

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة أبو بكر بلقايد

الملحقة الجامعية - مغنية -

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص
إدارة أعمال الموارد البشرية

سياسة التوظيف في الوظيف العمومي دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

تمت إشرافه الأستاذة:

عيسي نبوية

كلم من إحداد الطالبين:

ساجي أمنة
بن تناح فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

بن رمضان أنيسة..... رئيسة
عيسي نبوية..... مقرر
خلوط عواطف..... ممتحنة

السنة الجامعية : 2015 / 2016

دعاء

اللهم لا تدعني أُصاب بالغرور إذا نجحت ولا
باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائماً بأنّ العمل هو
التجارة التي تسبق النجاح وأنّ الفشل مدرسة يمرّ بها
العظماء

يا ربّ أجر للناس على يديّ الخير ولا تمنعه بالمن وهب لي
معالي الأخلاق واجعل حاجتي إليك وحدك ولا تجعلها في يد
غيرك واجعلني ممن تفاعل بخيرك فأكرمته وتوكل عليك
فكافيته

ربّي اقدر لي كل ما هو خير لي واكتب لي السعادة
فيم اخترته لي فإنني لا أدري ما تحمله الأيام لكن ثقني
بأنك معي تكفيني فما دمت راض عنّي فليس في الأرض
من يكسرني

يا ربّي.....إن نسيتك فلا تنساني

آمين يا رب العالمين

شكر و عرفان

الحمد لله الذي خلق الكون ونظمه وخلق الإنسان وعلمه وكرمه ، وسنّ الدين ونظمه، ووضع البيت المحرم وحرّمه ، ونادى موسى وكلمه ، وأرسل محمداً وعلمه ، سبحانه ما أعلى مكانه وأعظمه وما أكثر جوده وكرمه ، له الحمد بالحق والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

بفضل المولى عزوجل وبتوفيق منه تمكنا من تقديم هذا العمل المتواضع فقبل كل شيء نقول : " اللهم لك الحمد والشكر حتى ترضى ، ولك الحمد والشكر إذا رضيت ولك الحمد والشكر بعد الرضى " .

كما نتشرف أن نتوجه بخالص الشكر لأستاذتنا الفاضلة عيسى نبوية على تكرمها بالإشراف على مذكرتنا

ووفاءً وتقديراً واعترافاً مئاً بالجميل نتوجّه بجزيل الشكر والعرفان لكل يد كريمة بذلت جهداً في مساعدتنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

نشكر كلّ الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا في جميع أطوار الدراسة فكل التحية والتقدير لكل من حمل وقدر معنى أقدس رسالة في الحياة وهي التعليم

والصلاة والسلام على نبي الرحمة الأمين محمد صلى الله عليه وسلم

إهداء

باسم رافع السماوات بلا عمد، باسم الخالق وحده الذي أضاء الكون بنوره والصلاة والسلام على سراج الأمة المنير وشفيعها النذير البشير محمد النبي الرسول العربي الأمين وعلى آله الهاديين وصحبه الرافعين لقواعد الدين أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من كلَّه الله بالهبة والوقار، إلى من رسم شخصيتي وبنى مبادئى، إلى من تعب من أجل راحتي وسعادتي، إليك أبي فلن يكررك الزمن وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها في اليوم وإلى الغد وإلى الأبد..... أدامك الله تاجاً فوق رؤوسنا

إلى نور العيون والصدور الحنون، إلى من أحاطتني بسياج حبها، إلى من كان دعائها سرُّ نجاحي، إلى القدوة التي زرعت الأخلاق وحُبَّ الخير بداخلي، إليكي يأروع أم في الوجود..... أدامكي الله شمعة تنير لنا الطريق

إليكما تُكتب أجمل الكلمات وتُصاغ أروع العبارات وعلى أعتاب فضلكما تنكسر الأقلام ويبيكي الحرف لعجزه عن إيفائه حقكما العظيم..... جزاكم ربكما الجنة

- إلى رياحين حياتي إخوتي نعيمة، مراد، عبد الصمد، يوسف
- إلى رفيقات دربي وظلالتي التي لم تفارقني: فاطمة، مريم، فاطمة، صبرينة وكل صديقاتي المخلصات اللواتي وسعت أسماؤهن ذاكرتي ولم تسعها مذكرتي
- إلى كل من يُكنُّ لي الإحترام و المحبة والتقدير

أمينة

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك ، إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي
لعلني لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

* إلى أغلى إنسانة في الوجود، إلى التي لا يوفي قدرها أيّ كلام وعمل، إلى من
علمتني وقوفها إلى جانبي كيف أنظر لغدي، إلى من منحني من غير أن تسألني،
إلى من ضحّت بحياتها وآمالها من أجلنا، إلى أمّي الحنون أدامها الله
وحفظها من كل كرب

* إلى من أعانني على طلب العلم والتعلم، مثلي الأعلى وتاج رأسي ومنبع العزم
والقوة والإرادة، أبي حفظه الله وأطال في عمره

* إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود أخي العزيز سعيد وأختاي مليكة
و أمال

* إلى أغلى إنسانة على قلبي خالتي حورية

* إلى الروح الطاهرة جدي رحمه الله وإلى جدّتي أطال الله عمرهما

* إلى أغلى وأعزّ من صاحبتُ في حياتي إلى رفيقتي في العمل ساجي أمينة
وكل عائلتها

* إلى كلّ الأساتذة الكرام وإلى كل من يحمل ذرّة حبّ في قلبه لي

فاطمة الزهراء

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
15	أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المنظمة	شكل -1-
33	وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر	جدول -1-
52	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين والتمهين بصبرة	شكل -3-

المقدمة العامة

تواجه المنظمات اليوم سواء كانت عمومية أم خاصة ، بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات والتحويلات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، ومست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية ، التي تعنى بدراسة أهم مورد في المنظمة منذ دخوله إليها وإلى غاية خروجه منها ، فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن ونظام في آن واحد ، يعتبر علم نظرا لاحتوائه على معالم وقواعد يقوم عليها ، أما عن كونه فن فهذا لاعتماده على المهارة والابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني ، هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية وأسلوب علمي محكم .

وتحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية الإستقطاب التي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة ، وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب شاغر ، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . هذه العملية تحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات لاسيما المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها المسؤولة عن أداء وظائف الدولة وتحقيق أهدافها الاجتماعية ولأجل تحقيق هذه الأهداف بالفاعلية المطلوبة كان لزاما عليها زيادة الإهتمام بمواردها البشرية اهتماما استراتيجيا من خلال عمليات التطوير والتدريب والتأهيل ولكن ذلك يكون بعد أساليب حسن الإنتقاء والتوظيف. ونظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام ، أولى المنظرون السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب اتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءتهم ، مؤهلاتهم وقدراتهم....هذا الإهتمام نلمسه على الصعيدين الدستوري والقانوني ، إذ أننا نجد أغلب الدول ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين ، وهذا ما تم تجسيده على مستوى كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر والتي حرصت على ضمان هذا الحق مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة ، وذلك يشكل حالة ضمنية لدور عملية التوظيف في انتقاء كفاءة وفعالية المورد البشري على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية بشكل خاص وقطاع الوظيفة العمومية بشكل عام في بلادنا .

ومن هنا يمكننا صياغة الإشكالية التالية :

فيم تكمن المبادئ والأسس التي تحكم سياسة توظيف الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية؟

المقدمة العامة

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 - ماهو دور وأهمية المورد البشري على مستوى الإدارة ؟
- 2 - ماذا يقصد بعملية التوظيف وماهي أهميتها بالنسبة للمنظمة ؟
- 3 - كيف تتم عملية التوظيف بالوظيفة العمومية وماهي الخصائص التي تطبع هذه العملية في هذا القطاع ؟
- 4 - ماهو واقع التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية ؟

الفرضيات:

قصد الإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية :

- 1 - العنصر البشري يعتبر عنصرا اساسيا في التنمية
- 2 - تخضع عملية التوظيف بالوظيفة العمومية خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- 3- ترجع عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية إلى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع

أسباب إختيار الموضوع:

- محاولة معرفة أهمية التوظيف الجيد وأثره في الرفع من مستوى أداء المؤسسة
- محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤول عند القيام بتوظيف الموارد البشرية بالمنظمات العمومية
- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الموارد البشرية مما يستدعي زيادة الإهتمام بهذا المورد لأنه أداة لتحقيق هدف أي منظمة مهما كان نوعها و نشاطها
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة

أهمية البحث:

المقدمة العامة

تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث 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 و الإستثمار فيها. فالإدارة لا يمكن أن تؤدي مهامها بالشكل المطلوب إذا عجزت عن توفير الموارد البشرية المؤهلة لذلك ، وهذا ما جعلها ملزمة على تبني سياسة توظيف رشيدة قائمة على مبدأ الجدارة و الإستحقاق في شغل المناصب الشاغرة ، لاسيما إذا تعلق الأمر بالإدارات العمومية والتي تحمل على عاتقها مسؤولية تلبية حاجات ورغبات المواطنين من جهة ، ومسؤولية تحقيق أهداف الدولة وسياساتها التنموية من جهة أخرى

أهداف البحث:

سنسعى من خلال البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاعة هذه النصوص، ومدى مواكبتها للتطورات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم
- ✓ لفت الإنتباه إلى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياساتها ، مما يقتضي ضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بها وذلك من اجل الإستفادة منها في مجال الإدارة العامة
- ✓ تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- ✓ إبراز أهمية التوظيف من خلال تسليط الضوء على واقع التوظيف في الجزائر

منهج البحث:

سنعتمد من خلال دراستنا للموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أن تحقيق أهداف البحث تطلب تقسيمه إلى جزئين نظري وتطبيقي وذلك للإمام بالموضوع أكثر

صعوبات البحث :

ينبغي الإشارة في الأخير إلى العراقيل والصعوبات الكبيرة التي واجهتنا في إعداد هذا البحث ، والتي تتمثل في نقص المراجع المتخصصة في موضوع الدراسة ، وكثرة القوانين والتنظيمات التي تحكم عملية التوظيف في الوظيفة العمومية

الدراسات السابقة:

المقدمة العامة

1- دراسة حمداش شهرة تحت عنوان سياسة التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية دراسة حالة الإدارة المركزية الجزائرية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مذكرة لنيل شهادة الماجستير سنة 2002 اهتمت بدراساتها لموضوع موضوع التوظيف بالجانب القانوني والسياسي والإقتصادي وعلاقة التأثير، والتأثير بين هذه الجوانب، كما تطرقت إلى أهم التطورات التي عرفتها الساحة الوطنية من تحولات سياسية واقتصادية، وما يتبعها من قوانين، كما قامت الباحثة بتبيين أهم النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية، واقترحت بعض الحلول من أجل تفادي تلك النقائص

2- دراسة تيشات سلوى أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس سنة 2010 توصلت إلى نتيجتين مهمتين هما : إن فعالية الهياكل والتنظيمية الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وإن هذه الكفاءات لا يتم الحصول عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، كما توصلت إلى أنه يجب اعتماد إطار قانوني محكم ومدروس لنظام الوظيفة العمومية يهدف إلى تنظيم وتحسين سير العمل الذي يؤديه الموظف العمومي بصفة عادلة تضمن محاربة الإنحراف والرداءة داخل الإدارة العمومية، ويسمح له بممارسة حقوقه وواجباته.

3- عبد اللاوي صبيحة، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، دراسة ميدانية بلدية البلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر سنة 2009

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية تعاني من عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية فيم يتعلق بالتقييم والحوافز والترقية وتقدير الكفاءات وتشجيعها على العطاء، وبالتالي تنمية الموارد البشرية كما توصلت إلى أن التخطيط للموارد البشرية في هذه المؤسسات لا يتم وفق منهجية علمية دقيقة، الأمر الذي ترتب عليه عدم تمكن الهيئات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها أو حتى تحديد الفائض منها وبالتالي سجلنا معاناة القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم الجهاز الوظيفي .

المقدمة العامة

4- عبد الكريم الطيف، ومضمونها يدور حول واقع وآفاق تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات، واهتم الباحث في هذه الدراسة بدراسة حالة الإقتصاد الجزائري، جرت هذه الدراسة وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، بجامعة الجزائر سنة 2002 - 2003، والهدف منها هو التأكيد على أهمية الدور الإقتصادي والإجتماعي الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أهم النتائج التي توصل إليها في هذه الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مثلها مثل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الأخرى ، أي تفتقد إلى التجربة والخبرة الواسعة في مجالات التسيير والتنظيم ، وبالرغم من الجهود التي قامت بها الدولة باتخاذها لبعث الحيوية الفعالة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تبقى النتائج المحققة في هذا المجال دون المستوى المطلوب .

