصل بين الملكية والادارة داخل التنظيم².

ثالثا - نظرية التكوين الاداري لفايول :

يعتبر فايول رائد المدرسة وقد قام بتقديم أربعة مبادئ للإدارة التي توجد في جميع المؤسسات أيا كان نشاطها في المجتمع، هذه المبادئ تكون مرنة حسب حالة المؤسسة ويحددها الدكتور عبد الله محمد عبد الرحمان فيما يلي³:

1- تقسيم العمل: يقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص الذي يعد أمرا ضروريا ومطلبا أساسيا داخل المؤسسة.

2 - السلطة والمسؤولية: هما مرتبطتان، ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.

1 - طلعت ابراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة بدون سنة، ص 41.

2 - طلعت ابراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 42.

3 - طلعت ابراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة و المؤسسة العمومية

- 3- **النظام:** ويشمل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.
- 4- **وحدة الأمر:** ويشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المؤسسة يتلقى الأوامر من رئيسه المباشر فقط.
- 5- **وحدة التوجيه:** لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هذه محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية والعامه .
- 6- **الخضوع:** يقصد بهذا المبدأ إلى أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية. في حالة وجود تعارض بينهما.
- 7- **المكافأة :** لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه الأفراد من قبل الإدارة.
- 8- **المركزية** يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
- 9- **تدرج السلطة:** يكون من الأعلى إلى الأسفل، ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء.
- 10- **الترتيب (النظام):** يقصد به تحديد أماكن عمل الأفراد ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.
- 11- **المساواة:** يجب تحديد العلاقة بين الأفراد المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة .¹
- 12- **ثبات الأفراد:** يركز هذا المبدأ على ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الامكان لعامل الخبرة، والتخصص والتدريب وقلّة التكاليف.
- 13- **جال الابتكار:** يجب أن تتسم كل من الخصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار، وتكوين أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذه.

1 - عبد الله محمد عبد الرحمان الاجتماع الصناعي النشأة والتطور. دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999، ص 92/93

رابعا - نظرية الفلسفة الإدارية:

إقترح دوغلاس ماكجريجور Douglas McGregor، أستاذ الإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، خلال فترة الخمسينيات والستينيات، فكرة أن يكون للمدير تأثير على تحفيز الموظفين في كتابه الذي صدر عام 1960 بعنوان "الجانب الإنساني للمشروع"، اقترح ماكجريجور نظريتين يستوعب بهما المديرين ويتناولان دوافع الموظفين. وأشار إلى هذه الأساليب التحفيزية المتعارضة بنظرية X and y يفترض كل منهم أن دور المدير هو تنظيم الموارد، بما في ذلك الأفراد، لتحقيق الفائدة القصوى للشركة ومع ذلك، وبخلاف هذا القاسم المشترك، فإن المواقف والافتراضات التي تجسدها النظرية مختلفة تماما.

نظرية X

تنطلق هذه النظرية من أن دوافع الناس تتم طبعا لنظرية تدرج الحاجات التي نادى بها ماسلو والتركيز في هذه النظرية على الحاجات الفسيولوجية والأمن وتفترض هذه النظرية ما يلي:¹

- أن العمل فيه نوع من الإهانة لمعظم الناس وبالتالي لا يحبون العمل ويتجنبونه.
- معظم الناس غير طموحين ورجبتهم ضعيفة في تحمل المسؤولية ويحيون من يوجههم.
- معظم الناس قدرتهم ضعيفة على الإبداع فيحل المشكلات.
- معظم الناس يقاومون التغيير.

نظرية Y

تركز هذه النظرية على احتياجات المستوى الأعلى من التقدير وتحقيق الذات وهي احتياجات مستمرة، وتقوم على الافتراضات التالية:²

- يعمل الأفراد بشكل طبيعي اذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل.
- الناس يكونوا موجهين ذاتيا من أنفسهم ويعملون بشكل إبداعي لتحقيق الأهداف.

1 - عبد الرحيم محمد، التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء المؤسساتي، استاذ الادارة العامة، كلية المجتمع

2 - عبد الرحيم محمد، مرجع سابق.

- يلتزم الناس بأهداف الجودة والإنتاجية الخاصة بهم في حالة وجود مكافئات تلبى الاحتياجات العالية مثل تحقيق الذات.

- انتشار القدرة على الابداع في المنظمة.

- الناس لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية.

وتساهم نظرية Y في تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التالية لتحسين تحفيز الموظفين:

- اللامركزية والتفويض إذا قامت المؤسسات بإضفاء اللامركزية على السيطرة وخففت مستويات الإدارة ، فسيكون لدى المديرين موظفون أكثر وبالتالي يحتاجون إلى تفويض بعض المسؤولية واتخاذ القرارات لهم.¹

- توسيع الوظيفة: إن توسيع نطاق وظيفة الموظف يضيف مجموعة متنوعة وفرصا لتلبية احتياجاته .

- الإدارة التشاركية تشارك الإدارة الجميع في المنظمة في صناعة القرار.

- تقييم الأداء: مشاركة الموظف في عملية التقييم نساهم في المشاركة والتفاني في العمل.

المطلب الثاني- النظريات الحديثة المفسرة لمفهوم التوظيف والوظيفة العامة :

أولاً- نظرية هرزبرج" ذات العاملين:

وترتبط هذه النظرية بنظرية "ماسلو" للاحتياجات، حيث تعادل هذه العوامل الاحتياجات الدنيا من سلمه، ويحدد هرزبرج" في هذه النظرية مجموعتين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .²

إحدهما: تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وحصرها في إحساس الفرد " بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل التقدير

1 - عبد الرحيم محمد ، مرجع سابق .ص68

2 - علمان مصطفى ،اسس ادارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ،2007، ص 107

والاحترام نتيجة الإنجاز، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه لكن في حال غيابها لا يحدث الشعور بعدم الرضا.

أما المجموعة الأخرى من العوامل، فيعتبرها بمثابة عوامل خارجية، حيث تسمى عوامل الصحة أو الوقاية، انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو، وهي عوامل يؤدي عدم وجودها إلى عدم رضا العامل عن أعماله، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أن عدم توفر هذه العوامل سيؤدي إلى عدم رضا العاملين، لكن توفرها في ذات الوقت لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم ويمكن حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين، رؤسائه وظروف البيئة المحيطة بالعمل أو الوظيفة.¹

وقد أوضح هرزبرج بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل، كيفية تطبيق نظريته، وهذا ما تميز به عن سابقه، حيث ركز على الأساليب مثل (إثراء العمل التي يمكن للإدارة أن تطبقها لتتمنع²:

شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)

الاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة)

ثانيا - نظرية سلم الحاجات:

صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو (Abraham Maslow): وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرميا حسب الأهمية كالتالي³:

1/ حاجات فيزيولوجية: (وهذه حاجات أساسية للبقاء) وتشمل

1 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل،، عمان، 2005، ص 286

2 - محمود سلمان العميان ، ص 288

3 - بن يمينة سعيد ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015 ، د ط ، ص 56

الماء والمأكل والنوم والجنس.

2/ حاجات الأمن والحماية (Security Or Safety Needs) :

حاجات الأمن المادية والأمن النفسي وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما إلا أن العاملين أكثر اعتمادا على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل: الأمن الوظيفي الترقية، العدالة والمساواة في المعاملة.

3/ حاجات اجتماعية: الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة و الشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

4/ حاجات التقدير والاحترام : حاجة تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس المعرفة الاستقلالية الكفاءة، الشهرة القوة، التميز المكانة والمركز الاجتماعي.

5/ حاجات تحقيق الذات: وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة المهارة الإبداع الخلق والابتكار، لتحقيق أقصى الطموح .

وبناءً على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعديا حسب الأهمية.

ثالثا- نظرية التوقع (Expectancy Theory):

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتعرض هذه النظرية أن الإنسان يجري العديد من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وبالتالي نورد خصائص هذه النظرية من خلال¹:

- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث 03 عناصر هي:

1 - ماهر أحمد ، مرجع سابق ، ص 89

* توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين

* توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة

توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له .

وهذه العناصر الثلاثة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وباختلاف الأفراد يختلف

التقدير .

ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر

الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم.¹

وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

1/ التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب

2/ التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها

تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا كما يظهر في الشكل التالي:

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم

احتمالات بأن نوعا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء

مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها . كما تعتبر نظرية التوقع ضمنا

رابعا - نظرية هارسون

صنفت أساليب التفكير إلى خمسة أساليب هي : (أسلوب التفكير التركيبي، أسلوب التفكير

المثالي ، أسلوب التفكير العملي، أسلوب التفكير التحليلي وأسلوب التفكير الواقعي.

إذ أكد أن هذه الأساليب هي فئات أساسية للإحساس بالأشخاص الآخرين والعالم

ويذكر هاريسون وبرامسون (1982) أن أسلوب التفكير التركيبي والمثالي ذوا توجه قوي

وواضح نحو الحقائق والتفكير الوظيفي والشكلي ، أما أسلوب التفكير العملي فيقوم بدور

الجسر للفتوة بين الجانبين وربما يتجاهل أو يرفض الاتجاهين ، وقد أوضحت النظرية أن

الفروق في السيطرة النصفية للدماغ تسبب أو تنتج أو تؤدي إلى فروق في نوع أساليب

التفكير المستخدمة وفي المدخل التي تناول المشكلات ، وهذا ما يؤدي إلى تفضيلات حقيقية

1 - بن يمينة سعيد ، مرجع سابق ، ص

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة و المؤسسة العمومية

في أساليب التفكير، وبناء عليه فإن هاريسون وبرامسون يتوقعان أن تؤدي سيطرة النصف الأيسر إلى استعمال أساليب التفكير التحليلي والواقعي ، أما سيطرة النصف الأيمن فقد تؤدي إلى استعمال أساليب التفكير التركيبي والمثالي.¹

1 - ماهر الشافعي عطوة، التوافق المهني للمموظين العاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقتها بسمات شخصية، رسالة ماجستير، كلية علوم لدرية، قسم علم النفس، فلسطين، 2002، ص ص 148-149.

المبحث الثالث - عمليات ادارة الموارد البشرية:

المطلب الأول - مفهوم المورد البشري (الموظف العام) :

كقاعدة أولى وعامة نلاحظ بأن مفهوم الموظف العام يختلف من دولة لأخرى كما قد نجد أنه يتغير داخل الدولة الواحدة من فترة زمنية لأخرى، ويرجع ذلك لاختلاف النظام السياسي للدولة.

اولا - تعريف الفقه الفرنسي للموظف العمومي :

هناك الكثير من الفقهاء الفرنسيين الذين حاولوا من أجل ايجاد تعريف الموظف العمومي ونتعرف فيما يلي على أهم التعاريف التي جادبها الفقهاء.

كما عرف دوجي

الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في ادارة موفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها.¹

و عرفه فالين (Wallin)

الموظف العمومي كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في كادرات الادارة العامة ويساهم في ادارة موفق عام ادارة مباشرة.

ثانيا - تعريف مجلس الدولة الفرنسي:

عرف المشرع الفرنسي الموظف العام بطريقة غير مباشرة حينما حدد ميدان تطبيقي قانون الخدمة المدنية، تنص المادة 2 (من القانون 84-16) الصادر في 1984/01/11 تسري أحكام هذا الباب على الأشخاص الخاضعين لأحكام الباب الأول من نزام الخدمة المدنية والمعنيين بوقف كامل لشغل وظيفة دائمة والمثبتين في درجة مدرجة في الهرم، الوظيفي لدوائر الدولة المركزية والمرافق الخارجية التابعة لها أو في مؤسسات الدولة العامة.

