

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

Abbas Laghrou University Khenchela
Faculty of Economics Management and
Commercial Sciences

Department of Business and Management
Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

تقييم أساليب التوظيف في المؤسسات العمومية -دراسة حالة مديرية الموارد المائية ولاية الطارف-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير

عمومي

تحت إشراف الأستاذة: د. عظيمي دلال

إعداد الطالب: فريحة خالد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	استاذ التعليم العالي	بن الطاهر حسين
مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	عظيمي دلال
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	استاذ التعليم العالي	مزاهدية رفيق

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء:

اللَّهُمَّ بَشِّرْ نِي بِمَا أَنْتَظِرُهُ مِنْكَ
وَأَنْتَ خَيْرُ الْمُبَشِّرِينَ

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين محمد بن عبد الله وعلى إله وصحبه
أجمعين، الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني في انجاز البحث حمدا
يليق بجلاله وعظيم سلطانه

في البداية أتوجه بجزيل الشكر والثناء إلى الأستاذة المشرفة "عظيمي دلال" على إرشاداتها الهادفة
وحرصها الدائم على متابعة عملي في كل مرحلته،
لها مني كل التقدير والاحترام.

أقدم أزكى التحيات إلى كل أساتذتنا الأفاضل في قسم العلوم الاقتصادية، الذين تعلمت
منهم عبارة الاجتهاد طريق يبدأ بالمحاولة، الإصرار والطموح وينتهي بالنجاح والتميز،
لهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على
قبولهم

مناقشة هذا العمل المتواضع بما يساهم في تقويمه وإثراءه.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكرمين الذين سهرا على تربيتي إلى أن
وصلت إلى هذا المستوى

المتواضع.

إلى عائلتي وأقاربي وأخص بالذكر منهم

الإخوة والأخوات.

إلى زملائي في الدفعة من قسم علوم التسيير.

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع تقييم أساليب التوظيف في المؤسسات العمومية في الجزائر، وهذا من خلال التطرق والكشف عن الأطر المفاهيمية للوظيفة العامة وما يتعلق بها. كما سُلط الضوء إلى قواعد الالتحاق بالوظيفة العامة من مبادئ وشروط التي نظمها قانون التوظيف العمومي، هذا الأخير الذي نوع طرق وأساليب التوظيف بما يتناسب مع مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية. كما تم تدعيم موضوع دراستنا بدراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الطارف وقد تم الوصول في الأخير إلى أن أساليب التوظيف تتسم بالعمومية وتقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية. **الكلمات المفتاحية:** الوظيفة العامة، المؤسسة العمومية، التوظيف العمومي.

Summary:

This study deals with issue of employment evaluation methods in public institutions in Algeria, by revealing the conceptual frame works for both the public office and the public employee.

It also sheds light on the principles and conditions for joining the public office, which are regulated by the public employment act, so that it diversified the methods of recruitment to suit various public administrations and institutions.

The subject of our study was also supported by a case study of the Water Resources Directorate of El Tarf State, and it was concluded in the end that recruitment methods are general and based on accurate and objective criteria and foundations.

Key words: public office, public institution, public employment.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	الاجهزة و المرتبات من الناتج المحلي الاجمالي	01
22	العنصر النسوي في الوظيفة العمومية	02
53	الترقية في الدرجة	03
57	نموذج لطريقة الميزان المتدرج	04
58	أسلوب التوزيع الاجباري	05

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	توزيع الموظفين حسب هرم السن لسنة 2021	01
07	عدد الموظفين من سنة 2019 الى غاية 2021	02
09	نسبة الاجور و المرتبات من الناتج المحلي الاجمالي	03
12	الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية	04
13	الوظائف الادارية	05
31	المؤسسات العامة	06
33	انواع المؤسسات العامة	07
39	اجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المركزي	08
40	مخطط يوضح أجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المحلي	09
56	طريقة الترتيب البسيط	10
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	11

فهرس المحتويات:

	الآية
	شكر و تقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الإشكال
	فهرس المحتويات
(أ-ح)	المقدمة
أ	تحديد إشكالية الدراسة
ب	فرضيات البحث
ب	تحديد الإطار العام للدراسة
ت	أسباب اختيار الموضوع
ت	أهمية الدراسة
ث	أهداف الدراسة
ث	المناهج المتبعة في الدراسة
ج	الدراسات السابقة
ج	موقع البحث من الدراسات السابقة
ح	خطة و هيكل البحث
ح	صعوبات الدراسة
(02-26)	الفصل الأول : عموميات حول التوظيف و الوظيفة العمومية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التوظيف
3	المطلب الأول : ماهية التوظيف

3	اولا: مفهوم التوظيف
5	ثانيا : شروط التوظيف
7	ثالثا : أهمية التوظيف و أهدافه
10	المطلب الثاني : موقع التوظيف في ادارة الموارد البشرية
11	اولا: الوظائف الفنية
13	ثانيا: الوظائف الادارية
14	المبحث الثاني : مفاهيم حول الوظيفة العامة و مبادئ الالتحاق بها
14	المطلب الاول : مفهوم الوظيفة العامة
16	المطلب الثاني : تطور نظام التوظيف العمومي في الجزائر
21	المطلب الثالث : المبادئ العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية
26	خلاصة الفصل
(28-60)	الفصل الثاني : أجهزة و أنماط التوظيف في المؤسسات العمومية
28	تمهيد
29	المبحث الأول : أجهزة تنظيم شؤون الوظيفة العامة في الجزائر
29	المطلب الأول : ماهية المؤسسات العمومية و أنواعها
30	اولا: مفهوم المؤسسة العمومية
32	ثانيا: أنواع المؤسسات العمومية
34	المطلب الثاني : أجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المركزي
34	أولا: المديرية العامة للوظيفة العمومية
35	ثانيا: المجلس الاعلى للوظيفة العمومية
37	ثالثا: هيئات المشاركة و الطعن
40	المطلب الثالث: أجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المحلي
42	المبحث الثاني : أنماط التوظيف في المؤسسات العمومية
42	المطلب الاول : مسابقات التوظيف الخارجي و كيفية تنظيمها
42	أولا : مسابقات التوظيف الخارجي
44	ثانيا : كيفية تنظيم مسابقات التوظيف الخارجي
50	المطلب الثاني : طريقة التوظيف الداخلي

51	أولا : معايير الترقية
53	ثانيا : أنواع الترقية
55	المطلب الثالث : أهم الاساليب المعتمدة في التوظيف بالمؤسسة العامة
55	أولا : الطرق التقليدية
58	ثانيا : الطرق الحديثة
60	خلاصة الفصل
(62-78)	الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الطارف
62	تمهيد
63	المبحث الأول : التعريف العام بالمؤسسة
63	المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
63	أولا : لمحة تاريخية عن المؤسسة و مراحل انشائها
63	ثانيا : الموقع الجغرافي
64	ثالثا : البطاقة الفنية
64	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليلها
64	أولا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	ثانيا : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	المبحث الثاني : تقييم التوظيف في مؤسسة الموارد المائية لولاية الطارف
71	المطلب الأول : عرض اسئلة المقابلة
72	المطلب الثاني : عرض نتائج المقابلة
74	المطلب الثالث : تحليل نتائج المقابلة
78	خلاصة الفصل
(80-82)	الخاتمة
80	الخلاصة العامة للبحث
80	نتائج اختبار فرضيات البحث
81-82	نتائج و توصيات البحث
82	آفاق البحث
(84-87)	قائمة المصادر والمراجع

المقدمة

المقدمة

تمهيد:

عرف القرن الحادي والعشرون تطور الفكر الإداري العالمي الذي صاحبه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تعني بإدارة شؤون أهم مورد في المنظمة. وتحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عمية التوظيف التي تقوم بها والتي تسعى من ورائها لتوفير أحسن العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب الشاغر، هادفة بذلك تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وباعتبار المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري هي المسؤولة عن أداء وظائف الدولة وتحقيق أهدافها الاجتماعية فإن تحقيق هذه الأهداف بالفاعلية المطلوبة كان لزاما عليها زيادة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال عمليات التطوير، التدريب، والتأهيل ولكن ذلك يلي أساليب حسن الانتقاء والتوظيف، فمهمة اختيار العاملين بالجهاز الإداري تعتبر المحور الأساسي الذي تعتمد عليه الدولة في تنفيذ سياستها، التي تقع على كاهل الجهاز الإداري عبئ تحقيقها.

ونظرا لأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الاجتماعية بشكل عام منحت أهمية بالغة للمعايير والأسس الواجب اتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأحسنهم لشغل المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.

فمن خلال هذه الدراسة نحاول الوقوف على واقع عملية التوظيف وأساليبها على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، أين تكتسي هذه العملية في هذا القطاع صبغة خاصة تميزها عن القطاع الخاص لأنها تخضع لشكليات معقدة وإجراءات صارمة ومحددة مسبقا، أين تسهر الإدارة فيها على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية، سواء في الجانبين الإداري أو المالي مع مراعاة معيار المرشحين الأكفاء القادرين على خدمة الدولة بإخلاص وتفاني وفاعلية طيلة مساهمهم المهني.

1/ الاشكالية:

الوظيفة العمومية لها مكانة هامة فهي تعتبر الحجر الاساس في كل دولة، فمن خلالها يتم تحقيق سياسات الدولة وتنفيذ قوانينها ولا يتسنى للوظيفة العمومية ذلك الا من خلال الموارد البشرية، فنجاح الادارة يعود الى ما مدى كفاءة المورد البشري ولضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وجب على السلطة وضع طرق

واساليب يتم من خلالها تقييم التوظيف في المؤسسات العمومية ومن خلال الطرح السابق يمكن طرح الاشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن اعتبار أساليب التوظيف بمؤسسة الموارد المائية الطارف ناجعة وفعالة؟

ويتفرع عن ذلك التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ماذا نعني بعملية التوظيف؟

- ماهي أهمية التوظيف بالنسبة للمؤسسة؟

- ماذا نقصد بالمؤسسة العمومية؟

- كيف تتم عملية التوظيف بالمؤسسة العامة؟ وماهي خصائصها؟

- فيما تتمثل أهم الاساليب المعتمدة في التوظيف في المؤسسات العمومية؟

2/ فرضيات البحث:

وقصد الإجابة على التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: تخضع عملية التوظيف بمؤسسة مديرية الموارد المائية الطارف خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الفرضية الثانية: تتسم أساليب عملية التوظيف بمؤسسة الموارد المائية الطارف بالكفاءة والفعالية.

3/ تحديد الإطار العام للدراسة:

أ/ الإطار الزمني للدراسة: يعالج موضوع الدراسة الذي هي تحت عنوان تقييم أساليب التوظيف في المؤسسات العمومية، وتم تحديد الفترة الزمنية من 2022/04/10 الى غاية 2022/06/01.

ب/ الإطار المكاني: تتعلق هذه الدراسة بالجزائر كونها تضمنت المقابلة الشخصية التي قمنا بها مع مدير مديرية الموارد المائية لولاية الطارف.

4/ أسباب اختيار الموضوع:

تبرز أسباب اختيار هذا البحث في جانبين:

أ/ الجانب الذاتي:

- الرغبة في اثراء المخزون المعرفي في مجال التوظيف في المؤسسات العمومية وهذا في نطاق طبيعة التخصص؛
- الفضول لاكتشاف ما يحويه نظام التقييم من اساليب واهم الصعوبات التي يواجهها هذا الاخير؛
- ولوج عالم سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية للاطلاع عل واقع سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية وكذلك معرفة النقائص الموجودة فيها.

ب/ الجانب الموضوعي:

- اعتبار اساليب التقييم في عملية التوظيف فاصل مهم في الحياة المهنية للموظفين؛
- ظهور بعض المستجدات فيما يخص عملية التوظيف في المؤسسات العمومية؛
- الرغبة في التعرف على مختلف الأساليب الإجراءات التنظيمية التي تحكم عملية التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر، وإدراكا للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع سياسة التوظيف مما يستدعي اهتمام بهذا الموضوع لأنه السبيل لتحقيق هدف أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها.

5/ أهمية الدراسة: كونها نبحت في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري الذي أصبح أهم عامل من عوامل

الإنتاج، وذلك لكونه المسؤول عن تحريك العوامل الأخرى سواء المادية أو المالية، ولذا أصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها، فتحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، مبني على مدى نجاحها في انتقاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة، والمشبعة بروح المسؤولية والشعور بالواجب، فلا يمكن للإدارة أن تؤدي مهامها بالشكل المطلوب إذا عجز عن توفير الموارد البشرية المؤهلة لذلك، وهذا ما جعلها ملزمة على تبني أسلوب وسياسة توظيف رشيد قائمة الموارد البشرية بالإدارات العمومية الجزائرية بمعرفة النقائص التي تعاني منها سياسية التوظيف العمومي.

6/ أهداف الدراسة:

- التعرف على الطرق المعتمدة في سياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية وتقييمها؛
- لفت الانتباه إلى أهمية المؤسسات والإدارات العمومية باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياستها، مما يقتضي ضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بها من أجل الاستفادة منها؛
- إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية؛
- الخروج بنتائج قد تفيد السلطات المسؤولة عن القيام بمهمة اختيار وتوظيف.

7/ منهج الدراسة:

تبعاً لمتطلبات المعالجة الشاملة لهذا الموضوع من مختلف جوانبه كان لا بد منا اللجوء الى مناهج تسمح بالإجابة عن الاشكالية المطروحة

- **المنهج الوصفي:** وسيتم توظيفه لهذا الموضوع من خلال التطرق للمفاهيم والخصائص للمحاور الاساسية لموضوع بحثنا من التوظيف والمؤسسات العمومية وذلك من خلال المسح المكتبي مثل الكتب والدراسات العلمية المقدمة في هذا الموضوع
- **المنهج التحليلي:** وسنستخدمه في تحليل مختلف العناصر المتعلقة بالتوظيف الوظيفة العامة واجهزة التوظيف في المؤسسات العمومية، كما لا ننسى استخدامه في اهم الاساليب المعتمدة في عملية تقييم التوظيف.
- **منهج أسلوب المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم أدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات، وأكثرها استعمالاً نظراً لما تقدمه من فائدة للحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد وقياسهم واتجاهاتهم نظراً لما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم.

8/ الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات المتعلقة بالتوظيف وتنوعت انطلاقا لأهميتها البالغة في إثراء أي موضوع من حيث أنها تحدد الإطار النظري وتوجه دراسات توجيهها علميا نحو أهدافها وعلى هذا الأساس تم إدراج الدراسات القريبة من موضوع دراستنا التالية:

1-بوزيد علاوي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي: كلية الحقوق والعلوم السياسية: 2010/2011):

اهتم الباحث في الدراسة حول كيفية إمكان تحديد وضبط مفهوم ومعالجة إشكالية دراسته قسم الباحث الدراسة إلى فصلين، تناول في الفصل الأول ماهية المؤسسة العمومية معتمدا على المنهج التاريخي والمنهج التحليل الوصفي.

2-يسرى بوعكاز، تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، مذكرة لنيل الماجستير (جامعة الجزائر "01»: كلية الحقوق 2015/2016):

وتمحورت إشكالية الباحث حول أهم مظاهر التطور التي عرفها نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، بحيث اختصر الباحث دراسته في فصلين حاول في الفصل الأول التطرق إلى تطور مبادئ وشروط التوظيف أما في الفصل الثاني فقد ركز على تطور طرق وكيفية التوظيف، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على ثلاثة مناهج وهي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي قصد الإحاطة بموضوع البحث.

9/ موقع البحث من الدراسات السابقة:

تناولت اغلب الدراسات السابقة في دراستها على الوظيفة والموظف، وتأتي دراستنا كتكملة لدراسات السابقة، وهي دراسة تأخذ بعين الاعتبار اهم الطرق والاساليب المستعملة في عملية تقييم التوظيف، وتم حصر الدراسة في المديرية المائتة لولاية الطارف، ومحاوله معرفة اهم المستجدات التي تمت على مستوى التوظيف نتيجة للإجراءات التي مست الوظيفة العمومية بشكل عام.

10/ خطة وهيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد على طريقة الفصول وهذا نظرا لسهولة ووضوحها من خلال الخطة التالية والمقسمة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري للتوظيف والوظيفة العمومية حيث تضمن هذا الفصل مبحثين، وفيهما سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بعملية التوظيف من مفهوم وشروط وأهمية، إضافة إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالوظيفة العمومية والمبادئ التي تبني عليها.

الفصل الثاني: طرق الالتحاق بالوظيفة العمومية وتضمن هذا الفصل مبحثين، وسنتطرق فيهما إلى الأجهزة التي تنظم عملية التوظيف في الوظيفة العمومية ومختلف الطرق التي تتم بها عملية التوظيف على مستواها.

الفصل الثالث: دراسة حالة (مديرية الموارد المائية لولاية الطارف).

11/ صعوبات الدراسة :

ومن بين أهم الصعوبات والعوائق التي واجهتنا نذكر ما يلي:

نقص المراجع المتعلقة بموضوع التوظيف على مستوى الوظيفة العمومية في بلادنا سواء من حيث الكتب أو الدراسات الميدانية في هذا المجال وكذا عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير نظرا للخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستنا.

الفصل الأول

عموميات حول التوظيف والوظيفة العامة

تمهيد:

تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، بحيث نجد أن هذه الإدارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير الموظفين وتوزيعها في مختلف أقسام وفروع المؤسسة، وهذه العملية تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتسلسلة فيما بينها والتي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية.

وتعتبر وظيفة التوظيف من المهام الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة البشرية في تجسيد أساليب وإجراءات التوظيف من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة ووضعها في المنصب المناسب لها.

ومن أجل دراسة هذا الموضوع من هذا الجانب الا وهو التوظيف و الوظيفة العامة تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التوظيف؛
- المبحث الثاني : مفاهيم حول الوظيفة العامة و مبادئ الالتحاق بها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوظيف

عملية التوظيف تعد جزءًا مهمًا من إدارة الموارد البشرية ، حيث لا يتم ذلك دون التخطيط الاستراتيجي المناسب فهو عملية تزود المنظمة بمجموعة من المرشحين للوظائف المؤهلين للاختيار من بينها قبل أن تقوم الشركات بالتوظيف يجب عليها تنفيذ خطط التوظيف المناسبة والتنبؤ لتحديد عدد الأشخاص الذين ستحتاجهم.

و من اجل دراسة هذا الشق من الموضوع تم تقسيم هذا المبحث الى عدة مطالب و ذلك لتوضيح الرؤية و تسهيلها.

● المطلب الأول: ماهية التوظيف؛

● المطلب الثاني: موقع التوظيف في ادارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية التوظيف

إن عملية التوظيف هي العملية الإدارية الأهم بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تتطلب من المؤسسة تحديد احتياجاتها وفي هذا الجزء سنتطرق إلى مفهوم التوظيف وشروطه، أهميته وأهدافه.

اولا: مفهوم التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي منحت لعملية التوظيف وسيتم من قبلنا عرض مجموعة من التعاريف التي تم وضعها من قبل الباحثين و المفكرين .

- هي امتلاك الفرد للصفات والكفاءات المطلوبة لتلبية الاحتياجات المتغيرة ، أرباب العمل والعملاء وبالتالي المساعدة لتحقيق تطلعاته وإمكاناته في العمل¹ و التمتع بالحقوق القانونية(تأمين الموظف ، الاجازات الرسمية، (...)²

¹ Ronald w.Mc Quaid .Colin Lindsay ,The concept of Emloyability,Article in Urban Studies , February 2005,P :199.

²Judy Fudge. Eric Tucker, The Legal Concept of Employment: Marginalizing Workers, Report for the Law Commission of Canada, October 25, 2002,P: 13.

- كما تم تعريفه لغة: التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفاً، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.

- اما التوظيف اصطلاحاً: هو مجموعة من الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغراً¹.

- كما تم تعريف التوظيف على انه عملية دقيقة تتطلب بحثاً مكثفاً وإجراءات دقيقة ودقة من أجل إنتاج موظفين بجودة عالية وبانتظام يعتبر التوظيف في جوهره مفهوماً بسيطاً إلى حد ما ، فهو يشمل تحديد المرشحين وتوظيفهم لملء المناصب الشاغرة ، و يتم تنفيذ العمل بدوام كامل و ضمن جدول زمني معروف على أن يتلقى راتب يكفي لضمان سبل العيش أيضاً².

كما يمكن ايضا عرض بعض التعريفات التي تخص التوظيف عند مختلف المفكرين:

التعريف 01: "التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المؤسسة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل".

التعريف 02: "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم".

التعريف 03: "التوظيف هو العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها"³.

¹ بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال فترة 2007/2005، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر ، 2008، ص: 10.

² Paul Schoukens. Alberto Barrio, **The changing concept of work: When does typical work become atypical?** , Article, European Labour Law Journal 2017, Vol. 8(4) 306-332,2017 ,P :311.

³ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص: 95.

