

# الوظائف العمومي بين التقنين والممارسة ( فجوة تنظيمية أو تقنينية )

إسم ولقب الباحث الاول: مليكة عر عور عمري  
إسم ولقب الباحث الثاني: مقالاتي عيدة

## المخلص:

يتميز المجتمع المعاصر بنظام المؤسسات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية المعاصرة المنقسمة إلى نموذجين مؤسسات تابعة للخواص الثانية تابعة للدولة أي المؤسسات العمومية، هذه الأخيرة التي تعتمد على قانون الوظيفة العمومية في الجزائر جل جمع مواردها البشرية، من حيث نوع وحجم هذه الأخيرة للمؤسسة، محددًا شروط الانضمام، المهام حسب كل وظيفة، سبل التقييم وأشكالها ومستوياتها، والإجازات وأنواعها، والمنح وفتراتها، الخطاء وعقوبتها لأجل تحقيق التعاون بين فاعليها، ومن ثمة التناغم في الحياة داخل المؤسسة، لكن في الواقع المؤسساتي الجزائري لوحظ الكثير من مظاهر الفساد الإداري والمالي وسوء التنظيم وعدم قيام بالمهام المنوط بالموظفين أو التماطل في أداءها، وذلك لظروف غير طبيعية متعلقة بالقاعدة القانونية السالفة الذكر، والمتمثلة في الغموض، والضبائية، وازدواجية القراءات، هلامية المسؤوليات، مما جعل المؤسسة واقع غير ملائم لحياة ذات جودة وفاعلية، وهنا تجلت فجوة بين الفعل التنظيمي والفعل التقني.

## Abstract:

Contemporary society is characterized by a system of institutions in all fields of contemporary social life, which is divided into two models, institutions belonging to the second characteristics of the state, i.e. public institutions, the latter which depends on the law of the public service in Algeria for the purpose of collecting its human resources, in terms of the type and size of the latter for the institution, specifying the conditions for joining Tasks according to each job, evaluation methods, forms and levels, vacations and types, grants and their periods, errors and their punishment in order to achieve cooperation between its actors, and there is harmony in life within the institution, but in the Algerian institutional reality, many manifestations of administrative and financial corruption, poor organization and failure to perform tasks were observed. Responsible for the employees or the delay in their performance, due to abnormal circumstances related to the aforementioned legal rule, represented by ambiguity, ambiguity, duplication of readings, and the lack of responsibilities, which made the institution an unsuitable reality for a quality and effective life, and here a gap emerged between the regulatory act and the normative act.

## مقدمة

يعيش الإنسان بعد الثورة الصناعية الثالثة والرابعة على الخصوص في مجتمع المعاصر في عدد هائل من المؤسسات الاجتماعية في جميع المجالات و النشاطات، إلى أن أصبح علماء سوسيولوجية المؤسسات يصنفون المؤسسة بأنها ظاهرة اجتماعية زاد الإلحاح عليها مع تعقد المجتمع المعاصر، حيث تشير المؤسسة إلى استقرار وقيمة وأنماط متكرره من السلوك كهياكل أو آلات النظام الاجتماعي، فهي تتحكم في سلوك مجموعة من الأفراد داخل المجتمع، حيث يتم تحديد المستويات التي لديها غرض اجتماعي والتي تتجاوز الأفراد والنوايا التي تتوسط القواعد إلى تحكم سلوك حي والذي يحدده القانون، من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات تتوزع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يحدد بناءه القانون ووحداته الفاعلة والثابتة في نسق متناغم مستقر وواضح، كما يحدد القانون نوع المورد البشري

الذي ينضم إلى المؤسسة وشروطه، وكيفية القيام بالعمل أو الوظيفة وسائل العمل وطرائقه، ومن ثمة وضع المؤسسة في موقع اجتماعي له تأثيره الايجابي، غير الوضع التأثيري في بعض الأحيان لا يكون ينبغي حيث يكون سلبياً، وبالتالي تقل التناغمية والانسجام بين والحدات البنائية للمؤسسة وهما مؤشرات للتعاون، وتبرز في المقابل بذور الصراع التنظيمي الفوضى والتهكم التنظيميين، والفساد بكل أشكاله؛ حيث أنه وفق التصور السوسولوجي للمؤسسات الوضع السابق أصيل في المؤسسة وتوسع هذه الأخيرة تكريسه وجودت على إثره، بينما الوضع الأخير هو ذا مؤشرات دخيلة عن المؤسسة تعمل عكس المؤسسة؛ وهذا يعون إلى الوحدات البنائية؛ خاصة المورد البشري الذي يعتبر مصدر الحياة والحيوية في المؤسسة، الذي يستجيب إلى المعايير الموضوعية لانضمامه للمؤسسة أساساً ليعطيها دفعاً قوياً من خلال التعاون التنظيمي.

في غالب الأحيان ينضم المورد البشري؛ العامل أو الموظف؛ للمؤسسة وفق معايير موضوعية مضبوطة بدرجة كبيرة جداً لتفادي ولوج الأفراد غير الأكفاء، وقد وضعت تلم المعايير في قانون يدعي " القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " والصادر في 24 فبراير 1958 والمنتشور بالجريدة الرسمية عدد 2372 بتاريخ 11 أبريل 1958، وهو المرجعية الأساسية للوظيفة العمومية والقانون الشامل الذي ينظم كل الوظائف في المؤسسات العمومية أي التابعة للدولة من أعلى السلم الهرمي للهيكل التنظيمي إلى قاعدته، ومن ثمة فإن أي خلل في التقنين للوظيفة العمومية يفرز حتماً خلل تنظيمي وعلى المدى البعيد والمتوسط، سواء على المستوى الفردي أو المؤسساتي أو العكس صحيح، غير القانون الاساسي للوظيفة العمومية فشكله وبنوده ونصوصه يعود إلى 1958 (قبيل الاستقلال 1962) أين كان المجتمع الجزائري ذا رأسمال بشري ضعيف من جميع النواحي كم ونوع، وبالتالي فإن الدولة الجزائرية ركزت على تنظيم المؤسسة بشكل عام دون الدخول في حيثيات وجوب توفر المهارات والقدرات النوعية وضرورة توفر دواعي التنافسية، وبالتالي فإن القانون كان مليء بالثغرات التقنينية التي أفرزت حياة اجتماعية تنظيمية غير مؤسسية في قلب المؤسسات الجزائرية.