¹ - جمعة محارب، التأديب الاداري في الوظيفة العمومية، العامة دراسة مقارنة، مطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر،

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة و المؤسسة العمومية

ولقد ميز الشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للوظيفة العامة بين ثلاث فئات من الأعران العموميين وهم كالتالي :

1- **الموظفين**: تصف المادة 4 من الأمر 03/06، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة» يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري¹

2- **الأعران المتقاعدين** : وهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم في الوظيفة العمومية دون تثبيتهم في مناصب الشغل والتي تتضمن نشاطات الصيانة أو الحفظ أو الخدمات في المؤسسات أو الإدارات العمومية، والموظف المتقاعد لا يتصف بالدوام لأن علاقته تنقطع بانتهاء مدة العقدة. ويتم توظيف الموظف المتقاعد وفقا لاحتياجات المؤسسة الإدارات العمومية وذلك عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة بالتوقيف الكامل أو الجزئي، كما لا يتحول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العامة.²

3- **الأعران المؤقتة**: وهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم من قبل المؤسسات الإدارية العمومية وقتياً وهذا للاستعانة بخبراتهم ومهاراتهم، ويمكن اعتبار هذا النوع من الموظفين من المستشارين أو المكلفين وتنتهي علاقته بالإدارة أو المؤسسة المستخدمة بانتهاء الدة مالم يحدد تعيينه.

وبالرجوع لنص المادة 21 من الأمر 03/06 نجد أن الشرع أباح اللجوء ولكن بصفة استثنائية إلى توظيف أعران متقاعدين غير المنصوص عليهم في المادتين 19 و 20، وأجاز إمكانية أعمال طرفين الخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لحساب المؤسسات والإدارات العمومية

¹ - المادة 06 من الأمر 03-06 المؤرخ في : 2006/07/15، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية، العدد 63، ص 85.

² - المادة 19 و 22 من الأمر 03-06، مرجع سابق.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة و المؤسسة العمومية

في إطار اتفاقي مستشارون يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب ويتم تطبيق هذه الأخيرة بناءً على التنظيم.¹

- مما سبق فإن اكتساب صفة الموظف يستلزم ثلاث شروط وهي : شغل وظيفة دائمة، التثبيت والترسيم في الرتبة، خدمة المرفق العام.

المطلب الثاني - ادارة الموارد البشرية:

أولاً- مفهومها :

قبل أن نبدأ في ضبط تعريف ادارة الموارد البشرية كان لزاما علينا أن نتطرق بشكل مبدئي على تعريف الإدارة والموارد البشرية بصفة عامة :

1/ تعريف الإدارة: عملية تخطيط وتنظيم وضع قرار وقيادة ورقاب أنشطة واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية والمعلوماتية بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.²

مفهوم ادارة الموارد البشرية لقد تباينت وجهات النظر المفكرين والمدرسين في الحياة العلمية لدى تحديدهم لمفهوم موحد عام وشامل ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وقد انقسمت إلى وجهتين رئيسيتين في الحياة العلمية وهما :

أ/ الاتجاه التقليدي

والتي ترى أن ادارة الموارد البشرية وظيفة قليلة الأهمية وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية كحفظ معلومات عن العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف، وصرف مرتباتهم.

¹ - المادة 19 و 22 من الأمر 06-03، مرجع سابق.

² - مصطفى يوسف كافي إدارة الموارد البشرية (من منظور اداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي) ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 13.

ب/ الاتجاه الحديث

يرى المديرين أن ادارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، وذلك لأهمية العنصر البشري داخل المنظمات ودرجة تأثيره على الكفاءة الانتاجية، ولذلك اتسع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليسهل أنشطة من أهمها:

تحليل وتوظيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسب لطبيعة العمال وتدريبه، تحضير الموارد البشرية وزيادة فعاليتهم، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة.¹

- لقد تعددت واختلفت تعاريف ادارة الموارد البشرية باختلاف وجهات النظر، وفي ما سلي البعض من هذه التعريف:

- عرف معهد ادارة الأفراد في بريطانيا ادارة الموارد البشرية بأنها :
ذلك الجزء من الادارة المهتم بالأفراد في العمل و بعلاقاتهم داخل المنظمة.² و بالنظر إلى هذا التعريف نجد أنه ركز على أن ادارة الموارد البشرية على أنها وظيفة ترتبط بالعلاقات الانسانية . و يرى شرمان وشودن بأن " ادارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها، ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في المؤسسة، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومستورة متخصصة تمكنهم من ادارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فعالية.³

¹- مصطفى يوسف كافي مرجع سابق، ص 16.

²- محمد بن دليم قحطاني، ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط1، دار عبيدكان للنشر، الرياض، 2015، ص 22.

³- مصطفى يوسف كافي مرجع سابق، ص 17.

ومن ناحية أخرى ذهب غلوك على أن " إدارة الموارد البشرية تلك الوظيفة في التنظيم التي تخصص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط احتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تدريبها وتعويضها ثم الاستغناء عنها.¹

ويقول أحمد ماهر "هي الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بغية المساعدة في تحقيق أهداف هطا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى ومستويات الإدارة العليا.²

ويتضح من التعريفات السابقة بأن إدارة الموارد البشرية هي أحد الوظائف الهامة والحيوية في المؤسسات حيث تولي اهتماما كبيرا باستخدام العنصر البشري بكفاءة، كما لها جانب تنظيمي بصفة أكبر، أي أنها ما ماهي إلاّ نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد من طريقة انتقائهم تدريبهم إلى تنظيم عمل الأفراد مع المنظمة.

ج - تعريف اجرائي لإدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الوظائف الإدارية المتناسقة والمتراصة فيما بينها تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والانشغال بوظائف الأفراد كالتدريب والتوظيف وسياسات الأجور والحقوق والواجبات للعنصر البشري كل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات.

ثانيا - استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعتمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها يزيد الحاجة الى الموارد البشرية، إذ نقل الحاجة الى الموارد البشرية في الاعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة، في حين تزداد الحاجة الى الموارد البشرية في الاعمال الغير المباشرة، أي تلك الوظائف

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص24.

² - نفس المكان.

المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة نظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة الى الموارد البشرية وكذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الفشل في التخطيط المناسب والذي يتوافق مع استراتيجية المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن أهداف اي مؤسسة سواء كانت وحدة انتاجية أو خدماتية، تتحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة لها، وبالتالي يتحدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات، ويتحدد دور الموارد البشرية عمليا داخل المنظمة بما يلي:

- مساعدة الادارة العليا في المنظمة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين خطط المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

- تقييم السياسات المتبعة والخاصة بالموارد البشرية.

- التعرف على المشكلات وتحديد مواقعها وطبيعتها.

- خلق الوعي والدوافع لدى الأفراد والتأكد على دورهم في نجاح ونمو المنظمة.

كما عرفت الاستراتيجية بأنها القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة، ولذلك فالاستراتيجية إنما هي اداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الادارة وبما أن المورد البشري هو أعلى وأثمن الموارد للمنظمات فإنه لابد من تبني استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، يمكن من خلالها مواجهة تحديات العولمة وتأثيراتها على أداة التنظيمات بشكل عام وعلى الموارد البشرية فيها بشكل خاص.¹

المطلب الثالث - العمليات الادارية لتسيير الموارد البشرية:

أولا - عملية التخطيط :

1/ مفهوم التخطيط للموارد البشرية :

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه المواد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين

1- الحسيني فلا حسن، استراتيجية رؤية مستقبلية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004. ص 13

الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا¹.

2/ أهمية التخطيط للموارد البشرية :

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:

- 1- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة ، و هذا يؤدي إلى إستثمار الطاقات البشرية بشكل كفو وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- 2- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة(مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- 3- يؤدي إلى الموازنة الكفاءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- 4- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز للموارد البشرية.
- 5- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رضا العاملين عن أعمالهم منظماتهم.²

ثانياً - عملية الاستقطاب

1/ تعريف الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه عملية استكشاف المترشحين للوظائف الشاعرة حالياً أو مستقبلا¹ بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين وتشجيعهم للعمل في المنشأة بالعدد المناسب

1- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق. ص 55.

2- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق. ص 56.

في الوقت المناسب عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من اخل أو خارج المنظمة.²

2 / أهمية الاستقطاب :

تعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تملك اشخاصا مبدعين وعليه فان الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي أمر هام جدا للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة "اعتقد ان اللعبة الوحيدة الان هي لعبة الأفراد، فاذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد ولكن اذا فشلت في ذلك ابو وضعت رجلا غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة اي ادارة على وجه الأرض أن تنتقد الموقف³.

ويؤكد هذا الاتجاه أحد المدراء التنفيذيين لشركة SONY اليابانية عن ما يقول "ان مستقبل منظماتك في الأمد البعيد هو في يد من نستأجرهم بل لا ابالغ اذا قلت ان مصير المنظمة قد يكون في يد اصغر موظفيها سنا " وتبرز اهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية :

- الاستقطاب الجيد الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة امام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل اصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بينهم.
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- يمثل النجاح في عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .

1- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، ط 1 2009، ص171

2- فريد فهمي زيادة ،وظائف منظمات الأعمال (مدخل معاصرة)، دار اليازوني للنشر والتوزيع ، د ط، 2009 ،عمان الأردن، ص65

3مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ،ص 172

3/ مبادئ الاستقطاب:

- **حتمية المركزية في الاستقطاب:** ينبغي أن يتركز في ادارى وادة سواء بد شخص واحد او مجموعة اشخاص يد حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية
- **معرفة طبيعة سوق العمل ينبغي على الادارة ان تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين أو نظرتهم للعمل ويظهر ذلك من خلال**
- حدود سوق العمل:** لاشك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الادارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية وتتوقف حدود السوق على مؤهلات واعداد المترشحين للوظائف الشاغرة.

- ب المهارات المتاحة أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ويحتاج العمل
- ج الظروف الاقتصادية :** لاشك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب فنوعية الوظائف وضرورة المرتبات في باقي المنظمات وايضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب

- **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:** ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها ، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كميًا ووضعا حيث قد تتيح بعض المصادر عددا أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح اقل

4/ العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب:

- ان وقوع عملية الاستقطاب في أولى مراحل التوظيف يوجب على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل عند ادائها لهذه العملية ومن بين تلك العوامل ما يلي:
- **العوامل البيئية** وهي المتعلقة بظروف عرض وطلب الموارد البشرية وكذا التركيب النوعية والعمرية.
- **المحددات الحكومية:** وهي التي يتم فرضها من قبل النقابات العمالية¹.

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 172

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتوظيف والوظيفة و المؤسسة العمومية

- **العوامل التنظيمية:** والمتمثلة في الاجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب وكذا مدى قدرة الاعلان على تعريف المترشحين بطبيعة الوظائف المعن عليها¹ .

5/ معوقات نجاح عملية الاستقطاب:

1 -انخفاض جاذبية الوظيفة بسبب انخفاض الأجور النقدية وتواضع فرص الترقية والمزايا العينية الأخرى.

2- وجود بعض السياسات التنظيمية الغير ملائمة مثل الترقية من الداخل او التمييز في الترقية حسب الجنس .

3- وجود صورة سلبية للمنظمة في المجتمع نتيجة لعدم وفائها بالمسؤولية الاجتماعية أو لوجود مناخ عمل غير امن بالمنظمة

4- ضغوط النقابات العمالية والتنظيمات المهنية خاصة فيما يتعلق بشروط التعيين أو الاستفادة عن العمال.²

5 - التدخل الحكومي لقبول فئات معينة أو عدم الاستغناء عن العمالة أو وضع لوائح معينة للأجور أو الحوافز.

- العوامل المؤثرة في إختيار المصدر:

1- طبيعة الوظيفة أو العمل المراد إشغاله . حيث أنها تتطلب مواصفات وخصائص معينة أولاً.

2- سياسة الترقية من داخل المؤسسة

3- ميزانية الاختيار والتعيين وميزانية الانفاق على وسائل الإعلان

4 - محددات القانون في التشغيل.³

¹- فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان :الأردن ، ط ، 2007 ، ص 60-61

²- فيصل موسى حسونة مرجع سابق،ص-61

³- فيصل موسى حسونة إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ط، 2007 ، ص60-61

ثالثاً- عملية الاختيار والتعيين:

1/ تعريف الاختيار : يعرف الاختيار على أنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

- فالاختيار يهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم وإتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة.