تقسيم البحث :

لقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول وكمدخل للدراسة حاولنا التعرف على المفاهيم الأساسية التي تتعلق بالدراسة وذلك من خلال عرض مفاهيم أساسية للإدارة الموارد البشرية ، التوظيف ، الوظيفة العمومي ، وكذا الموظف العمومي

الفصل الثاني لقد حاولنا من خلاله التعرف على أهم طرق التوظيف بالوظيفة العمومية سواء توظيف داخلي أو خارجي وكذا أجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر

الفصل الثالث تم من خلاله التعرف على واقع التوظيف في الجزائر وذلك من خلال التطرق إلى دراسة حالة توظيف في مركز التكوين والتمهين في صبرة

مقدمة الفصل :

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري.

ولقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين تقريبا، حيث أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات في الدول الصناعية المتقدمة إلى إحداث في تغيرات نوعية طبيعية القوى العاملة، ولعل أهم هذه التغيرات هو زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصصا.

ولقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري بل ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المؤسسة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها.

لذا سنعالج الفصل الأول: من خلال المباحث التالية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار العام للتوظيف

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول التوظيف العمومي

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أجمع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة .

المطلب الأول: المفهوم والحاجة إلى إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية

أطلقت عدة تسميات على إدارة الموارد البشرية من قبل الكتاب و الباحثين في مجال إدارة الأعمال , فهناك من أطلق عليها اسم إدارة الأفراد و إدارة شؤون العاملين و إدارة القوى العاملة في حين أن الاصطلاح الشائع في عصرنا هو إدارة الموارد البشرية من الجانب النظري أما من الجانب الإداري فمصطلح الشائع هو مصلحة المستخدمين .ولقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين¹ وفي ما يلي البعض من هذه التعاريف:

يعرف **Sikhula** إدارة الموارد البشرية "بأنها إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الإختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"

" يرى **Myres.C** و **Pigros.P** أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"²

أما بعض المؤلفين العرب فيحددون إدارة الموارد البشرية بأنها:

¹ بن يوسف بنعمر، تسيير الموارد البشرية " حالة الترقية " ، مذكرة نهاية التكوين خاص بالمقتصدات المسيرين بمراكز و معاهد التكوين المهني معهد التكوين و التعليم المهنيين سنحزري عبد الحفيظن دفعة 2015/2014 ص 01
² بن تركية شريفة، تسيير الموارد البشرية الترسيم والترقية،مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة التربص في التكوين المتخصص للمقتصدات المسيرين، معهد التكوين المهني سنحزري عبد الحفيظ، سيدي بلعباس، دفعة 2014 / 2015 ص 08

* مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة) واستخدامهم، ورفع كفاءتهم، وتحديد حقوقهم وواجباتهم، وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض. ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن: "إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها وإستمرارها" ¹

الفرع الثاني: الحاجة إلى الموارد البشرية

بحكم تواجد العمال في جميع مستويات التنظيم بالمؤسسة فإن جميع إجراءات وأساليب إدارة الموارد البشرية تمس جميع هذه المستويات ، مما يجعلها متواجدة وضرورية بالنسبة لجميعها وكونها محور انشغالهم وبذلك لا يمكن للمؤسسة أن تمارس أنشطتها في غنى عن إدارة الموارد البشرية ، فالمؤسسة ليست فقط مركزا للمزج والتوليف بين عناصر الإنتاج بغرض الحصول على قيمة مضافة (السع والخدمات) ، فهي أيضا مجموعة من الأشخاص يكونون مجموعة إنسانية ضمن مجموعات فرعية بالمؤسسة .

تشكل هذه المجموعات الإنسانية في مجموعها ، المورد الأساسي للمؤسسة في عملها على وضع جميع الموارد الأخرى (التقنية ، التجارية ، المالية ،...) تحت تصرفها ، وهذا بفضل الدراية التي يمتلكونها والعلاقات التي تربطهم فيما بينهم وبين العملاء الخارجيين . ²

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهد والابتكار. و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية في:

¹ عبد الباربي إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2008، ص18-19
² صبيغ عبد الحفيظ، واقع وأفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية- فرع السيارات الصناعية بالروبية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، 2014 / 2015 ص 39

- ✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- ✓ تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، ومعدل الغيابات والتأخرات.
- ✓ تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.
- ✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات ...
- ✓ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.¹
- كما يقول بيدر واكر: " أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع بها مورد وحيد حقيقي هو الإنسان" *

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن منظمات الأعمال في القرن الواحد والعشرين تواجه ستة تحديات خطيرة بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها وموقعها ، ولمواجهة هذه التحديات ينبغي لهذه المنظمات أن تحدد لنفسها مجالات وتخصص لها إمكانيات جديدة ، والسؤال الفرعي الذي ينبثق هنا هو من المسؤول عن هذه التحديات ؟ والجواب هو كل فرد في المنظمة مع الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في المساعدة لمواجهة هذه التحديات التي تعد تحديات تنافسية ، والتي تتمثل بما يأتي:

الفرع الأول : العالمية

لقد ذهبت تلك الأيام التي كانت معظم المنظمات تصنع منتجاتها داخل البلد وتصدرها إلى الخارج ، فمن التوسع السريع للأسواق العالمية صار المدراء يكافحون لأجل الموازنة بين احتياجات التفكير عالميا والتنفيذ محليا ، وهذا مما يجعلهم أن يضطروا لنقل الأفراد والأفكار والمنتجات والمعلومات في جميع أنحاء العالم لكي تسد الحاجات والرغبات المحلية ، كما يتوجب عليهم الإنتباه للمقومات الجديدة والحيوية عند صياغة الإستراتيجية وتحديد

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000 ص24.
* بيدر واكر هو أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا

المواقف السياسية المتغيرة ، ومواجهة التزايدات التجارية العالمية ، والتعامل مع أسعار الصرف المتقلبة وتبادل العملات والثقافات المتنوعة وكذلك يتوجب عليهم الإلمام أكثر بأساليب التعامل مع الزبائن من البلدان الأخرى والتجارة العالمية والمنافسة الحادة أكثر من ذي قبل وباختصار أن العالمية ستتطلب من المنظمات أن تزيد من قدراتها على التعلم والتعاون وإدارة التنوع والتعقيد والغموض .

الفرع الثاني : الربحية من خلال النمو

خلال العقد الماضي أخذت معظم المنظمات تتخلص من خسائرها ومظاهرها السلبية باتباع أساليب التقليل والترشيق ، وإعادة تصميم الأعمال، والإندماج لأجل زيادة الكفاءة وتقليل الكلف وحيث أن مثل هذه الأساليب قد تم الإنباه لها وأصبحت متقدمة ، وبالتالي هذا ماجعل الإداريون يلجؤون للجانب الآخر من معادلة الربح ألا وهي زيادة الدخل لغرض النمو. إن عملية النمو لها متطلبات معينة ملزمة بها المنظمات التي بدورها لا بد أن تطمح إلى كسب زبائن جدد وتنتج سلع جديدة ، وبحيث تكون مبدعة ومبتكرة على الدوام ، مع أهمية تشجيع العاملين على التعلم وتبادل المعلومات ومواكبة السوق وتغييراته السريعة ، ومن المؤكد أن المنظمات التي تسعى للنمو من خلال الإندماج والإكتساب والمشاريع المشتركة يتطلب منها أن تمتلك قدرات عالية ومهارات متنوعة في مواجهة الثقافات المتنوعة .

الفرع الثالث : التكنولوجيا

التكنولوجيا جعلت العالم أصغر وأسرع بحكم كون الأفكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال وتحرك مستمرين والتحدي الذي سيواجهه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيمة ، وبخاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا ففي السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصورا عاليا حول كيفية جعل التكنولوجيا جزءا حيويا ومنتجا في مجال العمل ، كما يتحتم عليهم أن يظلوا في مقدمة منحى الخبرة وأن يتعلموا أساليب دعم ورفع قيمة المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعكسه فإنهم قد يواجهون خطر ابتلاع المعلومات لهم .

الفرع الرابع : التغيير، التغيير ثم المزيد من التغيير

ربما أعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المنظمات هو الذي سيتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها وهنا يتوجب على إدارتها أن تتعلم بسرعة وصورة متواصلة قضايا الابتكار وإعادة هندسة الأعمال وكذلك كيفية وضع صيغ عمل إستراتيجية مجدية أو اكتشاف التوجهات بشكل أسرع من المنافسين مع أن تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل

الفرع الخامس : رأس المال الفكري

أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتناجر بالخدمات المالية والاستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا ، وكما قد تكون هذه المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المنظمات التي تحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن فمن الآن وصاعداً تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد ، وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا وعليه فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوي المهبة والمهارات المتنوعة) وبناءه واستثماره والمحافظة عليه .

الفرع السادس : رأس المال الاجتماعي

إن تحدي رأس المال الاجتماعي سيعامل مع كيفية سعي المنظمات أن تعمل كجماعات عمل متعاونة أكثر من كونها عدد من الأفراد يعملون سوية سعياً إلى تحقيق أهدافها ، وبالتالي العمل على إنشاء جسور المحبة بين الأفراد والقضاء على المسافات البعيدة التي تفصلهم عن بعضهم البعض . إن التحدي الجديد يتمثل في توجيه إدارة الموارد البشرية نحو إيجاد رأس المال الاجتماعي وتطهير المنظمات من سلبات التوجه نحو الفردية وجعله قضية مركزية لإصلاح الحياة فيها التي تتصف بالحركية والتعقيد أو حمايتها من الفوضى والدمار والضياع . ولذلك بات بناء العلاقات الاجتماعية المتطورة في زمن التكنولوجيا والعولمة كمرحلتين أساسيتين تمر بها المنظمات أمراً في غاية الصعوبة والأهمية في نفس الوقت ، وبخاصة إذا تم الأخذ بنظر الاعتبار كثرة أولئك الأفراد الذين يعملون بانتماء ضعيف والتزام واطى وعلى وفق ما يشاؤون هم وليس كما تشاء منظماتهم .¹

¹ د سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة العربية سنة 2009 ص 17- 21

المبحث الثاني : الإطار العام للتوظيف

الناس المتمون للشركة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى لذا فالمنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين للملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف .

المطلب الأول: مفهوم التوظيف وموقعه في إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : مفهوم التوظيف

التوظيف لغة: يراد به استخدام أو تشغيل شيء ، قصد إنشاء قيمة جديدة منه وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح منها ، ويستخدم العمال قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة¹

التوظيف اصطلاحاً: هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وتكليفه بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل والذي يراد به ملئ أو سد منصب كان شاغراً²

التوظيف فقها: اختلف مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين فهناك من عرفه على أنه :

- ❖ هي تلك العملية المستمرة التي تقضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة ، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها.³
- ❖ هو عملية مكونة من ثلاث مراحل صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة⁴
- ❖ بأنه النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل
- ❖ اجتذاب المرشحين المناسبين للملئ الشواغر للوظيفة المعلن عنها
- ❖ هو سلسلة النشاطات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المؤسسة بالكوادر البشرية اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية .⁵

¹ المنجد في اللغة والإعلام ، دار الشرق لبنان الطبعة 24 ، 1973 ص 265

² د. حيزي كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال -النظريات والعمليات الإدارية منهج تحليلي- دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان . الطبعة الأولى سنة 2007 – ص179

³ أحلام قاسي ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل، جامعة البويرة ، 2011-2012 ص 64

⁴ د. حيزي كنانة ، مرجع سابق ، ص 179

⁵ د. وائل مختار اسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2009 ص

الفرع الثاني: موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية

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

- 1- تحليل العمل : ونعني به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، وكذلك تحديد مواصفات من سيشغلها
- 2- تخطيط الموارد البشرية : هي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا
- 3- توظيف الموارد البشرية : ونعني به شغل المناصب الشاغرة في المنظمة بموارد بشرية تتلائم خصائصها ومتطلبات المنصب الشاغر
- 4- تدريب الموارد البشرية : ويقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة في أداء مهامهم الوظيفية أو تنمية معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الموظفين الحالية والمستقبلية
- 5- تقييم أداء الموارد البشرية : ويقصد به قياس مدى كفاءة الموظفين في المنظمة لمعرفة مدى مساهمتهم في أداء المهام المنوطة إليهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم
- 6- تعويض الموارد البشرية : يقصد به مكافأة الموظفين على الجهود التي يبذلونها خلال قيامهم بأعبائهم الوظيفية ، ويكون هذا التعويض ماديا ومعنويا.¹

المطلب الثاني: مصادر وأهمية التوظيف

الفرع الأول: مصادر التوظيف

تعتمد المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية إما على المصدر الداخلي أو على الخارجي أو كليهما:

- 1- المصدر الداخلي : يقصد بالمصادر الداخلية ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة اعتمادا على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي ، وذلك من خلال عمليتي النقل الوظيفي والترقية وهذا تحقيقا لمبدأ أولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية ، حيث أن هناك العديد من المنظمات تعتمد على شغل المناصب الشاغرة بها من الموظفين

¹ تيشات سلوى - أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوفرة بومرداس 2010 ص 9-10

الذين يعملون بها حاليا ، وهذا نظرا لما تحققه سياسة التوظيف من الداخل من مزايا إلا انها لا تخلو من العيوب وفيه يلي نعرض أهم المزايا والعيوب

• مزايا التوظيف الداخلي:

- ✓ تكلفة التوظيف من الداخل تكون منخفضة مقارنة بتكلفة التوظيف من الخارج خاصة فيما يتعلق بتكلفة الإعلان وغيرها
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم ، وبالتالي تحقيق الإستغلال الأمثل لكفاءة الموظفين الحاليين بالمنظمة ، مما يمكن من الإستفادة من قدراتهم وخبراتهم بحكم معرفتهم بظروف العمل بالمنظمة
- ✓ إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للموظفين وتجنب المغامرة بتوظيف موارد بشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم

• عيوب التوظيف الداخلي

- ✓ الإعتماد على سياسة التوظيف من الداخل قد تحرم المنظمة من الإستفادة من الطاقات والكفاءات الجديدة التي تحمل أفكار جديدة تمكنها من تحسين الأداء والرفع من المستوى
- ✓ سياسة التوظيف الداخلي تسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الإختيار كالحياة وعدم المساواة بين المتقدمين ، وازدياد الأعباء الخاصة بإعادة التدريب على الوظائف الجديدة
- ✓ تعتمد الترقية على نتائج التقييم في وظائف سابقة وليس على مدى توفر متطلبات الوظيفة المستقبلية التي سيرقى إليها

2- المصدر الخارجي: يقصد بالمصادر الخارجية ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد البشرية المتاحة في

سوق العمل الخارجي ، وذلك في حالة عدم توفر المصادر الداخلية ، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية ، وقد تمتد لتشمل السوق الوطنية على مستوى الدولة ، أو تتعدى لتشمل البحث عن الموارد البشرية من دول أخرى فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل المناصب الشاغرة بها ، فلا بد لها من الإلتجاء إلى المصادر الخارجية

• مزايا التوظيف الخارجي

- ✓ المصدر الخارجي يزود المنظمة بموارد بشرية تحمل أفكار وثقافات جديدة وتصورات متطورة تجعلها متجددة الحيوية والنشاط بشكل مستمر

- ✓ سرعة شغل بعض الوظائف ، حيث شغلها من المصادر الداخلية قد يحتاج إلى وقت طويل لأنهم يحتاجون إلى تدريب يتلائم ومتطلبات الوظيفة التي سوف يتم ترقيتهم إليها ، أو التي سينقلون إليها
- ✓ يسمح المصدر الخارجي بإقامة علاقات تعاونية متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة في المنظمة

• عيوب التوظيف الخارجي

- ✓ الاتجاه إلى التعيين من الخارج يؤثر سلبي على الروح المعنوية للموظفين الحاليين في المنظمة ، مما قد يجعلهم يفكرون في التخلي عن الوظيفة وبالتالي هذا سوف يتسبب في خسارتها لكفاءات بشرية مدربة
- ✓ ارتفاع تكلفة الاعتماد على المصدر الخارجي خاصة فيم يتعلق بتكاليف الإعلانات وأدوات ووسائل إجراء المسابقات
- ✓ عدم دراية الموظفين الخارجيين بسياسات وأنظمة المنظمة ولوائحها قد يعتبر أحد المعوقات التي ستواجههم في بداية حياتهم الوظيفية ، ومن ثم فإن التكيف مع الأوضاع قد يتطلب وقتاً طويلاً ، وهذا ليس في صالح المؤسسة .¹

الفرع الثاني أهمية التوظيف

- ✓ تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية في المنظمة
 - ✓ تطوير قدرات العاملين في المنظمة ومهاراتهم
 - ✓ اشباع حاجات العاملين الشخصية وربط ذلك بتحقيق أهداف المنظمة
 - ✓ الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.²
- هذا وتلعب 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 وإنجاز استراتيجية الموارد البشرية إذا نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة ، لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة لبيئتهم

¹ تيشات سلوى ، مرجع سابق ، ص 23 - 27
² د. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى سنة 2008 ص 214

توظيفها داخل المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الإستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها .

وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير مناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية ، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة ، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة ، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹

المطلب الثالث العوامل المؤثرة في عملية التوظيف

الفرع الأول العوامل الخارجية : وتنقسم إلى مايلي:

1- البيئة القانونية ونجد فيها:

- ✓ قوانين الدولة
- ✓ القوانين الدولية
- ✓ منظمة العمل الدولية
- ✓ الإتفاقيات الثنائية

2- أسواق العمل ونجد فيها :

- ✓ العرض من العمالة الماهرة
- ✓ الطلب على العمالة النادرة
- ✓ درجة إتاحة التخصصات المحددة
- ✓ العمالة الغير نادرة النصف ماهرة
- ✓ العمالة الوافدة
- ✓ مستويات الاجور
- ✓ الفروق الاجرية

¹ أحلام قاسي ، مرجع سابق ، ص 65

3- بيئة الأعمال ونجد فيها :

- ✓ درجة المنافسة
- ✓ سرعة التغيير في التكنولوجيا
- ✓ التحالفات الإستراتيجية
- ✓ أحجام المؤسسات
- ✓ الهياكل التنموية
- ✓ كثافة العنصر البشري
- ✓ الرضا الوظيفي

الفرع الثاني : العوامل الداخلية وتتمثل فيم يلي:

1- التخطيط الإستراتيجي للأعمال ونجد فيها:

- ✓ فلسفة المنظمات
- ✓ التحليل البيئي والتنظيمي
- ✓ قياس عوامل القوة والضعف
- ✓ خطة العمل
- ✓ خطة القوى العاملة

2- اقتراح خطة التشغيل ونجد فيها :

- ✓ خطة النمو
- ✓ خطط التخصص والتحفيم

3- تخطيط الموارد البشرية ونجد فيها :

- ✓ تقدير الإحتياجات من التخصصات والوظائف المختلفة والمستويات الإدارية
- ✓ إعداد خطة التوظيف وتعيين العمالة الجديدة
- ✓ تحديد الخارجين عن العمل والمحالين والمعاد تدريبهم.¹

¹ أقيني أمال و عزوز فوزية، تكاليف سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة togi لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة ، 2012/2011 ص 9 - 10

المبحث الثالث : مفاهيم اساسية حول التوظيف العمومي

المطلب الأول مفهوم الوظيفة العمومية ومصادرها القانونية في الجزائر

الفرع الأول تعريف الوظيفة العمومية

تعريف -1- : تشمل الوظيفة العمومية مدلولان أحدهما شكلي والآخر موضوعي

المعنى الشكلي تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق

الدولة ، وهؤلاء الموظفون يعملون لصالح الإدارة وباسمها

المعنى الموضوعي وتعني به النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين ، والذي يتركز في تنظيم هذا النشاط لتمكين

الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات

تعريف -2- : الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة

من أجل تحقيق خدمات عمومية ، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية

الذين تربطهم بها شروط قانونية أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون

إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون .¹

الفرع الثاني: أسباب توفر المناصب الشاغرة

هناك عدة أسباب تدعو إلى توفر المناصب الشاغرة وبالتالي ظهور الحاجة إلى توظيف موظفين جدد لشغلها

من بين هذه الأسباب نجد :

1- نمو المنظمة إذ يفتح باب التوظيف نتيجة النمو والتوسع في الخدمات المقدمة ، لأن هذا التوسع سوف يؤدي

حتمًا إلى خلق مناصب شاغرة

2- استقالة موظف ما يؤدي استقالة أحد الموظفين إلى وجود منصب شاغر يحتاج إلى من يشغله

¹ - نيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا،فرنسا،الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس 2015/2014 ص 45-46

3- نهاية الخدمة يعتبر إنهاء الخدمة من الأسباب التي تؤدي إلى توفر منصب شاغر

4- موت أحد الموظفين تتسبب وفاة أحد الموظفين في خلق مناصب عمل شاغرة تحتاج إلى من يشغلها

5- التقاعد ويعني بقاء منصب شاغر ، ويكون التقاعد ناتجا عن إنهاء خدمات الموظفين لبلوغهم سن معين ، وقد

يكون التقاعد إجباريا أو اختياريا

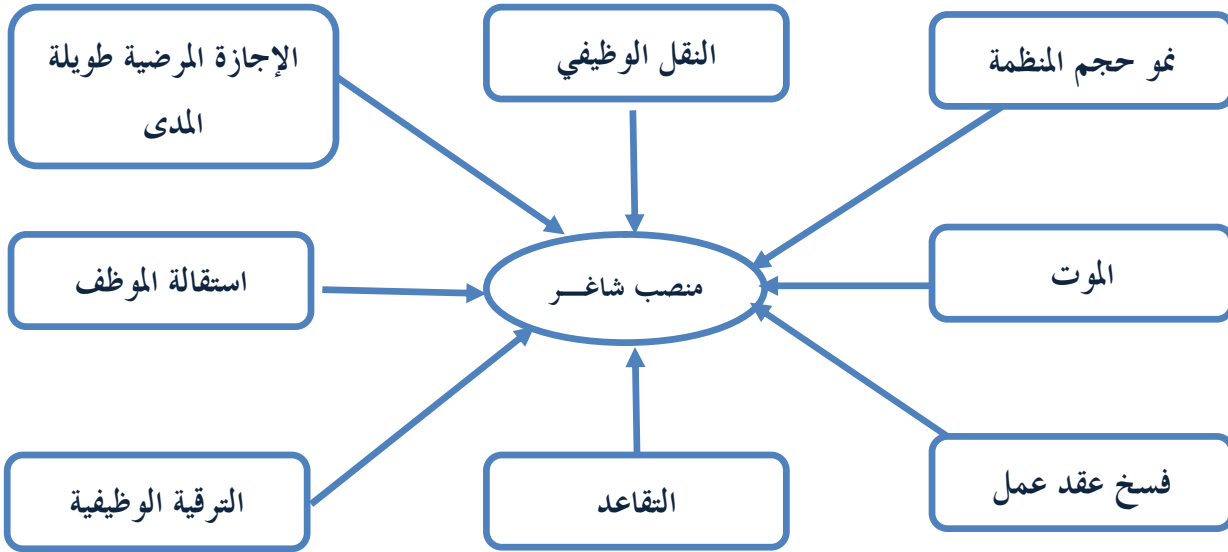
6- الترقية والنقل الوظيفي تتسبب ترقية أحد الموظفين من خلو منصبه الذي كان يشغله ، وبالتالي يجب فتح

باب التوظيف من أجل سد هذا الشغور ، وما ينطبق على الترقية ينطبق على النقل الوظيفي

7- إجازة تغيب قد يفتح باب التوظيف في حال ما إذا قام أحد الموظفين بأخذ إجازة تغيب بشكل مؤقت ، فيما

إذا لم يقرر هذا الموظف العودة إلى منصب عمله

وفيم يلي شكل يوضح لنا أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى كل منظمة .¹



شكل رقم -1- أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المنظمة

¹ تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين ، مرجع سابق، ص 16-17

المطلب الثاني : المبادئ العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية

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

الفرع الأول مبدأ المساواة :

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.

إن مبدأ المساواة بين البشر وجميع الميادين ، أقرته جميع الأديان السماوية وخاصة الدين الإسلامي حيث أكد عليه صراحة وهذا ما يظهر من خلال قول الرسول صلى الله عليه وسلم في حديثه الشريف إن ربكم واحد وأباكم واحد لا فضل لعربي على عجمي ولا لعجمي على عربي ، ولا لأحمر على أسود إلا بالتقوى ، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا ، كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون حرصين على توزيع الوظائف بين الناس على أساس المساواة مستبعدين العنصرية العرقية والتمييز الاجتماعي بين البشر.¹

• تطبيق مبدأ المساواة في الجزائر

لقد ناضلت الجزائر كغيرها من الدول في سبيل بناء منظمات تقوم على مبادئ النظام الديمقراطي أساسه السماح لكل مواطن جزائري بالمساهمة والمشاركة في بناء الوطن والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة ومن أجل تجسيد ذلك نص دستور 1996 في مادته 51 على يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون اية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون ، كما يؤكد نص المادة 74 من الأمر رقم 06-03 صراحة حيث نصت على يخضع التوظيف الى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.

الفرع الثاني مبدأ الجدارة في التوظيف

يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤوليتها ، لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والإستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك

¹ - لوران بلان، ترجمة أنطوان عبود، الوظيفة العامة، مطبعة عويدات، بيروت، الطبعة الأولى 1973 ص 48

يعرف الأستاذ ثوري مبدأ الجدارة أنه أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة

إن تطبيق مبدأ الجدارة بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الأداء ويحقق المصلحة العامة وهذا ما يعنيه البعض بقوله إن 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 كفء تظل الإدارة العمومية عاجزة عن تحقيق أهدافها حتى وإن أحسن وضع أنظمتها ، فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا فمن ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأجدد كما أبعدها المحسوبية في التعيين وأكد التزام الموظف بتحقيق الصالح العام ، ثم إن وسع مبدأ ديمقراطية الإدارة أمام المواطنين دون التفرقة بينهم إلا بالكفاءة والإستحقاق ويتم تحقيق هذا المبدأ عن طريق إجراء الإمتحانات والمسابقات من جهة وإنشاء أجهزة تكلف بتنظيم هذه المسابقات وتقوم بعملية الإختيار والتعيين من جهة أخرى.