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف نلاحظ أن هناك من خصر التوظيف في معناه الضيق (استقطاب، اختيار وتعيين) في حين أن هناك من أعطاه معنى واسعاً، ليشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن تعريف التوظيف في شاكله الشامل كما يلي:

التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة من خلال جهود الاستقطاب المبدولة من طرف القائمين بهاته المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر بصفة مؤقتة، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير الموظف الجديد، حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرار في تأدية مهام المنصب الذي عين فيه تحت التجربة عندها يتم اتخاذ قرار بتعيينه بشكل نهائي، ويحدث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه.

ثانياً: شروط التوظيف

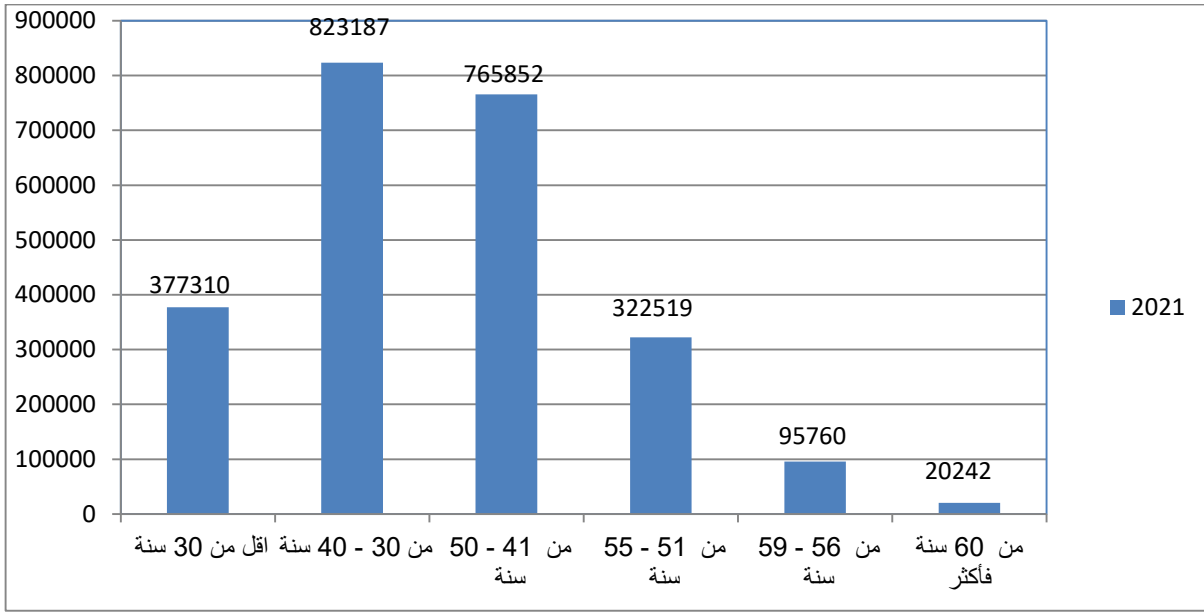
إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها، بحيث يجب أن تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية:¹

-ألا يقل عمر الموظف عن 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة الذين تم توظيفهم وفقاً لإجراءات سياسة العمل² حيث نجد ان عدد الموظفين يتزايد عددهم بين الاعمار 30 سنة الى غاية 50 سنة حيث بلغ عددهم 823.187 موظف لسنة 2021 في حين نجد شريحة الموظفين التي تتراوح اعمارهم بين 30 سنة و 40 سنة قد بلغ عددهم 765.852 موظف ، اما شريحة الموظفين التي تتراوح اعمارهم ما بين 41 سنة الى غاية 50 سنة يقل عدد الموظفين ، فكلما زاد عدد الموظفين في العمر كلما قل عددهم كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ مقال منشور على الموقع الالكتروني : <http://khayredine25.maktoobblog.com/1611264> ، يوم الاطلاع : 2022/04/10

² STATISTICS FINLAND, Article posted on the website: <https://stat.fi/en/statistical-data>, viewing day 10/04/2022.

شكل رقم (01): توزيع الموظفين حسب هرم السن لسنة 2021 .



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية العامة للتوظيف العمومية و الاصلاح الاداري سنة 2021.

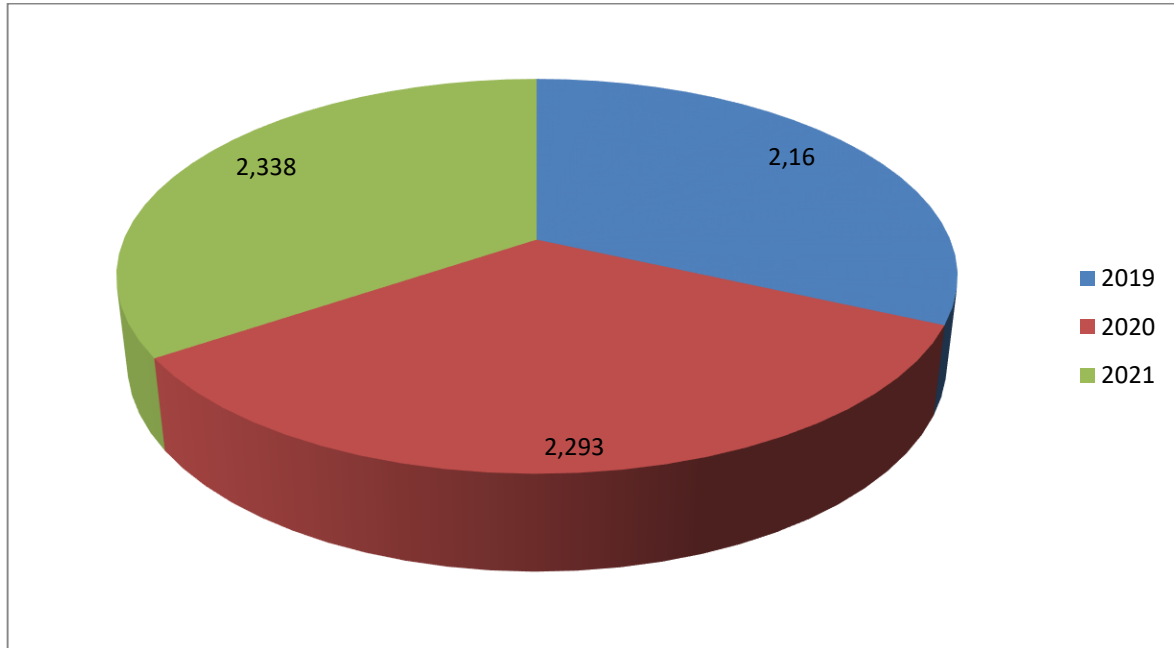
- ❖ توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية؛
- ❖ أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك؛
- ❖ اجتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف؛
- ❖ أن يكون لائقا صحيا للعمل، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة؛
- ❖ الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص وذلك للأجانب؛
- ❖ ألا يكون مرتبطا بعمل آخر لدى أي جهة أخرى، وأن يحضر شهادة خبرة وإخلاء من طرف مكان عمله السابق؛
- ❖ ألا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية¹.

¹ مقال منشور على الموقع الالكتروني : <http://khayredine25.maktoobblog.com/1611264> ، مرجع سابق.

ثالثاً: أهمية التوظيف وأهدافه

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فههدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى "توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة"¹، لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية والعمومية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية، وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها حيث نجد ان عملية التوظيف فتزايد مستمر من سنة لأخرى حيث بلغ في سنة 2019 لـ: 2.160 مليون موظف في حين نجد قد بلغ 2.293 مليون موظف و 2.338 مليون موظف لسنة 2020 و سنة 2021 على التوالي كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (02) : عدد الموظفين من سنة 2019 الى غاية 2021



Source : Prepared by the student with accreditation, **Economic Monitor Navigating the COVID-19 Pandemic**, Engaging Structural Reforms, WORLD BANK GROUP ,Middle East and North Africa Region, P:20.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:65.

وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية حيث نجد أن الدولة تنفق على الاجور و المرتبات بمبالغ ضخمة سنويا و هي في زيادات مستمرة حيث بلغت في سنة 2018 10.6 بالمئة من الناتج المحلي الاجمالي لنفس السنة حيث قدر الناتج المحلي الاجمالي لها 175.4 مليار الدولارات في حين نجد في سنة 2019 و 2020 قدرت بـ: 11 و 12.1 بالمئة من الناتج المحلي الاجمالي الذي بلغ هو الاخر لـ: 171.2 و 143.0 مليار دولار على التوالي في حين نجد ان الاجور و المرتبات في سنة 2021 قد انخفض بنسبة ضئيلة مقارنة بالسنة السابقة حيث بلغت 11.4 بالمئة من الناتج المحلي الاجمالي وفي سنة 2022 قد انخفضت مقارنة بالسنوات السابقة لها والملاحظ انه تتراوح بين 6.10 و 11.2 بالمئة من الناتج المحلي الاجمالي عموما و يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

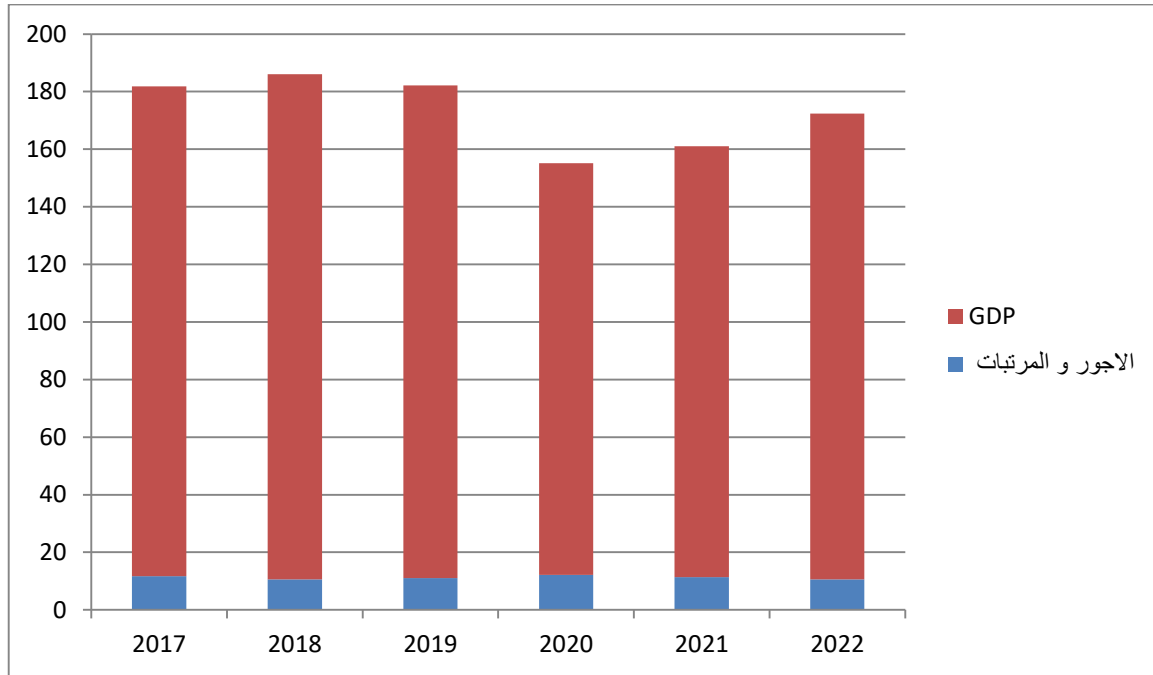
جدول رقم (01): الاجور والمرتبات من الناتج المحلي الاجمالي

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الاجور و المرتبات (100 من GDP)	11.7	10.6	11	12.1	11.4	10.6
GDP (مليار دولار)	170.1	175.4	171.2	143.0	149.6	161.8

Source : Prepared by the student with accreditation, Economic Monitor Navigating the COVID-19 Pandemic, opcit, P :20.

ومن خلال الجدول السابق يمكن ان نستنتج الشكل التالي :

شكل رقم (03): نسبة الاجور و المرتبات من الناتج المحلي الاجمالي



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات جدول رقم (01)

وهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة¹، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

نستخلص لعملية التوظيف لها عدة أهداف، بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد، ومن الأهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي:

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة²، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة؛

- تأكيد وضممان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين؛

- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد؛

- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة؛

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص:65.

² منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص:94.

- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة؛

- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- ضمان وتأکید كفاءة وقدرة وجدارة القيادة؛

- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل¹؛

- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته؛

- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة؛

- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم².

المطلب الثاني: موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة العنصر البشري في المؤسسات، بحيث تهدف هذه الإدارة إلى رفع مستويات الخبرة والمهارة وبالتالي ضمان جودة أداء هذه الموارد، ومن أجل الوصول إلى أعلى مستويات الخبرة والمهارة تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من الوظائف، ويمكن تصنيف هذه الوظائف إلى قسمين وهما: "وظائف فنية ووظائف إدارية"³.

وهو ما سنتناوله في الفرعين التاليين:

¹ منصور أحمد، مرجع سابق، ص:94.

² رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997، ص:04.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص:32.

أولاً: الوظائف الفنية

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل:¹

1- **تحليل وتوصيف الوظائف:** بحيث يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها من أجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، مع معرفة الخصائص الفردية للأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة.

2- **استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية:** ونعني بهذه الوظيفة اختيار المترشحين والعناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة وهذا من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة سواء كان استقطاب داخلي أو خارجي وذلك لضمان كفاءة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3- **إعداد خطة التدريب:** تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية، وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة الموظفين وتنمية معارفهم ومهاراتهم وإظهار الاتجاهات الإيجابية فيهم، فعملية التدريب هي "العملية التي من خلالها يزود الموظفين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"، وهذا يدل على أن التدريب يمثل إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفعالية الكاملة لها.

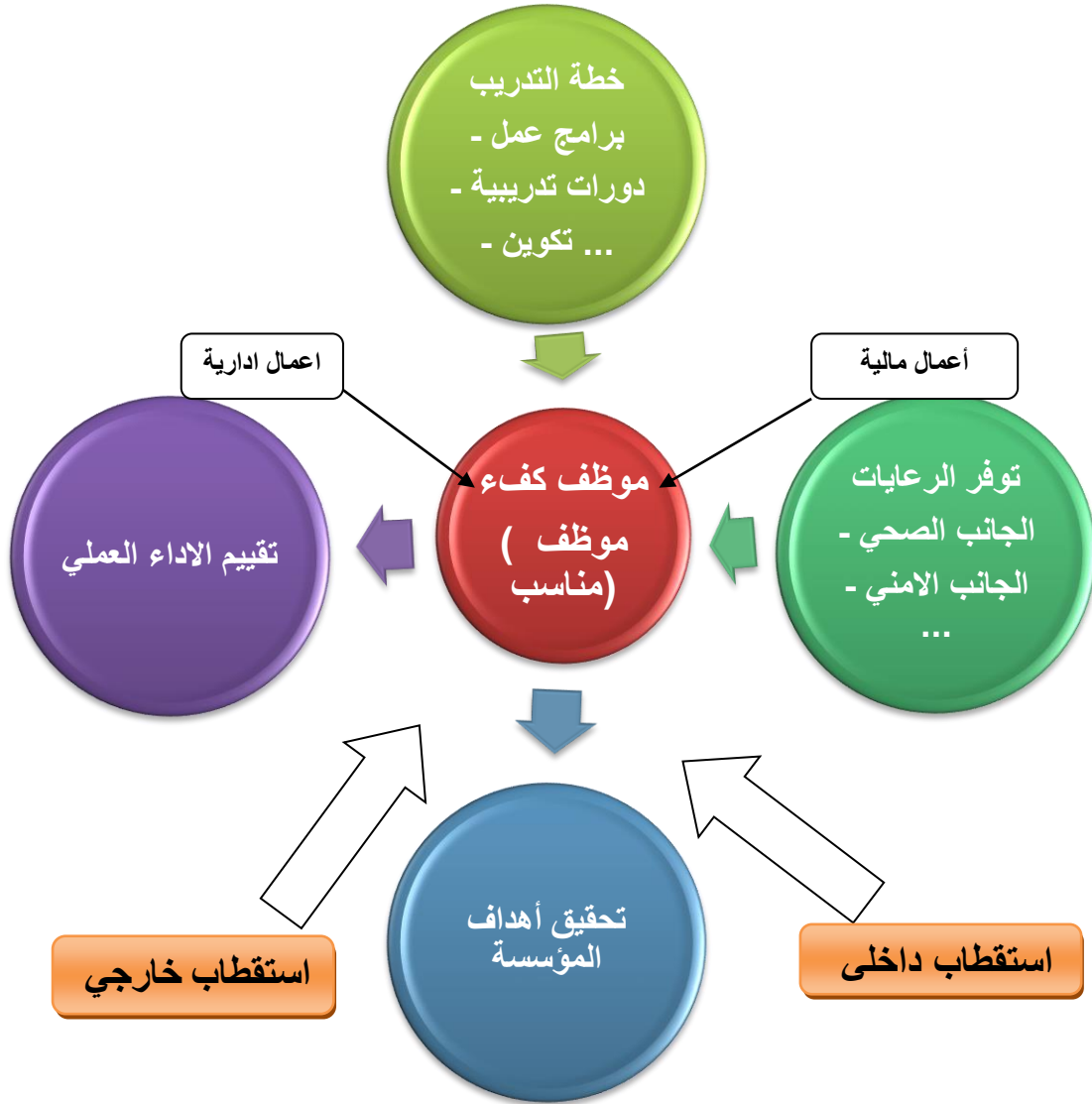
4- **تقييم أداء الموظفين:** ونعني بهذا معرفة مستوى أداء كل موظف مقارنة بالجهد المطلوب منه، والاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

5- **رعاية الموظفين:** وهذا يتحقق عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة.

ومن خلال الطرح السابق يمكن ان نستنتج الشكل التالي :

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص: (32،33).

شكل رقم (04) : الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية



المصدر : من اعداد الطالب .

ثانيا: الوظائف الإدارية¹

تقوم إدارة الموارد البشرية بتسيير جميع شؤون العاملين في المؤسسة وتمثل مختلف وظائفها وأنشطتها فيما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: هي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.

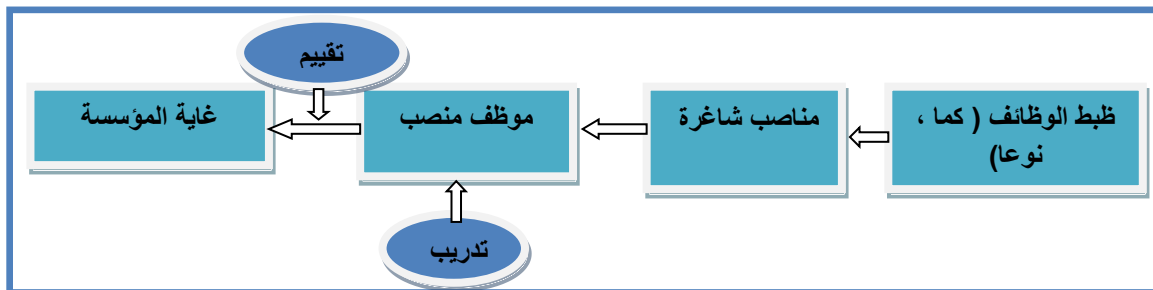
2- توظيف الموارد البشرية: ونعني بها شغل المناصب الشاغرة في المنظمة بموارد بشرية تتلاءم خصائصها ومتطلبات المنصب الشاغر.

3- تدريب الموارد البشرية: ويقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة في أداء مهامهم الوظيفية أو تنمية معارف وخبرات وزيادة كفاءة الموظفين الحالية والمستقبلية.

4- تقسيم أداء الموارد البشرية: ويقصد به قياس مدى كفاءة الموظفين في المنظمة لمعرفة مدى مساهمتهم في أداء المهام المنوطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم البشرية التي تمكنها من أداء الهدف الذي وجدت من أجله، وهو وظيفة فرعية من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويلعب دورا فعالا في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال العلاقة التي تربطه بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسبقه من جهة، والتي تليه من جهة أخرى .

ومن خلال ماسبق يمكن ان نستنتج الشكل التالي :

شكل رقم (05) : الوظائف الادارية



المصدر : من اعداد الطالب .

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 33.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الوظيفة العامة ومبادئ الالتحاق بها

للوظيفة العامة مكانة هامة ، فهي حجر الاساس في كل دولة و لها الفضل في ارتقاء الدول و تطورها ، فمن خلالها يتم تحقيق سياسات هذه الدول ، ولا يتسنى ذلك الا من خلال الموارد البشرية التي تعتبر الاداة الفعالة التي تعتمد عليه مختلف الاجهزة الادارية لتقديم الخدمات العمومية للمنتفعين و تحقيق الاهداف المسطرة ، فنجاح الادارة يعود لكفاءة المورد البشري و المتمثل هنا الموظف العمومي فلا بد له ان يتحلى بمبادئ تحدد الوظيفة العامة من اجل الالتحاق بها .