### الإشكالية:

يتميز المجتمع المعاصر بنظام المؤسسات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية المعاصرة، والذي يتوزع على نموذجين مؤسسات تابعة للخواص وهي في مجالات محدودة؛ حسب النظام السياسي للدولة والاقتصادي؛ ومؤسسات ثانية تابعة في ملكيتها للدولة، هذه الأخيرة التي وضعت قانون خاص في ضم الموارد البشرية إليها؛ إلا المؤسسات العسكرية مثلاً؛ يدعى بقانون الوظيفة العمومية أو قانون التوظيف العمومي في الجزائر على غرار بعض الدول العربية والغربية، هذا الأخير الذي عمل على تحديد نوع وحجم المورد البشري الضروري لكل مؤسسة، محدداً شروط الانضمام، المهام حسب كل وظيفة، سبل التقييم وأشكالها ومستوياتها، والإجازات وأنواعها، والمنح وفتراتهما، الخطاء وعقوبتها، وعلى هذا يصبح القانون ملم بجميع جوانب الوظيفة والموظف في المؤسسة الجزائرية، لكن في الواقع المؤسساتي الجزائري لوحظ الكثير من مظاهر الفساد الإداري والمالي وسوء التنظيم وعدم قيام بالمهام المنوط بالموظفين أو التماطل في أداءها، مما بروز حلقة فراغ أدائي غير معلن، لكن لها أثر عميق في المؤسسة والواقع الاجتماعي بشكل عام.

إن المشكلة التي وقعت في غالبية المؤسسات العمومية في الدولة الجزائري، لا تقدم خدمة ولا تقدم منتج بالجودة المطلوبة التي تواكب ما تقدمه المؤسسات الخاصة أو الخارجية، مع فقد جودة حياة وظيفية في

البيئة الداخلية للمؤسسة، رغم توفر المورد البشري كماً ونوعاً والموارد المادية أي وسائل العمل ومتطلباته التكنولوجية، والتي باتت ترهق المؤسسة الجزائرية في أي مجال وتعطي لها وصم اجتماعي واقتصادي غير لائق (حسين بن سليم وأحمد سويسي، 2018، ص 169)، ولا يحقق لها لا قيمة مضافة ولا دور اجتماعية، حيث أم المؤسسة وقعت في فجوة بين البعد التقني للوظيفة العمومية وما تستدعيه من مطالب لها علاقة بأداء العمل والبعد التنظيمي الإداري وما به من ممارسات والسلوكات الأدائية للموظف تحددها الظروف المكانية والزمنية والبيئة الاجتماعية للمؤسسة وما بها من ثقافة وأخلاق مهنية، هذا يعني أن القوانين التي صيغت لأجل وضع الممارسة المهنية والوظيفية في قالب قانونية تحفظ الحقوق والواجبات لكل الأطراف في العلاقة التنظيمية أي العمال فيها بينهم رؤساء ومرؤوسين وعلاقات العمل أي العامل ورب العمل أي الدولة في هذا المقام أو صاحب المؤسسة وتحقيق التوازن الوجودي المؤسسي في البيئة المهنية.

إن الوضع السلوكي الإداري للموظف العمومي لا يعكس بتاتاً التصور السابق بقدر ما يعطي ملمح غريب أم فكرة المؤسسات، حيث عُرس مظاهر غير ملائمة للواقع المهني والأدائي للوظيفة العمومية في المؤسسة العمومية الجزائرية على اختلاف نشاطها سواء إنتاجي أو خدماتي تعليمي أو بنكي، وهنا الأشكال المطروح والذي ستعالجه هذه الدراسة بالإجابة على التساؤل الموالي:

## ما أسباب الفجوة الوظيفية العمومية القائمة بين التقنيين والممارسة تنظيمية؟

### 1. تأطير مفاهيمي للدراسة:

تركز هذه الدراسة في سوسيولوجية التنظيم والعمل والإداري على إلقاء الضوء على واقع العمل الإداري في المؤسسات العمومية للدولة الجزائرية أي الوظيفة العمومية، حيث أن الفعل الإداري؛ وفق التصورات المعرفية السوسيولوجية والإدارية؛ متوقف على السيرورة القانونية لضم المورد البشري للمؤسسة، ولتفعيل الوظيفة في السياق الإداري العام للمؤسسات على اختلاف نشاطها الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، والذي يدعى بمصطلح " الوظيفة العمومية "، خاصة وأن هذا موقع هو موجود في الكثير من مؤسسات المجتمع الإنساني المعاصر دون استثناء، أي في الدولة الرأسمالية والدول الاشتراكية وحتى الدول التي تمزج بين النظامين معاً، ذلك أن أولئك العلماء وصفوا المجتمع الحالي بأنه مجتمع مكون من عدد هائل من المؤسسات، وبالتالي فإن المجتمع والدولة يستمد قوته الدولة الداخلية ورأسمالها المادي والاجتماعي معاً من فاعلية تلك المؤسسات.

**1.1. الوظيفة العمومية:** تعرف الوظيفة العمومية على أنها " مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص ما مختص ومحدد تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة مستهدفا الصالح العام" (مليكه عرعور، 2014، ص 25) هذا يعني أن الفرد الذي يشغل وظيفة ما مهنيًا وقانونياً في مؤسسة يضع في حسابه أن وجوده في المؤسسة بشكل رسمي أولاً وثانياً لأجل تحقيق أهداف عامة متعلقة بالمؤسسة أو المجتمع أو الدولة وأن مصالحه مكفولة بالقانون الذي أستاذ عليه في ضمه للمؤسسة في البلد، أما التعريف المباشر والواضح يصور الوظيفة العمومية هي " مجموعة من الأوضاع و النظم العامة التي تختص الموظفين العموميين في الدولة " (محمد أنيس قاسم جعفر، 1973، ص 32) في أي مؤسسة تابعة للدولة في رأسمالها، ومن ثمة فإن الوظيفة العمومية هي نظام متناسق من المهام في سلم هرمي متسلسل، كما تعرف كذلك بأنها " مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بالعمل لخدمة المرافق العامة، وعليه فإن هذا المعنى يركز على الأشخاص والنظام القانوني الذي يحكم الشاغل للوظيفة والضابط

لسلوكاته دون الاهتمام بالوظائف المخصصة لهم ( عمار بوحوش، 1998، ص 305 ) أي أن هذه الأخيرة أي الوظيفة العمومية مجموعة من الأفراد الذي توفرت فيهم الشروط القانونية والمهنية الأدائية التي هي ذاتها حددت له كيفية القيام بمهامه ومستوياته السلطوية والمسؤولية في البناء التنظيمي العام للمؤسسة.