2/ مفهوم عملية الاختيار:

تعرف عملية الاختيار على أنها عملية قياس واتخاذ قرار وتقييم للأفراد و الهدف منها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أدائهم المستقبلي جيد فالقياس : يعني بالتحديد وضع إختبارات الاختيار الموثوقة والقانونية التي تحقق عدالة في الإختيار اتخاذ القرار جمع المعلومات المتعلقة بصفات المتقدم للوظيفة بطريقة عقلانية بهدف إتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه التوظيف : التأكد من أن قرار التوظيف سوف يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة المؤسسة الإنتاجية.¹

3/ أهمية عملية الإختيار والتعيين :

ترجع أهمية العملية إلى ما يلي² :

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. فالشخص الذي يشعر أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع خبراته و قدراته و معارفه و مؤهلاته سيكون دائماً في حالة من القلق الاستقرار، وإذا ما اضطر إلى الاستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الإستفادة منه بالقدر الكافي.

- إن فعالية عملية الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجياتهم الإنسانية. فتوفر لهم أجور عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنها توفر يشعر الموظف أن فرص الترقى مفتوحة أمامه ما دام أداءه مرضيا .

- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية خاصة عدم موضوعية الإختيار فالشخص الذي يشغل وظيفة و غيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حباه في هذه الوظيفة للمنظمة التي يعمل فيها، وأثر ذلك في الفساد الإداري لا يحتاج إلى عناء دليل.

1- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1 لبنان 2002، ص 197.

2- حسن ابراهيم بلوط، نفس المرجع ، ص198.

- إن إختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية يجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما وتعرضه لإصابات العمل محدودة .¹

4/ أهداف الإختيار والتعيين:

أهداف وظيفة الإختيار و التعيين ما يلي² :

- التحقق من مستوى الموائمة بين الوظيفة و شاغلها بما يضمن تحقيق استقرار أكبر بالنسبة للأفراد العاملين من وجهة وأعلى مردود إنتاجي للمنظمة من جهة أخرى.
 - إتاحة فرصة متساوية وعلى أسس موضوعية لجميع الأفراد الراغبين في العمل في المنظمة والابتعاد عن الوسائل العشوائية غير العلمية التي قد تتم بناءً على المحسوبية والعلاقات الشخصية بعيدا عن حقيقة جدارة المتقدمين واستحقاقهم للعمل.
 - تمكين المنظمة من تحديد مدى صلاحية الأفراد للعمل وأكفأيتهم علما وعملا قبل تثبيتهم.
 - إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن دوران العمل والنتيجة عن سوء
 - اختيار الأفراد العاملين التشويه يضمن الإختبار السليم للوظيفة القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب وضعهم بوظائف لا تتفق مع رغباتهم وقدراتهم وشعورهم بعدم الرضى وبالتالي فإن صورة المنظمة في مجتمعنا المحيط سيعتريها التشويه.
 - 3- غياب أو ضعف عملية الإستقطاب مما ينعكس تهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الإختيار وقد يظهر ضعف جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق العملية أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
- يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي:
- 1/ إصدار قرار التعيين من قبل الجهة المختصة:

1- نادر أحمد أبو شيخة. إدارة الموارد البشرية . إطار نظري وحالات عملية دار ضاد للنشر والتوزيع، عمان . ط 1 .

2010، ص 159

2- نادر أحمد أبو شيخة. نفس المرجع ، ص 162

جد في هذا القرار مقدار الراتب والميزات التي سيحصل عليها ، وعادة ما يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل ويجوز تمديدتها فترة أخرى ، إذا ثبت عدم كفاءة المواطن في عمله.

2/ التهيئة المبدئية :

أي تعريف الموظف بمسؤولية وصلاحيات الوظيفة التي سيعمل بها وعلاقاته بالآخرين وأهداف المنظمة وسياستها الرئيسية وعلاقة عمله بها .

3/ متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجريبية :

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الإختبار قبل رئيسته المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا مانيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضيفه تصويره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4 /تثبيت الموظف :

أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح و إثبات كفاءته ، ويفيد تقرير رئيسته المباشر في عمله فترة الإختبار ويعين بصورة نهائية.¹

5/ منهجية الإختبار والتعيين العلمية

المنهجية هي المراحل التي تشمل عليها عملية الإختبار و التعيين التي يمر فيها المتقدمون لطلب العمل . كما تشتمل على الإجراءات التي من المفروض أن تطبقها المنظمات في هذه العملية.

1- مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق ، ص ص 189-192..

الفصل الثاني

أساليب التوظيف في المؤسسات العمومية في الجزائر

الفصل الثاني: أساليب التوظيف في المؤسسات العمومية في الجزائر

ولقد ربط المشرع الجزائري التوظيف في القطاع العمومي بمجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية التي وجب على المؤسسة العمومية الوقوف عليها تطبيقها تطبيقا دقيقا و صارما عند القيام بعمليات التوظيف، وهذا للوقوف على مبدأ المساواة بين المترشحين وهذا حفظا على المصلحة العامة، وتبنى نظام الجزائري أسلوب المسابقات كمصدر خارجي للتوظيف، كما أعطى الحق للموظفين المؤهلين و الجادين منضبطين في عملهم لفرص الترقية لسد حاجات المؤسسات العمومية من المورد البشري ، و التي تعتبر مصدر الداخلي للتوظيف، وهذا من أجل رفع من مستوى المؤسسات العمومية وبالتالي التنفيذ الدقيق لبرامج ومخططات الدولة

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى سياسات التوظيف في المؤسسات العمومية بتحليل

الى مباحث تالية :

المبحث الأول : التوظيف الخارجي في مؤسسات العمومية

المبحث الثاني : التوظيف الداخلي في مؤسسات العمومية

المبحث الأول - التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية:

يعتبر التوظيف الخارجي من أهم مصادر وطرق لتوفير موارد البشرية قادرة على صنع الدفع المطلوب للمؤسسة العمومية وهذا لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات ضرورية لتضلل المنصب الشاغر، كم يعتبر المصدر الخارجي مصدرا مميزا في تحقيق مبدأ المساواة والحق في التوظيف وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أهم طرق التوظيف الخارجي في الوظيفة العامة.

المطلب الأول- المسابقات كآلية للتوظيف الخارجي :

تعتبر طريقة المسابقات هي الطريقة الأولى المتخذة في معظم الدول باعتبارها أكثر تحقيقا لمبدأ مساواة في عملية الاختيار الأمتل والأجر بمن سيلتحق بالوظيفة الشاغرة. بالنظر إلى الأمر 06-03 وتحديدا المادة 80 من نجد أنه يتم الالتحاق بالوظائف العامة عن طريق إما المسابقات على أساس الاختبارات أو على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.¹

¹ - المادة 80 من الأمر رقم 06-03، مرجع سابق.

أولاً- المسابقات على أساس الاختبارات:

تعتبر المسابقة على أساس الاختبارات كأسلوب للكشف عن جدارة واستحقاق المترشح لشغل المنصب شاغر في الوظيفة العمومية، وذلك من خلال اجراء اختبار مسبق حيث تقوم الادارة عن اعداد عن حاجتها لشغل بعض المناصب وتضع المواصفات والشروط المطلوبة ثم تقوم بإجراء امتحان المترشحين حسب النتائج والعلامات المتحصل عليها من الاختبارات والمسابقات وبهته الطريقة يتم توظيف عدد معين ومحدد من المترشحين تماشياً مع احتياجات المؤسسة العمومية.¹

ويلجأ هذا الأسلوب إلى اختيار المترشحين بعد اجتياز الامتحانات الكتابية ويكون المعنيين فيه بناءً على الترتيب التنازلي لنتائج المترشحين ووفقاً للمناصب المالية المخصصة من قبل الادارة، ويعتبر هذا الأسلوب هو أنجح لخيارات التي تمكن الادارة من اختيار وانتقاء أجدر المرشحين وأفضلهم من حيث الامكانيات والقدرات والمؤهلات التي تتناسب مع الوظيفة الشاغرة.²

وفي اطار هذا الأسلوب يعد المترشحين حاصلين على معدل عام يساوي ويفوق 10 من 20 على الأقل، شرط أن لا يحصل المترشح على علامة الاقصائية في اختبارات القبول وذلك وفق المادة 63 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194.³

ثانياً - المسابقة على أساس الشهادات :

بالإضافة إلى المسابقة على أساس الاختبارات فقد أقر المؤرخ الجزائري نوعاً آخر من التوظيف وهو المسابقة على أساس الشهادات، وذلك ضمن الأمر 06-03 المتضمن القانون

¹ - المادة 80 من الأمر رقم 06-03، مرجع سابق.

² - نفس المكان

³ - المرسوم التنفيذي 12-194، المؤرخ في 25/12/2012، مرجع سابق.

الأساسي للوظيفة العامة في مادته 80 بالنسبة لبعض الأسلاك الموظفين فقط ضمن القوانين الأساسية للسلك.¹

، ولكن بعد صدور المرسوم التنفيذي 12-194 فإنه أعطى الحق في التوظيف في الوظائف العمومية عن طريق المسابقات على أساس الشهادة وذلك لمنح فرص أكبر لتوظيف حاملي الشهادات والذين يشغلون مناصب في المؤسسة العمومية في إطار جهازي المساعدة على الإدماج الاجتماعي في كل من يملك الشروط القانونية الأساسية المطلوبة.²

كما أن التوظيف على أساس الشهادة يعتمد على نتيجة المقابلة وهذا وفق ما حدده المنشور 07 مؤرخ في 2011/04/28 وكذا المرسوم التنفيذي 12-194 في المادة 09 الفقرة (ب) حيث حدد إطار تنيم المسابقات على أساس الشهادات ومعايير وطرق الانتقاء وكذا شمل سلم التقيط المخصص لكل منها وهذا حسب الأولويات الآتية³:

- ملائمة مؤهلات المترشح مع متطلبات السلك والرتبة المطلوبين في المسابقة .
- تكوين مستوى أعلى من المؤهل أو الشهادة المطلوبين للمشاركة في المسابقة.
- الأعمال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء.
- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشحة في التخصص، مهما كان قطاع النشاط أو الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح في التخصص مهما كان النشاط أو طبيعة العمل المشغول .

تاريخ الحصول على الشهادة

نتائج الحصول على الشهادة .

نتائج المقابلة لجنة الانتقاء.

¹- المرسوم التنفيذي 12-194، المؤرخ في 2012/12/25، مرجع سابق.

²- المرسوم التنفيذي 12-194، المؤرخ في 2012/12/25، مرجع سابق.

³- المنشور 07 مؤرخ في 2011/04/28، مرجع سابق.

ثالثاً- اجراءات القيام بالمسابقات:

1/ فتح المسابقة:

لقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25 أبريل 2012 في مادته الاولى كفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات العمومية وطرق اجراءها.¹، وبعده صدور التعليم رقم 01 المؤرخة بـ 20/02/2013 عن المفتشية العامة الوظيفة العمومية الجزائري والتي تهدف إلى تحديد كفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 12-194 السابق الذكر يتم فتح المسابقات والامتحانات والنصوص المهنية حسب الحالة بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين وذلك بمجرد تبليغ مدونة المناصب المالية من الوزارة المعنية².