حيث سنتطرق في هذا الجزء من موضوع بحثنا للمطالب التالية :

- **المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العامة؛**
- **المطلب الثاني: تطور نظام التوظيف العمومي في الجزائر؛**
- **المطلب الثالث: المبادئ العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية.**

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العامة

تعتبر الوظيفة العمومية الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي، تتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تمنح إلى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة من: تعليم، تدريب، معارف، كفاءة، خبرة..، وفي مقابل هذه الواجبات يحصل هذا الشخص على مجموعة من الحقوق تتناسب وحجم الواجبات التي يقوم بتأديتها.

يتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناء على سلسلة الدولة ودرجة تدخلها في الوظيفة العمومية، وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة، والنظام الذي تختاره لتحقيق غايتها، وقد وجدت عدة تعاريف للوظيفة العمومية نذكر منها:

التعريف الأول: "الوظيفة العمومية ماهي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية والأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل إدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة، والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته"¹.

¹ محمد أنس قاسم ، مذكرات الوظيفة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص:6.

التعريف الثاني: الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عن من يشغلها، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع¹.

التعريف الثالث: الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموعة الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم شروط قانونية².

أما مفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون.

التعريف الرابع: ذهب البعض إلى تعريف أن لتعريف الوظيفة العمومية مفهومين رئيسيين هما المفهوم الشكلي والمفهوم الموضوعي:

أ- المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية:

الوظيفة العمومية بالمعنى الموضوعي هي مجموعة من الاختصاصات القانونية والنشاطات التي يقوم بها موظف مختص في الإدارة متوخيا الصالح العام³.

ويبين هذا التعريف ميزة وصفة "النشاطات" التي يقوم بها الموظف العمومي في الإدارة والهدف الرئيسي من وراء الممارسات، ونلاحظ هنا اهتمام هذا المفهوم بالتعريف المادي للإدارة التي تنجز فيها جميع الأعمال والنشاطات

¹ أبو زيد فهمي، وسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص: 35.

² جعفر أنس قاسم، الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص: 45.

³ مراد بوطبة، دروس في الوظيفة العمومية، مطبوعة دروس للسنة الثالثة ليسانس، جامعة أحمد بوقرة، كلية الحقوق، بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص: 04.

من قبل الأفراد، الذين يوجهون بدورهم من أجل تحقيق المقاصد العامل للمجتمع والدولة¹.

ويطلق هذا المفهوم الموضوعي للتوظيفة العمومية اسم المفهوم الأمريكي لظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه انتشر فيما بعد في الكثير من الدول منها البرازيل وسويسرا وكندا.

ب- المفهوم الشكلي للتوظيفة العامة:

يرتكز هذا المفهوم على أن الوظيفة العمومية مهنة يتفرغ لها الموظف كلية ويخضع لنظام قانوني متميز يوفر الضمانات اللازمة للاستقرار الوظيفي ويرتكز هذا المفهوم على الموظف ومؤهلاته، وفكرة الحياة المهنية فالموظف يعين في وظيفة يتدرج فيها من أدنى السلم الإداري إلى أن تنتهي خدمته بأحد الأسباب القانونية.

أو عبارة عن كل الأفراد الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العامة ولهذا فإنه يرتكز على النظام القانوني الذي يطبق على هؤلاء الأفراد وقد جاء هذا التعريف ليوضح المفهوم المعنوي للتوظيفة العامة، بحيث ميزة الأشخاص الذي ينتمون لهذه الوظيفة مع إخفاء الصبغة القانونية لاتي تحكم جميع نشاطات وممارسات هؤلاء الأشخاص².

المطلب الثاني: تطور نظام التوظيف العمومي في الجزائر

شهدت الوظيفة العمومية في الجزائر تطورا من حيث محتواها البشري فحسب ولكن أيضا من حيث مضمونها القانوني، فبعد أن عاشت على هامش الواقع الوطني مدة طويلة أصبحت الآن تحاول مواكبة التجديد التي تكفلت النهوض بالمؤسسات الوطنية وبناء جهاز إداري قوي ترتكز عليه سياسة الدولة الاجتماعية والاقتصادية، وستناول في هذا المطلب مراحل تطور التوظيف العمومي في الجزائر مرورا بمرحلة ما قبل الاستقلال إلى المراحل التي تلت ما بعد الاستقلال.

اولا: مرحلة ما قبل الاستقلال (1839-1963):

يمتد مجال الوظيفة العمومية في الجزائر بجذوره التاريخية إلى فترة الاستعمار الفرنسي للجزائر فإن هذه الفترة خاصة في سنواتها الأولى هي الفترة التي عرفت ظهور قانون العمل في أوروبا بوجه عام لنشير منها إلى بقية بلدان العالم،

¹ أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي - دراسة جالة المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، 2013/2012، ص: 04.

² أحمد العبادي، مرجع سابق، ص: 42.

كما عرفت هذه الفترة أيضا تطور هذا الفرع فروع القانون نتيجة زيادة تدخل الدولة في ميدان أن علاقات العمل خصوصا في الفترة الواقعة بين 1850-1900 على أساس أن الجزائر هي امتداد لفرنسا حسب النظرات الاستعمارية آنذاك¹.

إن أول محاولة قامت بها السلطات الفرنسية لتمكين الجزائريين من الدخول إلى الوظيفة العمومية يرجع تاريخها إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى حيث تجسّمت الوعود التي التزمت بالوفاء بما هذه السلطات ما قبل ضريبة الدم التي دفعها الكثير من المواطنين بصدورها قانون 04 فبراير 1919 الذي نصت مادته 14 على ((أن الأهالي المسلمين يتمتعون بحق الدخول إلى الوظائف العمومية بنفس شروط الكفاءة البدنية التي يجب توافرها في المواطنين الفرنسيين))².

إلا أن هذا القانون لم يكتب له التنفيذ وهذا لسببين هما:

- يرجع السبب الأول إلى الجو السياسي السائد آنذاك في الأوساط الاستعمارية ورفضهم لكل من لا ينتمي إلى الأقلية الفرنسية؛

- يرجع السبب الثاني إلى انعدام قانون أساسي بأتم معنى الكلمة يحدد حقوق الموظفين وواجباتهم؛

- ومن الجدير بالذكر أن نشير إلى المحاولات التي شهدتها هذه الفترة والتي ترمي إلى إدماج الموظفين التابعين للهيئات الجزائرية في الهيئات الفرنسية وقد شملت سلك القضاء وسلك التعليم والبريد والمواصلات³.

فمنذ قانون 1863 وقانون 1893 الذي أباح بيع أراضي الجزائريين التي يطالب بها الدائون الفرنسيون وهذه التشريعات وغيرها ساندت على الاستيلاء على معظم الأراضي الخصبة للجزائريين والتي أصبح على أثرها الجزائريين أما أجراء أو خماسين في مزارع المستعمرين ولهذا لا يمكن الحديث عن قانون عمل خاص بالجزائر، لأنه من الناحية العملية كان هناك قانون فرنسي يتماشى وظروف الحركة الاستيطانية في الجزائر⁴.

¹ رابح تواجبية، قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص: 40.

² هاشمي خري، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص: 38.

³ هاشمي خري، مرجع سابق، ص: 39.

⁴ رابح تواجبية، مرجع سابق، ص: 41.

ثانيا: مرحلة ما بعد الاستقلال

والتي قسمناها إلى أربعة مراحل كالتالي:

1- المرحلة الانتقالية (من 1962 إلى 1966):

ترتب عن الوضعية السالفة الذكر نتائج متعددة يتعلق البعض منها مباشرة بصلاحيات الهياكل الإدارية وعدم توازنها والبعض الآخر بمحتوى هذه الهياكل من الناحية القانونية والبشرية وأمام هذا الوضع المعقد لم يبقى للسلطات العمومية ذات الاستقلال إلا أن تتخذ احتياطات من مجابهة المشاكل الراهنة بدون أن تمهل ضرورة إعادة نظرة شاملة في مستقبل الوظيفة العمومية ودورها ضمن المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية الجديدة الأخرى¹.

وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرتين متناقضتين هما²:

(أ) فترة النصوص التشريعية والتنظيمية والمورثة منها والجديدة والتي غالبا ما يتعذر على المسيرين التحكم فيها لنقص تأهيلهم.

(ب) المعاناة من ندرة التأطير ومن انعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ الكبير الذي خلفه المستعمر، لاسيما بفعل الهجرة المكثفة للعديد من قدماء الموظفين الفرنسيين وصعوبة استغلالهم.

كما شهدت السنوات الأولى للاستقلال فراغا قانونيا وتنيما عبر مختلف المجالات بما فيها تنظيم علاقات العمل، وتفاديا لتعطيل الحياة الاقتصادية والاجتماعية في انتظار وضع القوانين الفرنسية باستثناء تلك التي تتعارض مع السيادة الوطنية³.

طبق خلال الفترة قانون الوظيفة العمومية الفرنسي لسنة 1959 الذي كان سائدا إبان الحقبة الاستعمارية، وذلك بموجب القانون رقم 157/62 المؤرخ في 1962/12/31 من الإسراع في إنهاء هذه المرحلة الانتقالية

¹ هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص: 41.

² مولاي حسن بن فرحات، إدارة الكفاءة ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011/2012، ص: 14.

³ رابح تواجحة، مرجع سابق، ص: 41.

وتسهيل دخول الجزائريين إلى الوظيفة العمومية¹.

2-مرحلة تكييف وتطوير الوظيفة العمومية (1966 إلى 1978):

انطلقت هذه المرحلة في عام 1966، أرادت من خلالها الجزائر تكييف وظيفتها العمومية من أجل التنسيق والانسجام وذلك من خلال مراجعة المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الفرنسية وشهادة اعتماد جملة من المبادئ هي²:

(أ) إقرار مبدأ ديمقراطية الوظيفة العامة؛

(ب) مساواة المواطنين في تولي الوظائف العامة؛

(ج) حق الموظف في المشاركة في تسيير حياته المهنية بوساطة مختلف اللجان الاستشارية.

أما ما ميز هذه المرحلة هو صدور أول قانون أساسي للوظيفة العامة في الجزائر للأمر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/06/02 والذي يكرس النظام المغلق للوظيفة العمومية كقاعدة عامة مع الأخذ بالنظام المفتوح في مجال التعاقد وجاء هذا الموقف ليس بسبب تقليدا للمشرع الفرنسي وإنما فرضته وضعية الإدارة الجزائرية خلال هذه الفترة³.

وفي سنة 1971 ظهر قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي يعتبر بداية لقانون العمل في الجزائر إلا أن هذا القانون كان يهدف إلى تكريس إحداث ثورة في علاقة العمل الجماعية بين المستخدم الذي كان ممثلا في

¹ مراد بوطبة، مرجع سابق، ص:14.

² سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص:16.

³ مراد بوطبة، مرجع سابق، ص:14.

الدولة وبين العمال الذين كانوا بمنطق الديالكتيكية الماركسية هم المالكون للمؤسسة التي في واقع الأمر ملكا للدولة¹.

وعلى الرغم من محاولات التطوير والتكييف التي كان يهدف القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي لسنة 1966 تحقيقها والإجراءات المتخذة بعد صدوره إلا أن هذا الأخير بقي يتميز بطابعه الكامل الي فشل في توسيعه إلى القطاعات الأخرى والانحراف في تطبيقه².

إضافة إلى أن الاختلافات والتفاوت في الامتيازات بين مختلف القطاعات والمؤسسات ما أفرزته هذه الأوضاع من عدم استقرار وفوضى في مجال علاقات العمل، مما أدى بالدولة إلى العمل على القضاء على هذه الوظيفة بإصدار القانون الأساسي العام سنة 1978³.

3-مرحلة توحيد عالم الشغل (1978 إلى 1990):

انطلقت هذه المرحلة رسميا سنة 1978 بصدر القانون الأساسي العام للعامل رقم 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 والتي استمرت إلى غاية 1990، وكان الهدف من هذه المرحلة والعمل على إعادة تطويره وتنظيمه من جهة أخرى، لاسيما فيما يتعلق بحقوق العامل وواجباته عبر مختلف قطاعات الشغل دون تمييز بينها⁴.

وفي هذا المنحى نصت المادة الأولى من هذا القانون على ((يحدد هذا القانون حقوق العامل والواجبات الملقاة على عاتقه والتي تعتبر مقابلا للحقوق الممنوحة له مهما كان القطاع الذي يتبعه)) وهذا انطلاقا من المبادئ والأحكام التي حددها كل من الميثاق والدستور الصادر بين سنة 1976م وهي ذات طابع سياسي واجتماعي⁵.

4-مرحلة الإصلاح (إعادة التنظيم) الوظيفة العمومية:

وتبدأ هذه المرحلة سنة 1990 تاريخ صدور المنظومة التشريعية التي جاءت تكملة الإصلاحات الاقتصادية التي نتج عن التحولات السياسية التي جاء بها الدستور 1989، غير أن التحفيز لهذه المرحلة كان سنة 1986 مع بداية التحضير لمرحلة استغلال المؤسسات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتي تقررت بصفة رسمية من خلال

¹ رابح تواجيحية، مرجع سابق، ص:14.

² مولاي لحسن بن فرحات، مرجع سابق، ص:17.

³ رابح تواجيحية، مرجع سابق، ص:43.

⁴ مولاي لحسن بن فرحات، مرجع سابق، ص:17.

⁵ رابح تواجيحية، مرجع سابق، ص:43.

أشغال ولوائح الندوة الرابعة للتنمية والتي تضمنت ((تحسين محتوى القانون الأساسي العامل للعامل والمراسيم التطبيقية له))¹.

قامت السلطات العمومية منذ سنة 1990 بالمبادرة باقتراح العديد من مشاريع القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية على المجلس الشعبي الوطني فكان أول مشروع قانون سنة 1990 والثاني سنة 1995 والثالث سنة 1999 إلا أن هذه المشاريع لم ترى النور لأسباب عدة.

وبعد هذه المحاولات صدر الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بعد أن حاز مشروع هذا الأمر على الموافقة المبدئية لمختلف الشركاء الاجتماعيين أثناء دراسته سنة 2004. وجاء هذا الأمر لسيد الفراغ المهول الذي كان يعانيه قطاع الوظيفة العمومية منذ سنة 1990.

جاء هذا القانون من أجل تطوير وتكييف هذه الآلية القانونية مع المعطيات الجديدة المتعلقة بدور الدولة وحقوق وواجبات و ضمانات الموظف العام وتحديد المسؤوليات القانونية المهنية والإدارية والمدنية والجنائية لكل من الإدارة العامة والموظف العام².

وعلى الرغم من صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بموجب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، بقيت الوظيفة العمومية تعيش صراعا داخليا بين التيار التقليدي والتيار الديناميكي الخلاق الذي تفرضه التحولات السياسية والاقتصادية التي تفرضها العولمة³.

المطلب الثالث: المبادئ العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية

إن الالتحاق بالوظيفة العمومية تحكمه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المعنية القائمة بعملية التوظيف، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

أولا: مبدأ المساواة في التوظيف: يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة العمومية تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة العمومية على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق ومتطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة والمعلن عنها.

¹ رابع تواريخية، مرجع سابق، ص:46.

² مراد بوطبة، مرجع سابق، ص:16.

³ هائي خربي، مرجع سابق، ص:18.

إن مبدأ المساواة بين البشر في جميع الميادين أقرته جميع الأديان السماوية وخاصة الدين الإسلامي، والجزائر وكغيرها من الدول سعت في سبيل بناء منظمات تقوم على مبادئ نظام ديمقراطي أساسه السماح لكل مواطن جزائري بالمساهمة والمشاركة في بناء الوطن والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة ومن أجل تجسيد ذلك نص الميثاق الوطني الصادر سنة 1976 على أن:

"تشغيل كل المواطنين القادرين على العمل ضروري لبناء البلد ومن مطالب الاشتراكية"¹ وفي مجال المساواة بين الجنسين حيث نجد ان المرأة اصبحت تلعب دورا فعال في اهم الوظائف و تحظى بنسبة معينة من عمليات التوظيف في مختلف القطاعات العمومية حيث نجد في احصائيات لسنة 2021 كان عدد النسوة في قطاع التربية 485.433 عون ، في حين نجد انه قد بلغ عدد النسوة في قطاع الصحة العمومية لـ: 254.123 عون كما اننا نجد تحظى بعدد معين في مختلف القطاعات و يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (02): العنصر النسوي في الوظيفة العمومية

القطاعات العمومية	العدد (عون)
التربية الوطنية	485.433
الصحة العمومية	254.123
الداخلية و الجماعات المحلية	145.375
التعليم العالي	82.815
التكوين و التعليم المهنيين	23.401
عون المالية	29.005
قطاعات اخرى	75.512

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح الاداري لسنة 2021.

نص الميثاق الوطني على: "وانطلاقا من مبدأ المساواة بين الجنسين فإن الاشتراكية التي تعترف بالمكانة الأساسية للمرأة... تشجعها على أن تشتغل لأن في ذلك مصلحة في المجتمع".

¹ الأمر 76-57 المؤرخ في 05 جويلية 1976، المتضمن نشر الميثاق الوطني، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر في 30 جوان 1976، ص:898.

وأكد بعد ذلك دستور 1976 على مبدأ المساواة في المادتين 41 و 42، وبعدها عمل دستور 1996 هو الآخر على تكريس مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العمومية، كما عملت النصوص القانونية للوظيفة العمومية على تبني مبدأ المساواة في التوظيف العمومي وذلك منذ الاستقلال وإلى غاية يومنا هذا.

ثانيا: مبدأ الجدارة في التوظيف: يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها، لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك، فهو أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة ويتميز بعدة خصائص أهمها:

- يقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة العمومية؛

- يتم تعيين لجنة محايدة ومستقلة يعهد إليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين واختيار أكفائهم؛

- يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات؛

- الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أما جميع الموظفين للتنافس على الالتحاق بالوظائف الشاغرة المعلن عنها، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة والاستحقاق؛

- الاعتماد على مبدأ الديمومة في تقلد الوظائف العمومية وعدم ارتباطها بالحزب السياسي الحاكم؛

- الاعتماد على مبدأ الجدارة عند القيام بعملية ترقية الموظفين.

إن تطبيق مبدأ الجدارة بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق المصلحة العامة لأن الأداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد على كفاءة ما يوضع من نظم إدارية فعالة فحسب وإنما بشكل أوفى يعتمد على كفاءة أولئك الذين يعهد إليهم بتنفيذها لأنه بدون موظف كفؤ تظل الإدارة العمومية عاجزة عن تحقيق أهدافها حتى وإن أحسن وضع أنظمتها فيجب أن يحسن اختيار الموظفين لضمان أعمالهم وإلا لباءت كل خطط الدولة بالفشل وإنما بناؤها تبعا لذلك فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا فمن ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأجدر كما أبعث المحسوبية في التعيين وأكد التزام الموظف¹ بتحقيق الصالح العام، ووسع مبدأ ديمقراطية الإدارة أمام المواطنين دون التفرقة بينهم إلا بالكفاءة والاستحقاق ويتم تحقيق مبدأ الجدارة عن

¹ رابع تواجية، مرجع سابق، ص: 46.

طريق إجراء الامتحانات والمسابقات من جهة وأجهزة تكلف بتنظيم هذه المسابقات وتقوم بعملية الاختيار والتعيين من جهة أخرى.

• الامتحانات والمسابقات:

يعتبر أسلوب الامتحانات والمسابقات أول أسلوب عرفته البشرية لتطبيق مبدأ الجدارة وكان ذلك في عصر امبراطورية الصين القديمة ووفقا لهذا الأسلوب يتم اختيار الموظفين بواسطة إجراء مسابقات عامة تتكون من مجموعة من الاختبارات التحريرية والعملية والشفوية والشخصية، يتم بعدها إعداد قوائم بأسماء الناجحين في هذه المسابقات حسب ترتيبهم ومن ثم تعيينهم في المناصب الشاغرة.

• إنشاء أجهزة شؤون التوظيف:

في أواخر القرن التاسع عشر قامت الدول الأنجلوسكسونية بإنشاء مركزية أسندت إليها مهمة تنظيم شؤون التوظيف العمومي تحت اسم "لجان الخدمة المدنية" ويرجع سبب انشائها إلى تعدد الأحزاب في هذه الدول وما ترتب عنه من صداع حزبي كان أثره واضحا على الوظيفة العمومية فيها،¹ هذا بالإضافة إلى اتساع نشاط الدولة وتنوعه مما جعل مهمة اختيار الموظفين العموميين وتعيينهم يشكل صعوبة فظهرت الحاجة إلى الاستقالة بأجهزة مركزية تضم خبراء ومتخصصين لتولي مهمة تنظيم مسابقات التوظيف وقد انتشر هذا النظام في الكثير من دول العالم، فحتى فرنسا التي لا تميل إلى هذا التركيز تأثرت به فأخذت بنوع من المركزية في تعيين كبار الموظفين بعدما كان مجلس الدولة ومحكمة المحاسبات ووزارة المالية يقومون بعقد مسابقات لاقتناء كبار موظفيها حتى عام 1945، ثم أصبح ذلك يتم عن طريق إجراء مسابقة علمية في مدرسة الإدارة الوطنية الفرنسية.