وعليه فإن الوظيفة العمومية هي جملة من المهام والمسؤوليات التي تنحصر في منصب وظيفي معين، يحدده أدائياً وتنظيمياً في هيكل المؤسسة محدد معالم الاتصال العمودية والأفقية (حمزة خضر الطائي، 2015)، يُفَرِّز عنه علاقات تنظيمية عمودية مع الرؤساء وأفقية مع الزملاء، بما يترتب عنه من مسؤوليات وصلاحيات ترتبط بتنظيفاً وإدائياً بعضها البعض مع غيرها، كما يضبط صاحب المنصب سلوكياً وفكرياً ومعرفياً، وكل ذلك من طرف القانون الأساسي للوظيفة العمومية،

**2.1. الموظف العام:** تعددت التعاريف التي قدمت لشاغل الوظيفة أي الموظف العمومي أو العام، لكن أكثر تعريف ملائمة عرف الموظف العام والذي قدمه دويز وديبير بأنه " كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالاستغلال المباشر من قبل الدولة ويوضع بصورة دائمة في وظيفة داخله في نطاق كادر إداري منظم " ( زكي محمود هاشم، 1970، ص 77) يتميز بالتوافق والانسجام والتناغم في قيامه بالمهام المنوطة بهم والتي هي في الأصل متسلسلة ومنتظمة في بناء واضح، وبالتالي فإن الموظف العام له رؤية واضحة عما هو مطلوب منه، كما تنص المادة الأولى من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية على أنه " يعتبر موظفين عموميين الأشخاص المعنويين في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة " ( شريف يوسف خاطر، 2011)، كالمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية، والجماعات المحلية، وكذلك في المؤسسات والهيئات العامة، مجال عمل القضاة والقائمين بشعائر الدين، والمجال العسكري، إذ من خلال المادة المذكورة أعلاه، ينبغي أنه لاكتساب صيغة الموظف العام، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الموظف العام هو الفرد الذي يشغل منصب عمل ويشبت فيه بعد انتهاء المدة التجريبية ( زكي محمود هاشم، 1970، ص 71)، هذه الأخيرة التي كان من المفروض أنها ترصد مدى اندماجه في العمل، البيئة المهنية أو التنظيمية ومن ثمة تناغمه مع بقية وحدات المؤسسة، إضافة إلى رصد قابليته في العمل الجماعي أي كفريق عمل.

أن العامل كموظف عمومي بالإدارات المؤسسية له فترة تجريب يتم اختبار استيعابه للعمل بما تتضمنه الوظيفة من مهام وبراعة وقدراته في الأداء وتكيفه مع بيئة المؤسسة ومكوناتها المادية والبشرية على وجه الخصوص (شريف يوسف خاطر، 2011)، فيكون حينئذ الموظف ذا وضعية قانونية وتنظيمية اتجاه المؤسسة التي يعمل بها، هذه الأخيرة التي يتوجب عليها توفير عدد من العناصر تعطىها الصلاحية القانونية بالزامه وتتمثل تلك العناصر في ديمومة الوظيفة، العمل في إحدى مؤسسات الدولة، صدور قرار تعيين وأخيراً ترسيم الموظف في إحدى درجات التدرج الوظيفي (علي الزلنتي، ط1، 2021) التي يقابلها أجر معين.

**3.1. التقنين للوظيفة العمومية ومتطلباته:** يعد التقنين آلية المجتمعات المعاصر لضبط العلاقات الاجتماعية المرتكزة على طرفين مرتبطين في الحياة الاجتماعية هما الحقوق والواجبات، حيث أن استقرار الحياة وما تتضمنه من علاقات اجتماعية باختلاف بيئتها الخاصة وموقف تفاعلية تفعل فيها مكتسبات الأفراد المادية والمعنوية والمعرفية الظاهرة والكامنة، عضوية واجتماعية وثقافية، بمعنى أن

التقنين للحياة الاجتماعية المعاصرة المعقدة والمتشابكة المصالح يعد ضرورة لا يمكن تجاوزها، وعليه فإن التقنين في غالب يعد آلية المجتمعات المعاصرة، من هنا تشير عملية التقنين عموماً إلى العلو والارتفاع عن التفاصيل، ولزوم التجريد والعموم، وهما من أهم صفات التقنين، وبالتالي فهو " عملية تقوم بمقتضاها جهة أو هيئة علمية متخصصة بجمع أحكام المسائل في موضوع ما على هيئة مواد مرقمة (سلمى غضبان المعموري، 2018)، هذا يعني أن التقنين للوظيفة ليس عملية قولبة السلوك في مكان العمل ويتضمنه من مهام وفق ضوابط محدد توضح له ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به بمعزل عن ذات الفرد القائم بسلوك الأداء وكأنه عملية صب سلوك القائم بالوظيفة في قوالب جاهزة محددة بحدود قانونية وتنظيمية من جميع الأبعاد المتعلقة بالإنسان العضوي، النفسي والفكري المعرفي، أي حركة الجسم في المكان، التفكير في كفاءات الإبداع أو الابتكار في تغيير طرق الاداء أو وسائله، هذه الأخيرة التي يتولى التقنين تحديدها كماً ونوعاً وبالتالي فإن عملية التقنين للوظيفة هي عملية في غاية التعقد،

إن عملية التقنين في حقيقة الأمر تتطلب دراسة معمقة من جوارب ثلاث هي الجانب التنظيمي، النفسي وأخيراً الاجتماعي، وهي جوانب تفاعلية في أي منصب عمل وبالتالي فإن العملية تستدعي الاطلاع على حيثيات الوظيفة من جميع الجوانب التنظيمية، النفسية والاجتماعية، وهذا يستوجب بدوره وجود تحليل الوظيفة (عادل بن صلاح عمر، 2008) كما دل عليها علماء النفس التنظيم والعمل، حيث يعد تحليل الوظيفة الطريقة المنهجية المناسبة لجمع وتحليل المعلومات متعلقة بالوظيفة ومحتواها ومتطلباتها البشرية، وواجبات المناصب المختلفة في المنظمة وخصائص الأشخاص لتوظيفهم. وأيضاً السياق الذي يتم فيه أداء الوظائف الاجتماعي والتنظيمي.