ثم يمكن للمؤسسة الشروع تحت سلطة الوزير المعني بفتح المسابقات والامتحانات والنصوص المهنية، بحيث يتم تسجيل عملية التوظيف بوجود مناصب مالية شاغرة في خانة التوظيف، بنمط التوظيف الذي يتضمن التسيير الواقعي للموارد البشرية وهذا وفق المادة 02 من المرسوم التنفيذي 12-194 " يجب أن تتدرج المسابقات والامتحانات والنصوص المهنية المنصوص، عليها في المادة الأولى (1) في اطار مخطط خماسي لتسيير الموارد البشرية.³ ويجب أن يكون مصادقا عليه من طرف المصالح المعنية (مفتشية الوظيفة العمومية) والادارة كما تبقى المناصب المالية الشاغرة 12 شهراً بعد انتهاء السنة المالية المعنية⁴. وهذا ما جاء به في التعليم رقم 01 المؤرخة في 20/02/2013 المتعلقة بكيفية تطبيق الأحكام المرسوم التنفيذي 12-194 حيث جاء فيها تفصيل عن المناصب المالية

¹ - المادة الاولى من المرسوم التنفيذي 12-194، المؤرخ في 25/12/2012، مرجع سابق.

² - التعليم رقم 01 المؤرخة بـ 20/02/2013 عن المفتشية العامة التوظيف العمومي الجزائري والتي تهدف إلى تحديد كفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 12-194.

³ - المادة الاولى من المرسوم التنفيذي 12-194، المؤرخ في 25/12/2012، مرجع سابق

⁴ - التعليم رقم 01 المؤرخة بـ 20/02/2013 عن المفتشية العامة التوظيف العمومي الجزائري والتي تهدف إلى تحديد كفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 12-194.

المخصصة للمسابقات والاختبارات والفحوص المهنية عملا بأحكام المادة 05 من المرسوم التنفيذي سالف الذكر وهو المخطط السنوي والمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بحيث يبعث عن المؤسسات العمومية وتحت سلطة الوزير المعني بتحديد المناصب الشاغرة و توزيعها بين مختلف أنماط التوظيف المعتمدة من أجل التسيير الرشيد للمناصب المالية، ينبغي تحديد الاختبارات والتوجيهات الرئيسة للسياسة القطاعية للتوظيف و ترقية الموظفين على المدى البعيد وهو ما يجسد ضمن المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية¹

كما يمكن أن يصدر القرار لكل قطاع على حسب خصوصياته وتعداداته واحتياجاته في مجال المستخدمين بصفة موحدة الخانة المؤسسات العمومية التابعة له أو على عدد المناصب المالية الواجب تخصيصها لمختلف أنماط التوظيف و الترقية، وهذا ما يحتم على إدارة المؤسسة تحقيق توازن عند توزيع المناصب المالية الشاغرة بين التوظيف الخارجي والترقية الداخلية، هذا و يجب إخطار مصالح المفتشية العامة للوظيفة العمومية بمقرر توزيع المناصب وذلك خلال عشرة ايام (10) من تاريخ توقيعه قبل فتح أي مسابقة ويتم بعد ذلك إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية بقرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو من السلطة الوصية ويجب أن يتضمن قرار فتح المسابقة ما يلي:²

- طبيعة المسابقة (على أساس الشهادة أو الاختبار)
- عدد المناصب المالية المخصصة حسب مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية الموافق والمؤشر عليه لتلك السنة
- مكان إيداع الملفات المترشح و عنوانه
- الزيادات في النقط التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين

¹- تعليمة رقم 01 مؤرخة في 2013/02/20 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12 194 المؤرخ في 2012/04/25، يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وأجداده، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية الجزائرية.

²-تعليلة 01 مؤرخة في 2013/02/20، مرجع سابق.

- الشروط القانونية الأساسية للمشاركة في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية
- مكان إجراء الامتحان أو المسابقة وعنوانه
- تاريخ بداية التسجيل و انتهائه وعند الإقصاء عدد دوراته
- شروط الطعن الذي يقوم به المترشحون الذين يحرمون من المشاركة في المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية و طرق الطعن
- تكوين لجنة الإختيار أدناه
- تبيان و بدقة القرار أو المقرر المتضمن إجراء المسابقة على أساس الشهادات مقاييس الإختبار الآتية حسب الأولوية، زيادات على الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة ما

يلي: 1

- ملائمة مؤهلات المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة
- الأعمال و الدراسات المنجزة عند الإقصاء
- تكوين مستوى أعلى من مؤهل أو الشهادة المطلوبتين للمشاركة في المسابقة.
- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح في التخصص، مهما كان قطاع النشاط أو طبيعة المنصب المشغول.
- نتائج المقابلة مع لجنة الانتقاء .
- تاريخ الحصول على الشهادة .

تقوم الإدارة المعنية بإصدار قرار فتح المسابقة ويتم تبليغ نسخة من القرار الخاص بفتح المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية إلى المصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية حسب الحالة في أجل لا يتعدى (05) ايام عمل، إبتداء من تاريخ توقيعها، ومن ثم تقوم المفتشية العامة للوظيفة العمومية بإيداع رأيها في مطابقة

¹ - المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194، مرجع سابق

القرار في حدود (07) أيام ابتداءً من تاريخ الاستلام و بانقضاء هذا الأجل يعتبر الرأي المطابق مكتسبا¹

2/ الإعلان عن المسابقة:

أما الإعلان عن المسابقة أي الإشهار يتم في مدة أقصاه (07) سبعة أيام ابتداءً من تاريخ الحصول على رأي المطابقة وهذا حسب نص المادة 12 من المرسوم التنفيذي وكذا التعليم رقم 01 وذلك عبر موقع الأنترنت الخاص بالسلطة المكلفة بالوظيفة العامة

كما ويتم الإشهار عن المسابقات والفحوص المهنية المخصصة للتوظيف الخارجي:²
- عن طريق الإعلان في الصحافة الوطنية المكتوبة وبكل وسيلة ملائمة بالنسبة للرتب ابتداءً من الصنف العاشر (10) على الأقل.

- ويتم الإشهار في الصحافة المكتوبة: بالنسبة للمسابقات الوطنية أو تلك المنظمة مركزيا في يومية مكتوبة باللغة العربية، ويومية وطنية باللغة الفرنسية على الأقل.
- وبالنسبة للمسابقات الأخرى: في يومية وطنية أو جهوية باللغة العربية لأوفي يومية وطنية أو جهوية باللغة الفرنسية، وعن طريق الإلصاق على مستوى وكالات التشغيل أو أي وسيلة تكون أكثر ملائمة بالنسبة للرتب أقل من الرابعة العاشرة (10) .

- وينبغي وجوبا إشهارا مختلف المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية على موقع الأنترنت للمديرية العامة للوظيفة العمومية www.cocccours.fonction.publique.gov.dz

ويتضمن الإعلان البيانات التالية:³

- تكوين ملف المرشح
- مكان إيداع الملفات وعنوانه وكيفية ذلك
- مكان إجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية عند الاقتضاء

¹ - المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194، مرجع سابق

² - نفس المكان

³ - نفس المكان

- معايير الانتقاء في المسابقة على أساس الشهادة المذكورة أعلاه
- طريق الطعن للمتشحين المرفوضة ملفاتهم في المشاركة و الامتحانات والفحوص المهنية
- 3/ مرحلة استقبال ودراسة ملفات المترشح وإعداد القوائم النهائية :

بعد فتح المسابقة وإشهارها وفق ما تم التطرق اليه وحسب المواد في المرسوم التنفيذي 12 - 194 والتعليمية الصادرة عن مصالح الوظيفة العمومية رقم 01 المؤرخة في 20 / 02 / 2013 تأتي مرحلة دراسة ملفات المترشحين و إعداد القوائم النهائية للمتشحين لاجتياز المسابقة¹.

ووفقا للمرسوم التنفيذي 12 - 194 خاصة المادة 15 منه فإن مهمة دراسة ملفات المترشحين تستند إلى لجنة ترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين وتتكون من ممثلي المؤسسة العمومية وممثلين منتخبين عن اللجنة متساوية الأعضاء للسلك المعني بالتوظيف، وفي حالة عدم توفر الإدارة على موظفين ينتمون إلى رتبة أعلى من نفس الشعبة².

و بعد ذلك يتم تبليغ نسخة من مقرر تعيين أعضاء اللجنة إلى المصالح المركزية في أجل لا يتعدى (10) عشرة أيام³، وعند الانتهاء من هذه المراحل يتم إعداد محضر حسب النموذج الوارد في التعليمية 01 مؤرخة في 20 - 02 - 2013.⁴

ويمكن للمتشحين المرفوضة ملفاتهم وفق المادة 16 من المرسوم التنفيذي 12 - 194 تقديم الطعون لدى السلطة التي لها صلاحية التوظيف و التي عليها البث فيها⁵، و في حالة تقديم الإدارة المعنية بالتوظيف أن الطعن مقبول، فإنها تبلغ المترشحين المعنيين بنفس

¹ - المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194، نفس المرجع.

² - المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194، نفس المرجع.

³ - المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194، نفس المرجع.

⁴ - التعليمية 01 مؤرخة في 20 - 02 - 2013. مرجع سابق

⁵ - المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194، نفس المرجع.

الكيفية التي سبق ذكرها في مرحلة الدراسة الخاصة بالملفات، وذلك قبل (05) خمسة أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني¹ وكذا يتم تبليغ المترشحين الذين رفضت طعونهم لعدم تأسيسها بواسطة رسائل فردية وبكل وسائل ملائمة، وعليه يتم محضر إضافي يحتوي على قائمة المترشحين المقبولين في المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية والذين كانت ملفاتهم محضر رفض قبل دراستها للمرة الثانية، و كذا قائمة المترشحين الذين رفضت ملفاتهم نهائياً مع ذكر أسباب الرفض .

4/ مرحلة إجراء المسابقة وإعلان النتائج:

وفق المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية فإن أجل إجرائها يكون في خلال (04) أربعة أشهر تاريخ الحصول على رأي المصادقة من مصالح المفتشية الوطنية للتوظيف العمومية ويمكن التمديد بشهر واحد بمقرر الوزير المعني أو الوصي على المؤسسة العمومية².

ويتم اعتماد الحصول على معدل يساوي او يفوق 10 على الأقل دون الحصول على نقطة إقصائية ليعتبر المترشح ناجحاً في اختبارات القبول، و تحدد قائمة الناجحين لجنة الامتحان وتتكون من :

– ممثل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية ← رئيساً

– ممثل مركز الامتحان

– عضوين من اللجنة المكلفة باختيار المواضيع

– مصححين للاختبارات

وبعد ذلك يتم استدعاء المترشحين المقبولين خلال مدة (15) يوم على الأقل لإجراء اختبارات النجاح النهائي وبعدها تحدد قائمة النجاح النهائية حسب درجة الاستحقاق وفي

¹ - المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194، نفس المرجع..

² - المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 194، نفس المرجع.

حدود المناصب المالية المطلوبة شغلها، والذين يتم تعيينهم حسب حالة المترشحين أو يقبلون لمتابعة تكوين متخصص كما هو منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك، ويستوجب عللا الأفراد الناجحين في الامتحانات للالتحاق بمناصبهم في أجل شهر واحد وفي حالة تجاوز هذا الأجل يستبدل بالمرشح الذي يليه مباشرة في الترتيب.

تدون أشغال اللجنة في محضر موقع من قبل كافة أعضائها لتقوم السلطة التي لها صلاحية التعيين بنشر قوائم النجاح النهائية والقوائم الاحتياطية وتبلغ إلى المصالح المركزية أو مصالح المكلفة بالوظيفة العمومية في أجل أقصاه سبعة (07) أيام ابتداءً من تاريخ إعدادها و توقيعها¹

– أما في المسابقة على أساس الشهادة بعد الانتهاء من فتح المسابقة و الإعلان عليها و دراسة ملفات المترشحين يتم استدعائهم من طرف الإدارة التي لها سلطة التوظيف وذلك من أجل إجراء المقابلة مع اللجنة التي يتم تشكيلها لهذا الغرض و تسمى لجنة الانتقاء و تتكون من السلطة التي لها صلاحية التعيين ← رئيساً

عضويين ينتميان إلى رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة واستندنا إلى التعليم رقم 01 المتعلقة بتحديد كفاءات تنظيم المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات العمومية و إجراء ما يتعين على المترشحين للمسابقات على أساس الشهادات إتمام ملفاتهم:²

– شهادات العمل التي تحدد الخبرة المهنية للمترشح، مؤشر عليها من قبل مصالح الضمان الاجتماعي و ذلك من أجل احتساب الخبرة المكتسبة فب القطاع الخاص عند الاقتضاء

– نسخة طبق الأصل، مصادق عليها لكشف النقاط المسار الدراسي للمترشح.