• تطبيق مبدأ الجدارة في الجزائر:

عملت الجزائر كغيرها من الدول إلى تبني مبدأ الجدارة والاستحقاق في التوظيف العمومي لأنها أرادت دائما أن تنهض بمستوى أداء مؤسساتها العمومية وهذا ما يظهر جليا من خلال الأساليب التي اعتمدها الجزائر في اختيار موظفيها العموميين وذلك منذ صدور أول قانون أساسي عام منظم للوظيفة العمومية سنة 1966 وإلى غاية صدور آخر قانون في هذا الشأن سنة 2006 حيث تنص المادة 26 من الأمر رقم 66-133 على أنه يتم

¹ مراد بوظبة، مرجع سابق، ص: 17.

التوظيف بالطريقتين وهذا ما تقره المادة 80 من الأمر 03-06 على أنه¹ يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

-المسابقة على أساس الاختبارات؛

-المسابقة أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين؛

-الفحص المهني.

إن مسابقات التوظيف تعتبر من أهم الطرق والوسائل المساعدة على كشف كفاءات وجدارة المترشحين للوظيفة، فالكفاءة تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

¹ الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الأمر رقم 03-06، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، ص ص: (6,7).

خلاصة :

نستنتج من خلال ما سبق أن الوظيفة العامة هي كل عمل يتم تأديته و انجازه في هياكل الدولة و المرافق التابعة لها و تخضع هذه المهام للقانون الوضعي الجزائري أو ما يطلق عليها بالقانون الأساسي ، ومن أجل الالتحاق بأي وظيفة عامة لا بد أن يتمتع الشخص أو الموظف بمبادئ عامة تخوله بذلك ، كما أننا لاحظنا أن الوظيفة العامة في الجزائر لم تتسم بالاستقرار بل حدثت على مستواها عدة تطورات خلال عدة سنوات نتيجة مواكبة التغيرات و المستجدات التي حدثت في كل فترة .

ومن خلال ذلك يمكن طرح التساؤل التالي :

فيما تتمثل أجهزة و أنماط التوظيف في المؤسسات العمومية ؟

الفصل الثاني

أجهزة وأنماط التوظيف في المؤسسات العمومية

تمهيد:

إن عملية التوظيف في مجال الوظيفة العمومية محاطة بمجموعة من القوانين والتنظيمات التي يجب على الإدارة العمومية احترامها عند قيامها بعمليات توظيف مواردها البشرية، وهذا لتحقيق مبدأ المساواة، غير أن المساواة في التوظيف لا تعني السماح لجميع المواطنين بالدخول في سلك الوظيفة العمومية بل هناك مجموعة من الشروط التي يتوجب توفرها فيمن يرغب في شغل وظيفة عمومية، بالإضافة إلى أجهزة إدارية تسهر على ذلك وهذا حفاظا على المصلحة العامة.

ولدراسة هذا الجزء من موضوع بحثنا قمنا بتقسيمه الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: أجهزة تنظيم شؤون الوظيفة العامة في الجزائر.
- المبحث الثاني: أنماط التوظيف في المؤسسات العمومية.
- المبحث الثالث: أهم الأساليب المعتمدة في تقييم التوظيف بالمؤسسة العامة.

المبحث الأول: أجهزة تنظيم شؤون الوظيفة العامة في الجزائر

الوظيفة العمومية لها دور اساسي وفعال في مجال تنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية للأفراد، على اعتبار أنها الجهة المؤهلة في عملية اختيار الأساليب وكيفية تسيير الاجراءات المتعلقة بالتوظيف والتكفل بالمسار المهني للموظفين وتحديد الشبكة الاستدلالية للمرتبات، وبما أن العمل يعتبر المصدر الأساسي لتأمين رزق الأفراد، لذا نجد الدولة الجزائرية تسعى لتحقيق هذا الاخير و ذلك عن طريق انشاء مؤسسات عمومية يقوم الفرد بالعمل فيها لتحقيق رغباته و اشباع احتياجاته و من جهة اخرى تحقيق الدولة اهدافها المسطرة ، فنجد الدولة قد اعتمدت على اساليب و طرق من اجل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ، لذا نجد قد اتسع دور المديرية العامة للوظيفة العمومية، ليشمل ما هو سياسي على أساس أنها هي التي تقوم بتصوير ووضع السياسة العامة لمنظومة الوظيفة العمومية للدولة، وتحقيق الأمن الاجتماعي كونها تتكفل بعملية تنظيم اجراءات التحاق الأفراد بالقطاع العام وهي من الإدارات الأولى التي تم استحداثها بعد الاستقلال مباشرة لمباشرة مهامها التنظيمية وبسط سيادة الدولة من خلال الاعتماد على مؤسسات عمومية مسيرة من طرف كفاءات محلية.

ومن أجل تناول هذا الشق من موضوع بحثنا تم الى ما يلي:

- **المطلب الاول: ماهية المؤسسات العمومية وانواعها؛**
- **المطلب الثاني: أجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المركزي؛**
- **المطلب الثالث: أجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المحلي.**

المطلب الأول: ماهية المؤسسات العمومية وانواعها

من خلال هذا المطلب سنعرض مجموعة من المفاهيم الخاصة بالمؤسسات العمومية بالإضافة الى التطرق الى انواع المؤسسات العمومية .

اولا: مفهوم المؤسسة العمومية

تعرف المؤسسة العمومية هي شخص معنوي عام، الهدف من انشائها هو التسيير المستقل والمتخصص للمرفق العام، إلى جانب الدولة والجماعات المحلية وعليه فإن تسيير المرافق العامة قد يعهد إلى أشخاص عمومية أخرى والتي أطلق عليه اسم المؤسسة العمومية.

ويعرفها سليمان الطماوي " بأنها مرفق عام يدار عن طريق مؤسسة عامة يتمتع بالشخصية المعنوية"¹.

ويقصد بالمؤسسة العمومية تلك المؤسسات والإدارات في الدولة والمصالح الغير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع موظفوها أو مستخدموها بأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية².

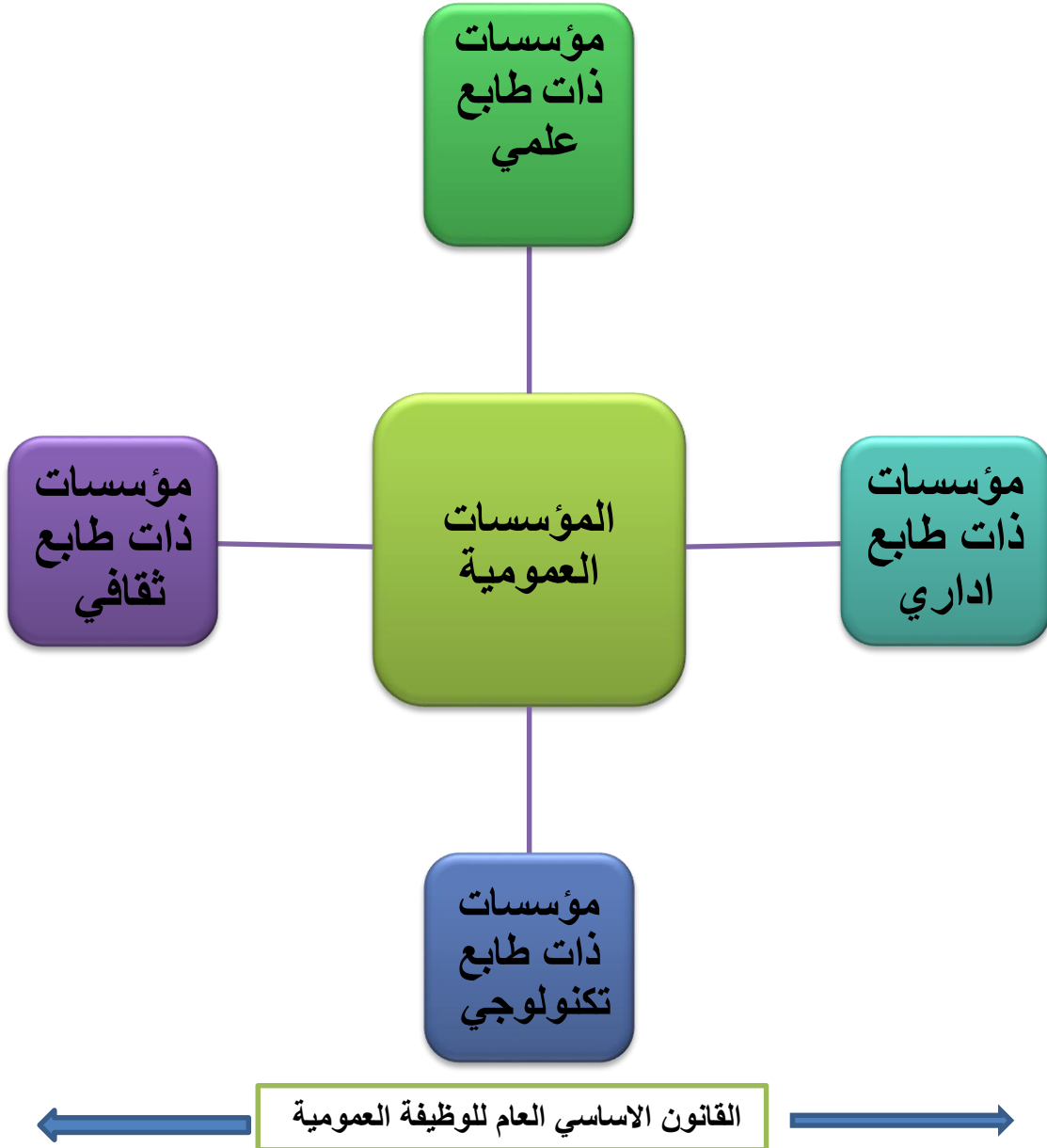
يتميز نشاط المرفق العام على النشاط الخاص بأنه يستهدف تحقيق المنفعة أو المصلحة العامة وبالتالي فهو يتميز على النشاط الخاص الذي تحركه المصلحة الخاصة لتحقيق الربح.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج الشكل التالي:

¹ سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر الأدبي، القاهرة، مصر، 1980، ص: 87.

² موسى بودهان، قانون التوظيف العمومي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص: 133.

شكل رقم (06): المؤسسات العامة



المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا: أنواع المؤسسات العمومية

لا تتخذ المؤسسات العمومية شكلا واحدا بل يختلف شكلها حسب طبيعة نشاطها وهي كالاتي:

1-المؤسسات العمومية الإدارية EPA:

يعرفها الدكتور عمار عوادي بأنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري، ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية وهي تدار بأسلوب إداري لا مركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني¹.

2-المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC:

يعرفها الأستاذ ناصر لباد على أنها تلك المرافق التي يكون موضوع نشاطها تجاريا وصناعيا ماثلا للنشاط الذي تتولاه الأشخاص الخاصة، تتخذها الدولة والجماعات المحلية كوسيلة لإدارة مرافقها ذات الطابع الصناعي والتجاري، وهي تخضع في هذا لأحكام القانون العمومي والقانون الخاص معا كل في نطاق محدد².

3-المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي EPE:

هي المؤسسات التي يكون رأس مالها تابع للدولة بكامله، ولا يحق للمسؤولين بيعها أو التصرف فيها إلا بموافقة الدولة، حيث أن رأس مالها 100% ملك للدولة أو الجماعات المحلية³.

4-المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي:

سنتطرق لأهم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي وهي كالاتي:

أ-المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشأ لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي

¹ عبد القادر شايب الرأس، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة وهران 02، 2017، ص: 17.

² عبد القادر شايب الرأس، مرجع سابق، ص: 19.

³ فضيلة زاوي محاضرات في تسيير المؤسسات، قسم علم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص: 10.

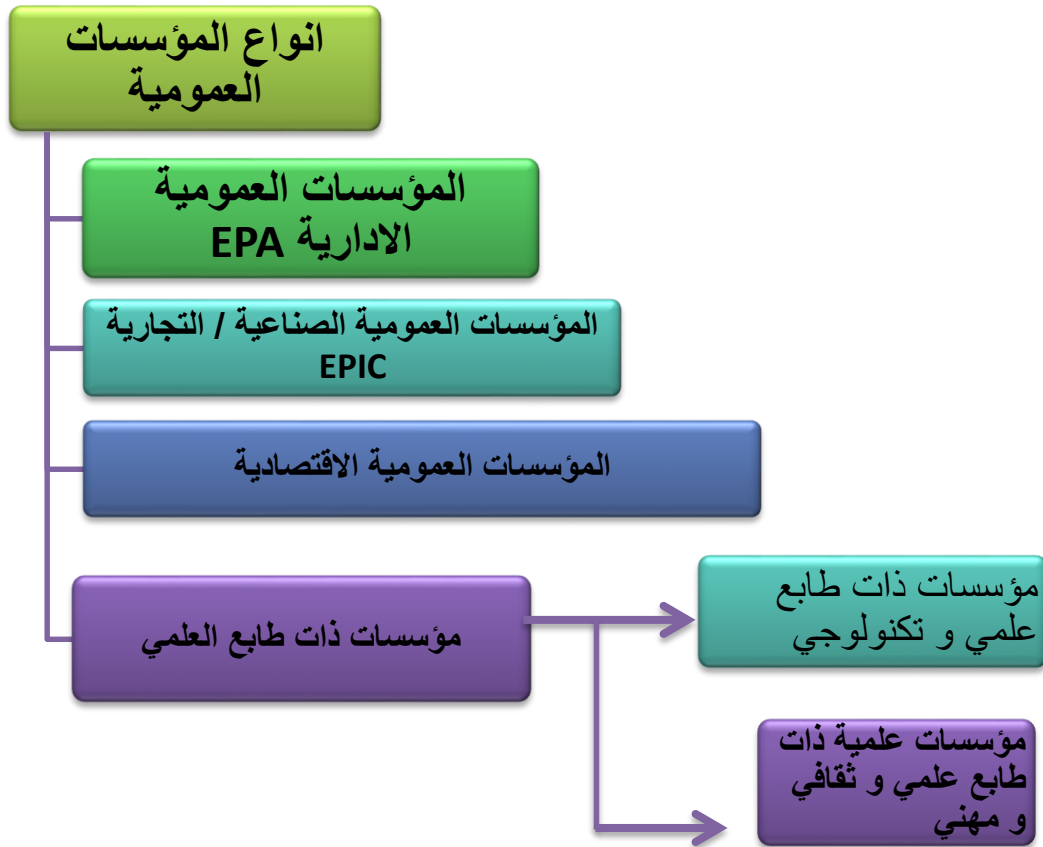
والتطوير التكنولوجي في الميادين المحددة في النص المتضمن انشاؤها¹.

ب- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني: وهي مؤسسة حديثة العهد في الجزائر من حيث

التصنيف، وتعرف على أنها "مؤسسة وطنية للتعليم، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"².

ومن خلال ما سبق يمكن وضع الشكل التالي:

شكل رقم (07): انواع المؤسسات العمومية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

¹ بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2010 / 2011، ص:80.

² نعي حمراوي، دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي، مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، ديسمبر 2017، ص:15.

المطلب الثاني: أجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المركزي

تمثل أجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المركزي فيما يلي:

المديرية العامة للوظيفة العمومية؛

❖ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية؛

❖ هيئات المشاركة والظعن.

وسيتم عرض كل جهاز على حدي على النحو التالي:

أولاً: المديرية العامة للوظيفة العمومية

تعتبر جهازاً لتسيير الوظيفة العمومية في الجزائر كما لها دور هام في التنسيق بين مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية، وهي مديرية عامة ملحقة بمصالح رئاسة الجمهورية وذلك في إطار المرسوم الرئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006 حيث تنص المادة الأولى منه على: "تلحق المديرية العامة للوظيفة العمومية المسيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-191 المؤرخ في 28 أبريل 2003 برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة)"¹.

وقد عرف التنظيم الهيكلي لهذا الجهاز عدة تغيرات إلى أن جاء التنظيم الجديد المصمم في إطار المرسوم التنفيذي رقم 03-191 حيث أصبحت المديرية العامة للوظيفة العمومية الموضوعة تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية تشمل على مفتشية عامة وخمس مديريات.

1-المفتشية العامة:

وهو جهاز دائم للتفتيش والرقابة والتقييم تحت تصرف المدير العام للوظيفة العمومية زيادة على تقييم ظروف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإرادات العمومية.

2-المديريات: وتشمل:

¹ المرسوم الرئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006 والمتضمن إحقاق المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 36 الصادر في 31 ماي 2006، ص:04.

أ-مديرية القوانين الأساسية: تقوم بدراسة واقتراح الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأطير القانوني للتوظيف ووضعية الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.

ب-مديرية ضبط تعداد المستخدمين واستثمار الموارد البشرية: تعمل على ضبط تعداد الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية وترشيدها وذلك بإعداد وتحديد الأطر القانونية المتصلة بها والسهر على التطابق بين مهام المؤسسات والإدارات العمومية والوسائل البشرية الضرورية لسيرها، وتسهر على استثمار الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وتقوم بإعداد تقرير سنوي عن وضعية التوظيف العمومي واقتراح تدابير تخص السياسة الوطنية للتوظيف.

ت-مديرية التطبيق والمراقبة: تكلف بالسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بقطاع الوظيفة العمومية وضمان رقابة مدى قانونية القرارات الإدارية الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين.

ث-مديرية الإعلام الآلي: تكلف بعصرنة أدوات المراقبة وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وإقامة شبكات للمعلومات تربط بين الهياكل المركزية والمحلية للمديرية العامة للوظيفة العمومية.

ج-مديرية إدارة الوسائل: تعمل على تقييم الحاجات المادية والمالية والبشرية الضرورية لسير المديرية العامة للوظيفة العمومية وتقوم بإعطاء مخطط تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وإعداد وتنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز وتنفيذها.

ثانيا: المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

أنشأ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بموجب الأمر رقم 66-133 حيث تضمنت المادة 12 منه إنشاء المجلس وتضمنت: "ينشأ مجلس أعلى للوظيفة العمومية يرأسه رئيس الحكومة أو الوزير المكلف بالوظيفة العمومية ويمكن أن تحال على المجلس كل مسألة ذات طابع هام تهم الموظفين"¹.

ويختص المجلس الأعلى للوظيفة العمومية ب:

¹ الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 16 الصادر في 08 جوان 1966، ص:549.

- دراسة المسائل المتعلقة بالموظفين الذي يطبق عليهم القانون العام للوظيفة العمومية والتي يتم إحالتها عليه عن طريق أحد أعضائه أو عن طريق الوزير المكلف بالوظيفة العمومية.

- يبدي رأيه في المسائل المحالة عليه لزوماً والمتعلقة بمخالفة القوانين وخاصة أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛

- يقدم توصيات في كل المسائل المتعلقة بالوظيفة العمومية وهنا تتجلى وظيفته الاستشارية فهي لا تخرج عن مجرد إبداء وتوصيات ليس لها قوة الإلزام؛

وبصدور دستور 1989 الذي كرس التعددية والديمقراطية في الدولة، الأمر الذي استدعى إصلاح الإدارة مختلف أنماطها التنظيمية ونشاطاتها حيث أقر الدستور من خلال المواد 29 و48 مجموعة من الحقوق تجسدت بصدور القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 جوان 1990 والمتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي وكذا صدور القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب حيث جاء في نص المادة 22 من القانون 90-02: "يشكل المجلس المتساوي الأعضاء في الوظيفة العمومية جهازاً مصالحةً في مجال المخالفات الجماعية في العمل داخل المؤسسات والإدارات العمومية"¹. ويشكل هذا المجلس من (80) أعضاء، أربعة (04) ممثلين للإدارة ويتمثلون في المدير العام للوظيفة العمومية، وممثل من الوزير المكلف بالعمل، وممثل عن الوزير المكلف بالمالية وممثل عن الوزير المكلف بالداخلية، وأربعة (04) ممثلين للعمال.

أما تنظيم المجلس فقد بينته المادة 08 من المرسوم رقم 90-416 والتي جاء فيها: "يوضع مجلس الوظيفة العمومية المتساوي الأعضاء لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ويرأسه المدير العام للوظيفة العمومية"².

يجتمع المجلس بمبادرة من رئيسته كلما استشير في مجال إعداد نصوص تشريعية وتنظيمية تحكم شروط العمل وعلاقاته في الإدارات والمؤسسات العمومية ويصدر حكمه بعد الاستماع إلى المقرر وأطراف النزاع، ويجري محضر بشأن ذلك ويبلغه الرئيس في الحين للأطراف المعنية يبين بوضوح ما تم الاتفاق عليه بين الأطراف وما لم يتم

¹ القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية، العدد 06 الصادر بتاريخ 11 فيفري 1990، ص:233

² المرسوم رقم 90-416 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 والمتعلق بتشكيل مجلس الوظيفة العمومية المتساوي الأعضاء، الجريدة الرسمية، العدد رقم 01 الصادر بتاريخ 02 جانفي 1991، ص:08.