**4.1. التوظيف ومبادئه:** يعتبر علماء السوسولوجية الموارد البشرية أن عملية التوظيف أحد و أهم وظيفة للمؤسسة، كونها تضمن لها الوجود والاستمرار في آن واحد، لذا فقد قدمت لها الكثير من التعاريف أهمها يرى أنها أي التوظيف هو مجموعة من الاعمال الضرورية لاختيار المرشح لمنصب عمل معين للقيام بمسؤوليات وواجبات معينة في المؤسسة (تيشات سلوى، 2010، ص11) ضمن بناء من الوظائف والأعمال المرتبط بعضها ببعض في هيكل تنظيمي مستقر، كذلك عرف التوظيف بأنه مجموعة من العمليات التي بها يتم الكشف عن أكثر الأشخاص كفاءة من مجموعة المرشحين ثم ترغيبهم للاندماج في المؤسسة بفعالية ونشاط (حسونة، 2008، ص65) تحدد تقديراته المؤسسة ومجال وسعته وكفاءاته ووسائله، ومن ثمة فإن التوظيف هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة واللجوء إلى مصادر توفر هذا المورد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل (رفعت، 2005، ص205)، وبالتالي فإن التوظيف هو البحث عن شخص تتوفر فيه مجموعة من السمات التي تفرضها وظيفة معينة للقيام بمهام تتضمنها هذه الأخيرة.

إن فلسفة التوظيف تلك تتطلب مبدئين أساسيين لحصول المؤسسة على مورد بشري كفؤ، له القدرة على الاستجابة بمرونة لمتطلبات المؤسسة الإنتاجية وجودة منتوجها؛ بدلالته التصورية الواسعة لتلبية متطلبات المجتمع أو البيئة الخارجية لها؛ أولهما ضمان المؤسسة مبدأ تساوي الفرص بمعناه الإجرائي الصحيح ليس الشكلي، والمبدأ الثاني الجدارة في التوظيف يتم المفاضلة بين الأكفأ بين البدائل المعروضة لاجل الوظيفة، ولأجل تحقيق ذلك يتوجب الموضوعية في الانتقاء الخالي من الأهواء والرغبات لرئيس أو للجنة انتقاء ولا يكون ذلك إلا باستخدام طريقة الاختيار المهني كأداة للانتقاء.

**5.1. ممارسة الوظيفة العمومية ومعيقاتها:** إن تحول المجتمع المعاصر إلى كم كبير من المؤسسات؛ التابع في غالب الأحيان للدولة؛ ترتب عنه عدد غير متناهي من الوظائف والأعمال، التي تتطلب نوع معين من الأشخاص ذوي قدرات معرفية ومهارات أدائية معين، وبالتالي فإن تلك الوظائف والأعمال تدعى بالوظيفة العمومية، والتي تشير إلى خدمة عامة يؤديها موظف عام للأفراد أو للدولة أو أحد فروعها أو مصالحها العامة في نطاق قانوني معين يحدد علاقته بمن يؤدي لهم هذه الخدمة وعلاقتهم بهم منظمًا لحقوقه وواجباته (حسين بن سليم وأحمد سويسي، 2018، ص 159)، لكن هذا التعريف ناقص بدرجة كبيرة، لأن أداء الوظيفة لا يكون وفق ضوابط سلوكية معين يحددها القانون فقط، بل أن الممارسة تكون وفق شروط وظروف محيطة بالفاعل أي الموظف مكانية زمنية اجتماعية تنظيمية ونفسية والأهم مرتبطة بمدى توفر أدوات العمل ووسائله، التي تخفف من تراكم مهام العمل وتسرع أداءه في وقت قياسي وتخفف من الإجهاد والتعب، مما يجعل مكان العمل مريح وخال من الضغوط النفسية التنظيمية والاجتماعية،

إن ممارسة العمل أو الوظيفة العمومية عملية مرتبطة بالعالم الموضوعي الواقعي للحياة الاجتماعية المعاصرة، وبالتالي محدد بمعايير حسية وقابلة الرصد، وعليه فإن أداء والوظيفية عموماً والعمومية على وجه الخصوص يمكن قياسه، باستخدام أدوات خاصة، وعليه يمكن رصد المؤشرات الدالة على ارتفاعه أو انخفاضه، ومن ثمة إدراك ما يُحْدُ من أداء الفرد في الوظيفة العمومية ويقوض معدل الانضباط بما يحدده القانون الأساسي للوظيفة العمومية، هذا الأخير الذي لا يحدد الكيف في حين يحدد متى، كما أنه يقدر ما يلزم القائم بالوظيفة مهامه ويلزمه بها، لا يلزم رب العلم وهي الدولة بوجود توفير الوسائل ويلزمها بها أو أنه يحل العامل من القوة الإلزامية لأن الأمر يرتبط بطرفين متفاعلين تفاعلاً تبادلياً، الذي يفرز توليفة تسييرية عميقة في المؤسسات العامة .

## **2. وصف طبيعة الفجوة:**

لقد لاحظ الكثير من الدارسين للوظيفة العمومية في سوسيولوجية المؤسسات انحراف المؤسسات عن الوضع الذي يجب أن تكون عليه؛ من تناغم وتعاون بين فاعلين تم انتقاءهم بعناية عالية وتستجيب للشروط ومتطلبات الوظيفة؛ وباتت تعاني من تقشي الكثير من المظاهر السلبية في المؤسسات العمومية وأهمها الفساد الإداري والمالي، التكتلات الاجتماعية، القرارات العشوائية الارتجالية، تركيز على زاوية واحد فقط أو أنها تولي أهمية بالغة لبعد واحد دون البقية (جمعة قادر صالح، 2016)، وهنا فإن تضرر الأغلبية الساحقة من موظفي المؤسسات العمومية النفور من بيئة العمل رغم بقاءهم فيها، ومن لم يبدي نفوره الواضح والعلني مما يحدث في المؤسسات من مظاهر غير تنظيمية وغير مؤسسية، فإنه له سلوكات اللامبالي، هذا وضع نفسه في مفترق الطرق فلا يعمل ما هو مطلوب منه ولا يعبر ما يجول بخاطرته فينفس عن ضغوط نفسية المترتبة عن كثافة المهام أو عدم ملائمة البيئة المهنية وسوء تناغمها مع المؤهلات المعرفية والإمكانات النفسية، وبالتالي ترى الموظف في رحي يدور فلا ينتج ولا يرتاح ولا يستفيد (suzanne maury, 2016-2017) وبالتالي تصبح الوظيفة العمومية نسق من التناقضات السلوكية والقيمية في واقع تحجرت فيه الرغبات في التطوير الذاتي وتجمدت المعارف والمؤهلات التي يتمتع بها الموظف، وذلك نتيجة صرامة القوالب التقنية للممارسة أو السلوك الأدائي، في الوقت الذي هو مطلوب منه أن يؤدي عمله بكفاءة وإبداع واحترافية، وهذا التناقض يدرج الموظف في حالة من الإقتال في قيامه بالمهام المنوط به والتي لا ترضي الموظف، لا ترضي المسؤولين ولا ترضي العملاء (حسين بن سليم وأحمد سويسي، 2018، ص 160) للبيئة الداخلية للمؤسسة والخارجية.