– شهادة تثبت مدة العمل المؤقت فعلياً في إطار جهازي الإدماج المهني أو الاجتماعي.

للشباب الحاملين للشهادات وتوضح المنصب المشغول عند الاقتضاء.

– شهادة طبية تثبت قدرة المترشح على ممارسة المهام المنوطة إليه.

¹ – التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 / 02 / 2013، نفس المرجع.

² – المرجع نفسه.

- كل وثيقة تثبت الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح في التخصص عند الاقتضاء.

إلا أن آجال إجراء المسابقات على أساس الشهادة في غضون (03) أشهر فقط على خلاف المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية والتي يتم خلال (04) اشهر واستثناءات خلال (05) أشهر كأقصى حد، وفي حالة عدم اجراء المسابقات او الامتحانات او الفحوص المهنية لأي سبب كان يصبح القرار او المقرر فتح المسابقات او الامتحانات او الاختبارات المهنية باطلا¹.

المطلب الثاني- الفحوص المهنية والتوظيف المباشر بعد تكوين متخصص للتوظيف الخارجي:

أولاً- الفحوص المهنية:

تعد الفحوص المهنية من بين أساليب التوظيف الخارجي والتي تهدف إلى ترقية الموظف في حياته لمهنية الممتدة من أول يوم شغله للوظيفة من أجل مصداقيتها وصلاحياتها، وهذا ما حتم على المشرع نص عدة نصوص قانونية والأساسية من الأمر 06 - 03 الذي ينظم القانون الأساسي للوظيفة العامة و بالتحديد المادة (80) منه، كما أن الفحوص المهنية لا نجدها تختلف اختلافاً كبيراً على طرف التوظيف المذكورة سابقاً كالتوظيف على أساس المسابقة والتوظيف على أساس الشهادة .²

وفق المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب،³

¹ - المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 افريل 2012

² - المادة 80 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006

³ - المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي

السيارات والحجاب، العدد 03، الجريدة الرسمية 20/01/2008

وكذا المرسوم الرئاسي رقم 07- 308 المؤرخ في 29/09/2007 والذي يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتقاعدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.¹

وبما أن هناك أوجه تشابه كثيرة في إجراءات مسابقات على أساس الاختبارات وبين إجراءات الفحوص المهنية، بداية من وجود المناصب الشاغرة وفتح التوظيف بها النط وعملية اشهار وتبليغ المترشحين وكذلك المؤسسات التي تجري بها المسابقة على أساس الفحص المهني وكذلك طلب رأي المطابقة من مصالح التوظيف العمومي والحصول على الموافقة كلها قد سبق التطرق لها ارتأينا أنه لا داعي للتكرار.

هنالك اختلاف بين النمطين في عملية الاشهار زيادة على أن عملية الاشهار في هذا النمط تتم زيادة عن طريق الصاق في وكالات التشغيل و على مستوى المؤسسة المعنية وكذا اعلان لامتحان.

يهدف الفحص المهني الى تقييم قدرة المرشحين على الممارسة الفعلية للمهام المتوسط بهم في بعض لأسلاك فهو أمر الزامي للتوظيف الخارجي يوجه الأعوان التنفيذ الذين يشترط فيهم معرف وخبرات مهنية مكتسبة وأولية تعتبر أساسية ويشترط أيضا تأهيل يوافق المنصب المراد شغله.

مثال :

• بالنسبة لرتب العمال مهنيين²:

اختبار تطبيقي يحتوي على عدة فحوص تهدف إلى تقييم مؤهلات المترشح لمنصب العمل، مدته : ساعتين ، معامل : 03.

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 07 - 308 المؤرخ في 29/09/2007 يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتقاعدين وحقوقهم وواجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسيير وكذا النظام التأديبي المطابق عليهم، العدد 61، الجريدة الرسمية : 2007/09/30

² - المرجع نفسه

نقطته الاقصائية أقل من : 620.

اختبار شفهي لمدة 30 دقيقة : بمعامل : 01

• بالنسبة لمرتبة حاجب¹:

اختبار : ساعتين ، المعامل : 2..

• بالنسبة لسائقي السيارات من الصنف الأول و الثاني² :

تتكفل بهذا الصنف من لفحص المهني مديريات النقل على المستوى الولائي وتتضمن "

- اختبار شفوي في مادة ميكانيك لسيارات الدفعية المعنية المعامل ← 02

- اختبار شفهي في مادة قانون المرور المعامل ← 03

- اختبار شفهي في الثقافة العامة المعامل ← 01

- اختبار شفهي في الثقافة العامة المعامل ← 01

- اختبار تطبيقي في مادة السياقة للفئة المعنية المعامل ← 04

ثانيا - التوظيف المباشر بعد تكوين متخصص وإجراءاته:

1/ التوظيف المباشر بعد تكوين متخصص :

تم النص على التوظيف المباشر أساسه الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2002

والمتضمن القانون اساسي العام للوظيفة العامة وتحديداً في المادة 80 منه. ويقصد

بالتوظيف المباشر هو أن الموظف ينظم إلى المنظمة أو المؤسسة والحصول على الوظيفة

الشاغرة دون حاجة منه إلى الدخول في اجراء مسابقة أو فحص مهني، بحيث تكون الشهادة

المتحصل عليها من طرفه هي أساس هذا النمط من التوظيف وهذا ما جاءت به المادة 80

من الأمر رقم 06-03 « التوظيف المباشر بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا

منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.»³

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 07 - 308 المؤرخ في 29/09/2007، مرجع سابق

² - نفس المرجع

³ - المادة 80 من الامر 06-03، المؤرخ في 15/07/2006، مرجع سابق .

ويشمل هذا النوع من التوظيف كل الأشخاص الذين تابعوا كوينيا متخصصا ودراساتهم في المدارس المؤهلة قانونيا لذلك، وتعد المدرسة الوطنية للأساتذة والمدرسة الوطنية للإدارة خير مثال على ذلك، فلهم الأولوية لشغل المناصب المالية الشاغرة المفتوحة كل حسب تخصصه، وتعتبر أسلاك تكوينهم . ويقصد أيضا بنمط التوظيف المباشر بعد تكوين وتخصص قيام الإدارة بإنشاء مدارس علمية، ونظراً لعدد المتقدمين إليها، فإن هذه المدارس والمعاهد تضع شروطاً للالتحاق بها تتعلق بالتفوق في المؤهلات الدراسية والياقة الصحية والسن حتى يلتحق بها عدد محدد يتفق مع الحاجة لهذا النوع من الوظائف، حيث تلتزم الدولة بتوظيف مباشرة، وعليه وجب تحقيق التناسب بين عدد المقبولين بالمدارس والمعاهد وعدد المناصب المالية الشاغرة المخصصة لهذا النمط من التوظيف، كما يرصد المخطط السنوي لتسيير الموارد البرية عدد المناصب المالية المخصصة لهذا النمط للتكوين بعنوان مفتوح.¹

2/ إجراءات التوظيف المباشر:

تتمثل إجراءات التوظيف المباشر تعيين المترشحين الذين تابعوا النجاح تكويناً متخصصاً لدى مؤسسات التكوين المؤهلة لذلك والمنصوص عليها قانونياً، ويتمثل مجال تطبيق هذه الطريقة في الوظائف التي تتطلب أعداداً وتكويناً فنياً متخصصاً، كما يجب أن تكون محددة تحديد دقيق حسب الاحتياجات الفعلية للإدارة المعنية، ويكون هذا الأسلوب قائماً على ترتيب واداء المترشحين لشغل وظائف عامة اعداداً مسبقاً لتعيينهم، وذلك عن طريق تدريسهم على أعمال الوظيفة التي سيتولونها عملياً ونظرياً خلال مدة معينة، بحيث يكون للإدارة اصدار تعيين المترشح في حالة اثبات صلاحيته واستبعاد الذي يتم تثبيت صلاحيته.²

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 07 - 308 المؤرخ في 2007/09/29، مرجع سابق.

² - المادة 30 من الأمر 03-06، مرجع سابق.

والسائد في طريقة الاعداد أن تلتزم الادارة في بتحمل النفقات الخاصة بالتعليم والمعيشة مقابل التزام المتخرجين بالعمل لمدة معينة بعد التخرج أو التزام المتخرج من رد ما أنفقته عليه الدولة من مصاريف ورواتب خلال فترة إعداده و لهذه الطريقة مزايا عديدة نذكر منها:

- 1 - أن للتدريب أثر فعال في رفع الروح المعنوية للموظف بما يكسبه من خبرة و مهارات و إلماما بطبيعة العمل مما يرفع الجهل أثناء العمل
 - 2 - أنها تعتبر من أفضل طرق إعداد الموظفين إعداداً فنياً خاصاً لتولي وظائف شاغرة
- إن الرتب التي يتبع فيها طريقة التوظيف على أساس الشهادة والتي تنص عليها القوانين الأساسية لم تكن تخضع لإجراءات ماعدا الشروط العامة الواجب توفرها في المترشح وشغور المنصب، وبالتالي فبإمكان صاحب السلطة التي لها صلاحية التعيين للقيام بالتوظيف متى أصبح المنصب شاغر، دون إخضاعه لإشهار أو أي إجراء آخر¹.

¹ - المادة 30 من الأمر 03-06، مرجع سابق.

المبحث الثاني - التوظيف الداخلي في المؤسسات العمومية:

يعتبر الموظفون الحاليون في المؤسسة من بين أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في شغل المناصب الشاغرة لديها ويعني أن إذا كان هناك وظيفة شاغرة فإن يجب الإعلان عليها داخل المنظمة، حتى يمكن من لديه إمكانيات شغلها من الموظفين أن يتقدم لها، وهذا لكي تتصف الإدارة طموحات العاملين داخلها ومكافئتهم لما قدموه للمؤسسة طوال مساهمهم المهني، وهنا تلجأ المؤسسة إلى أسلوب التوظيف الداخلي في المؤسسات العمومية بالاعتماد على المصدر الداخلي لاستقطاب اليد العاملة، بحيث تعتبر الترقية هي الطريقة لذلك بالإضافة إلى أنها حق للموظفين ومن أهم الأحداث التي تطرأ على حياته المهنية وتشكل حافزاً لتقديم أفضل ما لديه والإخلاص في عمله والعمل من أجل تطوير آدائه الوطني.

المطلب الأول- ماهية الترقية وأنواعها :

يقصد بالترقية تولي الموظف العام درجة أعلى من الدرجة التي يشغلها في السلم الإداري، بحيث تتسع صلاحياته وتزيد مسؤولياته

أولاً- مفهوم الترقية ومعاييرها :

1- مفهوم الترقية

أ/ لغة:

هي اسم من فعل رقى، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص إلى المرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي والاقتصادي¹.

ب/ إصلاحاً:

هي انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى، كما قد تضمن هذه الترقية زيادات في الامتيازات و درجة المسؤولية وحتى مجال السلطة،

¹ - مهنا محمد فواد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 1967، ص 54

كما تعتبر الترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وهي تعتبر جزءا من ثقافة المؤسسات العمومية والمجتمع¹.

ونجد أن المشرع الجزائري أخذ بنظام الترقية وذلك في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بحيث نصت المادة 107 من الأمر 06-03 على ما يلي:

« تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى منها مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة »²

وتعتبر الترقية من طرق الأساسية التي تميز وتطور قدرات الأفراد في المنظمة دون اللجوء إلى ملئ الوظائف الشاغرة من الخارج، والشيء المعروف أن المناصب العليا قليلة العدد وهي تتوافق أو تقل عن عدد المستويات الإدارية لذلك يكون التعرض أكثر من الطلب، وهذا ما يعطي الحق في استخدام معايير عالية ومناسبة يتم على أساسها توزيع الفرص على الأعداد الكبيرة من الأفراد الطالبيين لها.