الاتفاق بشأنه، وبعد صدور الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية أعاد المشرع الجزائري التفكير في ضرورة إنشاء هذا الجهاز نظرا لمساهمته الكبيرة للنهوض بقطاع الوظيفة العمومية في الجزائر من خلال قيامه بتسطير الخطوط العريضة للسياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والسهر على احترام اخلاقيات المهنة والنزاهة والحياء في تطبيق القوانين والتنظيمات وفي هذا الإطار جاء الفصل الثاني من الباب الثالث من الأمر 03-06 بعنوان "المجلس الأعلى للوظيفة العمومية"، حيث نصت المادة 58 على إنشاء مجلس أعلى للوظيفة العمومية جاء فيها: "تنشأ هيئة للتشاور وتسمى المجلس الأعلى للوظيفة العمومية"¹.

وقد حددت الموارد 59، 60 من الأمر 06-03 تشكيلة المجلس، واختصاصاته ونصت المادة 61 من نفس المرجع على ضرورة إطلاع رئيس الجمهورية بكل ما يحدث في مجال الوظيفة العمومية.

ثالثا: هيئات المشاركة والظعن

لقد أخذ القانون الجزائري بمبدأ ديمقراطية الإدارة وحث الموظفين في المشاركة في تنظيم أمورهم وما يصدر في شأنهم من قرارات، فقد جاء في المذكرة الايضاحية للمرسوم

رقم 66-133 أن "الموظف ليست له أي إمكانية أن يقطع من جانب واحد الصلة التي تربطه بالإدارة ولا سيما أنه لا يشارك في تحديد المحتوى الحقوقي للقرارات التي تنصبه في مهامه فظهر أنه من اللازم إقامة موازنة بين هذه القواعد وذلك بالاعتراف بالحق النقابي وبمحاية مصالحهم المهنية في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وفي اللجان المتساوية الأعضاء"².

أما في إطار الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالوظيفة العمومية فقد جاء ضمن مواد إنشاء لجان إدارية متساوية الأعضاء حيث جاء الفصل الثالث من الباب الثالث تحت عنوان هيئات المشاركة والظعن حيث نصت المادة 62 على "تنشأ في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية:

- لجان إدارية متساوية الأعضاء؛

- لجان الظعن؛

¹ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 جويلية 2006، ص: 07.

² الأمر رقم 66-133، مرجع سابق، ص: 544.

- لجان تقنية¹.

تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب، أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية، وتتضمن هذه اللجان بالتساوي ممثلين عن الإدارة وممثلين منتخبين عن الموظفين، وترأسها السلطة الموضوعية على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين وتجتمع زيادة على ذلك كلجنة ترسيم وكمجلس تأديبي.

ويجب أن تنصب هذه اللجان في أجل شهرين بعد انتخاب أعضاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ويتراوح عدد أعضائها من خمسة إلى سبعة أعضاء من كل طرف وتختص هذه اللجان في إعادة النظر في العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة.

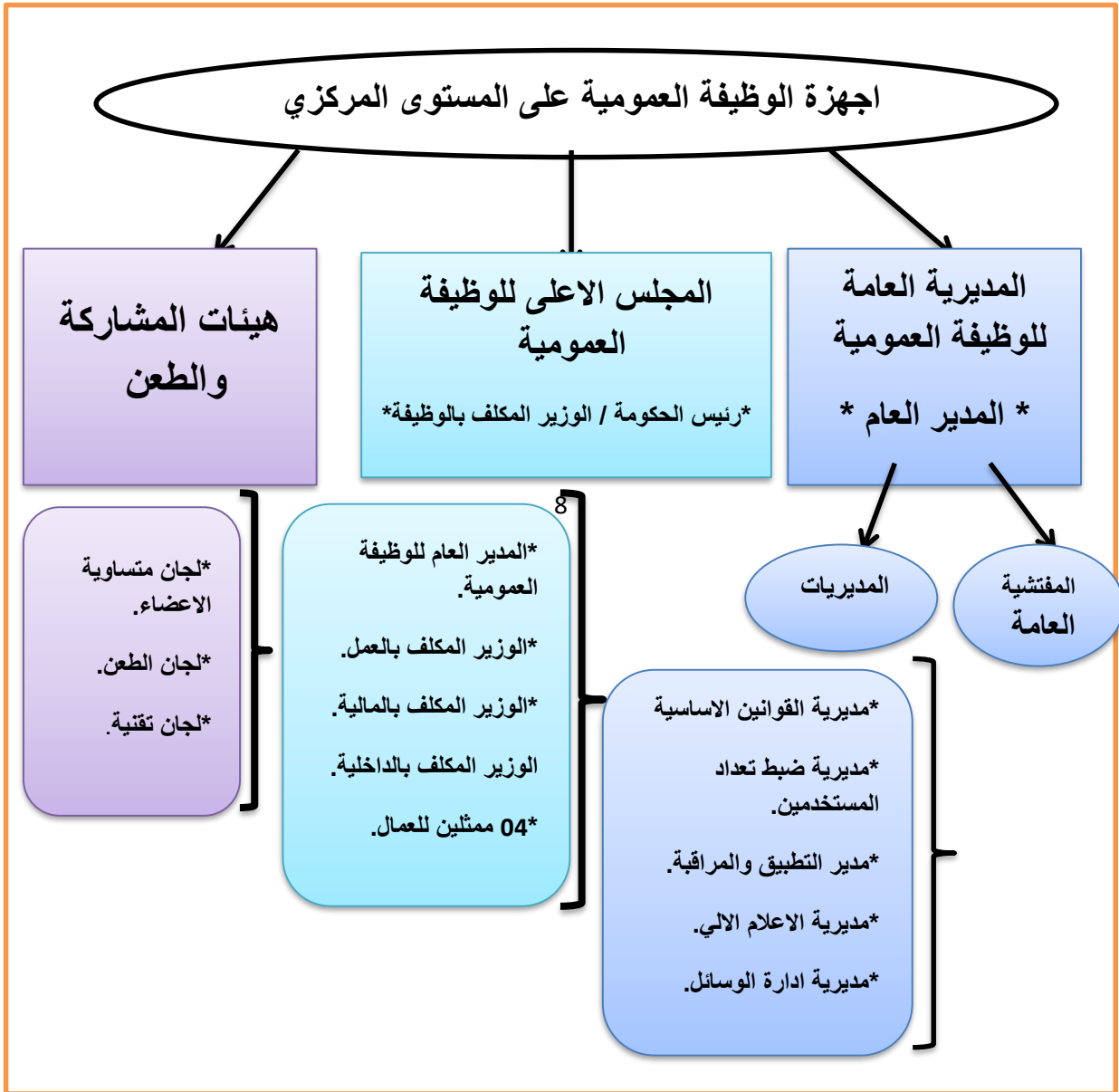
أما فيما يتعلق باللجان التقنية المتساوية الأعضاء فقد نصت عليها المادة 70 من الأمر 06-03 وتختص بالمسائل التقنية، حيث تستشار هذه اللجان في المسائل المتعلقة بظروف العمل وكذا النظافة والأمن داخل المؤسسات والإدارات المعنية.

يتم تعيين ممثلي الإدارة لدى مختلف اللجان سواء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء أو اللجان التقنية من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين، أما فيهما يخص تحديد اختصاصات هذه اللجان وتشكيلها وتنظيمها وسيرها ونظامها الداخلي وكذا كيفية سير الانتخابات فقد تركها المشرع إلى حين صدور نص قانوني لاحقاً وهذا طبقاً لنص المادة 73 من الأمر 06-03 غير أن هذا النص القانوني لم يصدر إلى يومنا هذا.

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

¹ الأمر 06-03، مرجع سابق، ص: 08.

شكل رقم (08): مخطط يوضح أجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المحلي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

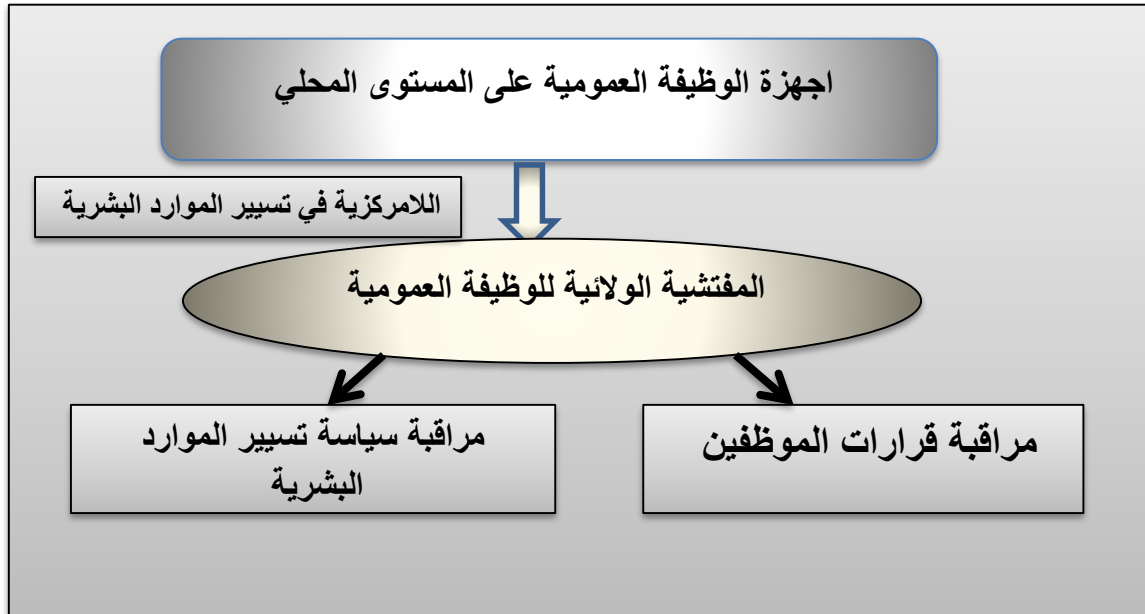
المطلب الثالث: أجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المحلي

تشكل في جهاز واحد هو المفتشيات الولائية للوظيفة العمومية وهي هيئات إدارية غير مكرزة تقوم بأعمال رقابية على مختلف الأعمال الخاصة بجميع المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وهي هيئة تابعة للمديرية العامة للوظيفة العمومية بالجزائر العاصمة وتقوم بتنفيذ تعليماتها التي ترسل إليها وبالخصوص مراقبة القرارات الفردية للموظفين وسياسة تسيير الموارد البشرية.¹

أنشأت مفتشيات الوظيفة العمومية من أجل تحقيق اللامركزية الفعلية لعملية تسيير الموارد البشرية، ويديرها مفتش عام يساعده أربعة (04) مفتشين،

ومن خلال ما يلي يمكن وضع الشكل التالي:

شكل رقم (09): مخطط يوضح اجهزة الوظيفة العمومية على المستوى المحلي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

ويقع تحت عاتقها مجموعة من المهام والصلاحيات القانونية ويتمثل أهمها في:

- 1- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم الذي تسنه المديرية العامة للوظيفة العمومية بالجزائر العاصمة وترسله لمختلف المفتشيات على مستوى الوطن والخاص بتسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية على المستوى الولائي؛

¹ الأمر 06-03، مرجع سابق، ص:08.

- 2- العمل على الاحترام الصارم لقواعد الالتحاق بالوظيفة العمومية والتي تبدأ من وصول المناصب المالية من مختلف الوزارات للمديريات الولائية ووضع الإعلانات ثم إرسال الملفات من طرف المترشحين ودراستها ثم إرسال الاستدعاء للمترشحين لاجتياز المسابقة؛
- 3- تعمل المفتشيات الولائية بالاشتراك مع الإدارات العمومية على ضبط المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ومتابعة تنفيذها؛
- 4- تقوم بممارسة الرقابة البعدية لقانونية تسيير الموارد البشرية التابعة للمؤسسات والإدارات العمومية؛
- 5- مراجعة القرارات الفردية الخاصة بتسيير الحياة المهنية للموظف من تعويض خبرة مهنية، ترقية وما إلى ذلك من قرارات؛
- 6- تقديم المساعدة في مجال تسيير الموارد البشرية لكافة الإدارات العمومية وكذا المساعدة أثناء تحضير المسابقات والاختبارات والامتحانات المهنية؛
- 7- تمثيل المديرية العامة للوظيفة العمومية على مستوى الولاية وتقديم تقارير دورية عن مختلف أعمالها.¹
ومن أهم الأعمال الرقابية التي تقوم بها المفتشيات الولائية للوظيفة العمومية:
- **المراقبة والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:** المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إجراء تنظيمي وقانوني ذو طابع توجيهي ورقابي وتوقعي في الوقت ذاته لأنه يترجم العدد الفعلي للموظفين ورتبهم وكذا التوظيف المرتقب في السنة المالية الجديدة وهدفه تحقيق تحكم أكبر وفعالية أحسن في تسيير الموارد البشرية من طرف المؤسسات والإدارات العمومية، ويتعين على هاتين الأخيرتين إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناسبات المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول به.
- **الرقابة على القرارات الفردية لتسيير الموارد البشرية:** حيث يتوجب على كافة المؤسسات والإدارات العمومية تبليغ مصالح مفتشية الوظيفة العمومية بكل القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الآجال القانونية، ويمكن رفض أي قرار يخالف التنظيم والقوانين المعمول بها.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 95-293، ص: 08.

-مراقبة عمليات التوظيف المنظمة من طرف الإدارات العمومية: وهذا عبر مختلف مراحل عملية التوظيف بداية من توفر المنصب المالي في مدونة المناصب المالية المرسله من طرف كل وزارة ثم الإجراءات المتخذة في الإعلان عن المسابقة والشروط الخاصة للالتحاق بالمنصب، ثم استلام الملفات ودراستها والتأكد من توفر الوثائق المطلوبة لشغل المنصب المعني وإعداد محاضر اللجان التنقيية ثم إرسال الاستدعاءات الخاصة بمسابقة التوظيف، ففي جميع هذه المراحل تكون مفتشية الوظيفة العمومية كجهاز رقابي حاضر فيها.¹

المبحث الثاني: أنماط التوظيف في المؤسسات العمومية

من أجل تحقيق مبدأ الجدارة والاستحقاق وتبني بنظام التوظيف في الجزائر أسلوب المسابقات كأساس التوظيف الخارجي، كما تبني أسلوب الترقية كأساس للتوظيف الداخلي وهذا من أجل الاستفادة من الكفاءات البشرية التي تحوزها المؤسسات والإدارات العمومية، ولتحقيق مبدأي المساواة والاستحقاق أنشأت أجهزة مركزية تعهد إليها مختلف الإجراءات المتعلقة بتنظيم مسابقات التوظيف الخارجي كما أنشأت لجانا وأشرك فيها ممثلين منتخبين عن الموظفين.

وقد تناولنا في هذا المبحث لثلاث مطالب من أجل الامام بهذا الشق من موضوع بحثنا وهي كالتالي:

- **المطلب الاول:** مسابقات التوظيف الخارجي وكيفية تنظيمها؛
- **المطلب الثاني:** طريقة التوظيف الداخلي؛
- **المطلب الثالث:** أهم الاساليب المعتمدة في عملية تقييم التوظيف بالمؤسسة العامة.

المطلب الأول: مسابقات التوظيف الخارجي وكيفية تنظيمها

إن طريقة التوظيف الخارجي هي إحدى أهم المصادر المعتمدة في إيجاد موظفين لديهم الكفاءات والمؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، كما يعتبر عاملا مؤثرا على أداء المؤسسات والإدارات العمومية التي تسعى دائما للبحث عن أفكار جديدة ومؤهلات متخصصة، ففي هذا المطلب سنستعرض أنواع مسابقات التوظيف الخارجي وكيفية تنظيمها.

اولا: مسابقات التوظيف الخارجي

حددت طرق وكيفيات الالتحاق بالوظيفة العمومية باستعمال أسلوب المسابقات وذلك على النحو التالي:

- مسابقات على أساس الاختبارات؛

- مسابقات على أساس الشهادات؛

¹ مرجع سابق، ص: 08.

- الفحوصات المهنية.

إضافة إلى الاعتماد على التوظيف المباشر كأسلوب للتوظيف الخارجي وهذا بالنسبة للمترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا عليه في القوانين الأساسية.

1- مسابقات التوظيف على أساس الاختبارات:

يتم اختيار وانتقاد أفضل المترشحين على أساس المسابقة من خلال إجراء اختبار مسبق، ويكون النجاح والامتحان أو الاختبار هو الفاصل النهائي للتعين في الوظيفة العمومية، فالإدارة تعلن عن حاجتها لشغل بعض المناصب وتضع المواصفات والشروط المطلوبة، ثم تقوم بإجراء امتحان للمتقدمين وبناءً على نتيجة الامتحان يتم تصنيف المترشحين حسب العلامات والنتائج التي تحصلوا عليها وهكذا يتم توظيف العدد المحدد من المترشحين طبقا لاحتياجات المؤسسة العمومية المعنية بعملية التوظيف أو بالنظر إلى المناصب الشاغرة والمراد شغلها.

2- مسابقات التوظيف على أساس الشهادة:

في هذا النوع من المسابقات يكون للمؤهل أو الشهادة التي تحصل عليها المترشح دور في التعيين، فالمؤسسة أو الإدارة العمومية تقوم بالإعلان عن حاجتها لشغل بعض المناصب الشاغرة، ولكن التعيين لا يعتمد فقط على نتيجة امتحان المسابقة بل تجمع الإدارة العمومية أو المؤسسة العمومية بين درجات الشخص في المؤهل الحاصل عليه، والدرجات التي حصل عليها في امتحان المسابقة، ويعتمد هذا النمط من التوظيف على خمسة معايير لانتقاء المترشحين حددتها المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293 وتتمثل هذه المعايير في:

- ملائمة مؤهلات تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة؛

- تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة؛

- الأعمال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء؛

- الخبرة المهنية؛

- نتائج المقابلة من لجنة الاختيار¹.

¹ مرجع سابق، ص: 08.

3- مسابقات التوظيف على أساس الفحوصات المهنية:

لا يختلف هذا النمط من التوظيف كثيرا عن الكيفية التي يتميز بها التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، وقصد تجنب الإعادة في الشرح ارتأينا أن نتطرق فقط إلى نقاط الاختلاف التي يتميز بها هذا النمط من التوظيف عن نمط المسابقة على أساس الاختبارات.

- تجرى الفحوصات المهنية للتوظيف الخارجي للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب على مستوى مراكز التكوين المهنية التي تقوم بالتكوين في الاختصاص المعني.

- يتم فتح وتنظيم الفحص المهني في حدود 03 أشهر؛

- يتم الإشهار عن الفحوص المهنية عن طريق إصاق الإعلانات لهذا النمط من التوظيف على مستوى وكالة التشغيل وعلى مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية وكذا مركز أو مراكز الامتحان.

4- مسابقات التوظيف المباشر على أساس الشهادة:

يندرج هذا النمط من التوظيف ضمن التوظيف المباشر دون الحاجة إلى إجراء مسابقة، حيث تكون الشهادة هي الأساس في هذا النوع من التوظيف.

إن توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات والإدارات العمومية يعتمد على المصدر الخارجي من خلال تنظيم مسابقات التوظيف، غير أن هذا لا يعني أن المصدر الخارجي هو المنبع الوحيد لتلبية حاجياتها من مصدرها الداخلي من خلال قيامها بترقية من هم أهل لتولي المناصب الشاغرة بها وعليه ففي المطلب الموالي سنتطرق إلى كيفية تعبئة المناصب الشاغرة بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائية من خلال لجوئها إلى المصدر الداخلي¹.

ثانيا: كيفية تنظيم مسابقات التوظيف الخارجي

1- مسابقات التوظيف على أساس الاختبارات:

يتم تنظيم هذا النوع من المسابقات من خلال المرور بمرحلتين:

¹ التعليم الوزاري المشتركة رم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008 التي تعدل وتتمم التعليم الوزاري المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية تنظيم وإجراء المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية، ص: 194.

أ- المرحلة الأولى: بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري إزاء موظفي وأعوان الإدارات المركزية والبلديات، وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها فتح مسابقة على أساس الاختبار بقرار أو مقر حسب الحالة (مركزية، محلية) والذي ينبغي أن تبلغ به المصالح المركزية أو المحلية (حسب الحالة) للوظيفة العمومية في أجل عشرة (10) أيام من تاريخ التوقيع عليه ويجب أن تبتدى المصالح المركزية أو المحلية رأيها حول مدى مشروعية القرار أو المقرر في أجل لا يتعدى خمسة عشر (15) يوم من تاريخ التوقيع عليه وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 05 من المرسوم رقم 95-392 كما يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إرفاق قرارات أو مقررات فتح المسابقات والاختبارات المهنية ببطاقة معلوماتية.