• تطبيق مبدأ الجدارة في الجزائر

عملت الجزائر كغيرها من الدول التي تبني مبدأ الجدارة والإستحقاق في التوظيف العمومي لأنها أرادت تنهض بمستوى أداء مؤسساتها وإدارته

حيث تنص المادة 80 من الأمر رقم 06-03 على يتم الإلتحاق بالوظائف العمومية عن طريق :

- ✓ المسابقة على أساس الإختبارات
- ✓ المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين
- ✓ الفحص المهني.....

إن مسابقات التوظيف تعتبر من أهم الطرق والوسائل المساعدة على كشف كفاءات و جدارة المترشحين للوظيفة ، فالكفاءة تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.¹

1 - عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة، 2013/2014 ص 27 - 31

الفرع الثالث: مبدأ دائمية التوظيف

إلى جانب مبدأ الجدارة والمساواة يوجد هناك مبدأ ثالث وهو الدائمة في الوظيفة ، وهي أن يكرس الموظف حياته العملية لخدمة الوظيفة والمؤسسة التي نصب فيها ، أي قيامه بواجباته والحقوق التي تمنح له إلى غاية بلوغ السن المحدد قانونيا للتقاعد طبقا لما ينص عليه القانون ، فبالرغم من أنها تمنح الموظف فرصا كثيرة إلا أنها سوف تجعله يشغلها لصالحه بطريقة تعسفية

ونظرا لأهمية مبدأ دائمية الوظيفة في استقرار الموظفين وتحسين مردودهم الوظيفي ، فقد أخذت به العديد من الدول وخاصة الأوربية منها ، وهكذا اتجهت الدساتير المعاصرة إلى تقرير مبدأ التوظيف بصفة دائمة لضمان توفير جو الاستقرار والإطمئنان لرفع كفاءة الموظف وزيادة إنتاجيته.¹

المطلب الثالث : مفهوم الموظف العمومي ومركزه القانوني

الفرع الاول : مفهوم الموظف العمومي

إن الموظف العام ومنذ ظهور الوظيفة العامة وهو في حركة مستمرة وجهد جهيد فاعتناقه بهذا المسار تولدت بينه وبينها علاقة جد وطيدة ، حيث وهب نفسه لهذه الخدمة فأصبحت تلازمه بل أصبحت مصدر رزقه وضمان مستقبله.

1/ المفهوم الواسع للموظف العمومي: "هو كل شخص يتولى وظيفة أو مهمة تابعة للدولة، بصرف النظر عن

العلاقة التي تربطه بالإدارة و بصرف النظر على كون الوظيفة أو المهمة دائمة أو مؤقتة"

2/ المفهوم الضيق للموظف العمومي: وفقا لهذا المفهوم، الموظف العام ليس كل من يتولى وظيفة أو مهمة تابعة

للدولة، وإنما هو شخص له صفات وميزات أخرى تميّزه عن بقية الأعوان الآخرين، من حيث صفته وطبيعة الجهة الإدارية المنتمي إليها وطبيعة العلاقة التي تربطه بها.²

¹ حساني نسيم، عيساني نادية، عويبي ليلي، إشكالية التوظيف في ظل استراتيجية الموارد البشرية- دراسة حالة مديرية التربية والتعليم لولاية المدية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2010/2009 ص 64

² بلباي فاطمة الزهراء، المسؤولية الشخصية للموظف العمومي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة، سنة 2013 / 2014 ص 05

3/ الموظف العمومي في التشريع الجزائري

- الموظف العام كل من يولي وظيفة دائمة او مؤقتة في خدمة مرفق عام يدار بطريقة مباشرة¹
 حسب نص المادة 04 في القانون الجديد 03_06 أن الموظف العمومي :
 يعتبر موظفا كل عون عُيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الاداري²

الفرع الثاني: حقوق وواجبات الموظف

1- حقوق الموظف :

جاءت الحقوق في الفصل الاول من من الباب الثاني تحت عنوان الضمانات وحقوق الموظف بالتحديد في المواد من 26-39 وتتمثل في :

- ✓ تقاضي الأجر المادة 32 يعد الأجر والراتب بكل عناصره الوسيلة الرئيسية التي تعبر عنه مقابل العمل الذي يدفع له ، يكون استحقاقه بعد أداء الخدمة في نهاية كل شهر
- ✓ الترقية المادة 38 وهو حق أقرنه المشرع بحق التنويه وتحسين مستوى المشاركة في تنظيم الوظيفة العامة (الحق النقابي) المادة 35 ولعل الهدف من ذلك هو تمكين الموظفين من المشاركة في تسيير حياتهم المهنية وأمورهم وشؤونهم الوظيفية
- ✓ الحق في العطلة المادة 39 للموظف الحق في الراحة حتى يتمكن من تجديد نشاطه ، كما أن هناك ظروف اجتماعية أو مرضية تطرأ عليه تجعله في حاجة الى عطلة
- ✓ الحماية المادة 30-31 يقصد بها حماية الموظف من كل أشكال الإهانة والضغط والتهميش والإعتداء عليه من من طرف أي جهة

2- واجباته :

- ✓ التقيد بالطابع الشخصي للوظيفة ويقصد بذلك قيام الشخص المعني بالوظيفة العامة القيام بها شخصيا نجد هذا الإلتزام في المادة 19 من قانون الوظيفة العامة لسنة 2006 بقولها كل موظف مهما كانت مرتبته في التسلسل الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام التي تناط به .

¹ د.ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004 ص 160
² الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 46 المؤرخ في 16/07/2006 ص 05

- ✓ الإخلاص للدولة ومؤسستها جاء في المادة 04 من الأمر 03/06 يجب على الموظف في إطار تأدية مهامها احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها. بمعنى أنه على الموظف واجب الإخلاص للدولة ومؤسستها من خلال التقيد بالدستور والمبادئ التي يكرسها
- ✓ واجب التحفظ والكتمان وقد نصت المادة 48 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أنه يجب على الموظف الإلتزام بالسري المهني ، ويمنع عليه أن يكشف محتوى وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه. بمناسبة مهامه
- ✓ واجب الحياد نصت المادة 41 من الأمر 03/06 يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز
- ✓ واجب ايقاع العقاب ويقصد بذلك على أنه على الموظف الذي يتولى مسؤولية على مستوى المرفق التزام توقيع العقوبة المنصوص عليها قانونا على كل موظف أحل بالتزاماته المهنية
- ✓ واجب الطاعة قامت مقام المرفق العام على السلم الإداري الذي يرتب الموظفين كل حسب وظيفته في إطار احترام القانون الأساسي للوظيفة العامة فإنه ينتج عن ذلك علاقات بين الموظفين تفرض على الموظف الأدنى الخضوع للموظف الذي يعلوه في الدرجة.¹

الفرع الثالث: طبيعة لعلاقة القانونية بين الموظف العمومي و الإدارة في التشريع الجزائري

نصت المادة 6 من الأمر 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على انه "يكون الموظف إتجاه الإدارة في وضعية قانونية تنظيمية. و حتى في القانون الجديد الصادر في 2006 في المادة 7 من أحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية. و الغاية من ذلك تثبيت موظفي الإدارة ومنحهم ضمانات لاستمرارية وظائفهم وتكسيبه وضعية تنظيمية قانونية بتجاه الإدارة المستخدمة باعتبار أن الترقية بالنظام التعاقدية صعبة جدا، وأن هيكل الوظيفة العمومية يحتاج إلى تخصص قوي في كل المهام. وهو الهدف الذي لا يتحقق إلا في إطار نظام الاحتراف القائم على فكرة العلاقة التنظيمية القانونية، ما يضمن سير المرفق العام لذا ما جاء بالمادة 4 من قانون الوظيفة العمومية 2006 "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة وارسم في رتبة في السلم الإداري".

¹ داتر مسعودة، حمادي سعيدة، علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية في الجزائر-دراسة حالة مديرية النقل لولاية ورقلة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة 2014/2013 ص04-08

فالمشرع الجزائري يميل لتفضيل العلاقة التنظيمية القانونية مقارنة بالعلاقة التعاقدية إلا في نطاق ضيق، لذا جعل مدتها محددة لا تخوّل لشاغلها الحق في الإدماج وذلك خلافا لما كانت تجيزه معظم القوانين الأساسية الصادرة منذ دخول القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية لسنة 1966 حيز التنفيذ وتنصّ على إمكانية إدماج الأعران المتعاقدين والمؤقتين الذين يشغلون مناصب دائمة وذلك كلما توفرت فيهم شروط الالتحاق بمنصب العمل المشغور.

كما حدث في العديد من النصوص التنظيمية التي من أهمها المرسوم رقم 205/79 المؤرخ في 10 أكتوبر 1979 الذي بموجبه ادمج ما يزيد عن مئة ألف عوم متقاعد في هياكل الوظيفة العمومية .
وتلاه المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، الذي ينص في الباب التاسع منه وفي الأحكام الانتقالية، لاسيما المادة 143 على أنه "يمكن أن يدمج الأعران المتقاعدون الذين وظفوا تطبيقا لأحكام المرسوم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القواعد المطبقة على الأعران المتعاقدين والمؤقتين في الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والإدارات العمومية بناء على طلبهم، وفي حدود المناصب المالية المتوفرة ويشبتون (يرسمون) بإعادة ترتيبهم حسب مدة الترقية المتوسطة وفق الشروط نفسها المنصوص عليها في المواد 139 الى 142 وذلك و ذلك بعنوان 31 ديسمبر 1984 نظم سريان مفعول هذا القانون ابتداء من 01 جانفي 1985.

خلاصة لما تم ذكره فإن القول بوجود علاقة قانونية ما بين الموظف والإدارة، يعني مدى نجاعة هذه العلاقة في تحقيق وخدمة الصالح العام. حيث أن العلاقة التعاقدية التي تجمع الموظف بالإدارة عن طريق توافق إرادتهما بعقد، تحدد فيه واجبات والتزامات كل منهما، ما تجعلها مقيدتين وغير قابلتين للتكيف مع المستجدات ، وعليه فإن الفضل يعود للانتقادات التي سعت في مجال هذه العلاقة لان تطوّر الإدارة أي لضرورة التحرر من فكرة ما يشترطه الطرفين وأصبحت تعمل لما يتطلبه الصالح العام وتلك العلاقة التنظيمية المعتمدة من طرف الدولة عن طريق اللوائح والقوانين التي تصدرها، مما أعطى نوعا من الاستقرار والاستمرارية.¹

¹ بلباي فاطمة الزهراء، مرجع سابق ، ص25-26

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرضنا لمفهوم الموظف العمومي الذي يعبر عن شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره وتسيره الدولة.

هذا الأخير يصبح مسئولا عن أدائه ومطالب باستثمار أفضل مواهبه ومهاراته لتلبية احتياجات المنصب الذي يشغله بعد استكمال جميع الشروط التي تؤهله لشغل ذلك المنصب من خلال سياسة التوظيف التي تختلف إجراءاتها باختلاف مصادرها سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذا ما اقره المشرع الجزائري على أرض الواقع من خلال ما هو منصوص عليه في أحكام القانون الأساسي للتوظيف العمومي .

كل هذا يعتبر حتمية لاسترجاع هيبية ومصداقية الموظف والتي لا يمكن أن تخول إلا الأشخاص مؤهلين للعمل على تأطير الموظفين تحت مجموعة من القواعد تستجيب لمتطلبات دولة القانون، هذا من شأنه أن يؤدي إلى توازن الموظف، هذا التوازن يعتبر عامل أساسي في تنمية الرضا لدى العامل الذي يؤدي طبعا إلى زيادة كفاءته وفعالياته التي تنعكس إيجابا على المؤسسة وعلى الموظف .

مقدمة الفصل:

إن تكوين وإنشاء أي مشروع من المشروعات يحتاج إلى عناصر مادية وتنظيمية وبشرية تتفاعل مع بعضها البعض بما يحقق أهداف المشروع، ولا نبالغ إذا قلنا أن أهم هذه العناصر هو العنصر البشري، فأهمية هذا العنصر تفوق الأهمية النسبية للعناصر الأخرى. إن العنصر البشري يمكنه أن يحقق الاستغلال الأمثل للعناصر الأخرى المادية منها والتنظيمية والمزج بينهما بما يحقق أقصى كفاية ممكنة.

وانطلاقاً من هذا المفهوم تبرز أهمية اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة، فالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف هي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمشروع، وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، وهي أسس تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو أمر له أثره البالغ في تحقيق الكفاية الإنتاجية للمشروع. وتمكينها من تحقيق مستويات الإنتاج والجودة المطلوبين وكذا القدرة على المنافسة والبقاء في السوق في ظل التطورات والتغيرات الاقتصادية المتسارعة .