ثانياً- معايير الترقية:

يمكن أن نحصي أن هناك ثلاثة معايير وهي:³

- الترقية على أساس الأقدمية

- الترقية على أساس الكفاءة

- الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة

1- الترقية على أساس الأقدمية: تعتبر الأقدمية من الفترة التي قضاها الموظف في

الوظيفة الحالية بصفة خاصة والفترة التي قضاها في خدمة المنظمة بصفة عامة⁴

¹ - بوغالم ايمان ، وافع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية (دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي -م البواقي-) مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم نفس العمل وتسيير موارد البشرية ، 2012/2011 ، ص 62

² - المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 ، مرجع سابق.

³ - طلق عوض الله ، الإدارة العامة . المفاهيم - الوظائف - الانشطة ، ص 156

⁴ - صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية) دار المعرفة، القاهرة، مصر، 1967، ص 54.

وتطبيقاً لهذا المعيار تقوم المنظمة بترقية الموظفين الذين يكتسبون سنوات عمل أكبر في المنظمة ويعود تفضيل هذا الأسلوب للأسباب التالية:¹

- يعتبر هذا المعيار الأكثر موضوعية إذا وجد عدم انحياز الرؤساء في تقييم، وهو يعتبر أنه قاضي على كل المعايير الشخصية والاجتماعية والسياسية.
- تماشيه مع تقاليد المجتمع، حيث يكون العامل السن تقديره من المنظمة
- إتباع هذا المعيار يجعل الإدارة مهتمة وحريصة على تنمية قدرات وكفاءاتها لخدمة مصالحها.

2- الترقية على أساس الكفاءة:

عند إرادة الإدارة ترقية الموظفين العاملين لديها، لا بد لها من أخذ بمعيار الكفاءة والجودة ليتم اتخاذ القرار العادل، وهذا ما يمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لقدراته وكفاءته وجودته، بحيث أن الترقية عن عبارة عن تشجيع ودافع للموظف من أجل العمل واكتساب المهارات الجديدة وبذل أقصى مجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن إيجابيات هذا الأسلوب:²

- جذب أكثر العناصر كفاءة وجدارة بالعمل
- توفير الحوافز للموظفين ليبذلوا كل طاقتهم في وظائفهم
- ضمان استمرارية أصحاب الكفاءة في المنظمة وعدم تركهم لها

3- الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة:

يعتبر هذا المعيار هو مزج وخط بين المعيارين السابقين وهذا بهدف الاستفادة من مزايا كل منها وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة، ومن مزايا هذا المعيار هو أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات التي تنطلق دون أن يحدها إطار جامد

¹ - صلاح الدين محمد الباقي، نفس المرجع ، ص 55

² - بلعراي عبد الكريم ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية ،مجلة دراسات في الوظيفة العمومية بالمركز الجامعي نور البشير

بالبيضا ،العدد الاول ، ديسمبر 2013 ، ص 33

يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة، و بنفس الوقت يعطي اعتبار للأقدمية، ولنجاح نظام الترقية يجب مراعاة ما يلي:¹

- ضرورة وجود ترصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط التي يجب توفرها في من سيشغلها.

- ضرورة وضع قواعد واضحة للترقية من وظيفي أخرى، وأن تكون هذه القواعد معروفة لكل الموظفين.

- ضرورة تعريف الموظفين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل داخل المنظمة.

وقد فرق المشرع الجزائري في الأمر 06-03 بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة وذلك في نص المادة 106 والتي عرفت الترقية كالتالي:²

« تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال مندرجة إلى درجة أعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.»

إلا أن هناك اختلاف واضح بين التدرج والترقية، فالترقية تتم بقرار انسيابي من السلطة التقديرية للإدارة وليست حتمية أي لا يتم بمجرد مرور الأقدمية المطلوبة كالتدرج، حيث يراعي في منح الترقية في الرتب، كفاءة الموظف وتميزهم في الأداء والدقة في العمل، والانتظام، ودرجة انضباطهم ويعبر عن كفاءة الموظف لاستحقاقه الترقية.

ثالثا- أهمية الترقية:

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز وتطور قابليات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى ملئ الشواغر من الوظائف للجانب الخارجي وبما أن الترقية تعتبر مرحلة من مراحل المسار المهني للموظف، نوجب عليه إعطاء الترقية أهمية خاصة بما توفره له من امتيازات وتحقق ما هو مرجو منه في إطار المنظمة، كما تعمل على تحفيز

¹- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم

الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، 2009، ص 45

²- المادة 106 من الامر 06-03 ، مرجع سابق.

العامل على تقديم الأفضل منه لتحقيق الترقية لزيادة المقابل المادي للموظف، وبذلك هي تدفعه إلى الاجتهاد وإتقان عمله و بذل مجهودات مضاعفة من أجلها لأن ذلك يضمن له الاستمرارية في الوظيفة والاستقرار والارتقاء إلى مستويات اجتماعية أفضل¹ ، كما تظهر أهمية الترقية من خلال أنها تعطي الحق للموظف في بلوغ الغاية و الهدف المرجو تحقيقه، بالإضافة إلى ما تحمله من فوائد مادية ومعنوية للموظف، كما تحقق سيرورة المرفق العام بانتظام، وتظهر ما يترتب عليها من نفع يتمثل في زيادة المرتب، وغيره من الموظف وقدره داخل المنظمة وحتى خارجها.

كما أن الترقية من شأنها التوصل إلى مستوى عالي من الرضا الوظيفي بين الموظفين عن الجوانب التالية:²

- الرضا عن الوظيفة
- الرضا عن الراتب
- الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي .
- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة.
- الرضا عن مجموعة العمل.
- الرضا عن النواحي الاجتماعية.

فالترقية تعتبر مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية فهي تساهم في تغطية احتياجات المؤسسات العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع والكم، كما أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقية يعتمد على أساس معايير موضوعية تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة العمومية فيما يتعلق بسياسات التوظيف وذلك بسبب إقبال عدد كبير من الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بها من أجل الاستفادة من المميزات الجاذبة للعمل فيها، والتي تعتبر الترقية أحد أهم عوامل الجذب.

¹- تيشات سلوى، ، مرجع سابق ، ص 55.

²- مهنا محمد فؤاد، مرجع سابق،

المطلب الثاني - أنواع الترقية :

أولا - الترقية في الدرجات:

يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف إلى الدرجة الأعلى من تلك الدرجة التي كان يشغلها، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المطلوبة وكذا التنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويتم ذلك بعد قيام الموظف من إجراء دورة تكوينية يؤهلهم مدتها الوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة¹.
الترقية في الدرجة لا يترتب عنها الترقية في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل ينجم عنها زيادة في الرواتب فقط، وهي تتم بصفة مستمرة حسب ثلاث وتائر وهي : المدة الدنيا، المدة المتوسطة، والمدة القصوى².

وهذا ما جاءت به جميع النصوص القانونية المؤسسة للوظيفة العمومية ومنها الأمر 03-06 وهذا في نص المادة 106 منه « تتمثل الترقية في الدرجات من الانتقال من الدرجة من درجة إلى درجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوثائق والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم³».

هذه الوثائق تتوزع على إثني عشر (12) درجة، ومن خلال الجدول التالي الذي يبين وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية.

الجدول(01): جدول يمثل الوثائق الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها	سنتان و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007

¹ - المادة 106 من الأمر رقم 06-03 ، المؤرخ في 15 / 07 / 2006، مرجع سابق

² - المادة 11 من المرسوم الرئاسي 07-304 ، مرجع سابق

³ - لمادة 106 من الأمر رقم 06-03 ، المؤرخ في 15 / 07 / 2006، مرجع سابق

وتكون الترقية داخل المنظمة موزعة على المدة الزمنية المحددة كما في الجدول أعلاه، بإختلاف في نسب مثلاً أربعة (04) في المدة الدنيا وأربعة (04) في المدة المتوسطة و إثنان (02) في المدة القصوى وهذا ما نص عليه المرسوم الرئاسي 07-304 في مادته 12 والتي جاءت كما يلي¹:

« يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية في المدة الدنيا، المتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب 04.04.02 من ضمن عشرة (10) موظفين إلخ»

أما إذا أقرت القوانين الأساسية الخاصة وجوب وتيرتين فقط للترقية في الدرجة، فإن النسب تكون بستة (06)، وأربعة (04) من ضمن (10) موظفين، ما معناه أن تكون الترقية لستة (06) موظفين على أساس المدة الدنيا، و أربعة (04) موظفين على أساس المدة القصوى، و هذا ما يؤكد نص المادة: 12 في فقرته الثانية من المرسوم الرئاسي 07-304.

« وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين (2) للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد على التوالف بستة (06) ضمن عشرة موظفين² .»

وتكون الترقية في الدرجة بالمدة القصوى حقاً مكتسباً، وهذا ما نصت عليه المادة 13 من نفس المرسوم « تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى³ .»

ثانيا- الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في الرتبة في ضل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية هي:

الانتقال من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى أن الموظف يتقدم في مسيرته المهنية بتقديم يوافق تقدمه في السلم الوظيفي، وينجم عن هذا واجبات ومسؤوليات⁴.

¹- لمادة 106 من الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 / 07 / 2006، مرجع سابق

²- المرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 29 / 09 / 2007، مرجع سابق

³- المرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 29 / 09 / 2007، مرجع سابق

⁴- المادة 106 من الامر 06-03، مرجع سابق

وهذا ما أقرته جميع النصوص القانونية التي تنظم وتسير الوظيفة العمومية و منها

الأمر 03-06 والذي نص في مادته 107 على هذا النوع من الترقية وجاءت كما يلي:

« تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مسار المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة¹ .»

ولقد حدد المشرع الجزائري مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر الموظف حتى يكون مؤهلاً للاستفادة من الترقية في الرتبة، ولهذا نجد أن هناك أنواع عديدة في هذا النوع من الترقية نذكر منها ما يلي:²

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا على شهادات ومؤهلات المطلوبة خلال مسارهم المهني.
- عن طريق امتحان مهني
- بعد تكوين متخصص
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

ثالثاً - أنواع الترقية في الرتبة:

1/ الترقية عن طريق الاختبار

نقصد بالترقية عن طريق الاختبار وهو تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي، لكن استفادة الموظف من هذه الترقية يبقى يستلزم من تحقيق الشروط والمعايير المنصوص عليها قانونياً، وكذلك يستوجب عدد المناصب المخصصة لذلك، وهذا ما نصت عليه النصوص القانونية الخاصة بالوظيفة العامة والتي تخص الترقية³.

¹ - الأمر 03-06، المؤرخ في 15 / 07 / 2006، مرجع سابق

² - الأمر 03-06، المؤرخ في 15 / 07 / 2006، مرجع سابق

³ - المادة 107 من الأمر 03-06، المؤرخ في 15 / 07 / 2006، مرجع سابق

و منها البند الرابع من المادة 107 من الأمر 06 - 03 و الذي تطرقت إلى الترقية الاختيارية و لكن في جانبها الإجرائي فقط ولم تقدم لنا تعريفاً نظرياً واضح المعالم .