ثم يأتي بعد ذلك عملية الإشهار عن فتح مسابقة على أساس الاختبار كما يلي: "يتم الإشهار وجوبا في الصحافة المكتوبة وذلك في يومية وطنية باللغة العربية وآخر باللغة الفرنسية، ويجب ألا تتجاوز المدة الفاصلة بين الإشهار الأول والإشهار الثاني خمسة أيام¹، كما يجب إلصاق إعلان التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبار في مقر المؤسسة المعنية بالتوظيف، وكذا بمقر مركز أو مراكز الامتحان، ومن جهة أخرى يتعين على المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية إجراء اشهار المسابقات والاختبارات المهنية أيضا على موقع الانترنت الخاص بالمديرية العامة للتوظيف العمومية".

يشرع المترشحون في إرسال أو إيداع ملفات ترشحهم ابتداءً من أول إشهار وترفض الإدارة المعنية تلقائيا كل الملفات التي تصلها بعد الأجل المحدد (45 يوما).

وبعد انتهاء المدة المخصصة لاستلام ملفات المترشح يتم غلق سجل ملفات الترشح الذي تم فتحه لهذا الغرض ويتم استدعاء اللجنة التقنية المكلفة اختيار المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة لتقوم بدراسة ملفات المترشحين والتأكد من مطابقة الوثائق المرفقة بها للوثائق المطلوبة، كما تتأكد من شهادات المترشحين، ويتم تدوين عملية دراستها للملفات في محضر مؤرخ وممضى من قبل أعضائها، وينشر هذا المحضر اجباريا عن طريق الإلصاق في مقر المؤسسة أو الإدارة المعنية ويحتوي المحضر على:

- أسماء المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة؛

¹ مرجع سابق، ص: 194.

- أسماء المترشحين الذين رفضت ملفاتهم مع عرض سبب الرفض.

ترسل نسخة من محضر اجتماع اللجنة التنفيذية في حدود 08 أيام من التوقيع عليه إلى مصالح الوظيفة العمومية حسب الحالة مرفق نسخ من الإعلانات الإشهارية للتوظيف وتقوم المؤسسة أو الإدارة المعنية بتبليغ المترشحين المقبولين في ظرف 15 يوما على الأقل قبل التاريخ المحدد لإجراء المسابقة المفتوحة، هذا إلى جانب تبليغ المترشحين غير المقبولين مع اطلاعهم بسبب الرفض واطلاعهم بحقهم في الطعن أمام مصالح الوظيفة العمومية في أجل 10 أيام على الأقل قبل إجراء الاختبارات الكتابية، ويتم تسجيل الطعون في سجل مكتب التنظيم في سجل مفتوح خصيصا لهذا الغرض ويكون الطعن أمام لجنة خاصة¹، تقوم هذه اللجنة بدراسة كافة الطعون وفي حالة قبولهم يتم استدعاء المترشحين المعنيين للمشاركة في المسابقة المعنية.

ب- المرحلة الثانية: يقوم ممثل المؤسسة أو الإدارة المعنية بالاتصال بالمؤسسة المخول لها قانونا تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات ويرسل إليها ملف المسابقة من أجل ان تباشر بإجراءات التحضير للمسابقة، وتحسبا للاختبارات الكتابية تجتمع اللجنة المكلفة باختبار المواضيع حيث يقوم كل عضوا من أعضائها باقتراع ثلاثة مواضيع مختلفة في كل مادة، يختار رئيس المركز عن طريق القرعة موضوعين لكل مادة، وهنا نشير إلى أن أعضاء اللجنة يجب أن لا يكونوا معنيين بالمسابقة أو لهم صلة قرابة مباشرة مع أحد المترشحين.

عند الانتهاء من الاختبارات الكتابية ومن تصحيحها تجتمع لجنة القبول على مستوى مركز الامتحان وتتحقق من مدى مطابقة نقاط المترشحين المقبولين في الاختبارات الكتابية أي الذيم تحصلوا على معدل يساوي أو يفوق 20/10 ودون الحصول على علامة إقصائية، ويتم تدوين أشغال اللجنة في محضر يوقع عليه جميع الأعضاء، وتسلم نسخة منه إلى ممثل المؤسسة أو الإدارة المعنية وهنا تجدر بنا الإشارة إلى أن حق الطعن في بعض المواد المتعلقة بالاختبارات والامتحانات الكتابية الذي كان يتمتع به المترشحون للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية قد تم إلغائه ابتداءً من 03 ماي 2006.

يقوم مسؤول المؤسسة أو الإدارة المعنية باستدعاء المترشحين المقبولين في الاختبارات الكتابية في آجال لا تقل عن 15 يوما ودون أن تتجاوز شهرين.

¹ المنشور رقم 14 المتعلق بالمترشحين المتساويين في الترتيب في المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 29 أبريل 2006، ص: 50.

يتم انتقاء أعضاء لجنة اختيار مواضيع الاختبار الشفوي من طرف رئيس المركز من بين أساتذة المركز أو أي شخص يتمتع بكفاءة والمؤهلات المطلوبة في المواد المعنية على ألا يكون لأعضاء اللجنة أي صلة بأحد المترشحين، وبعد الانتهاء من الاختبار الشفوي تدون العلامات على كشف ممضى من طرف الممتحنين وتكلف الأمانة التقنية بتدوين علامات الاختبارات الكتابية والشفوية على كشف النقاط وحساب المعدل العام لكل مترشح،¹ كما تعد القائمة الاحتياطية حسب درجة الاستحقاق المترشحين الذين لم يحصلوا على علامة إقصائية وتحصلوا على معدل يفوق أو يساوي 20/10، بعدها يتم استدعاء اللجنة المكلفة بإعلان النتائج النهائية للمداولة، حيث تقوم هذه اللجنة بالتحقق من كافة الإجراءات المتبعة من بداية

وإلى غاية الإعلان عن النتائج.

ويتم الإعلان عن الناجحين بصفة نهائية حسب درجة الاستحقاق وفي حدود المناصب المالية المفتوحة لهذا الغرض، كما يتم تحديد القائمة الاحتياطية، في حالة وجود مترشحين تحصلوا على نتائج متساوية يمكن الفصل بينهم على أساس المقياسين التاليين:

- معدل الاختبارات الكتابية؛

- علامة الاختبار الذي له أكبر معامل.

وفي حالة عدم الفصل رغم تطبيق المعيارين المذكورين أعلاه يمكن تطبيق ترتيب حسب الأولوية بالمعايير التالي:

- تقدير الشهادة أو المؤهل؛

- أقدمية الشهادة؛

- المترشح الأكبر سناً.²

تدون أشغال اللجنة في محضر موقع من قبل كافة أعضائها لتقوم المؤسسة أو الإدارة المعنية بنشر النتائج النهائية للمسابقة عن طريق الإلصاق، ثم تقوم بإرسال محضر الإعلان عن نتائج الاختبارات الكتابية وكذا كشف نقاط الاختبار الشفوي إلى مصالح الوظيفة العمومية (حسب الحالة) في أجل أقصاه 08 أيام ابتداءً من تاريخ التوقيع

¹ المنشور رقم 14 المتعلق بالمترشحين المتساويين في الترتيب في المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 29 أبريل 2006، ص: 50.

² مرجع سابق، ص: 51.

عليه، يتعين على المؤسسة أو الإدارة المعنية أن تقوم باستدعاء المترشحين الناجحين نهائياً في أجل أقصاه 08 أيام من تاريخ إمضاء المحضر المذكور أعلاه.

يتم تنصيب المعنيين وجوباً في وظائفهم في أجل أقصاه شهر واحد ابتداءً من تاريخ التوقيع على محضر الإعلان عن النتائج النهائية، وهكذا فإن قرارات تعيين المترشحين تسري ابتداءً من تاريخ تنصيبهم، وتجرى الإشارة إلى أنه في حالة عدم استجابة أحد المترشحين الناجحين للاستدعاء الذي تلقاه من طرف المؤسسة أو الإدارة المعنية خلال شهر من تاريخ تبليغهم يتم استبدالهم مباشرة بأول مترشح مسجل في القائمة الاحتياطية والتي تبقى سارية المفعول إلى غاية تاريخ 31 ديسمبر من السنة المعنية.

2- مسابقات التوظيف على أساس الشهادة:

تنظم المسابقة على أساس الشهادات في أجل لا يتعدى ثلاثة أشهر وشكل لهذا الغرض لجنة المحادثة مع المترشحين تتكون من:

- ممثل الإدارة المعنية رئيساً؛

- موظف أو موظفين يحوزان على نفس الرتبة على الأقل موضوع المسابقة عضواً.

وفي حالة عدم تمكن الإدارة من تعيين موظف من نفس الرتبة، يمكن لها اللجوء إلى تعيين موظف من نفس الرتبة ينتمي إلى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى.

تقوم اللجنة بمقابلة المترشحين بعد استدعائهم من قبل المؤسسة أو الإدارة المعنية ويتم تقييمهم بين صفر (0)

وأربع (4) نقاط على الأكثر، وتدوّن أشغال اللجنة في محضر موقع من طرف أعضائها ويرسل إلى مسؤول الإدارة أو المؤسسة المعنية الذي يقوم بإدراجه في ملف المسابقة.¹

بعد الانتهاء من عملية إجراء المحادثة يقوم مسؤول المؤسسة أو الإدارة المعنية باستدعاء اللجنة المكلفة بالإعلان عن النتائج النهائية لتقوم بدراسة ملفات المترشحين المقبولين، بعدها يتم تنقيط ملفات المترشحين للمسابقة على أساس الشهادة، ويتم جمع النقاط التي حصل عليها كل مترشح في المعايير الخمسة المشار إليها سابقاً، وبعدها يتم تدوين أشغال اللجنة المكلفة بإعلان النتائج النهائية في محضر وتحضر قائمة الناجحين حسب مصالح الوظيفة

¹ مرجع سابق، ص: 51.

العمومية في أجل أقصاه 08 أيام من تاريخ الإمضاء على محضر الإعلان عن النتائج النهائية، ويجب على المترشح أن يلتحق بمنصب عمله في ظرف شهر على الأكثر وإلا تم استبداله بمترشح من القائمة الاحتياطية حسب درجة الاستحقاق.

3- مسابقات التوظيف على أساس الفحوصات المهنية:

ويتم الفحص فيها على أساس المواد التالية:

أ- بالنسبة لرتبة العمال المهنيين:

- اختبار تطبيقي يحتوي على عدة فحوص ترمي إلى تقييم مؤهلات المترشح لمنصب العمل المعني، مدته ساعتين، بمعامل 03، النقطة الإقصائية أقل من 20/06؛

- اختبار شفوي لمدة 30 دقيقة، بمعامل 01.

ب- بالنسبة لرتبة حاجب:

- اختبار كتابي في الثقافة العامة،¹ ويهدف إلى تقييم المعلومات العامة للمترشح لمدة ساعتين وبمعامل اثنين (02).

ت- بالنسبة لسائقي السيارات من الصنف الأول والثاني:

تتكفل بهذا النوع من الفحص المهني مديريات النقل على المستوى الولائي ويتضمن:

- اختبار شفوي في الثقافة العامة معامل 02؛

- اختبار شفوي في مادة ميكانيك السيارات للفئة المعنية معامل 02؛

- اختبار شفوي في قانون المرور معامل 03؛

- اختبار تطبيقي في مادة السياقة للفئة المعنية معامل 04.

4- مسابقات التوظيف المباشر على أساس الشهادة:

¹ بومنة فظيمة، سيرورة عملية التوظيف والاختبار المهني في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2005، ص: 51.

إن الرتب التي تتبع فيها طريقة التوظيف المباشر على أساس الشهادات التي تنص عليها القوانين الأساسية الخاصة بها لم تكن تخضع لإجراءات ماعدا الشروط العامة الواجب توفرها في المترشح وشغور المنصب، وبالتالي بإمكان صاحب السلطة التي لها صلاحية التعيين القيام بالتوظيف من أصبح المنصب المعني بهذا النمط شاغرا دون إخضاعه إلى الإشهار أو أي إجراء آخر، مما قد يدفع إلى التوظيف على أساس المحسوبية والمحابة وبالتالي قد يتسبب في الحياد عن مبدأي المساواة والجدارة في تولي الوظائف العمومية وهذا ما اضطر مصالح الوظيفة العمومية إلى اتخاذ التدابير الكفيلة لتجسيد هذين المبدأين من خلال إصدار منشور بتاريخ 06 أوت 2003 والذي حدد كفاءات التوظيف الخاصة بهذا النمط، والذي أخضعها إلى نفس الإجراءات المتبعة في التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة.

وما يمكن قوله هنا أن القرار الذي يتم اتخاذه من قبل السلطة التي لها صلاحية التعيين يتخذ تحت تسمية افتتاح التوظيف على أساس الشهادات، ولا تستعمل كلمة "المسابقة" فقط¹ مما يؤدي بنا إلى القول إن هذين النمطين أي التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات والتوظيف على أساس الشهادات يتشابهان في كل الإجراءات، وخصوصا بصور المنشور رقم 15 الصادر بتاريخ 03 ماي 2006 الذي وحد معايير التوظيف الخاص بهما.

المطلب الثاني: طريقة التوظيف الداخلي

يعتبر الموظفون الحاليون بالمؤسسة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل المناصب الشاغرة لديها، فإذا شعرت وظيفة معينة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة، عن طريق الترقية حيث تشكل الترقية دعامة أساسية في المسار المهني للموظف وحدثاها ما في حياته المهنية، ويتجمد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الصعود إلى إحدى رتب السلم الوظيفي، وتشكل حافزا لتقديم الأحسن من قبلهم والإخلاص في عملهم وتطوير أدائهم الوظيفي.

ويمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين حيث نتناول فيه معايير الترقية وأنواعها.

¹ مرجع سابق، ص: 51.

أولاً: معايير الترقية

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز وتطور قابليات الأفراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء إلى ملئ المناصب الشاغرة من الخارج، ومن المعروف أن المناصب العليا قليلة العدد حصراً مع المستويات الإدارية الوظيفية الأخرى لذلك يكون العرض أكبر من الطلب مما يتطلب استخدام معيار مناسب يتم على أساسه توزيع الفرص المحددة على الأعداد الكبيرة من الأفراد لها وهناك ثلاثة معايير للترقية وهي:

أ- الترقية على أساس الأقدمية:

"الأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة، والفترة التي قضاها في خدمة المنظمة حالياً"¹ وبموجب هذا المعيار تقوم المؤسسة بترقية الموظفين الذين يكتسبون سنوات عمل أكبر في المؤسسة ويعود تفضيل المؤسسات لهذا الأسلوب في الترقية للأسباب التالية:

- تعتقد هذه المنظمات أن هناك ارتباطاً مباشراً بين الأقدمية والكفاءة؛
 - يعتبر هذا المعيار أكثر موضوعية من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء وعدم عدالتهم في التقييم مما يعني أن الأخذ بمعيار الأقدمية في الرقية يقضي على كل المعايير الشخصية، والاجتماعية والسياسية والوساطة؛
 - إن هذا المعيار قد يتماشى مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته؛
 - خلق الولاء والانتماء للمؤسسة حيث إن الترقية على أساس الأقدمية تعتبر بمثابة تقدير من جانب المؤسسة للسنوات الخدمة التي قضاها الموظف في المؤسسة؛
 - إن اتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية كفاءة الموظفين.
- لكن غالباً ما تكون هذه الدواعي مشكوك في صحة أساسها، ولذلك فإن الاعتماد على الأقدمية في الترقية لوحدها يؤكد على صفة الجمود على مستوى الجهاز الوظيفي الإداري وهي لا تقل شأنًا عن الوساطة والمحسوبية لأنها قد تتسبب في عزوف أهل الكفاءة عن العمل بالجهاز الإداري.

¹ مرجع سابق، ص: 52.

ب- الترقية على أساس الكفاءة:

لابد من الأخذ بمبدأ الكفاءة ليتم اتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الشخص المناسب وفقاً لقدراته ومهارته في المكان المناسب، فالترقية تهدف إلى تشجيع الموظفين الذين يبذلون جهوداً أكبر من غيرهم ويمتلكون مهارات ومعارف أعلى تساهم في ارتفاع المردودية، ومن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب:

- اجتذاب أكثر العناصر كفاءاً للعمل في المؤسسة؛

- توفير الحوافز ليبدلوا جهوداً أكبر من وظائفهم؛

- ضمان استمرار أصحاب الكفاءة في المؤسسة وعدم تركهم لها.

ولكن هذا الأسلوب السابق لا يخلو من السلبيات والانتقادات التي ينص بعضها على المعايير المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد، والتي يصعب وضعها لقياس الكفاءة لبعض الوظائف مثل: الوظائف التي تتطلب مهارات ذهنية (وظائف قيادية، ووظائف خدمتية)، كما يصعب التنبؤ بقدرة الموظف على أداء أعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

ت- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:

يعتمد هذا المعيار على المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة ومن مزايا هذا المعيار في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات وفي نفس الوقت يراعي اعتبار الأقدمية، حيث يكون للموظفين القدامى نصيب من الفرص المتاحة للترقية¹.

ولنجاح نظام الترقية يجب مراعاة النواحي التالية:

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤولية الوظائف والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها؛

- ضرورة وضع قواعد واضحة لترقية من وظيفة لأخرى وأن تكون هذه القاعدة معروفة لكل الموظفين بالمؤسسة؛

- ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية الموظفين، الذي يصلحون للترقية إلى وظائف أخرى؛

¹ محمد قدرى حسن، القانون الإداري، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:208.

- ضرورة تعريف الموظفين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المؤسسة¹.

ثانيا: أنواع الترقية

1/ الترقية في الدرجة (التدرج الوظيفي):

يقصد بالترقية في الدرجة انتقال الموظف من درجة إلى أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شروط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، وتبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، أو بعد إجراء دورة التكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شروط الأقدمية وخضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة.

تجدر الإشارة إلى أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب، فضلا عن كون أن الترقية حق من حقوق الموظف وهي تمنح بقوة القانون بعد توفر شرط الأقدمية مع الأخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطة المعنية.

إن الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وثائق وهي: المدة الدنيا، المدة المتوسطة والمدى القصوى، هذه الوثائق تتوزع على 12 درجة²، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الترقية في الدرجة.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدى القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 06 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007، ص:12.

¹ بن عيسى الشريف عبد القادر، تقييم مستوى استخدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص:86.

² المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007، ص:12.

2/ الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة الوظيفة العمومية "انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى لتتناسب مع حجم هذه المسؤوليات"¹.

ويكون الانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذي تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة؛
- بعد تكوين متخصص؛

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني؛

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذي يشبتون الأقدمية المطلوبة.

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

أ- الترقية على أساس الاختيار:

نصت المادة 107 من الأمر رقم 03-06 على هذا النوع من الترقية التي يقصد بها تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة ويكون ذلك بصفة دورية طويلة نشاطه الوظيفي، لكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها قانونا، وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك، وهذا الإعطاء لجميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية.

¹ بن أحمد المنعم، علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجستير فرع الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 17.

² بن أحمد المنعم، مرجع سابق، ص: 17.

تخضع الترقية الاختيارية دائما لشرط الأقدمية في الرتبة، وكذا التأهيل الوظيفي وأخيرا الكفاءة المهنية، وتعد هذه الشروط شروطا عامة يتعين توافرها في كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة حسب القطاعات التي ينتمون إليها.

ب- الترقية على أساس الشهادات:

تخصص هذه الرتبة للموظفين الذي أحرزوا المؤهلات والشهادات، التي تسمح لهم بالالتحاق مباشرة سلك أعلى أو رتبة أعلى تطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويشترط لترقية الموظفين على أساس الشهادات أن يحصلوا على شهادة أو مؤهلات في إطار حياتهم المهنية التي تسمح لهم بالالتحاق برتبة أعلى من رتبهم الأصلية.

ت- الترقية عن طريق الامتحان المهني:

ويتعين فيها على الموظفين المرشحين للامتحان المهني أن تتوفر فيهم مجموعة من الشروط وعلى رأسها شرط الأقدمية في الرتبة والتي يجب أن تبلغ خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية وهذا حسب القوانين الأساسية المعمول بها في حدود (30%) من المناصب الشاغرة في التوظيف الداخلي.

المطلب الثالث: أهم الاساليب المعتمدة في عملية التوظيف بالمؤسسة العامة

يتم تقييم الموظف وفقا لطرق واساليب عديدة ومتنوعة فمنها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، وكل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الاخرى ونقصد بها الاساليب المعتمدة في تقييم الموظف، وفي هذا المطلب سنحاول توضيح ذلك.

أولا: الطرق التقليدية

1/ طريقة الترتيب البسيط: تقتضي هذه الطريقة ان يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه تنازليا يندرج من الاحسن الى الأسوأ طبقا للمستوى العام لا دائهم وقيمة هذا المستوى او مساهمته في بلوغ اهداف القسم والمنظمة وقد يبدأ المشرف اولا باختيار أحسن مرؤوسيه جميعا وأسوأهم جميعا ثم يختار الاحسن والأسوأ في الباقيين وهكذا حتى يرتب اعضاء المجموعة كلها.¹

¹ بشرى بوطالب، دور الرقابة الادارية في تقييم اداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 45، قالمة، الجزائر، 2019/2018، ص: 81.