إن تبرز الانتقادات لمختلف الممارسات السلوكية لأداء الوظيفة العمومية، إنتقادات مبنية على ضرر لاحق بالعملاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات خاصة أو حتى عمومية ذاتها وعند هذه النقطة يتجلى الصراع الكامن بين عدد من المستويات؛ سواء في ذات المؤسسات أو بين مؤسسات الدولة العمومية فيما بينها أو في علاقتها بالمؤسسات الخاصة؛ والذي يفرز القطيعة الأدائية وتعكس الصراع الكامن في أن واحد (محمد بوكطب ونور الدين لحجاجي، 2016) والذي يترتب عنه كشف كل مؤسسة عمومية لعيوب الأخرى كوسيلة لتبرئة ذاتها عن القصور وإخلالها بما يجب القيام به، إضافة إلى محاولتها للتملص من مسؤوليتها؛ هذا من أصحاب القرار في المؤسسة؛ وفي نفس الوقت قيامها بتغييرات شكلية لا تلمس جوهر العجز أو صلب المشكلة، مع الضغط على الهيئات الإدارية في الضغط على الموظف العمومي لاجل القيام بمهامه، دون محاولة جادة في الحديث عن المشكلة الحقيقية التي تربك نظام العمل في المؤسسة وتخلق فجوات تنظيمية وتسييرية وإدارية بين المصالح المؤسسة؛ حيث أنه من أهم ملامح الفجوة مايلي(جمعة قادر صالح، 2016):

- ✓ تأخر الملفات أثناء انتقالها من مصلحة لأخرى
- ✓ ضياع بعض الملفات أو جزء منها
- ✓ التحريض على الغلظة في مختلف المستويات التنظيمية وللمؤسسة.
- ✓ الصراع الوظيفي التنظيمي الكامنة الذي يحول دون سلاسة الاتصال بين مختلف العاملين بالمؤسسة رئيس ومرؤوس ومرؤنة الأداء والتصدي للخلل الأدائي.

إن الواقع الحياة الاجتماعية التنظيمية للمؤسسة العمومية الواحدة يعج بالتناقضات بين أفراد بدل التناغم والصراع بدل التعاون، وخلق الصعوبات بدل تذليلها، وحجز وسائل العمل بدل توفيرها، وتكثيف العمل بدل تخفيفه، والابداع في خلق الصعوبات بدل تحييدها، كل هذا يكشف على أن المشكلة التي تعاني منها المؤسسة العمومية الجزائرية ليس متوقعة على أفراد غير قادرين على أداء الوظيفة أو مرؤساء غير قادرين على الإدارة كفعل تنظيمي له متطلباته وكنظام له مكوناته التي لا يمكن الانقاص من قيمتها الادائية أو المعرفية والفكرية، إنما المشكل في .....

### 3. أسباب الفجوة:

بالنظر إلى تصور الفجوة في الوظيفة العمومية ومدى عمقها في الخلفية التاريخية الاجتماعية للمجتمع الجزائري، يتبدى للباحث الأطراف الفاعلة فيها، وهم الأفراد الشاغلين للوظيفة ورؤيتهم الخاصة لها، القانون الأساس للوظيفة العمومية وما يتضمنه من فجوات، والصم الاجتماعي للوظيفة العمومية، طبيعة الوظيفة العمومية ومهامها.

1.3. الخلل في شروط التوظيف: تنص المادة 74 من القانون الاساسي للوظيفة العمومية على ضرورة توفر شروط معينة في المتقدم للوظيفة أو شاغلها وهي الجنسية، الأهلية القانونية والنفسية، والاهلية العلمية (القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006) بمعنى أنها شروط تضمن الحد الأدنى من المعطيات القاعدية للتعامل في بيئة خاصة أي مهنية فيها في ثنانيا عمل له مجموعة من المهام، وبمعنى أنها شروط عامة تنطبق على كل إنسان عاقل وسوي نفسياً وله مؤهل علمي بنسبة 90 بالمئة، وبالتالي فإنه بإمكان أي فرد من المجتمع الجزائري أن يحصل على وظيفة في المؤسسة العمومية في أي نشاط في الدولة، وهذا خطأ، لماذا لأن الوظيفة العمومية ليست مجرد مجموعة من المهام في عمل أو وظيفة معينة تؤدي من طرف فرد جزائري (زكي محمود هاشم، 1979، ص 140-209)، عاقل، بل هي أسلوب في التعامل معارف مجردة ويكشف عن أهلية شاغلها بالشهادة التعليمية أولاً؛ وهي إسهاد موثوق فيه ظاهرياً بنسبة 100 بالمئة من خلال

الشهادة العلمية المتحصل عليها؛ وثانياً التعامل مع عملاء مختلفي الأعمار والجنس، المستوى التعليمي والمصلحة، الطبقة الاجتماعية والسياسية، وكلها خلفيات تتطلب من شاغل الوظيفة العمومية طريقة في التعامل ليظهر مسؤوليته الاجتماعية حيال المجتمع والمؤسسة التي يعمل بها (محمد أنيس قاسم جعفر، 1973، 87)، غير أن هذا الأسلوب ليس له مشروطات يستوجبها التوظيف أو عملية المفاضلة بين المترشحين للوظيفة، حيث يعد هذا الشرط حقيقة أكثر وطأة في القيام بمهام الوظيفة من الشروط المذكورة سالفاً.