تخضع الترقية الاختيارية لشرط الأقدمية في الرتبة، وكذا التأهل الوظيفي و الكفاءة المهنية، وتعد هذه هي الشروط العامة لمن يرغب بالترقية الاختيارية، و بما أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يفصل بشكل نهائي فيما يتعلق بشرط الأقدمية فقد ترك الأمر للقوانين الأساسية الخاصة¹، و أبرز مثال على ذلك المرسوم التنفيذي رقم 05 - 04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 و الذي حدد مدة الأقدمية اللازمة للاستفادة من الترقية الاختيارية حسب الرتبة وتقدر بعشر سنوات (10) من الخدمة الفعلية.²

تتم عملية الترقية الاختيارية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وهذا في حدود (10%) من المناصب الشاغرة³، ومن ثم تقوم الإدارة المعنية بإحصاء الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط العامة للترقية الاختيارية تليها عملية جمع كل ملفات المترشحين ودراستها دراسة دقيقة و شاملة، ليتم بعد ذلك إعداد قوائم التأهيل و إشهارها عن طريق نشر القوائم الإسمية حسب الرتبة و السلك في مواقع العمل، ويمكن دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها الموظفين الغير مسجلين على قائمة التأهيل من طرف المصالح المختصة في هذا المجال.⁴

ليتم بعد ذلك استدعاء اللجنة متساوية الأعضاء من تحديد جدول الأعمال ويوم الاجتماع ليتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء ويتم بهذا الصدد إعداد محضر من طرف كاتب اللجنة بمضي عليه من طرف كافة أعضاء اللجنة وبعد ذلك يصدر قرار أو مقرر المصادقة على محضر اللجنة و بمضي من طرف

¹ - المادة 109 من الأمر 06 - 03، المؤرخ في 15 / 07 / 2006، مرجع سابق

² - التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001، المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للاتحاق برتبة أعلى الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

³ - نفس المرجع

⁴ - التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001، المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للاتحاق برتبة أعلى الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

المسؤول الذي لديه صلاحية التعيين، وعلى هذا الأساس يتم إعداد قرار أو مقرر ترقية المعني والذي يكون تاريخ صلاحية إبتداءً من الأول من الشهر الذي اجتمعت فيه اللجنة أو الشهر الموالي حسب الحالة¹.

2/ الترقية عن طريق الامتحان المهني:

يتعين على الموظفين الذين يخضعون للامتحان المهني أن تتوفر فيهم مجموعة من الشروط و على رأسها شرط الأقدمية في الرتبة والتي يجب أن تبلغ (05) سنوات من الخدمة الفعلية وهذا حسب القوانين الأساسية المعمول بها في حدود 30% من المناصب الشاغرة في التوظيف الداخلي²، وتتم عملية الترقية عن طريق الامتحان بمجموعة من الإجراءات و التي نذكر منها:³

تدرج المناصب الشاغرة المخصصة للمسابقات و الاختبارات المهنية بمختلف طرق

التوظيف السنوي للتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية المعنية، و استعمالها إجبارياً خلال السنة المالية الجارية.

- فتح الامتحانات المهنية من طرف المؤسسة العمومية بقرار أو مقرر في آجال عشرة (10) أيام من التوقيع عليه⁴، ثم ترسل نسخة إلى مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومي لمراقبة مشروعيتها و مدى مطابقتها للتنظيم المعمول به، يتم إشهار الامتحان على شكل ملصقات بجدول النشر عن طريق مذكرة إعلامية مرفوقة بقرار أو مقرر فتح الامتحانات المهنية .

- ثم تبدأ بعد ذلك عملية إيداع ملفات الترشح و تختم هذه العملية بعد أجل خمسة و اربعون (45) يوماً إبتداءً من تاريخ أول إصاق بمبادرة من مسؤول الإدارة المعنية

¹ - التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001. مرجع سابق

² - المرسوم التنفيذي 12 - 194 ، مرجع سابق

³ - التعليم رقم 01 المؤرخة في 10 / 02 / 2013. مرجع سابق

⁴ - التعليم رقم 01 المؤرخة في 10 / 02 / 2013. مرجع سابق

- من أجل تمكين مصالح الوظيفة العامة من التأكد من مشروعية الإجراءات المتخذة يتم إرسال نسخة من محضر اللجنة التقنية لمصالح الوظيفة العمومية في أجل ثمانية (08) أيام من تاريخ التوقيع عليه، ويجب أن يتضمن الملفات المقبولة و المرفوضة مع تبيان سبب الرفض

بعدها يتم إبلاغ المترشحين المستوفين للشروط القانونية بموجب رسالة موسى عليها بظرف فب أجل خمسة عشر (15) يوماً قبل تاريخ إجراء الامتحان المهني أمام لجنة الطعن، تقوم هذه اللجنة بدراسة الطعون للبحث في صحة الطعن من عدمه وتتخذ الإجراءات اللازمة قبل حلول موعد إجراء الامتحان المهني¹.

- بعد إتمام كل العمليات المذكورة سابقاً، تقوم المؤسسة العمومية وبالتنسيق مع المؤسسة المخول لها إجراء الامتحانات بتحديد موعد الامتحان المهنية، ليتمك بعد ذلك إعلام المترشحين بالنتائج التي تحصلوا عليها وتنتشر عن طريق الإصاق بمركز الامتحان وكذا المؤسسة العمومية.

ثم يتم استدعائهم لإجراء الاختبار الشفهي، لترسل نتائج الاختبارات الكتابية وكذا الشفهية إلى مصالح الوظيفة العامة، ليتم تحديد قائمة الناجحين النهائية في الامتحان المهني ويتم إبلاغهم عن طريق برقية مباشرة و ذلك عقب المصادقة على محاضر الإعلان عن النتائج النهائية من قبل مصالح الوظيفة العمومية والسلطة التي لها صلاحية التعيين و تلتصق النتائج على مستوى مركز الامتحان².

3/ الترقية على أساس الشهادة:

تخص هذه الترقية الموظفين الذين تحصلوا خلال مسيرتهم المهنية على شهادات أو مؤهلات والتي تعطي لهم الحق في الالتحاق بسلك أو رتبة أعلى يطابق تؤهلهم الجديد وذلك في حدود المناصب المالية الشاغرة والمخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي

¹ - التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 / 02 / 2013. مرجع سابق

² - التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 / 02 / 2013. مرجع سابق

لتسيير الموارد البشرية، وهذا ما نصت عليه المادة 107 من الأمر 06 - 03 و جاءت كما يلي « تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذاك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة من نفس السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية».¹

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات، وجاءت المادة 19 من المرسوم 08 - 04 مكملة لما سبقها بما يلي: « يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف الملحقون الرئيسيون للإدارة المرسمون المحاسبون الإداريون الرئيسيون الذين تحصلوا خلال مسيرتهم و بعد توظيفهم على شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها».²

وللترقية على أساس الشهادة شروط قد نص عليها القانون وهي أن يكون الموظف مرسم وفقاً لأحكام المادة 84 من الأمر 06 - 03 وكذا المنشور 04 مؤرخ في: 30 / 11 / 2017، المتضمن الترقية على أساس الشهادة أو المؤهل يعادلها، كما يجب أن يتوفر شرط الحصول على الشهادة بعد التوظيف و أن يكون شرط توافد منصب مالي شاغر³.

4/ الترقية عن طريق تكوين متخصص:

ولقد نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات تكوين متخصصة ومنها مادة 107 من الأمر رقم 06 - 03 و التي نصت في بندها الثالث على الترقية بعد تكوين متخصص، ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، وهذا من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، وفي هذا الإطار تقوم مصالح الوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق

¹ - المادة 107 من الأمر 06 - 03، مرجع سابق

² - المرسوم 08 - 04 المؤرخ في 19 / 01 / 2008، مرجع سابق

³ - المنشور رقم 04 مؤرخ في 30 / 11 / 2017، المتضمن الترقية على أساس الشهادة، الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي.

هذه العمليات بتحديد معاهد متخصصة وكذا المناصب الخاصة لا سيما منها التكوين المتخصص حسب المخطط السنوي¹.

كما تمنح امتيازات الموظفين الذين تابعو تكويناً متخصصاً تتمثل في الالتحاق برتبة أو سلك عالي، ويمكن أن تتراوح مدة هذا التكوين ثلاث (03) سنوات، و يتم تسجيل الموظفين في قائمة التأهيل عن طريق الاختيار مع تخفيض في الأقدمية التي تساوي هذه الدورة التكوينية².

و يمكن أن نحدد الشروط العامة في هذه الترقية في ما يلي: ³

- إعداد المخطط القطاعي السنوي للتكوين و تحسين المستوى و المصادقة عليه.
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية والمصادقة عليه.
- إعداد مقرر أو قرار فتح تكوين متخصص للالتحاق بالرتب المخصص لها مناصب مالية بعنوان السنة المالية المعنية.
- إجراء إشهار للعملية لتمكين العمال الذين يستوفون للشروط من تقديم ترشيحاتهم .
- إعداد قرار تعيين في الرتب المعنية بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية تقوم الإدارة المعنية و المعهد الذي تمت به من إعداد محضر يمضى من طرف مدير المعهد و مسؤول من الإدارة المعنية، ليتم على إثره ترقية الموظفين الناجحين في التكوين إلى رتبة أعلى، وذلك من تاريخ إمضاء المحضر، ويتم تعيين الموظفين المستفيدين من الترقية بقرارات فردية مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبهم الأصلية.⁴

¹ - المادة 107 من الأمر 06 - 03، المؤرخ في 15 / 07 / 2006

² - المرسوم التنفيذي رقم 96- 92 المؤرخ في 03 / 03 / 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم

³ - نفس المرجع

⁴ - الأمر 06 - 03، المؤرخ في 15 / 07 / 2006

الخاتمة

تساعد بليات التوظيف على جودة المورد البشري داخل المؤسسات العمومية وذلك من خلال أنها مبنية على أسس المساوات والجدارة والاستحقاق في اختيار أفضل الموارد البشرية المتقدمة لاجتياز الاختبارات، وذلك من حيث اكفاءة على تولي المناصب الشاغرة والقيام بمهامهم على أحسن وجه، وترقية الموظفين الذين يمتازون بانضباطهم العادي وكفائتهم في العمل .

اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى :

هذه الفرضية تعد صحيحة إلى درجة كبيرة حيث أن التطبيق الصحيح والفعلي لكافة النصوص التنظيمية والقانونية المتعلقة بآليات التوظيف في المؤسسات العمومية يساعد على استقطاب أكبر عدد ممكن من المورد البشري المؤهل وبعد ذلك يتم اختيار الأفضل بينهم على أساس متطلبات الوظيفة الشاغرة وذلك من خلال عملية الاختيار ليتم بعد ذلك التعيين من الجهة المرخص لها بذلك.

الفرضية الثانية

بعد دراسة كاملة لآليات التوظيف داخل المؤسسات العمومية الجزائرية يبدو جليا أن كفاءة وجودة المورد البشري تعتمد بشكل كبير على التجسيد الفعلي للآليات المعتمدة في التوظيف داخل المؤسسات والادارات العمومية وذلك من خلال أن عملية التوظيف المتمثلة في التخطيط للمورد البشري واستقطابه واختياره وتعيينه ، إذا ما تمت حسب ما هو منصوص عليه فإنها تنتهي بتعيين المورد البشري المناسب للمكان المناسب.

نتائج الدراسة :

- تختلف آليات التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية عن باقي القطاعات الأخرى .
هناك آليات توظيف تعتمد على المورد البشري من الوسط الخارجي تعتمد على اختبارات والاختيار والتكوين المتخصص كأسلوب للتوظيف.

- هناك آليات توظيف تعتمد على المورد البشري من الوسط الداخلي أي الترقية، وهي تعتبر كتحفيز الموظفين المنضبطين وذو كفاءات عالية لتولي منصب أعلى من المنصب الذي كان يشغله.

هناك نصوص قانونية وتنظيمية تحدد آليات توظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية والتي أقرها المشرع خاصة في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والذي يحدد الشروط العامة لعملية التوظيف.

- إن عملية التوظيف في المؤسسات والادارات العمومية تخضع لأليات واجراءات قانونية وتنظيمية معدة مسبقا تقوم على مبدأ المساواة ومبدأ الجدارة وهي تلعب دورا هاما في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع داخل المنظمة وهذا من خلال الجهود المبذولة من طرف ادارة الموارد البشرية ومختلف العميات الادارية التي تقوم بها من اجل استقطاب يد عاملة ذات كفاءة وجودة عالية للالتحاق بمناصب الشغل الشاغرة .