المبحث الأول تنظيم التوظيف الخارجي في ظل الوظيفة العمومية

نجاح المؤسسة وفعاليتها وبلوغ مستويات إنتاج وجودة وكفاءة عالية تقوم أساسا على نجاعة الأساليب المنتهجة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، تجسيدا لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وسعيا منها للحصول على الموارد البشرية المثلى ذات الخبرة والكفاءة والمؤهلة بما يتناسب مع أهداف واستراتيجيات وإمكانيات المؤسسة مع ضمان الحد الأدنى من التكاليف

المطلب الأول: الاستقطاب

الفرع الأول: تعريف الاستقطاب وأهميته

1- التعريف :

- ❖ الاستقطاب هو عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.¹
- ❖ مصطلح الاستقطاب يعني كافة النشاطات خاصة الإعلامية التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل في المتاحين سوق العمل.²
- ❖ هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدمين للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع.
- ❖ هو العملية التي بموجبها يتم جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل داخل المنظمة، وكذا ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها.³

2- أهمية وأهداف الاستقطاب:

- ✓ توفير عدد كافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.
- ✓ توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم.

1- د.جمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص88.

2- د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص137.

3- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2005، ص99.

وعليه يمكن القول أنه ومن جهة تساعد جهود الاستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة، ومن جهة أخرى يساعد كذلك على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد.

الفرع الثاني: مصادر الاستقطاب: وتنقسم إلى مصدرين رئيسيين هما:

1- المصادر الداخلية: بموجب هذا المصدر يتم الاعتماد على توفير العاملين من داخل المنظمة نفسها، وهذه

السياسة لها عدة فوائد من بينها:

- ✓ خلق علاقات جيدة بين الأفراد العاملين والإدارة.
- ✓ زيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة وتقليل التكاليف.
- ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:
 - ❖ الترقية والنقل: أي ترقية أحد الموظفين لشغل وظيفة ذات مسؤولية أعلى من مسؤوليته الحالية، وقد يتم نقل موظف من قسم إلى آخر في حال عدم إمكانية الترقية.
 - ❖ الإعلان التنافسي: يكون داخل المنظمة على لوحة إعلانات، ومن خلال تصميم داخلي يوزع على العاملين لبيان الوظيفة الشاغرة مع تحديد متطلباتها ومؤهلات الشخص المناسب لها.
 - ❖ مخزون المهارات: أي إعادة استخدام بعض الموظفين القدامى الذين أحيلوا على التقاعد نظرا للحاجة الماسة لهم.¹

2- المصادر الخارجية: بالرغم من فوائد المصدر الداخلي، إلا أنه ينصح الاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك لجذب

كفاءات جديدة وتعويض النقص الحاصل جراء التقاعد، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

- ❖ طالبي العمل: ويمكن معرفة ذلك من خلال طلبات الاستخدام والتوظيف المقدمة للمنظمة، حيث تحفظ هذه الطلبات لحين الحاجة إليها.
- ❖ الإعلان: يعتبر من الطرق شائعة الاستخدام، ويتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة والمؤهلات المطلوبة في شغلها، من خلال وسائل الإعلان المختلفة مثل: المذياع، الصحف، المجلات والانترنت.... وهناك عدة شروط يجب توفرها في الإعلان:
 - ✓ أن يتم نشر الإعلان في وسيلة واسعة الانتشار كالجريدة التي يتم تداولها يوميا.

¹ - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية 'تخصص نظم المعلومات الإدارية'، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص43.

طرق التوظيف بالوظيفة العمومية وأجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر

✓ أن يتضمن الإعلان كافة المعلومات المطلوبة سواء عن الوظيفة أو من يشغلها، المنظمة وكذا أهدافها.
✓ الوضوح والدقة في الإعلان.

❖ مكاتب التوظيف: وقد تكون مكاتب تابعة للقطاع العام كوزارة العمل، أو مكاتب للقطاع الخاص مقابل أحوار، وتسجل بهذه المكاتب أسماء الأشخاص الراغبين في العمل ومؤهلاتهم وتخصصاتهم.

❖ المؤسسات التعليمية: حيث يتم الاتصال مع الجامعات والمعاهد والكليات ومراكز التدريب والمدارس المختلفة التي تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة.

❖ نقابات العمال: حيث يوجد سجل خاص تبين فيه أسماء وعناوين وتخصصات الراغبين في العمل.

❖ توصيات العاملين بالمنظمة: حيث يوصي العاملون بالأفراد الذين يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

❖ المؤسسات المنافسة: يمكن اجتذاب العاملين من هذه المؤسسات عن طريق تقديم أفضل الرواتب والأجور والمميزات والمكافآت الأخرى.

❖ برامج التدريب والتشغيل: تتبنى بعض المنظمات عمل برامج تدريبية لتخصصات معينة، ثم يتم ترشيح الأفراد المناسبين للعمل¹.

الفرع الثالث: خطوات تنفيذ عملية الاستقطاب: تتم عملية استقطاب المرشحين عبر عدة مراحل أهمها:

✓ تحديد الحاجة لعاملين إضافيين: وذلك بعد طرح أسباب ظهور هذه الحاجة، كزيادة كمية العمل، خلق مشروع جديد أو ظهور وظائف جديدة.

✓ تحديد أسلوب تلبية الطلب: يتم بالتعيين بالاستعانة بعمالة مؤقتة أو غيرها.

✓ تحديد مصدر الحصول على الموظفين الجدد: من مصادر داخلية أو خارجية.

✓ تحديد الوسيلة المناسبة لاستقطاب المرشحين².

الفرع الرابع: فعالية استقطاب الموارد البشرية

تعتمد فعالية الاستقطاب على قيام المنظمة بمجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب القوى العاملة وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها، وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها، ومن أهم هذه العوامل:

1- توفير تصميم تنظيمي حديث (الهيكل التنظيمي): يتصف بما يلي:

¹ - فؤاد هلال، توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص 23-25.

² - د. حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 89.

- مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات.
- حرية التعبير عن الرأي.
- ضمان استمرارية العمل للعاملين.

2- النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل: وتعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعية وواضحة عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام، والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص.

3- توسيع مسارات الترقية: تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقبليين والمحافظة على القوى العاملة الموجودة لديها حالياً، عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة أمام العاملين والمستخدمين.¹

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب

- ✓ الظروف الاقتصادية العامة للمنظمة.
- ✓ الخبرة السابقة للمنظمة في مجال الاستقطاب.
- ✓ ظروف العمل والأجور التي توفرها المنظمة.
- ✓ التنوع في استخدام مصادر الاستقطاب، والوسائل المعتمدة في ذلك.
- ✓ أن يكون الاستقطاب قانونياً في كافة مراحله.
- ✓ تعيين المستقبليين المنتقنين في مراكز تناسب تخصصاتهم.
- ✓ سمعة المنظمة والبيئة الخارجية المتواجدة بها.

المطلب الثاني: الاختيار

الفرع الأول: مفهوم الاختيار وأهميته

1- مفهوم الاختيار: الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، واختيار الفرد للوظيفة هو محصلة مشتركة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها، بالإضافة إلى سلوكيات وسمات المنظمة القائمة بجهود الاستقطاب.²

¹ - د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص96.
² - د. حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص92.

ويعرف YODER الاختيار بأنه العملية التي تقوم بها الإدارة لتقسيم المترشحين للعمل إلى فئتين، إحداهما تضم أولئك الذين يقبل انتقاؤهم وتعيينهم والأخرى تضم المرفوضين.¹

2- أهمية الاختيار:

- ✓ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ إشباع الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية، كإعطاء العمال أجورا عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم.
- ✓ إن الاختيار السيئ من عوامل فساد وفشل المنظمة، بينما الاختيار الجيد يضمن إنتاجية عالية.²
- ✓ تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة ومن تم تحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ تحقيق الانسجام في علاقات العمل داخل المنظمة.³

الفرع الثاني: المبادئ (المعايير) المعتمدة في الاختيار

من المعروف أن هناك فروقا فردية بين الأفراد، ومن هذا المنطلق يمكن رسم سياسة الاختيار وفق المبادئ التالية:

- 1- المهارات والقدرات:** وهي مقدرة الفرد على الربط بين القدرات العقلية والبدنية للفرد، وتوظيف ذلك في أدائه لعمله.
- 2- الخبرات السابقة:** والتي تتمثل في رصيد الفرد من المعلومات والمعارف التي اكتسبها خلال مسيرته العملية.
- 3- الكشف:** ويعبر عن استعداد وقابلية الأفراد للتعلم والتدريب للأعمال وطريقة أدائها.
- 4- العمر:** تتطلب بعض الأعمال الخبرة ويعني هذا طلب أعمار متقدمة، في حين أن بعض الأعمال لا تتطلب الخبرة وهنا يفضل الشباب للاستفادة من أفكارهم وإبداعاتهم المندفعة، أو بغرض تأهيلهم للمستقبل.
- 5- الشخصية:** هي مزيج من الخصائص والمميزات الجسمانية والبناء النفسي المعقد، فمن خلال مجموعة من الاختبارات يمكن تحديد معالم الشخصية المطلوبة لنوع العمل.
- 6- الجنس:** تتطلب بعض الأعمال إمكانيات جسمانية معينة، فالرجال مثلا يمكن الاعتماد عليهم في أعمال خارج أوقات العمل، أو أعمال مجهددة تتطلب قدرات بدنية عالية، في حين هناك أعمال لا تحتاج لذلك يمكن أن تشغل من طرف النساء.

¹- د. سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص188.

²- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص46.

³- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص144.

7- تحمل المسؤولية: وتعني أن يكون الفرد مسؤولاً عن عمل مرؤوسيه وعن قراراتهم وتعاملهم مع الأجهزة والإدارات.

8- التحصيل العلمي: ويقصد به نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.¹

الفرع الثالث: إجراءات ومراحل اختيار القوى العاملة

هناك عدة إجراءات ومراحل يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للمنشأة أهمها:

1- الاستقبال: هو أول اتصال مباشر ورسمي بين طالب العمل ووجهة العمل.

2- المقابلة الأولية التمهيدية: والغرض منها هو التعرف على شخصية وهيئة المتقدم، ومؤهلاته العلمية وخبراته السابقة، ومعرفة سبب ودوافع رغبته في هذه الوظيفة.

3- استمارة طلب الاستخدام: وهي عبارة عن استمارة تحتوي عدداً من الأسئلة، بحيث يكون مكان الإجابة فارغاً يملؤه طالب الاستخدام.

4- الاختبارات: هو إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين، أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصية أو أكثر.

5- المقابلة الختامية: وفيها تسعى الإدارة إلى استكمال المعلومات والوصول إلى حكم نهائي واتخاذ القرار، لوضع المتقدم في المكان المناسب.

6- الفحص الطبي: وذلك للتأكد من اللياقة البدنية ومناسبتها مع نوع العمل الذي استلمه الفرد.

الفرع الرابع: بعض الأخطاء في عملية الاختيار

وضحنا أهمية عملية الاختيار وخطواته غير أن هناك بعض الأخطاء التي تقع فيها لجنة الاختيار ومنها:

1- عدم التمتع بالسرية: يتوجب على لجنة الاختيار توحيد ما يدور خلال المقابلات لجميع المتقدمين، والالتزام بالسرية عما يدور فيها وما يقال لمرشح ما لا يمكن إسماعه إلى أي مرشح آخر.

2- التحيز الشخصي: قد تتحيز لجنة الاختيار لبعض صفات المرشح مثلاً لو أظهر هذا الأخير ميلاً للكتابة وتدبير أمور المقابلات بشكل ممتاز، وحصل على درجة عالية فإن ذلك قد يجعل اللجنة تتأثر نفسياً وتتساهل معه في الجوانب الأخرى.

¹ - د. سامي محسن الخناتنة، مرجع سابق، ص 190.

3- اتخاذ القرار قبل نهاية عملية الاختيار: على لجنة الاختيار عدم اتخاذ أو إصدار أي قرار وإيصاله لأحد المترشحين.

4- اتجاهات المترشح: عدم القدرة على التركيز الجاد على اتجاهات وسلوك وقدرات المترشح وخبراته السابقة. عدم المقارنة: قد تثير لجنة الاختيار مشاعر سلبية لدى المترشح في حالة المقارنة مع بعض المترشحين، وينعكس ذلك سلبا على نزاهة اللجنة.¹

المطلب الثالث: التعيين

وهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين، ويتضمن التعيين أربع (04) نقاط أساسية هي:

1- إصدار قرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار، والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدها لفترة أخرى إذا ثبتت عدم كفاءة الموظف.

2- التهيئة المبدئية: يتم تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عدة وسائل كالمنشورات وأدلة العمل، التسجيلات، اللقاءات والزيارات الميدانية لمرافق وورشات المنظمة وأماكن العمل فيها.

3- متابعة وتقييم الفرد من خلال فترة التجربة: سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة ويبقى هذا الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسته المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4- تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يمضي الموظف الفترة المحددة له بنجاح ويتم تثبيته كفاءته من خلال تقرير رئيسته المباشر، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية، وهنا يمكن تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الممكنة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.²

¹- د. سامي محسن الختاتنة، مرجع سابق، ص198.

²- منير زكرياء أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والموارد البشرية، جامعة غزة 2011، ص50-51.