**2.3.** طبيعة الوظيفة العمومية ومهامها: يصور القانون الأساسي الوظيفة العمومية قالب سلوكي من المهام والمسؤوليات (حمزة خضر الطائي، 2015)، كما يحدد نوع الأخطاء وما يقابله من عقوبة، دون النظر إلى الوضعية والنفسية للموظف سواء في القيام بالمهام أو تحمل عبء المسؤوليات أو الخطأ، وتوابع العقاب على الحياة الاجتماعية الخاصة للموظف والحياة الاجتماعية المهنية ودلالات الثقة عند الفرد في هذه الأخيرة، وبالتالي فإن نظرة القانون الأساسي للوظيفة العمومية للوظيفة والموظف في علاقة تفاعلية معزولة عن جميع القوة المؤثرة في الفرد والوظيفة عولاً تاماً، والدليل على هذا التصور وتغلغله في الالممارسات والسلوكيات الأدائية

**3.3.** الأفراد الشاغلين للوظيفة ورؤيتهم الخاصة لها: في غالب الأحيان، ينظر غالبية أفراد المجتمع الجزائري أن الحصول على وظيفة في أحد مؤسسات الدولة أي المؤسسات العمومية هو تحسين لمستقبلهم، كونها تضمن لهم راتب شهري دائم ومستقر (زكي محمود هاشم، 1979، ص 140-209)، يحول دون العوز والحاجة، ذلك أن المعتقد السائد أن الوظيفة العمومية حصن، الدخول إليه لا خروج منه، وان لا مخاطر ظاهرة به، وبالتالي فالعاملين في الوظيفة العمومية يضمنون الحد الأدنى من توفير الحاجات الأساسية المعيشية للفرد والأسرة والاستقرار الحياتي، وعليه فهي سبيلهم الوحيد لضمان الأمن الاجتماعي الخالي من المجازفة والمخاطرة، إضافة إلى أنه المجال المهني الوحيد الذي لا يتطلب رأسمال مادي أو رأسمال معرفي كبير، لأن القيام بالوظيفة لا يتطلب أكثر من جهد عضوية في بداية العمل ثم يتحول الأداء إلى عمل آلي (روتيني آلي) (سلمى غضبان المعموري، 2018)، في المقابل وجوب وجود توفر رأسمال اجتماعي كبير سوا في الحصول على ذاتها أو القيام بالمهام بعد شغل الوظيفة.

**4.3.** الصم الاجتماعي للوظيفة العمومية: كسبت الوظيفة العمومية وصم اجتماعي نتيجة تصنيفات أجرها المجتمع للوظيفة باعتبارها نشاط أو عمل يقوم به الإنسان له فوائده وله سلبيات، وبالتالي تكونت حول الوظيفة العمومية معتقدات وأفكار معينة تجاه الأفراد الشاغلين للوظيفة العمومية والمؤسسات العمومية، مما يجعل أفراد المجتمع يتوقعون سلوكيات وممارسات مهنية سلبية متعلقة بهم (محمد أنيس قاسم جعفر، 1973، ص 140)؛ أي من الأفراد الشاغلين للوظيفة العمومية والمؤسسات العمومية؛ حيث أن تلك التوقعات تحد من اقبال المجتمع على المؤسسات العمومية وعلى التعامل مع موظفيها إلا للضرورة القصوى، وهنا تساوى كل من الموظف العمومي المجتهد والمواظب والنشيط والذي يخلق روح معنوية في الجماعة أو فريق العمل، ويزرع الحيوية في العمل والتعاون فيه (سلمى غضبان المعموري، 2018)، بالموظف العمومي الكسول، المتهاون، الانتهازي والمتسلق (داسة مصطفى، 2010)، لهم نفس القيمة الاجتماعية والمهنية في بيئة العمل، وفي بعض الأحيان قد يكون قد يستحوذ النمط الثاني على امتيازات دون الأول، بحجة أنه يلبي رغبة رئيسه أو يتماشى مع ما إرادة الإدارة العليا، حتى لا يحضا بغضبهم وسخطهم، ولقد نتج هذا الوصم الاجتماعي من القلب العام للوظيفة العمومية.

#### 4. تأثيرات الفجوة:

للفجوة الوظيفية العمومية تأثيرات سلبية كثيرة تأثر على الفرد القائم بالموظف او شاغل الوظيفة وعلى المؤسسة التي تضمن عدد من موظفي العموميين والقائمة على تطبيق القانون الأساسي وللوظيفة العمومية وحيثياته الإلزامية والتحفيزية والعقابية، ومن أهم تلك التأثيرات من المنظور السوسولوجية العمل الآتي (سعيد مقدم، 2010)

1.4. النفاق التنظيمي: يدل النفاق التنظيمي او الوظيفي وفق تصور الميكيا فيلية إلى عدم محافظة الموظف على أسرار عمله وإظهار سلوكيات جيدة وأخلاقيات راقية عكس ما يبطن ويتصرف في الخفاء (Hervé) (Dumez, 2016, p 267 - 273)، لأجل تحقيق مبتغيات خاصة أو يخفي نقائص وثغرات معرفية أو أدائية يدركها والاهم أنه لا يبالي بسدها لأنه يعي أن لا قدرة عنده على رفع مستواه المعرفي والأدائي السلوكي، إضافة إلى موالة الموظف أو العامل المتملق للخصوم والمنافسين للمؤسسة مقابل منافع شخصية مادية أو معنوية، حيث يحصل على الترقيات من لا يستحقها وبالتبعية لا يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتراجع أدائها وأداء الموظفين والعاملين فيها، مما يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية (داسة مصطفى، 2010)، وذلك بسبب حديث موظف عن زميله أو مديره أو عن أشخاص داخل المؤسسة وخارجها، وهذا بدوره يؤدي إلى اختلال التوازن في الأداء الوظيفي، وتولد الصراعات، وتشكيل الأزمات داخل المؤسسة، وبذلك أصبح النفاق يؤخر من مسيرة التقدم والتطور في المؤسسات والذي يجعل المؤسسة توصم باللاقيمة اجتماعية ولا إنتاجية، تضر بمصالح المؤسسة وقدرتها على الاستقرار والإنتاج والمنافسة وفي ظل مثل ذلك الوضع التنظيمي الذي يخلفه النفاق التنظيمي تخيم على كل جوانب العمل بالمؤسسة بشكل باطني أو ظاهري وهي وضعية مدمرة للمؤسسة.

2.4. الفوضى التنظيمي: تعكس هذه الظاهرة حالة عدم الارتياح التي تعكس بدورها حالة عدم الرضى السارية بين جمهور الموظفين ولا يتركها في أعماقه بل يظهرها للعلن دون مراعاة لأي آثار جانبية تنظيمية أو ادارية أو حتى أمنية، وعليه فقد عرفها العلماء وأولهم (Edward Lorenz) بأنها عمل فوضوي وغير منظم يظهر للعلن في البيئة التنظيمية للمؤسسة، يدل على ضعف النظام السياسي للمؤسسة (delphine dulong, 2012, p23-46) والذي يتخذ القرارات المتعلقة بالنشاط والحركة الموارد البشرية، المادية والمالية أي نشاطات الوظيفية (التسييرية) أو الإنتاجية للمؤسسة، وهنا يقوى العمل الفوضوي ويشكل سلطة غير تنظيمية تعمل عكس التنظيم، ومن أهم مظاهر الفوضى التنظيمية وجود مركزية شديدة في الهياكل الإدارية تمتاز بطول خطوط السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة يقابلها ضعف الرقابة مع تسلط الرؤساء على الموظفين، الذين يظهرون ضعفاً في الأداء، ضياعاً في الوقت وهدرأ في الطاقات.