أمام واقع تطبيق اليات التوظيف في مؤسسات والادارات العمومية بشكل واقعي حسب النصوص القانونية والتنظيمية يساعد المؤسسة العمومية في توظيف افضل الموارد البشرية المتاحة في سوق الشغل وهذا ما يساعدها في تحقيق اهدافها المسطرة وبالتالي تحقيق برامج الدولة الملقاة على عاتقها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

معجم المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة 24، دار الشروق، لبنان، 1973.

- الدساتير

1. دستور 1963

2. دستور 1976

3. دستور 1989

4. دستور 1996

- الأوامر والقوانين

1- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.

- المراسيم :

1- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 / 03 / 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم.

2- التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001، المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

3- المرسوم الرئاسي رقم 07 - 308 المؤرخ في 29/09/2007 يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتقاعدين وحقوقهم وواجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسيير وكذا

4- المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، العدد 03، الجريدة الرسمية 20 / 01 / 2008/.

5- التعليم رقم 01 المؤرخة ب 20/02/2013 عن المفتشية العامة الوظيف العمومي الجزائري والتي تهدف إلى تحديد كفاءات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 12-194.

قائمة المصادر والمراجع :

- 6- القانون رقم 06/14، المؤرخ في 09/08/2014، المتعلق بالخدمة الوطنية، العدد 48، الجريمة الرسمية الصادرة بتاريخ 2014/08/10.
- 7- تعليمة رقم 01 مؤرخة في 20/02/2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12 194 المؤرخ في 25/04/2012، يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وأجداه، الصادر عن المديرية العامة للتوظيف العمومية الجزائرية.
- 8- المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 25/04/2012، يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والادارات العمومية واجراءها، العدد 26، الجريدة الرسمية 03 ماي 2012.
- 9- التعديل الدستوري 2016، الضمانات الأساسية للموظفين واللقنون الأساسي للتوظيف العمومية.
- 10- التعديل الدستوري، القانون رقم 16-01 المؤرخ في 06 مارس 2016 الجريدة الرسمية، العدد 14 المؤرخ في 07 مارس 2016.
- 11- التعليمة رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001، المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية.
- 12- المنشور رقم 04 مؤرخ في 30 / 11 / 2017، المتضمن الترقية على أساس الشهادة، الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي.

المراجع والكتب

- 1- ماهر أحمد ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 2- بن يمينة سعيد ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2015 .
- 3- بوراس شافيا، سياسة والتوظيف في ضل اصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-
- 2007، مذكرة ماجيستر في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.

قائمة المصادر والمراجع :

- 4- بوغالم ايمان ، وافع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية (دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-) مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم نفس العمل وتسيير موارد البشرية،2012/2011 .
- 5- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، 2009.
- 6- محارب جمعة ، التأديب الاداري في الوظيفة العمومية، العامة دراسة مقارنة، مطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 7- بلوط حسن ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1 لبنان 2002.
- 8- الحسيني فلا حسن ،استراتيجية رؤية مستقبلية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- سليمان محمد طهاري، الوجيز في القائن الإدارية، مصر: دار الفكر العربي 1984.
- 9- صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية) دار المعرفة، القاهرة، مصر، 1967.
- 10- طلعت ابراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة بدون سنة نشر.
- 11- عبد الرحيم محمد ، التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء المؤسساتي،استاذ الادارة العامة. كلية المجتمع .
- 12- شايب الراس عبد القادر ، المؤسسة العمومية و مبدأ المناقشة، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة وهران 02 كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- 13- عبد الله محمد عبد الرحمان ،الاجتماع الصناعي النشأة والتطور. دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.

- 14- علمان مصطفى ،اسس ادارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2007،
- 15- على سلمى إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع (1998).
- 16- عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة) استراتيجي (الطبعة الأولى) عمان : دار وائل للنشر والتوزيع (2005).
- 17- زيادة فريد فهمي ،وظائف منظمات الأعمال (مدخل معاصرة)، دار اليازوني للنشر والتوزيع، د ط، 2009 ،عمان الأردن.
- 18- حسونة فيصل موسى ،إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ط، 2007 .
- 19- عطوة ماهر الشافعي ، التوافق المهني للموظفين العاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقتها بسمات شخصية، رسالة ماجستير، كلية علوم لدرية، قسم علم النفس، فلسطين، 2002.
- 20- قحطاني محمد بن دليم ، ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط1، دار عبيدكان للنشر، الرياض، 2015.
- 21- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل ،عمان، 2005 .
- 22- كافي مصطفى يوسف ،إدارة الموارد البشرية (من منظور اداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي) ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 23- بودهان موسى ، قانون الوظيف العمومي، الجزائر : حصور للنشر و التوزيع 2015.
- 24- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي إثراء للنشر والتوزيع،الأردن ، ط 1 2009،

25- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، دار ضاد للنشر والتوزيع، عمان .

المجلات

- 1- بلعربي عبد الكريم ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية ،مجلة دراسات في الوظيفة العمومية بالمركز الجامعي نور البشير بالبيض ،العدد الاول ، ديسمبر 2013 .
- 2- ابن عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد02، جوان 2002.
- 3- عبد الله فادية ، الإطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعون اقتصادي، مجلة العلوم القانونية والإدارية عدد 2005 .
- 4- شيتور جلول ، الحرية الفردية في المذهب الفردي، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 10 نوفمبر 2006) .
- 5- مقدم السعيد ، قطاع الوظيفة العامة (تطوره و آماله)، مجلة المدرسة الوطنية للادارة ، مركز التوثيق والبحوث الادارية ط1 ، 1991 .
- 6- ميلود محمد ، سياسات التوظيف في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد03، جامعة الأغواط، الجزائر، جامفي
- 7- ريوح ياسين ، أنظمة الوظيفة العمومية وموقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة، العدد 42 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2018.
- 8- رميني جمال ، إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر: خيار تنظيمي أم حتمية
- 9- اجتماعية، سياسية ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 31 ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 10- عويسي عبد الوهاب ،المنظومة القانوني الاساسية في الوظيفة العامة ، الجزائر 05 .
- 11- بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة العربي بن - مهدي، أم البواقي كلية الحقوق و العلوم السياسية (2010 / 2011).

- 12- اسماعيل قيرة واخرون ، لتنمية الموارد البشرية (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع : 2007.
- 13- بعلي محمد صغير ، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر، الجزائر 2004 .
الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، ط 1، الجسور.النشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 14- بوضياف عمار ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 15- واضح رشيد ، المؤسسة العمومية في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق (الجزائر: دار الهوسة 2020.
- 16- زاوي فضيلة ، محاضرات في تسيير المؤسسات، أقيت على طلبة، قسم علوم التسيير 2017 / 2018 .
- 17- حمزوي سهي ، دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي (الواقع و الطموح) مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية العدد 2 ديسمبر 2017.
- 18- واضح رشيد ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، الجزائر، دار الهومة، 2002.
- 19- بسيوني إسماعيل علي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي وأفقي لمنظمات الأعمال) جامعة الأزهر القاهرة 2007.
- 20- الهبتي خالد عيد الرحيم ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2 ، 2005.
- 21- مهنا محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 1967.
- 22- طلق عوض الله، الادارة العامة .المفاهيم - الوظائف -الانشطة .

فهرس

شكر

اهداء

أ مقدمة

ب الاشكالية:

ج الفرضيات

ج الدراسات السابقة :

د المناهج المستخدمة :

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والوطنية العامة

03 المبحث الأول : ماهية التوظيف والوظيفة العامة

03 المطلب الأول : مفهوم التوظيف والوظيفة العامة

03 أولاً: التعريف اللغوي والاصطلاحي للتوظيف

03 ثانيا : تعريف الغوي والاصطلاحي للوظيفة العامة :

04 ثالثا: تعاريف رواد وعلماء للتوظيف والوظيفة العمومية.

06 رابعا تعريف الرواد والعلماء لعممية التوظيف

07 المطلب الثاني : شروط وأهمية التوظيف

07 أولاً: شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية

10 ثانيا أهمية التوظيف :

11 المطلب الثالث : مصادر ومبادئ ومراحل تطور الوظيفة العامة

10 أولاً: مصادر الوظيفة العمومية.

12 ثانيا : مبادئ الالتحاق بالوظيفة العامة :

14 ثالثا: مراحل تطور الوظيفة العامة:

17	المطلب الرابع : المؤسسة العمومية المفهوم والتطور والأنواع.....
17	أولا : مفهوم المؤسسات العمومية.....
18	ثانيا : أنواع المؤسسات األعوموية.....
21	ثالثا: مراحل تطور المؤسسات العمومية.....
24	المبحث الثاني : النظريات المفسرة لمفهوم التوظيف والوظيفة العامة
24	المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية المفسرة لمفهوم التوظيف والوظيفة العمومية.....
24	أولا : مرحلة الادارة العلمية.....
26	ثانيا : نظرية البيروقراطية لماكس فيبر
26	ثالثا : نظرية التكوين الاداري لفايول
28	رابعا : نظرية الفلسفة الإدارية.....
29	المطلب الثاني: النظريات الحديثة المفسرة لمفهوم التوظيف والوظيفة العامة
29	أولا- نظرية هرزبرج" ذات العاملين (المتغيرين):.....
30	ثانيا : نظرية سلم الحاجات (The Need Hierarchy Theory)
31	ثالثا: نظرية التوقع:(Expectancy Theory)
32	رابعا: نظرية هارسون.....
34	المبحث الثالث : عمليات ادارة الموارد البشرية.....
34	المطلب الأول : مفهوم المورد البشري (الموظف العام)
34	أولا: مفهومها
34	ثانيا تعريف مجمس الدولة الفرنسي:.....
36	المطلب الثاني ادارة الموارد البشرية:.....
36	أولا مفيوميا :.....
38	ثانيا استراتيجية ادارة الموارد البشرية.....
39	المطلب الثالث : العمليات الادارية لتسيير الموارد البشرية.....

39	أولاً : عملية التخطيط
39	ثانياً : عملية الاستقطاب
44	ثالثاً: عملية الاختيار والتعيين

الفصل الثاني

أساليب التوظيف في المؤسسات العمومية

49	المبحث الأول : التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية
49	المطلب الأول : المسابقة على أساس الاختبارات
50	أولاً المسابقات عمى أساس الاختبارات:
50	ثانياً : المسابقة على أساس الشهادات
52	ثالثاً: اجراءات القيام بالمسابقات
		المطلب الثاني: الفحوص المهنية والتوظيف المباشر بعد تكوين متخصص للتوظيف
59	الخارجي
59	أولاً: الفحوص المهنية
61	ثانياً: التوظيف المباشر بعد تكوين متخصص واجراءاته
64	المبحث الثاني : طريقة التوظيف الداخلية في المؤسسات العمومية
64	المطلب الأول : ماهية الترقية وأنواعها
64	أولاً: مفهوم الترقية
65	ثانياً: معايير الترقية
67	ثالثاً أسمية الترقية:
69	المطلب الثاني : أنواع الترقية
69	أولاً: الترقية في الدرجة
70	ثانياً: الترقية في الرتبة

71 ثالثاً: الترقية في الرتبة

73 خاتمة

81 قائمة المصادر والمراجع

ملخص

ملخص

حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها بمعالجة موضوع *آليات التوظيف في المؤسسات العمومية في الجزائر* بهدف التعرف على مدى سهر الإدارات الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية لعملية التوظيف الواردة في القانون الأساسي للوظيفة العامة ، وهذا من خلال التطرق الى أساليب التوظيف الخارجية و الداخلية و طرق اجراءها.

Abstract

Through our study, we tried to address the subject of * recruitment mechanisms in public institutions in Algeria * with a view to identifying the extent to which Algerian administrations are working on the application of the legal and regulatory texts for the recruitment process contained in the Basic Law on Public Employment. This is through addressing the external and internal recruitment methods and methods of conducting them