المبحث الثاني: تنظيم التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية

يطمع كل موظف خلال مشواره الوظيفي وباستمرار إلى الإرتقاء لممارسة وظائف أعلى ، كما يمكن أن يُنقل أو يُحول من وظيفة إلى أخرى ، وليس من السهل تحديد وسن قواعد محددة وآليات تحكم هذه المتغيرات ، وعليه فإن الفرد في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى، ومن اتجاهات هذا التنقل يهتما هنا النوع التصاعدي والذي يعرف باسم الترقية أو الندب لشغل وظيفة أعلى ، نتج عنه زيادة في الراتب ، زيادة في السلطة وتغيير في الأهمية الوظيفية¹

المطلب الأول: تعريف الترقية

تعتبر الترقية من أهم المزايا الوظيفية التي يسعى إليها الموظف العام ، و تعتبر حقا من الحقوق التي يتمتع بها .

الفرع الأول: تعريف الترقية

❖ ينصرف مصطلح الترقية على كل ما يطرأ على الموظف من تغير على مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتمييزه عن أقرانه²

❖ يقصد بها أن يشغل الموظف العام وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي يشغلها قبل الترقية .³

إن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافرا في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله، وحتى يتحقق ذلك فغنه يجب أن تكون هناك وظائف على المستويات التنظيمية الأعلى شاغرة في التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على ترقية .⁴

¹ عبد اللاوي صبيحة، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري-دراسة ميدانية ببلدية البليدة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر ، مارس 2009 ص 135

² لقمان قوبي، هارون كانون ، الترقية في الوظيفة العمومي في الجزائر -دراسة حالة بلدية المقارين- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة ورقلة 2013/2012 ص 25

³ مصطفى جعبل ، نظم الترقية في الوظيفة العامة ، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة ماستر في الحقوق تخصص قانون اداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر سنة 2013/2012 ص 1

⁴ د مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة 1994 ص 358

الفرع الثاني: أهداف الترقية للترقية في مجال الوظيفة العامة عدة أهداف مسطرة يمكن من خلالها للإدارة أن تحقق الفعالية التنظيمية و تحسين أوضاع الوظيفة من ناحية المستوى الوظيفي و السلطة والمسؤولية الموكلة إليهم، و لما تعنيه أيضا من زيادة في مرتباتهم، و عليه فإن الترقية تهدف إلى:

- ✓ جلب العناصر ذات الكفاءة المؤهلة لشغل الوظائف التي تحتاج إلى خبرات فنية و معارف علمية متخصصة تتحدد بموجبه عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة و تبعث الإطمئنان لدى الموظفين في عدل المؤسسة
- ✓ هئية حافز إشباع حاجات الأفراد إلى الأمن و التقدير و إثبات الذات بإتاحة فرص التطور و التقدم.
- ✓ إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الإلتحاق بهذه المنشأة للإستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها و التي تشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.
- ✓ الإحتفاظ بالموظفين المتميزين و عدم إعطائهم مبررا " لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة من خلال شروط عمل افضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- ✓ تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة على مستويات مختلفة يتعلم فيها العامل الجيد كل يوم و لا يشعر بالملل أو حد لطموحاته أو لقدراته.¹
- ✓ تعتبر من أهم الدعامات التي تقوم عليها الوظيفة العامة ، فهي تحقق غرضين في آن واحد حيث تضمن للموظف نفعا معنويا يتمثل في ترقيته للوظيفة الأعلى، و نفعا ماديا يتجسد في زيادة مرتبه
- ✓ الترقية بما تضمنه من مزايا معنوية و مادية تعتبر حافزا مباشرا للموظفين تشجعهم على النمو بكفاءاتهم وإتقان أعمالهم ، التي يمكن للإدارة من خلالها أن تنهض و تتطور
- ✓ الترقية تهدف إلى غرس الحماس و تحفيز النفوس لدى الموظفين جميعهم لبذل أقصى مايسطيعون من جهد
- ✓ أملا في الظفر بالترقية .²

¹ مصطفى جعيدل ، مرجع سابق ، ص 8 - 7

² د. وليد سعود القاضي ، ترقية الموظف العام -دراسة مقارنة- دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى 2012 ، ص

المطلب الثاني أنواع الترقية

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز وتطور قابليات الأفراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء إلى ملء الشواغر من الخارج ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الرتب داخل نفس السلك ، أو من سلك إلى آخر، وعليه ففي هذا المطلب سنتطرق إلى عنصرين هما : الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة

الفرع الأول الترقية في الدرجة – التدرج الوظيفي – L'avancement

يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة ، ولا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية ، وتبعاً لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين أو بعد إجراء دورة التكوين ، مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية وخضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة

وإذا كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة أعلى مباشرة ، فإنها تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي المدة الدنيا، المدة المتوسطة ، والمدة القصوى ، هذه التوائر تتوزع على اثني عشر (12) درجة.¹

جدول رقم 1 : يبين وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر

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

المرسوم الرئاسي المصدر المادة 11 من يرقم 07-304 المؤرخ في 29/11/2007 المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر بتاريخ 2007/11/30 ص 12

¹ شعبي أمينة، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص إدارة أعمال ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة خميس مليانة ، 2013 / 2014 ص 70 – 7

1- شروط الترقية في الدرجة

يترجم تعويض الخبرة بزيادة استدلالية تبعا لوتيرة الترقية ويشترط على الموظفين من أجل الانتقال إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة أن تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وهي الأقدمية التي تتراوح ما بين

✓ سنتين و06 أشهر كحد أدنى

✓ ثلاث سنوات و06 أشهر كحد أقصى

سنوات الأقدمية هذه موزعة على ثلاث وتائر هي المدة الدنيا ، المدة المتوسطة، والمدة القصوى وتكون تباعا حسب النسب أربعة (04)، أربعة (04)، وإثنان (02) من ضمن عشرة (10) موظفين ، وهذا يعني ترقية أربعة (04) موظفين على أساس المدة الدنيا و أربعة (04) موظفين على أساس المدة المتوسطة وموظفين (02) على أساس المدة القصوى.

وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 .

كما نشير أنه في حالة إذا ما أقرت القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين فقط للترقية في الدرجة فإن النسب تكون ستة (06) موظفين على أساس المدة الدنيا وأربعة (04) موظفين على أساس المدة القصوى وهذا ما يقره نفس المادة من المرسوم الرئاسي السابق .¹

2- إجراءات الترقية في الدرجة

تمر عملية الترقية في الدرجة بعدة مراحل وإجراءات نذكرها فيم يلي

تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوي لجميع الموظفين ، وإرسالها إلى مسؤوليهم المباشرين لمنحهم نقطة مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف.

يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط ويمضي على بطاقة التنقيط ، كما يمكنه تقديم ملاحظاته بشكل كتابي على بطاقة التنقيط

¹ تيشات سلوى - أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010 ص 93-94

طرق التوظيف بالوظيفة العمومية وأجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر

بعد إرسال بطاقة التنقيط السنوية إلى الإدارة المستخدمة، ترفق بآخر مستخرج أو قرار ترقية الموظف ، تعمل اللجنة المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية المعد، وعلى إثر هذه الدراسة يجرى كاتب اللجنة محضر الاجتماع ، بعد ذلك يقدم قرار المصادقة على المحضر المعني إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه، وعند الإنتهاء من هذه العملية يتم استخراج نسخ قرارات الترقية الفردية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين

كما يمكن أن نذكر أنه يتم منح درجة إضافية للموظف الذي تابع تكويننا متخصصا بعد انتهاء فترة التكوين وإعادة ادماجه إلى منصب عمله بقرار أو مقرر فردي وتكون الإستفادة من الترقية من تاريخ إعادة إدماجه وفي الأخير وبعد حصول الموظف على الترقية في الدرجة يعاد تصنيفه في الدرجة الموافقة للرقم الإستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الإستدلالي للدرجة التي يجوزها في رتبته الأصلية، ويحتفظ بباقي الأقدمية وتؤخذ في الحسبان عن الترقية في الرتبة الجديدة .¹

الفرع الثاني : الترقية في الرتبة

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة 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 تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.²

وقد حاول المشرع الجزائري تنظيم وتأطير الترقية في الرتبة ، حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية ومنها الأمر رقم 06-03 الذي نصت مادته 107 على مايلي تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة

¹ تيشات سلوى ، مرجع سابق ص 96- 97

² بلمبروك عبد القادر، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق جامعة بسكرة 2013 / 2014 ص 12

طرق التوظيف بالوظيفة العمومية وأجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر

وعليه يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القانون الأساسي العم للوظيفة العمومية الانتقال من سلك إلى سلك آخر أو من رتبة إلى أخرى في نفس السلك ، هذا النوع من الترقية يخص الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وحسب القوانين الخاصة.

وتتم الترقية في الرتبة بقرار إداري تتخذه الإدارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية، وذلك بعد التأكد والتحقق من الأسباب التي تسمح بترقية الموظف في الرتبة وتفضيله لشغل المناصب الأعلى، ويكون ذلك بالنظر إلى معايير محددة كالكفاءة والمواظبة.... لكن يجب أن يكون التقييم في إطار مبدأ المشروعية والعدالة وأن لا يختلط مدلوله ببعض الممارسات السلبية القائمة على أساس البيروقراطية مثل المحاباة والمحسوبية....¹

1- أنواع الترقية في الرتبة

• الترقية عن طريق المسابقات والإمتحانات المهنية

ينبغي التأكد على البعد التحفيزي لهذا النمط من الترقية، فهو يتصل مباشرة بالأهمية التي توليها السلطات العمومية للتكوين المتواصل. بمختلف صيغه البيداغوجية. ومن الأهمية يمكن أن نشير من جهة إلى أنه لا يمكن إضفاء الطابع التلقائي لهذا النوع من الترقية، ذلك أنه رغم اعتبارها مكافأة طبيعية للجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني إلا أنه تبقى مرهونة ب :

✓ بتسجيله في الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين

✓ بعدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الداخلية

✓ سن الموظف وبالحد الأقصى من هذا السن الذي تشرطه القوانين الأساسية الخاصة

كما يمكن القول أن هذه الوسيلة من الترقية تعزز حظوظ الموظف في الترقية وتوسع من مجال طموحاته ، وتشكل أرضية كفيلة بإعادة الإعتبار للجهد الشخصي والإستحقاق كعامل مساندة فاعلة لسياسة المحافظة على الموارد البشرية وتثمينها

¹ شعبي أمينة مرجع سابق ، ص 77 - 78

• الترقية عن طريق الإختيار

والمقصود بها تقدم تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة ، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي ، لكن الإستفادة من هذه الترقية يبقى مرهون بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها قانونا وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك وهذا لإعطاء جميع الموظفين المؤهلين فرصة لتطوير حياتهم المهنية. والجدير بالذكر أن الترقية عن طريق الإختيار السالفة الذكر لا يمكن تصورها إلا في إطار الترقية الرتبية داخل نفس السلك .

• الترقية على اساس الشهادات

تخصص هذه الترقية للموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات والتي تسمح لهم بحق الأولوية للإلتحاق مباشرة بسلك أو رتبة أعلى يطابق تأهيلهم في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

والترقية عن طريق الإمتحانات المهنية والمسابقات وعن طريق الإختيار تبدو أكثر تلاؤما لإبراز هذه القدرات خاصة إذا دعمت بفترات تكوينية هادفة، أما الشهادات فلا يمكن الإعتماد بها إلا في إطار عمليات التوظيف

• الترقية الإستثنائية

يخص هذا النوع من الترقية موظفي بعض القطاعات مكافأة للأعمال البطولية أو للمخاطر التي قد يتعرضون لها في القيام بمهامهم، وقد حددت التعليمات رقم 240 المؤرخة في 15 ماي 1995 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي مجال تطبيق هذه المادة وأحاطته بشروط إجرائية مقيدة¹

المطلب الثالث معايير وأسس الترقية

تواجه الإدارة العليا عند وضعها لبرامج وسياسات الترقية صعوبات ، منها ما يتعلق بمن يرقى من العاملين ، خاصة إذا كانت الوظائف الحالية أقل من عدد العاملين المعنيين بالترقية والمتنافسين عليها . ولعل من أهم القواعد التي تراعى في الترقية نذكر منها :

¹ بلمبروك عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 12 - 15

الفرع الأول الصلاحية إن قياس أي من الموظفين أصلح للترقية يكاد أن يكون مستحيلا ، لأنه لا يمكن أن يخضع لمعايير موضوعية ترضي المعنيين في حالة عدم ترفيتهم .

الفرع الثاني المقدرة ويقصد بها القدرة على الأداء في الوظائف العديدة ، فالأفراد الناجحون في الوظائف الحالية ليسوا بالضرورة كذلك في الوظائف العليا .