جدول رقم (04): نموذج لطريقة الميزان المتدرج

المعيار	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
<ul style="list-style-type: none"> ● حجم العمل ● العلاقة مع الغير ● المبادرة ● المواظبة 					

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات سابقة .

3/ طريقة المقارنة المزدوجة : يقوم المقيم على اساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي افراد المجموعة ، ثم يختار الافضل من بين فردين ويوضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه ، ثم يتم جمع عدد المرات التي تحصل فيه هذا الفرد على الترتيب الافضل نتيجة لقيامه لوظيفته بتمايز عن اقرانه او زملائه في العمل وعلى هذا الاساس تحدد مرتبة الفرد في الترتيب ¹.

4/ طريقة التدرج البياني : هي اقدم الطرق و اكثرها استخداما حيث يتم تقدير الموظف بتقدير منخفض فينتهي بالدرجة مرتفعة كان تكون ضعيف ، متوسط، جيد ، جيد جدا ، ممتاز و يعبر عنها بأرقام او نقاط ويتم عموما من قبل المدير المباشر لهم الا انها لها عيب ويتمثل امكانية الانحياز في حالة التقييم ².

5/ الاحداث الحرجة: من خلال تسجيل ما يرى انه يمثل احداث حرجة وهامة وغير متكررة في اداء الافراد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الاداء وبعض هذه الاحداث سوف تمثل اداء اعمال متميزة والبعض الاخر سوف يمثل اداء منخفض وهذا يتطلب الاحتفاظ بسجل اداء لكل فرد من الافراد المطلوب تقييمهم والتسجيل اولا بأول عند حدوث الواقعة او المشكلة المعنية.

6/ طريقة تقييم المقالي: يقصد بهذا الاسلوب اعطاء وصف دقيقا لأداء الفرد من خلال اقتراح نموذج معين لهذا الغرض.

¹ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، ادراه الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص:72.

² سليم منى، إثر نظم المعلومات على فاعلية اداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2016، ص: 136.

7/ طريقة قائمة المراجعة : تتمثل هذه الطريقة في التقييم الموظف من خلال بعض الاسئلة المتعلقة بسلوك الفرد و تتم الاجابة عن هذه الاسئلة ب: نعم /لا¹ ويمكن اعطاء مثال على ذلك .

• هل يفقد العامل أعصابه امام العملاء؟ نعم () / لا ().

8/ التوزيع الاجباري: تعتمد هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي في علم الاحصاء، وتعني تقييم الموظف حسب كفاءتهم على شكل منحنى طبيعي، بحيث تعطى نسب مئوية لكل تقييم ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (05): أسلوب التوزيع الاجباري

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين لتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10%	كفاءة ممتازة	ممتاز
20%	كفاءة عالية	جيد جدا
40%	كفاءة متوسطة	جيد
20%	كفاءة مقبولة	مقبول
10%	كفاءة منخفضة	ضعيف

المصدر : تينعمري نجمة، الضب الزهرة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم اداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص:32.

ثانيا: الطرق الحديثة:

1/ طريقة التدرج على اساس السلوك: يعتمد هذا المقياس على العناصر الاساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة ، حيث يتم تحديد و تصميم اعمدة لكل صفة او اسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي ، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في العمل ويتم توضيح المستويات المختلفة بالسلوك كأن يكون الاداء متميز او جيد او ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك العمل الفرد اثناء التقييم و من مزايا هذه الطريقة قلة الأخطاء بسبب حدوثها لأبعاد العمل المقيم كما انها مقنعة لكل فرد مما يؤدي

¹ السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص:54.

للتقليل من الصراع عند العاملين حول التقييم ، كما يتم فيها وضع المقاييس بالمشاركة بين الافراد العاملين مما يؤدي لموضوعية هذا المقياس ، ومن عيوبها ارتفاع التكاليف و الوقت والجهد اضافة الى تطلبها لمقاييس معتمدة لكل عمل ونجد هذا الاسلوب يستخدم عند تقييم التوظيف التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تحتوي على الحركات الجسمية و ليس المحتويات الذهنية الابداعية الا انه لا يمكن في المنظمات الصغيرة لارتفاع كلفتها .¹

2/طريقة الادارة بالأهداف: نجد في هذا الاسلوب يتم التقييم عن طريق المقارنة بين الاهداف الموضوعية المسطرة من قبل المنظمة للفرد من اجل انجازها مع ما انجز فعلا وتمر بعدة خطوات وهي:

*تحديد الاهداف والنتائج المطلوبة تحقيقها والتي سيتم تقييم الاداء على اساسها ويتم بين الرئيس والمرؤوسين.

*اثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الاهداف ومتابعة النتائج.

*في نهاية المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابيا او سلبيا.

ولهذا النوع من التقييم مزايا وتتمثل في انها من الطرق الموضوعية المعتمدة على الاداء الفعلي والمحدد بشكل كمي كما تسهل عملية التخطيط والتنسيق والاهداف وتعرف الافراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وتقييم امكانياتهم.²

¹ تينعمري نجمة، الضب الزهرة، مرجع سابق، ص:31.

² عمار بن عشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل الماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005/2006، ص:41.

خلاصة :

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن عملية تقييم أساليب التوظيف من أهم العمليات التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل المفكرين والاداريين بالإضافة الى المشرع الجزائري الذي أقر هذه العملية في قانون الوظيفة العمومية فمن خلال تقييم أساليب التوظيف تتجسد لنا صورة أدق وواضح وأكثر تفصيلا عن الشخص، فتجعل أساليب تقييم التوظيف وظائف أكثر تخصص وتعمل وفق قواعد وأصول من خلال الطرح السابق يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

هل يمكن الخوض في معارف ومعطيات اخرى حول أساليب تقييم التوظيف من خلال اجراء مقابلة مع بعض الاشخاص في مؤسسة عمومية معينة؟

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية الموارد المائية

لولاية الطارف

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة من خلال تحديد مشكلة الدراسة التي تم وضعها في إطار بحثي، طرحت من خلالها اشكالية الدراسة التي اندرج صنفها مجموعة من التساؤلات الفرعية، و عرض لمجموعة من الفرضيات تمحورت حول المشكلة المطروحة ثم الى تحديد أهداف و أهمية الموضوع... الخ و تطرقنا الى فصلين، الفصل الأول الذي كان بعنوان عموميات حول التوظيف و الوظيفة العامة و الفصل الثاني يتمثل في أجهزة و أنماط التوظيف في المؤسسات العمومية ، و الفصل الثالث هو عملية إسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية مديرية الموارد المائية لولاية الطارف، والتي هي محل الدراسة وذلك عن طريق المقابلة، ولدراسة هذا الجزء من موضوع بحثنا قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف العام للمؤسسة.
- المبحث الثاني: تقييم التوظيف في مؤسسة الموارد المائية لولاية الطارف.

المبحث الاول: التعريف العام للمؤسسة

يتم من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم المؤسسة العمومية مديرية الموارد المائية لولاية الطارف وذلك من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة مع ابراز المهام والاعمال التي تقوم بها وإعطاء شرح عن الهيكل التنظيمي المعتمد للمؤسسة محل دراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المطلب اعطاء لمحة تاريخية للمؤسسة ، و الموقع الجغرافي لها بالإضافة محاولة اعطاء بطاقة فنية تحتوي على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة ومراحل إنشائها :

مديرية الموارد المائية ادارة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية وزارة الموارد المائية و تتمثل مهام المديرية الولائية في تلبية حاجيات المواطن من هذه المادة الحيوية للماء الشروب وكذا الحفاظ على صحته و حماية البيئة ، وقد أنشئت بموجب مرسوم تنفيذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مديريات الموارد المائية الولائية و سيرها

وتتكون مديرية الموارد المائية الولائية من مصالح مهيكلة في مكاتب ، كما تتكون من خمس 05 مصالح و يمكن لكل مصلحة أهميتها و مهامها التي تضطلع بها أن تضم من مكاتبين الى ثلاث 03 مكاتب ، يطبق هذا التنظيم بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالمديرية ووزير المالية و السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي .

ويدير مديرية الموارد المائية مدير ولائي يعين بموجب مرسوم رئاسي لإدارة هذه الاخيرة و يساعد أمين عام حسب الولايات ¹.

ثانياً: الموقع الجغرافي: يحدها شمالاً مديرية أمن الولاية و شرقاً الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أما غرباً فيحدها الغرفة الفلاحية و جنوباً المدرسة الابتدائية قداش الطاهر .

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد المائية لولاية الطارف .

ثالثا: البطاقة الفنية للمؤسسة:

التسمية: مديرية الموارد المائية الطارف

1/ تاريخ انشاء المؤسسة: 13 ماي 1986

2/ الاعمال التي تقوم بها: تلبية حاجيات المواطنين في توفير الماء الشروب وتطهيره، بالإضافة الى حماية البيئة.

3/ المورد البشرية: عدد الموظفين لسنة 2022 قدر بـ: 177 موظف منهم 149 موظف مرسوم و 28 موظف

4/ المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 44.

5/ الهاتف: 038.30.04.20

6/ الفاكس: 038.30.13.55.

7/ البريد الالكتروني: dreeltarf@hotmail.fr

8/ السجل الاداري: مؤسسة ذات طابع عمومي .

9/ الرقم الجبائي: 0990 360 42 100 966

10/ الرقم الاحصائي : 0990 190 360 17 446

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليلها¹

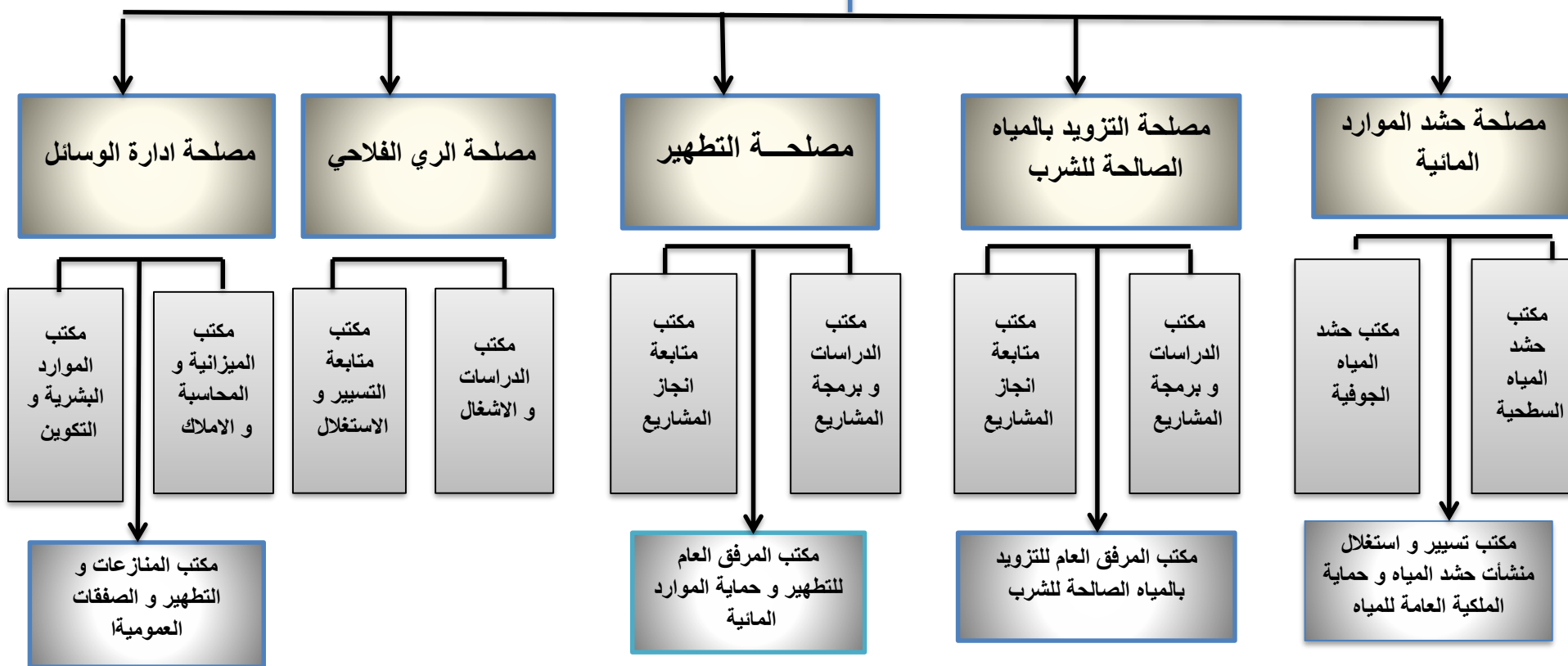
أولا : الهيكل التنظيمي :

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة خلال الشكل التالي :

شكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

¹معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد المائية لولاية الطارف .

المديرية



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات المؤسسة

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

-مقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في : 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد المعدل و المتمم .
قرار وزاري مشترك مؤرخ في : 2004/04/24 الذي يضبط عدد مصالح مديريات الري للولايات ويحدد تنظيمها الداخلي .

-تطبيقا لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم : 02-187 المؤرخ في : 2002/05/26

يهدف هذا القرار الى ضبط عدد مصالح مديريات الموارد للولايات و يحدد تنظيمها الداخلي .

-مرسوم تنفيذي رقم 22/11 المؤرخ في 2011/06/22 معدل و متمم للمرسوم التنفيذي رقم : 187/06 المؤرخ في 2002/05/26.

تتمثل مصالح مديرية الموارد المائية الولائية : تتكون من 05 مصالح

- مصلحة حشد الموارد المائية ؛
- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب؛
- مصلحة التطهير ؛
- مصلحة الري الفلاحي؛
- مصلحة الادارة و الوسائل .

و سنتطرق لكل مصلحة على حدى :

1/ مصلحة حشد الموارد المائية :

تتكون من 03 مكاتب وهي : ¹

- مكتب حشد المياه السطحية ؛

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد المائية لولاية الطارف .

- مكتب حشد المياه الجوفية ؛
 - مكتب تسيير و استغلال منشآت حشد المياه و حماية الملكية العامة للمياه .
- تتكفل مصلحة حشد الموارد المائية بما يلي :
- تهتم بإنجاز مشاريع حشد الموارد المائية الموجهة للاستهلاك البشري بإنجاز الابار الارتوازية (forages) وتجهيزها بالتجهيزات الهيدروميكانيكية و الالكترونية ؛
 - المشاركة في الدراسات واعداد برامج العمل الرامي الى حشد الموارد المائية و السطحية و الجوفية ؛
 - ضمان التحكم في تسيير المنشآت و متابعة انجاز المشاريع و السهر على احترام قواعد و مقاييس الانجاز؛
 - السهر على حسن استغلال ، تسيير و صيانة منشآت حشد الموارد المائية ؛.
 - انشاء بذلك معلومات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية و حشدها و استعمالها و المحافظة عليها .

2/ مصلحة التطهير : تتكون من ثلاث 03 مكاتب :

- مكتب الدراسات و برمجة المشاريع؛
 - مكتب متابعة انجاز المشاريع ؛
 - مكتب المرفق العام للتطهير و حماية الموارد المائية .
- تتكفل مصلحة التطهير بما يلي :
- المشاركة في الدراسات و برمجة مشاريع التطهير و الحماية ضد الفيضانات ؛
 - ضمان التحكم في تسيير المنشآت و متابعة انجاز مشاريع التطهير و الحماية ضد الفيضانات و السهر على احترام قواعد انجاز هذه المنشآت ؛¹
 - المساهمة في اختيار الوسائل و تقنيات التطهير و تصفية المياه؛
 - السهر على تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير و احترام قواعد و مقاييس تسيير و استغلال المنشآت المرتبطة بها ؛¹

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد المائية لولاية الطارف .

- السهر بالتعاون مع المصالح المعنية ، بحماية و الحفاظ على الموارد المائية ؛
- تكوين نظام اعلامي يتعلق بالتطهير و حماية البيئة ؛

3/ مصلحة الري الفلاحي : تتكون من 02 مكتبين :

- مكتب الدراسات و الاشغال ؛
- مكتب متابعة التسيير و الاستغلال .

تتكفل مصلحة الري الفلاحي بما يلي :

- المشاركة في اعداد برامج تطوير الري الفلاحي الصغير و المتوسط ؛
- ضمان متابعة و تنفيذ برامج تطوير الري الفلاحي الصغير و المتوسط؛
- السهر على تطبيق التنظيم و مقاييس استغلال هياكل السقي و صرف المياه ؛
- جمع العناصر الخاصة بمنح تخصيص استغلال منشآت السقي و صرف المياه ؛
- انجاز السدود الصغيرة و الحواجز المائية لسقي الاراضي الفلاحية ؛
- انجاز شبكات السقي .

4/ مصلحة ادارة الوسائل : تتكون من 03 ثلاثة مكاتب وهي :

- مكتب الميزانية و المحاسبة و الاملاك ؛
- مكتب المنازعات و التنظيم الصفقات العمومية؛
- مكتب الموارد البشرية و التكوين .

تتكفل مصلحة ادارة الوسائل بما يلي :

- تحديد سياسة تنمية و تميمين الموارد البشرية ؛
- تطبيق النصوص المتعلقة بالقوانين الاساسية لمستخدمي قطاع الموارد المائية؛

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد المائية لولاية الطارف .

- متابعة تسيير الموارد البشرية و تقييمها - الترقية في الدرجة ، الترقية في السلم ، صرف الاجر الشهري ، المنح - . ؛
- ضمان تسيير الحياة المهنية للمستخدمين على اختلاف اسلاكهم ؛¹
- دراسة الجدول التقديري لتكوين الموارد البشرية بهدف الترقية و تحسين المعلومات و تحسين المستوى ؛
- اعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية و تكوين المستخدمين؛
- تسيير الاملاك و المحافظة عليها ؛
- الاطلاع و متابعة شؤون المنازعات؛
- المشاركة في اعداد ميزانية التجهيز و التسيير و تنفيذها .

5/ مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب : تتكون من ثلاثة 03 مكاتب :

- مكتب الدراسات و برمجة المشاريع ؛
- مكتب متابعة انجاز المشاريع ؛
- مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

تتكفل هذه المصلحة بما يلي :

- بالمشاركة في الدراسات و برمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب؛
- ضمان التحكم في تسيير المشاريع و متابعة انجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب و السهر على احترام قواعد و مقاييس انجازها ؛
- السهر على حسن التسيير و سير المرافق العمومية الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب؛
- تكوين نظام اعلامي يتعلق بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية و تحيينها؛
- انجاز الخزانات؛
- انجاز شبكات التوزيع؛
- انجاز شبكات الضخ و الجر من الابار او السدود ؛

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد المائية لولاية الطارف .

- انجاز محطات الضخ ؛
- انجاز محطات المعالجة.¹

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد المائية لولاية الطارف .

المبحث الثاني: تقييم التوظيف في المؤسسة العمومية مديرية الموارد المائية لولاية الطارف.

تعتبر المقابلة من أهم أدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات، وأكثرها استعمالا نظرا لما تقدمه من فائدة للحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد وقياسهم واتجاهاتهم نظرا لما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم، وتعرف المقابلة التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين قائم المقابلة وبين شخص آخرا وأشخاص آخرين. والمقابلة الشخصية لكن تكون أيضا في بعض الأحيان مساءلة، هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعريف العميق على الأشخاص المبحوثين المقابلة هي أفضل التقنيات لحل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واستكشاف الأسباب المشتركة، لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة، ونتيجة لهذه الأسباب تستعمل المقابلة عادة أما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، ويتقدم المستجوب في إطار مقابلة البحث بدليل الأسئلة المراد طرحها، وينبغي ألا تكون مقابلة البحث جامدة، كما لا ينبغي أن تكون جدلية. المطلب الأول: عرض أسئلة القابلة ثم الاجابة عنها وتحليلها في المطلب الثاني .