مما سبق يتضح أن الفوضى التنظيمي تفرز إدارة ضعيفة لتضمن البقاء والاستمرار وفي نفس الوقت يضمن الموظف فاقد الكفاءة عدم الوقوع تحت طائلة المسؤولية الإدارية(عادل بن صلاح عمر، 2008)، كما يتضح أيضاً أن ليس كل موظف له مهام واضحة ومن ثمة فإن لا تحدد المهام حتى تضيق المسؤوليات بين جميع العاملين، وتسقط العقوبة على العامل الذي يريد المدير او الرئيس.

3.4. التملق أو التزلف الوظيفي: هو من الأسقام الاجتماعية التي تعاني منها الكثير من المؤسسات والتسلق على المنصب بحثاً عن تحقيق مصالح شخصية غير مشروعة، حيث يشير إلى تلون سلوكيات

الموظف حسب المعطيات والمواقف والمصالح يتجرد بكل غياب وقبح وإفلاس فكري من منظومة القيم الأخلاقية ومكوناتها التربوية، ويحاول كسب ود المدير بأيّ وسيلة كانت، وإلحاق الضرر بالآخرين من خلال نقل معلومة مفبركة أو مصبوغة بلون من ألوان الكذب عن أحد زملائه في العمل، وعليه هو وسيلة الجبناء وغير الأكفاء في الاعتلاء بالمؤسسات، والتحدث عن التملق هنا باعتباره ناتج عن دليل عن توظيف الأفراد غير الأكفاء في المؤسسات العمومية بطرائق شتى نتيجة ثغرات في القانون الأساسي للتوظيف، تدخل فيها المحسوبية والصلاحيات الفجة للجنة الانتقاء والتوظيف، وخاصة أن هذا السلوك غير السوء وغير التنظيمي والظاهر بالمؤسسة وعلاقتها بالبيئة الداخلية وارتباك بنية والعلاقات التنظيمية وعلاقتها البيئة الخارجية وعملاءها والذي سيفرز وصم اجتماعي غير لائق بالمؤسسة، وبالتالي فقد باتت ممارسات متوغلة في سلوكيات وعادات كثير من الموظفين في بيئة العمل.

إن المتملق الوظيفي أو الراكض وراء التسلق الوظيفي يحترف التلون حسب المعطيات التنظيمية، والمواقف الإدارية التسييرية، وتأرجح كفة المصالح بين الخاصة والعامة، وذلك بهدف التقرب من المسؤول وكسب وده وثقته ووافق في كل قراراته مهما كانت خاطئة، أو مضرّة لإعادة تكييف العمل أو الوظيفة توقيتاً، مهاماً، ومسؤوليات وفق ما يتناسب ومصالحه الخاصة - بأيّ وسيلة كانت - لأن الموظف على دراية كاملة ويقين أن معارفه، قدراته وأدائه لا يوصله لما يريد من ارتقاء في عمله وتحقيق لطموحاته بمعنى بعدم براعته في العمل (عادل بن صلاح عمر، 2008)، لذا فإن تلك الوسيلة تعتبر مثالية بالنسبة له والظهور بقناع الحمل الوديع من أجل بلوغ الغاية لقضاء حاجاته ومصالحه التي لا تتحقق له بالعمل المتقن.

**4.4. التهكم الوظيفي:** يعرف التهكم الوظيفي هو تعبير عن موقف يضم مزيجاً من معتقدات العاملين عندما يعتقدون أن المنظمة لم توفي بتحقيق العدالة، الصدق والإخلاص في العمل، وبالتالي يؤثر على ردود أفعالهم العاطفية اتجاه منظماتهم وكذلك حتى على سلوكهم من خلال إحراج المنظمة وتكوين وجهات نظر متشائمة لديهم (clarke, 1995, 769) تجعل سلوكهم غير تنظيمي وذا أداء ضعيف، وبالتالي كسب رؤية عكس نظرية التناغم التنظيمي، وعلى هذا الأساس فإن كثير من العلماء يعرفون التهكم الوظيفي بأنه موقف معين يتميز بالإحباط وخيبة الأمل والمشاعر السلبية المعبرة عن عدم ثقة الموظف في رئيسه وكل قراراته وهذا ما يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية بين الموظفين (Andersson & Bateman, 1992: p450) كالشجار، القذف، النميمة، الاشمئزاز، وهنا يُفقد التهكم الموظفين الالتزام التنظيمي، روح المعنوية للعمل الجماعي والدافعية للعمل والانجاز، وعليه فإن ينتشر التهكم الوظيفي أو التنظيمي نتيجة لعدم وجود الدعم المؤسسي الحقيقي من أجل المثل العليا للبرنامج مما جعل الموظفين يسخطون على الوضع المتدني (Obrien et al, 2004, p30) المترتب عن خرق العقد الاجتماعي أي عقد العمل في هذا المقام لأن القانون الذي أسس عليه عقد العمل غير واضح، غير دقيق ومحدد للمسؤوليات والصلاحيات.

**5.4. الاحترق الوظيفي:** عادة عندما يشغل منصب عمل أو وظيفة فرد يتمتع بالقدرات لا يتطلبها المنصب والمهام التي يتضمنها ومهارات لا يوظفها في أداءها للعمل لان العمل لا يتطلب ذلك أو لأن الرئيس يحول دون ذلك بحكم الصلاحيات المخولة له، فإن الموظف أو العامل يصاب بظاهرة تدعى " الاحترق الوظيفي " أو " الإنهاك الوظيفي "، وهي ظاهرة تشير إلى نوع خاص من التوتر المرتبط بالعمل وبيئته التنظيمية (محمد بوكطب ونور الدين لحجاجي، 2017) تعبر عن حالة من الإرهاق البدني

أو النفسي والإحساس لتراجع الإنتاجية وفقدان الهوية الشخصية التنظيمية للموظف أو العامل، التي جعل كل من الموظف والتنظيم كيانين غير قابل للدمج في المؤسسة، وهنا يفقد الموظف الرغبة في العمل والتواجد في بيئة العمل.