الفرع الثالث الأقدمية يعتبر هذا العنصر الأساس الذي يتم مراعاته في الترقية عادة ، لكن السؤال الذي يطرح هنا هو إلى أي مدى يمكن أن يكون معيارا صحيحا وعادلا في عملية الترقية

إذن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا بالأفراد الذين سوف تتم ترفيتهم، وخلق الظروف المناسبة وهيئتها ومتابعتهم في تأدية مهامهم الجديدة ، حتى يؤثر ذلك ايجابا على سير العمل وزيادة مردوديته.¹

¹ عبد اللاوي صبيحة ، مرجع سابق، ص 137

المبحث الثالث أجهزة تنظيم شؤون الوظيفة العمومية في الجزائر

في إطار تجسيد مبدأى الجدارة والمساواة في الوظيفة العمومية ، اتجه المشرع الجزائري إلى إنشاء أجهزة مركزية تعهد إليها مهمة تسيير وتنظيم شؤون التوظيف والموظفين في الوظيفة العمومية في الجزائر خاصة مع ازدياد حجم الجهاز الإداري نتيجة لاتساع نشاط الدولة وتنوعه فقد قام المشرع بإنشاء هيئة عليا مركزية ولجان متخصصة وأشرك في عضويتها مختصين بغرض أن يحقق هدفا إصلاحيا عاما وهو تحسين مستوى الوظيفة العمومية في الجزائر ، هذه الأجهزة نصت عليها المادة 55 من الأمر رقم 06-03 وهي :

✓ الهيكل المركزي أو المديرية العامة للوظيفة العمومية

✓ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

✓ هيئات المشاركة والطقن¹

المطلب الأول : الهيكل المركزي للوظيفة العمومية

الفرع الأول : تعريف الهيكل المركزي للوظيفة العمومية

❖ تعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية جهازا لتسيير الوظيفة العمومية كما لها دور هام في التنسيق

بين مختلف الإدارات

❖ كما عرفتها المادة 56 كمايلي :الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة²

❖ يمثل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية هيئة للتشاور طبقا للمادة 58 من الأمر 03/06 المؤرخ في

16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية³

¹ - معالم سعاد - اضمنات حق الإنسان في تولى الوظائف العامة - مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة دفعة 2013 ص 74

² تيشات سلوى -أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010 ص 124

³ بن فرحات مولاي لحسن - إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية تخصص قانون إداري، جامعة الحاج لخضر باتنة 2012 ص 26

الفرع الثاني مهام الهيكل المركزي للوظيفة العمومية

يكلف على وجه الخصوص ب :

- ✓ اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة لتنفيذها
- ✓ السهر ، بالإتصال مع الإدارات المعنية على تطبيق القانون الأساسي العالم للوظيفة العمومية وضمان مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه
- ✓ ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين
- ✓ تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، وضمان ضبط التعدادات
- ✓ تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
- ✓ تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة ، عند الإقتضاء ، أمام الجهات القضائية¹

الفرع الثالث: تنظيم الهيكل المركزي للوظيفة العمومية

صمم هذا التنظيم في إطار المرسوم التنفيذي 03-191 ، ومن خلاله تشمل المديرية العامة للوظيفة العمومية الموضوعة تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية على مفتشية عامة و04 مديريات وكل مديرية تنقسم بدورها إلى مديريات فرعية²

1- المفتشية العامة : المفتشية العامة هي جهاز دائم للتفتيش والرقابة والتدقيق والتقييم ، يوضع تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية ، يضطلع بالمهام في مجال عمل الهياكل المركزية والمصالح غير المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية ، وكذا في مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية . يتم تدخلها بناء على برنامج سنوي للتفتيش والتدقيق ، تعده وتعرضه على المدير العام للوظيفة العمومية ، وترسل نسخة منه إلى مصالح رئيس الحكومة.³

2- المديريات :

¹ أ- بلعروسي أحمد التيجاني، وابل رشيد ، المنازعات الإدارية ، دار هومه للنشر والتوزيع -الجزائر ، الطبعة الثانية 2006 ص 395
² المرسوم التنفيذي 03-190 ، المؤرخ في 30 أبريل 2003، المحدد لصلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 30
³ د. فؤاد حجري ، قانون الوظيف العمومي ، ديوان المطبوعات الجامعية -الجزائر ، 2006 ص 212

طرق التوظيف بالوظيفة العمومية وأجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر

أ - مديرية القوانين الأساسية تكلف بدراسة واقتراح الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأطير القانوني للوظيفة ووضعية الموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية ، وكذا تنفيذ هذه الأحكام وتشتمل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية

ب- مديرية التطبيق والمراقبة: تكلف بالسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بقطاع الوظيفة العمومية وضمان رقابة مدة قانونية القرارات الإدارية الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين وتشتمل على ثلاث مديريات فرعية

ج- مديرية الإعلام الآلي: تكلف بتقييم الحاجات المالية والمادية والبشرية الضرورية لسير المديرية العامة للوظيفة العمومية ، وتشتمل على ثلاثة مديريات فرعية .

د- مديرية إدارة الوسائل: تكلف بتقييم الحاجات المالية والمادية والبشرية الضرورية لسير المديرية العامة للوظيفة العمومية ، وضمان تسيير الوسائل الموضوعة تحت تصرف المديرية العامة للوظيفة العمومية كما تعمل على إعداد ميزانيتي التسيير والتجهيز وتشتمل على ثلاثة مديريات فرعية¹

المطلب الثاني المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

الفرع الأول تعريف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

لقد تم تشكيل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في الجزائر مع صدور أول قانون عام ينظم الوظيفة العمومية بعد الإستقلال وذلك بموجب الأمر رقم 66-133 حيث تضمنت المادة 12 منه إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وكان نصها كما يلي: ينشأ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يرأسه رئيس الحكومة أو الوزير المكلف بالوظيفة العمومية ويمكن أن تحال على المجلس الأعلى للوظيفة العمومية كل مسألة ذات طابع هام تهم الموظفين .²

كما نصت المادة 58 من الأمر رقم 06-03 على إنشاء مجلس أعلى للوظيفة العمومية وكان نصها كما يلي تنشأ هيئة للتشاور وتسمى المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.³

¹ معالم سعاد - ضمانات حق الإنسان في تولي الوظائف العامة - مرجع سابق ص 76

² تيشات سلوى - أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية- مرجع سابق ص 114

³ نفس المرجع ص 118

الفرع الثاني تنظيم المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

أما فيما يتعلق باختصاص وتشكيل وتنظيم وسير المجلس الأعلى للوظيفة العمومية فإنه يحدد حسب ما نصت عليه الفقرة 03 من المادة 12 من الأمر رقم 66-133. بموجب مرسوم ، وبالفعل فقد صدر المرسوم رقم 66-142 في 02 جوان 1966 بشأن تنظيم المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وذلك على النحو التالي :

1- سبعة أعضاء يعينون من قبل حزب جبهة التحرير الوطني حسب مقدرتهم وكفاءتهم

2 - سبعة أعضاء يمثلون الإدارة وهم :

أ- مدير الوظيفة العمومية

ب- مدير الميزانية والمراقبة بوزارة المالية والتخطيط

ج - خمسة مديرين للإدارة المركزية تكون ضمن اختصاصاتهم تسيير شؤون الموظفين ودراسة المسائل التي تمهمهم

ويتم تعيين هؤلاء جميعا لمدة سنتين قابلة للتجديد ، ويجتمع المجلس الأعلى مرتين كل عام على الأقل بناء على دعوة من الرئيس الذي يقوم بتحديد جدول الأعمال لكل دورة ولا تكون مداوات المجلس صحيحة إلا إذا حضر ثلثي الأعضاء وتكلف مديرية الوظيفة العامة بوظيفة سكرتيرية المجلس¹

الفرع الثالث مهام المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

يكلف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بما يأتي :

- ✓ ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية
- ✓ تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم
- ✓ دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي
- ✓ السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية
- ✓ اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام

¹ تيشات سلوى - أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ص 114 - 115

كما يستشار ،زيادة على ذلك ، في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية .¹

المطلب الثالث: هيآت المشاركة والظعن

الفرع الأول :تعريف هيآت المشاركة والظعن

جاء في المذكورة الإيضاحية للأمر 133 66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أن الموظف ليست له أي إمكانية ليقطع من جانب واحد الصلة التي تربطه بالإدارة ولاسيما وأنه لا يشارك في تحديد المحتوى الحقوقي للقرارات التي تنصبه في مهامه ، فظهر أنه من اللازم إقامة موازنة بين هذه القواعد ، وذلك بالإعتراف بالحق النقابي وبجماية مصالحهم المهنية في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية واللجان المتساوية الأعضاء واللجان التقنية المتساوية الأعضاء.

وهي ضمانات أعطتها المشرع الجزائري للموظف ، حتى يحق له مشاركة تنظيم شؤونه وما يطاله من قرارات طيلة مساره المهني ، لدى المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس نشاطه بها ، لتتولى تنظيم العلاقة بين الموظفين والإدارة هيآت داخلية لتسيير الوظيفة العمومية تتمثل فيم يلي اللجان المتساوية الأعضاء ولجان الطعن وكذا اللجان التقنية وستطرق لها بالتفصيل .²

الفرع الثاني: تنظيم هيآت المشاركة والظعن

اللجان المتساوية الأعضاء تنشأ اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رُتب ، أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية ، تتضمن هذه اللجان بالتساوي ممثلين عن الإدارة وممثلين منتخبين عن الموظفين وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يُختار من بين الأعضاء المعيّنين بعنوان الإدارة.³

¹ أ- بلعروسي أحمد التيجاني، وابل رشيد ، المنازعات الإدارية – مرجع سابق- ص 396

² زكري عمار – ضمان حباد الأفراد في عملية التوظيف في التشريع الجزائري – مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قنون إداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، دفعة 2014 ص103

³ وهابي بن رمضان – التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري – مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011 ص 83

طرق التوظيف بالوظيفة العمومية وأجهزة تنظيم شؤونها في الجزائر

وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء من بينهم ممثلهم في لجان الطعن وتختلف هذه اللجان في إعادة النظر في العقوبات التأديبية ويجب على الموظف المذنب أن يقدم تظلمه إلى لجنة الطعن في أجل لا يتعدى شهرا واحدا ابتداء من تاريخ تبليغه بقرار التأديب ويرمي الموظف من خلال تقديم الشكوى إلى تخفيض العقوبة أو سحبها ، ويتعين على لجان الطعن أن تصدر قراراتها كتابيا في أجل أقصاه ثلاثة أشهر

أما فيم يتعلق باللجان التقنية المتساوية الأعضاء حيث جاء نصها كما يلي في المادة 71 من الأمر رقم 03-06 تنشأ اللجنة التقنية لدى المؤسسات والإدارات العمومية وتتشكل من عدد متساوي من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعنيين بعنوان الإدارة ، وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء من بين ممثليهم في اللجان التقنية ، وتختص اللجان التقنية بالمسائل التقنية المحضة حيث تستشار هذه اللجان في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل .

الفرع الثالث اختصاص هيآت المشاركة والطعن

أما فيم يخص تحديد اختصاصيات هذه اللجان وتشكيلتها وتنظيمها وسيرها ونظامها الداخلي النموذجي وكذا كيفية سير الإنتخابات فقد تركها المشرع إلى حين صدور نص قانوني لاحق وهذا طبقا لنص المادة 73 من الأمر رقم 03-06، غير أن هذا النص القانوني لم يصدر إلى يومنا هذا .¹

¹ معاليم سعاد – ضمانات حق الإنسان في تولى الوظائف العامة – مرجع سابق - ص 82-84

خاتمة الفصل:

عرضنا في هذا الفصل الدراسة النظرية لمختلف أنماط التوظيف في الوظيفة العمومية في الجزائر ، وذلك من خلال التطرق إلى أهم الإجراءات المتعلقة بكل نمط من أنماط التوظيف، وإلى جانب الإعتماد على المصدر الخارجي في التوظيف العمومي ، يتم أيضا الإعتماد على المصدر الداخلي من خلال الأخذ بنظام الترقية في التوظيف من أجل تحقيق نوع من التوازن بين المصدرين الداخلي والخارجي.

تمهيد :

في هذا الفصل المتعلق بالدراسة التطبيقية سنخصص فيه مساحة للحديث عن أهم الشروط للإلتحاق الوظيفة العمومية ثم سنتطرق إلى التعريف بمركز التكوين المهني والتمهين الرائد بوعزة زيتوني -صبرة- وما مدى أهميته في إكساب شباب المنطقة لمعارف تمكنهم من الإندماج في الوسط المهني ثم سنذهب في هذا المجال إلى دراسة حالي توظيف وهما توظيف داخلي(ترقية على أساس امتحان مهني) وتوظيف خارجي على أساس الشهادة وسنوضح بالتفصيل مختلف المراحل المتعلقة بعملية التوظيف لكلا النوعين.

المبحث الأول شروط الوظيفة العمومية والتعريف بمركز التكوين

والتمهين الرائد بوعزة زيتوني -صبرة-

المطلب الأول الشروط العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر

على المترشحين الراغبين بالإلتحاق بسلك الوظيفة العمومية أن يتقدموا لإجراء مسابقات التوظيف التي تنظمها المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية التي تعاني نقصا في الموارد البشرية والراغبة في تعبئة المناصب الشاغرة بها ، وذلك في ظل توفر جميع الشروط التالية في المترشحين :

الفرع الأول : التمتع بالجنسية الجزائرية¹

كأصل عام تقصر الدول المختلفة وظائفها العامة على مواطنيها حرصا منها على سلامتها وأمنها. بما يتطلب توافر الولاء لها من جانب من يشغلون وظائفها العامة ، وذلك فضلا عن حماية الأيدي العاملة الوطنية والحيلولة دون منافسة الأجانب للمواطنين في هذا المجال المتصل بمصالح الوطن وأمنه وسلامته.