المطلب الأول: عرض أسئلة القابلة :

خلال هذا المطلب تم عرض بعض الاسئلة على المدير الولائي للموارد المائية بالطارف وتمثل هذه الاسئلة في:

- 1/ ما مفهوم التوظيف حسب وجهة نظركم ؟
- 2/ ماذا نقصد بالتقييم ؟
- 3/ ما الهدف من وراء تقييم الادارة لعملية التوظيف ؟
- 4/ فيما تتمثل الاساليب المعتمدة في عملية التوظيف في مؤسساتكم ؟
- 5/ هل تساعد عملية تقييم التوظيف في مؤسساتكم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للمؤسسة ؟
- 6/ هل تساعد عملية تقييم التوظيف في مؤسساتكم في تحديد الهيكل العام للعماله ؟

- 7/ هل تتمتع أساليب التوظيف بالمرونة ؟
- 8/ هل تعمل اساليب التوظيف على تفادي المحسوبة و التحيز في التوظيف ؟
- 9/ هل تتمتع طرق تقييم التوظيف بالكفاءة ؟
- 10/ هل الطرق المعتمدة في التوظيف في المؤسسات العمومية * مؤسستكم * تتناسب مع جميع الوظائف ؟
- 11/ فيما تتمثل أهم المشكلات التي يمكن التعرض لها في عملية تقييم الموظف ؟
- 12/ ما هو الاسلوب الاكثر استعمالا في عملية التقييم الخاصة بالتوظيف ؟ ولماذا ؟
- 13/ من المسؤول على تحديد طريقة تقييم التوظيف في المؤسسات العامة بصفة عامة و في مؤسستكم بالصفة خاصة ؟
- 14/ ما هو الاسلوب الناجع في عملية التوظيف في نظركم ؟ ولماذا ؟
- 15/ هل استعملت أساليب التوظيف في الفترة الحالية فيما يخص عملية ترسيم موظفي الادماج المهني في وظائف دائمة ؟
- 16/ ما هي أهم المشاكل التي يمكن التعرض لها مستقبلا بسبب عملية ترسيم موظفي الادماج المهني في الوظائف الدائمة ؟

المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة :

خلال عرضنا للأسئلة على المدير العام للمفتشية العامة لولاية الطارف تلقينا بعض الاجابات على الاسئلة التي تم طرحها من قبلنا و كانت هذه الاجابة تتمثل فيما يلي :

1/ التوظيف هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يتمتع بالكفاءة لتحقيق غايات معينة من عملية التوظيف

2/ نعي بالتقييم المختصر هو مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري ، بمعنى محاولة ربط الاهداف الخاصة بالمؤسسة مع الخصائص و القدرات التي يتمتع بها الفرد و محاولة معرفة ما امكانية الشخص على تنفيذ الاستراتيجيات و الخطط للوصول الى الاهداف المنشودة .

3/ الهدف من وراء عملية تقييم الادارة لعملية التوظيف تتمثل فيما يلي :

- التعرف على مستويات الاداء
- اختيار الافراد الصالحين للعمل من خلال المواظبة و الانضباط ، القوة البدنية و ما مدى تأدية المهام من حيث الدقة و الجهد المبذول و كذا الوسائل المستخدمة و كذا الوقت المستغرق ... الخ
- قياس الكفاءة للأفراد محل التقييم
- تحديد الاحتياجات التدريبية

4/ من خلال تسجيل جميع الملاحظات المتعلقة بالأشخاص في سجل ، بالإضافة الى تقييد جميع النتائج و نتائج الاداء فيه

5/ يعتبر تقييم التوظيف اساسا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العامة و المتمثلة في الاجور و المكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة في عوائد الفرد

6/ نعم ، من خلال احصاء للوظائف المرغوب فيها .

7/ نعم

8/ نعم الا اننا في بعض الاحيان نواجه انحياز المقيم لصالح شخص ما .

9/ لا / لا تتمتع طرق التوظيف بالكفاءة نتيجة عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة للتقييم .

10/ غالبا ما تستخدم المؤسسة طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الادارات و الاجهزة بغض النظر عن طبيعة و مستوى الوظائف .

11/ تتمثل أهم المشكلات التي يمكن التعرض لها أثناء التقييم فيما يلي :

- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف

- عدم كفاءة نماذج التقييم
- عدم فهم الاشخاص للمعايير محل التقييم ، بمعنى عدم معرفة الشخص لما هو مطلوب منه
- شعور الاشخاص بعدم الامان و الظلم .

12/ طريق التدرج البياني .

13/ تتم من قبل المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول الاعلى و يصادق عليها مسؤول المصلحة بالنسبة لجميع المؤسسات دون استثناء .

14/ يتمثل في طريقة التقييم المقالي لأنه الاسلوب الذي يقوم بالتقدير المؤهلات و القدرات الفعلية للشخص مقارنة بالأساليب الاخرى .

15/ لا ، وجود تعليمات و مراسلات وزارية من أجل ترسيم موظفي الادماج المهني .

16/ نعم ، من حيث التغطية المالية للأجور و المرتبات .

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة:

1/ حاجة المؤسسة للأشخاص لأداء مهام معينة مقابل منحهم حقوق مهنية تخص تلك الوظيفة .

2/ هي عملية يقوم بها المقيم بالمعرفة امكانيات و نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتحلى بها الشخص ، و معرفة ما مدى كفاءة الاشخاص خلال فترة زمنية معينة تتمثل في بعض ساعات أو ايام أو اشهر و قد تتعدى الى عدة سنوات .

3/ هو معرفة النتيجة النهائية ما مدى امكانية الشخص على أداء عمله المطلوب و بأفضل أداء .

4/ بالإضافة الى الاساليب المعتمدة

من قبل المديرية للموارد المائية يمكن دعم تلك الاساليب :-

- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة
- ملاحظة الاشخاص محل التقييم لسلوكياتهم و أداءهم خلال فترة التقييم .

من اجل التأكد من اختيار الشخص المناسب للوظيفة المطلوبة .

5/ تتمثل العدالة هنا بالعدالة النسبية و ليس الكلية ، لأننا احيانا لا نجد التوافق في بعض الوظائف بين المهام المؤدات و السياسات العامة ، بمعنى المقابل المتحصل عليه .

6/ يعتبر تقييم التوظيف مرشدا اساسيا في تحديد هيكل العمالة في المؤسسات و تحديد الاعداد اللازمة من القوى العاملة ، و في التخطيط لبرامج و اساليب و سياسات الاختيار و التعيين ، بالمختصر العمل بالمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

7/ نجد عملية التقييم تعمل على الربط بين الاهداف التنظيمية و نشاط الاشخاص لذا لا بد ان تتمتع اساليب التقييم بالمرونة لتستجيب لأي تغير في استراتيجية المؤسسة .

8/ نجد في بعض عمليات التقييم للتوظيف تقع في اطار التحيزات الشخصية نتيجة لأسباب منها القرابة ، الصداقة و الجنس و الوطن و غيرها من الاسباب التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية .

9/ تتمتع بعض اساليب التقييم بعدم الكفاءة نتيجة الغموض و التعقيد فيها مما تجعل من المقيم يتهرب من اعدادها ويعود ذلك للأسباب التالية :

- الاهتمام بالصفات الشخص و ليس لأدائه .
- عدم وضوح الاساليب المعتمدة في عملية التقييم
- عدم الأخذ بجميع عناصر التقييم مما لا تعكس الواقع الفعلي للشخص محل التقييم .

لذا لا بد من وضع اساليب تتمتع بالبساطة و الوضوح و التمتع بالقابلية من قبل الاشخاص من أجل تسهيل عملية التقييم .

10/ تعتبر من الاخطاء المرتكبة في عملية التقييم اتباع طريقة واحدة في التقييم على جميع الوظائف مما يؤدي الى غياب الكفاءة ، والسبب الذي ادى الى اختيار اسلوب واحد في التقييم يعود الى صعوبة وضع معايير و معدلات لجميع الوظائف لخصوصية و متطلبات كل وظيفة و يعاب على المقيم على عدم فهمه و عدم تمتعه بالخبرة اتجاها الاساليب الاخرى من التقييم .

11/ بالإضافة الى المشاكل التي يمكن التعرض لها في عملية التقييم التي تم توضيحها من قبل المدير الولائي لمديرية الموارد المائية لولاية الطارف يمكن اضافة بعض هذه المشاكل وهي كالتالي :

- عدم الاستمرارية في الرقابة و الاشراف ، لان المقيم عموما ينحاز على النتائج النهائية فقط من عملية التقييم و لا يكون حكمهم قائما على أسس موضوعية،
- بالإضافة السرية في التقييم مما يجعل الشخص لا يعلم بالأسباب و العوامل التي ادت الى حصوله الى تقييم متدني من اجل محاولة تفاديها مستقبلا و العمل على تطوير و تنمية قدراته و امكانياته في فترات لاحقة .
- كذلك نجد بعض من المقيمين يتساهلون مع بعض الاشخاص في التقييم و يتغافلون عن التأثير السلبي لهذا العمل .

12/ لأنه الأسلوب الي يعطي الصورة الحقيقية للكفاءة المهنية بالإضافة للفعالية و تقدير المردودية .

13/ عموما يكون تقييم التوظيف عن طريق اجراء مقابلات يطلق عليها مقابلة التقييم المهني و تتم من قبل المسؤول الاعلى و تنتهي بوضع بطاقة تقييم من قبل المسؤول ثم توجه الى المصلحة المختصة للتوظيف من أجل اعطاء تقييم شامل للموظف من خلال الشهادات العلمية و المؤهلات و الكفاءات بالإضافة الى بطاقة التقييم التي تم تحريره انطلاقا للمقابلة المهنية.

14/ التقييم المقالي بالإضافة لطريقة المقارنة المزدوجة لان من خلالهما يتم تقييم الشخص من جميع الجوانب و تزيد فعاليتها ما اذا تم مزجها مع بعض لأنها تضيف معلومات جديدة في اختيار الاشخاص المناسبين.

15/ الاعتماد على الشهادات العلمية و عدد سنوات العمل .

16/ حيث قدرت التغطية المالية لـ: 91 مليارا و830 مليون دج في قانون المالية 2022 لترسيم موظفي الادماج المهني ، وكذا خلق مناصب عمل تقدر بـ: 10 الاف و 272 منصب شغل و هي مناصب و محاولة دمجها في المؤسسات فنجد ان بعض الوظائف كان عددها يفوق طاقة استيعاب بعض المؤسسات و يرى على انها وظائف زائدة عن رغبات المؤسسة * تشبع المؤسسة من حيث عدد الموظفين *

بالإضافة الى دمج الاشخاص بالوظائف ليس له كفاءة و مردودية في ذلك ، وهنا تكون العملية ضد أهداف و رغبات المؤسسة .

و هنا يمكن طرح السؤال التالي :

هل يمكن للدولة تغطية جميع النفقات المتعلقة بالأجور و مرتبات الموظفين المدمجين الى غاية تقاعدهم ام هي قامت بتوريث نفسها بالتكاليف تعجز على تغطيتها خلال عدة سنوات ؟

خلاصة:

نستنتج من خلال الدراسة التطبيقية أن عملية تقييم التوظيف ليست بالعملية السهلة، لذا حاول المشرع الجزائري إيجاد اساليب أكثر دقة ومرونة من اجل مواكبة التغيرات والمستجدات التي حدثت و التي يمكن حدوثها في المستقبل، و من خلال جمع الاجابات لموضوع بحثنا تم نزع بعض الغموض و الالمام ببعض المعلومات التي يمكن ان تتبادر في ذهن بعض الاشخاص من ناحية عملية التقييم في التوظيف.

المقابلة تمت بطريقة ميسورة ولم تكن هناك ضغوطات للقيام بها، منح الإجابات عند الأسئلة المقترحة.

الغائمة

الخلاصة العامة للبحث :

شهدت الوظيفة العمومية في الجزائر خطوات هامة نتيجة التغيرات والتطورات التي طرأت على المجتمع بصفة عامة وعلى الإدارات بصفة خاصة، انطلاقا من التجارب التي مرت بها الجزائر في مجال التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية حرصت في كل مرة على تفادي الأخطاء والثغرات التي عانى منها القطاع في السابق حيث حاولت إدخال إصلاحات هامة على نظام التوظيف خاصة مع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي أفرزتها العولمة والتي فرضت مزيدا من الاهتمام بقطاع الوظيفة العمومية.

ومن خلال دراستنا لموضوع التوظيف وإجراءاته وأساليبه في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، تناولنا في بداية البحث الدراسة النظرية لعملية التوظيف من خلال ماهية التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية وشروطه وأهميته وكذا ماهية الوظيفة العمومية ومبادئ الالتحاق بها، أما في الفصل الثاني تطرقنا بالدراسة إلى الأجهزة القائمة على تنظيم شؤون الوظيفة العامة في الجزائر المركزية منها المحلية وكذا إلى مختلف أنماط التوظيف التي أقرها القانون الخاص بالوظيفة العمومية سواء فيما يتعلق بالتوظيف الخارجي أو الداخلي في المؤسسات والإدارات العمومية.

2/ نتائج اختبار فرضيات البحث :

بالنسبة للفرضية الأولى و التي مفادها :

**** تخضع عملية التوظيف بمديرية الموارد المائية الطارف خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية** - فرضية محققة -**

لان من خلاله تضمن الدولة على تطبيق جميع القوانين و الاجراءات على الجميع دون استثناءات من اجل وضع الاشخاص الانسب و التي تتوفر فيهم المعلومات و الامكانيات الكافية في الوظيفة المرغوب شغرها . وكذا من أجل ضمان تطور المنظمة و تحسين مستوى الانجاز فيها.

بالنسبة للفرضية الثانية و التي مفادها :

**** تتسم أساليب عملية التوظيف بمؤسسة الموارد المائية الطارف بالكفاءة** - فرضية محققة -**

لان من خلالها يتمكن المقيم العمل بالدقة ووفق معايير معينة ذات طبيعة موضوعية ، الا اننا في بعض الاحيان نجد الاشكال لا يتمثل في كفاءات أساليب التقييم بل في المقيم بحد ذاته لاننا قد نجد بعض من المقيمين لا يتمتعون بالخبرة في تطبيق تلك الاساليب في التقييم لذا يلجأون الى الطرق و الاساليب التقليدية .

3/ نتائج و توصيات البحث :

أولاً: نتائج البحث :

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى:

* أن عملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة محكمة ومدروسة تقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية حيث يتم اختيار وتعيين الموظفين العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية وفقاً للإجراءات والخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والقوانين الخاصة بمختلف الأسلاك، وكذا التعليمات والمناشير التي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية، كما أن مخالفة أحد هذه الإجراءات سيؤدي حتماً إلى إلغاء المسابقة وبالتالي إلغاء عملية التوظيف التي قامت بها الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، فاعتماد نظام المسابقات مثلاً كأسلوب للتوظيف الخارجي من شأنه أن يحقق مبدأ المساواة في التوظيف لكنه في المقابل لا يحقق لنا مبدأ الجدارة وبالتالي تبقى أساليب التوظيف خاضعة للنقص.

* أساليب التقييم في التوظيف تتسم بالعمومية تطبق على جميع المؤسسات العمومية دون استثناء مما يؤدي إلى هيمنة سلطة المسؤولين .

ثانياً : توصيات البحث

بعدد استعراضنا لأهم النتائج المتوصل إليها وبناءً على أوجه القصور التي لمسناها في دراستنا ارتأينا أن نقدم التوصيات التالية:

- إعادة النظر في مسألة الاختبارات الشفهية في مسابقات التوظيف لأنه يعتبر معياراً أساسياً في الكشف عن السمات الشخصية للمرشحين مع إحاطته بإجراءات رقابية صارمة للتقليل من الممارسات الفاسدة في التوظيف.

- إعادة النظر في مسألة إلغاء التصحيح الثاني للاختبارات الكتابية؛

- إعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف وعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات وطموحات المؤسسة العمومية؛
- ضرورة ضبط وتقليص حجم الجهاز الإداري فذا يعد أحد النقاط الاستراتيجية في إصلاح نظام التوظيف؛
- ضرورة تفعيل وتنمية دور أجهزة الرقابة الإدارية بحيث لا يصبح دورها مقتصرًا على التأكد من الالتزام بالقواعد والإجراءات واللوائح الرسمية وإنما الرقابة على نتائج العمل ومؤشرات الأداء والفعالية للأجهزة الإدارية؛
- خلق الوعي لدى أفراد المجتمع كمحاولة لمقاومة الفساد في التوظيف وذلك من خلال نشر ثقافة المال العام والوظيفة العمومية وهذا بالاعتماد على وسائل الإعلام؛
- إصلاح نظام التعليم لأن دعم المؤسسة والإدارة العمومية بموارد بشرية مؤهلة يتطلب تحسين نوعية التعليم ومردودية المنظومة التربوية كخطوة أساسية في مجال الاستعمار في رأس المال المعرفي الذي يعتر عمود النهضة الوطنية باعتباره الممول الوحيد للمؤسسة الإدارية العمومية بالموظفين الذين تحتاجهم للاضطلاع بمهامها.

4/ أفاق البحث :

- انعكاسات توظيف موظفي الادماج المهني على ميزانية الدولة .
- التقييم الالكتروني الحديث لقياس أداء الموظفين .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

****قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية****

**** الكتب :**

- 1/ أبو زيد فهمي ، وسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 1994 .
- 2/ جعفر أنس قاسم ، الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة ، مصر، 2000.
- 3/ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة. الجزائر .
- 4/ رابح تواجية، قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- 5/ رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997.
- 6/ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 7/ سليمان الطماوي، الوجيز في القانون الإداري ، دار الفكر الأدبي ، القاهرة ، مصر، 1980.
- 8/ فضيلة زاوي محاضرات في تسيير المؤسسات، قسم علم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018/2017.
- 9/ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10/ محمد أنس قاسم ، مذكرات الوظيفة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 11/ محمد قدرى حسن، القانون الإداري، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12/ موسى بودهان، قانون التوظيف العمومي، ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 13/ هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية ، دار الهدى، الجزائر، 2010.

**** المجلات و الدوريات العلمية :**

- 1/ نهي حمزاوي، دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي ، مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، ديسمبر 2017.
- الرسائل و الأطروحات الجامعية * دكتوراه، ماجستير *:

- 1/ أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي - دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة وهران، الجزائر، 2013/2012.

- 2/ باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، إدارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2010/2009.
- 3/ بشرى بوطالب ، دور الرقابة الادارية في تقييم اداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة 8 ماي 45، قالمه ، الجزائر ، 2019/2018.
- 4/ بن أحمد المنعم، علاقة العمل بين السلطة والحرية في التشريع الجزائري، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجستير فرع الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 5/ بن عيسى الشريف عبد القادر، تقييم مستوى استخدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2008.
- 6/ بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال فترة 2005/2007، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر ، 2008.
- 7/ بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2010 / 2011.
- 8/ بومنة فطيمة ، سيرورة عملية التوظيف والاختبار المهني في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2005.
- 9/ زينب خير ، تقييم الاداء كأداة لتثمين المورد البشري على مستوى الادارة المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص ادارة و حكامه محلية، كلية الحقوق ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 2013/2014.
- 10/ السعيد بلوم ، اساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2008/2007.
- 11/ سليم منى ، اثر نظم المعلومات على فاعلية اداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، مالية و محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2016/2017.
- 12/ عبد القادر شايب الرأس، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 02، الجزائر، 2017.

- 13/ عمار بن عشي ، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة لنيل الماجستير ، علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2006/2005.
- 14 / القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية، العدد 06 الصادر بتاريخ 11 فيفري 1990.
- 15 / مولاي لحسن بن فرحات، إدارة الكفاءة ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، الجزائر، 2012/2011.
- 16 / مراد بوطبة، دروس في الوظيفة العمومية ، مطبوعة دروس للسنة الثالثة ليسانس ، جامعة أحمد بوقرة ، كلية الحقوق ، بومرداس، الجزائر، 2018/2017.
- ج* المقالات و الابحاث المنشورة على المواقع الالكترونية:

مقال منشور على الموقع الالكتروني :

<http://khayredine25.maktoobblog.com/1611264>

د* النصوص القانونية :

- 1/ الأمر 76-57 المؤرخ في 05 جويلية 1976، المتضمن نشر الميثاق الوطني، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر في 30 جوان 1976.
- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 16 جويلية 2006.
- 2/ الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 16 الصادر في 08 جوان 1966.
- 3/ التعليمات الوزارية المشتركة رم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008 التي تعدل وتتم التعليمات الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية تنظيم وإجراء المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية.
- 4/ الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.
- 5/ المرسوم التنفيذي رقم 95-293.
- 6/ المرسوم الرئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2006 والمتضمن إحقاق المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 36 الصادر في 31 ماي 2006.

- 7/ المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007.
- 8/ المرسوم رقم 90-416 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 والمتعلق بتشكيل مجلس الوظيفة العمومية المتساوي الأعضاء، الجريدة الرسمية، العدد
- 9/ المنشور رقم 14 المتعلق بالمرشحين المتساويين في الترتيب في المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 29 أبريل 2006.
- 10/ المنشور رقم 14 المتعلق بالمرشحين المتساويين في الترتيب في المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 29 أبريل 2006.
- المراجع باللغة الاجنبية ** الانجليزية **:

مقالات باللغة الانجليزية :

- 1/ Paul Schoukens. Alberto Barrio, The changing concept of work: When does typical work become atypical? , Article, European Labour Law Journal 2017, Vol. 8(4) 306–332,2017 ..
- 2/ Ronald w.Mc Quaid .Colin Lindsay ,The concept of Emloyability, Article in Urban Studies , February 2005.
- 3/ Judy Fudge. Eric Tucker, The Legal Concept of Employment: Marginalizing Workers, Report for the Law Commission of Canada, October 25, 2002.
- 4/ SATISTCS FINLAND, Article posted on the website:
<https://stat.fi/en/statistical-data>.