إن يتولد الاحتراق الوظيفي أو الإنهاك الوظيفي عند الموارد البشرية في المؤسسة إذ حدث مخلفة واضحة لتوقعاته عن العمل الذي يقوم به، مخالفة غير واضحة وغير مبررة، أو بالإصح نتيجة مبررات غير تنظيمية وغير موضوعية، إضافة إلى عدم وضوح حجم الصلاحيات الموكلة له وعدم توازنها مع ما يتلاقاه من التحفيزات مقارنة بزملاءه في بيئة العمل، مما يجعله في حالة اضطراب، إضافة إلى الشعور بالتمتر وقلة الاحترام بين الزملاء والرئيس هذا الأخير الذي يستغل الثغرات القانونية في ضبط المهام وفي نفس الوقت الصلاحيات الواسعة الممنوحة له وغير المشروطة أو غير المضبوطة تمكنه من استخدام سلطته بهلامية في كل موقف مهني وتنظيمي.

## الخاتمة

يتضح من خلال القراءة السوسولوجية في السياقات التنظيمي والعمل والإدارة، أن ضبابية التقنين للعمل والوظيفة العمومية وغموض نصوصه والتي تمكن من ازدواجية القراءة عند الموظف العمومي ذاته وعند رئيسه، تعطي هلامية للمهام والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكليهما تجعل العلاقات التنظيمية فاقدة لمتانتها ومرونتها التي توضح تصور الاداء لكل من الموظفين في بيئة العمل والرؤساء معاً، كما أن عدم مواكبة القانون الأساسي للوظيفة العمومية للتغيرات الاجتماعية الثقافية والاقتصادية، أن ضبابية التقنين للعمل والوظيفة العمومية وعدم مواكبته للتغيرات الاجتماعية الثقافية والاقتصادية الحاصلة في المجتمع الجزائري، وهذا كله يعطي فرصة لكل الأفراد غير الأكفاء الحصول على عمل أو وظيفة فقط لأنها تضمن له المستقبل المستقر، إضافة إلى كبح زمام العطاء في الاداء للموظفين ذوي الكفاءة والمهارات، إضافة إلى فجاجة صلاحيات المسؤولين والامتيازات الممنوحة لهم في المؤسسات العمومية، وفي جميع تلك الحالات تكون بيئة العمل التي تحث على العمل والبيئة التنظيمية التي فقدت لقدرة على التنظيم بالمؤسسة، والتي غدت كتلة من الصراعات العموديو والافقية، الكامنة والظاهرة، الفردية والجماعية التي تحول دون تحقيق الاهداف التي أنشأت لأجلها.

## التوصيات:

- ✓ إعادة النظر في القانون الأساسي للوظيفة العمومية وسد ثغراته بعد إجراء دراسة موضوعية لنصوصه.
- ✓ الاعتماد على طريقة التوصيف الوظيفة والعمل لأجل تحديد المهام التي يجب أن تتضمنها الوظيفة والعمل وتزويدها بصلاحيات المناسبة والأدوات المناسبة للأداء
- ✓ اللجوء إلى الطريقة العملية الاختيار العمل التقليل من تدخلات الذات الفردية أثناء انتقاء الموظفين.

## المراجع

- (1) تيشات سلوى، أثر الوظيف العمومي على كفاءة الموظفين في الادارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2010،

- (2) جمعة قادر صالح، الفساد الإداري وأثره على الوظيفة العامة دراسة مقارنة بين الشريعة والقانون، دار الزين الحقوقية، 2016
- (3) حسين بن سليم وأحمد سويسي، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة المقدمة، العدد 04، جوان 2018، ص 153-167
- (4) حمزة خضر الطائي، الفساد الإداري في الوظيفة العامة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015
- (5) داسة مصطفى، الوظيفة العمومية ومشكلاتها الاجتماعية، منشورات مركز الوقاية والدراسات، الجزائر، 2010
- (6) رفعت عبد الحليم، إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005
- (7) زكي محمود هاشم، ترتيب الوظائف في الجهاز الحكومي . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970.
- (8) زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف، الكويت، مؤسسة الصباح، 1979، ص 140-209.
- (9) سلمى غضبان المعموري، معوقات التحقيق الإداري في الوظيفة العامة، مجلة جامعة بغداد، العدد 21، الجزء 02، جويلية 2018
- (10) شريف يوسف خاطر، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، دار الفكر والقانون، 2011
- (11) عادل بن صلاح عمر، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد، الرياض، 2008
- (12) عبد الحميد كمال حشيش، دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1977، ص 15-16
- (13) علي الزلنتي، الوظيفة العامة، دار النحل، ط1، 2021
- (14) عمار بوحوش، مفهوم الوظيفة العامة، الأبحاث والدراسات المنشورة في مجلات علمية باللغة العربية، <https://www.ammarbouhouche.com>
- (15) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008
- (16) القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، الدولة الجزائرية، 22 فبراير 2016
- (17) القانون الفرنسي الصادر في 19 أكتوبر 1946 أول قانون للوظيفة العمومية عرفته الجزائر خلال الفترة الاستعمارية، أعقبه بعد ذلك قانون 1959.
- (18) القانون المؤرخ في 02 جوان 1966 و المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي
- (19) محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة. القاهرة، دار النهضة العربية، 1973
- (20) محمد بوكطب ونور الدين لحجاجي، الحركية في الوظيفة العمومية بين النص القانوني والاجتهاد القضائي، مجلة المنار للدراسات القانونية والإدارية، المغرب، العدد 13، جانفي 2017
- (21) مليكة عرعور، سوسيولوجية علاقات العمل، دار المجدلوي، 2014
- 22) Bateman, Thomas S., Sakano, Tomoaki, & Fujita, Makoto, (Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership), Journal of Applied Psychology, V 77, n5, 1992.
- 23) Clark, Jon, Managing Innovation and Change ( People, Technology and Strategy), S P Ltd, 1995
- 24) delphine dulong, dans sociologie des institutions politiques, la découverte, paris, 2012

- 25) Hervé Dumez, Les Organisations État des savoirs, 2016, Éditeur : Éditions Sciences Humaines,
- 26) O'Brien, Anne T., (Cynicism and disengagement among devalued employee groups: the need to ASPIRe), Career Development International, E G P L, VOL.9, No.1, 2004.
- 27) Suzanne Maury, la GRH dans la fonction publique, édition, la documentation française, 2016-2017