وقد أخذ المشرع الجزائري بهذا المبدأ حيث اشترط من خلال المادة 75 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية فيمن يشغل وظيفة عامة أن يكون متمتعا بالجنسية الجزائرية، وهذا كمبدأ دون الخوض في تفصيلاته، ووفقا لهذه المادة فإنه لا يجوز لغير الحائزين للجنسية الجزائرية سواء كانت أصلية أو مكتسبة تولي الوظائف العامة .

الفرع الثاني : التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والخلق²

يشترط القانون في المترشح للوظيفة العمومية أن يكون متمتعا بجميع حقوقه المدنية غير منقوص منها، متوفرا في شأنه حسن السيرة والأخلاق ، ويمكن التحقق من تمتع الشخص بحقوقه المدنية من مراجعة سلطات الأمن المختصة، والإطلاع على صحيفة سوابقه العدلية، ولالإدارة الحق في أن تستخدم من الطرق ما تشاء لكي تتأكد من توفر هذا الشرط ويلاحظ أن المشرع لم يحدد ضوابط حسن السيرة والسلوك تاركا ذلك لاجتهاد الفقه والقضاء

¹ حسونة بلقاسم، الإلتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق جامعة بسكرة، 2013-2014 ص 16

² بلعابد أمال، تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة توظيف في الوظيفة العمومي - مركز التكوين المهني والتمهين السوارخ، الطارف، 2012/2011 ص 37-40

الفصل الثالث دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

الذي يرى أن سيرة المرء هي ما عرف به، أو ما يعرف عنه من صفات حميدة أو غير حميدة تناقلتها الألسن ، ورسخت في الأذهان على أنها صحيحة حتى وإن كان لا يمكن ردها إلى أصل ثابت.

الفرع الثالث : الوضعية القانونية اتجاه الخدمة الوطنية

إن توضيح وضعية المترشح إزاء الخدمة الوطنية مسألة مهمة بالنسبة للإدارة والمترشح للوظيفة معا، بحيث أنه لا يمكن توظيف أي مترشح ما لم يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية. فصدور الأمر رقم 06-03 كان يشترط في المترشح لشغل وظيفة عمومية أن يكون إما معفى وإما أدى واجب الخدمة الوطنية، ولكن نظرا للشكاوي الكثيرة التي تقدم بها الشباب الذين تلقوا صعوبات في التوظيف وفي استخراج بعض الوثائق الإدارية المطلوبة للإلتحاق بأي عمل بسبب وضعيتهم اتجاه الخدمة الوطنية ، أصدر رئيس الحكومة تعليمة تتضمن : إلغاء شرط إثبات الوفاء بواجب الخدمة الوطنية قصد تسهيل التحاق هؤلاء الشباب بعمل معين، وحصولهم على الوثائق الإدارية التي قد يحتاجونها ، غير أنه يجب على كل طالب لعمل أو لوثيقة إدارية من الشباب البالغين سن (20) فأكثر، أن يثبت وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية بموجب شهادة تستظهر تحديد إن كان مستفيدا من التأجيل أو مؤجل التجنيد أو مستثنيا أو معفى.

الفرع الرابع : شرط السن

عادة ما تشترط قوانين الوظيفة العمومية في مختلف الدول حدا أدنى لسن المتقدمين لطلب التوظيف في الوظيفة العمومية ، وقد نص المشرع الجزائري في المادة 78 من الأمر رقم 06-03 على الحد الأدنى للسن القانوني والمقدر ب: 18 سنة كاملة، ويهدف المشرع من وراء تحديد حد أدنى للتوظيف في الوظيفة العمومية إلى حماية القصر من الإستغلال، وضمان حقهم في التمدرس حتى سن 18 هذا من جهة، ومن جهة أخرى يهدف إلى تحقيق حد أدنى من الإدراك والنضج العقلي اللازم لتحمل أعباء العمل الوظيفي، وحتى تتحقق من شاغلي الوظيفة القدرة على تحمل المسؤولية والجدية الكافية لتفهم الواجبات الوظيفية .

الفرع الخامس : التمتع باللياقة البدنية لممارسة الوظيفة

تتفق أنظمة الوظيفة العمومية على اشتراط خلو المترشح للوظيفة العمومية من الأمراض المزمنة أو المعدية، أو العاهات الجسدية أو العقلية التي تعيق أداءه للعمل وتعطل مصالح المواطنين بسبب غيابه المتكرر والنتائج عن مرضه، وتتولى عادة لجنة طبية معاينة المترشحين للوظائف العمومية، فالموظف كذلك يجب أن يكون خاليا من الأمراض

الفصل الثالث دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

المعدية حتى لا يشكل وجوده خطرا في نقل العدوى إلى زملائه في العمل من الموظفين أو المتعاملين معه من المواطنين ، وتختلف درجة اللياقة الصحية المطلوبة حسب نوعية الوظيفة وطبيعة واجباتها ومسؤولياتها ، في هذا الشأن نصت المادة 75 في بندها الخامس من الأمر رقم 06-03

الفرع السادس: التأهيل المطلوب للإلتحاق بالوظيفة العمومية

ويقصد به اثبات المترشح للمستوى التأهيلي الذي يشترطه المنصب ويختلف مستوى المؤهل باختلاف مستوى المنصب المراد شغله، حيث كلما كانت الوظيفة صعبة وذات مسؤولية كبيرة كلما تطلب ذلك مؤهلا أعلى، ويتم تحديد مستوى المؤهل ونوعيته في القوانين الأساسية الخاصة بمختلف الأسلاك والرتب وقد أخذ المشرع الجزائي هذا الشرط بعين الإعتبار حيث التنصيص عليه في المادة 75 في بندها الخامس من الأمر رقم 06-03 ، كما أشار إليه في المادة 79 من نفس الأمر

المطلب الثاني التعريف بمركز التكوين والتمهين الرائد بوعزة زيتوني -صبرة-

الفرع الأول بطاقة فنية للمركز

يعتبر مركز التكوين المهني والتمهين إمامة من بين إحدى المؤسسات العمومية التكوينية الهامة في ولاية تلمسان، فتح أبوابه سنة 2007، وهو يتوفر بالإضافة إلى الورشات الخاصة بالأعمال التطبيقية وقاعات الدراسة على المرافق التالية:

- المكتبة: تحتوي على مراجع وكتب في مختلف التخصصات، وهي مجهزة بثلاث 3 أجهزة حاسوب مرتبوتون بشبكة الانترنت Internet وهم موضوعين تحت خدمة المتعلمين.
- مطعم للداخليين ونصف داخليين.
- الداخلية: للذكور والإناث بقدرة استيعاب 80 سرير (54 للذكور، 26 للإناث).

الفرع الثاني: أنماط التكوين المتوفرة بمركز التكوين المهني و التمهين صبرة:

1- التكوين التحضيري: يتلقى المتربص تكويننا نظريا وتطبيقيا داخل المركز طيلة فترة التكوين، التخصصات المهنية المتوفرة هي كالاتي:

الفصل الثالث دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

- المعلوماتية: خيار قاعدة المعطيات.

- المعلوماتية: خيار صيانة أنظمة المعلوماتية.

- التسويق.

- المحاسبة.

- عون تجارة.

- السكرتارية.

- عامل في الميكرو معلوماتية.

- اللباس التقليدي.

- الخياطة.

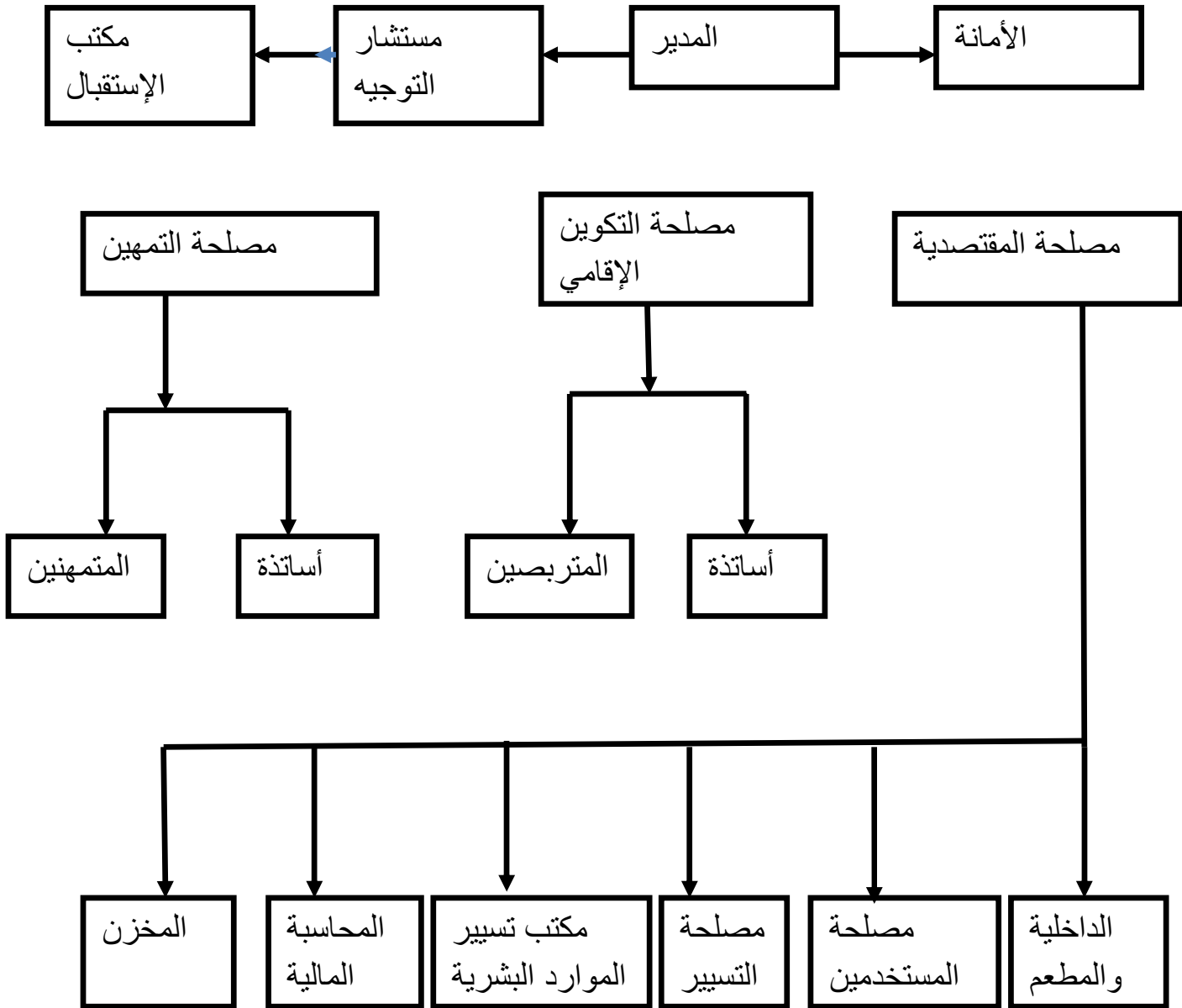
2- التكوين عن طريق الدروس المسائية: يتحصل المتعلم على مجموعة من المعارف والمبادئ حول التخصص المتبع، التخصصات المدرسة في هذا النمط "مبادئ في المعلوماتية".

3- تكوين خاص بالمرأة الماكثة بالبيت: يعطى من خلاله تأهيل مهني في مختلف التخصصات للنساء الماكثات بالبيوت، التخصصات المتوفرة بالمركز: "نساجة التريكو"، "انجاز مصنوعات الطرز باليد"، و"حلويات تقليدية".

4- التكوين عن طريق التمهين: يتلقى المتهمن تكوين تطبيقي عند المستخدم (القطاع العام، والخاص)، وتكوين نظري وتكنولوجي داخل المركز، وهذا بحضوره مرة واحدة على الأقل في الأسبوع (من 8 إلى 16 ساعة في الأسبوع).

5- التكوين عن بعد CNEPD: يتم هذا النمط من التكوين عن طريق المراسلة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز



المبحث الثاني دراسة حالة توظيف داخلي (على أساس الإمتحان

المهني)

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة نمط توظيف داخلي على أساس الإمتحان المهني للإلتحاق برتبة مساعد تقني بيداغوجي الذي يحكمه المرسوم التنفيذي رقم 93-09 المؤرخ في 22-02-2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين وذلك على مستوى مركز التكوين والتعليم المهنيين وإلى جميع الإجراءات الواجب اتباعها في تنظيم المسابقة .

المطلب الأول تحديد المنصب المالي الشاغر وفتح المسابقة والإعلان عنها ودراسة ملفات

الترشح

الفرع الأول تحديد المنصب المالي الشاغر

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى والأساسية حيث يتوجب على المركز أولاً التأكد من وجود المنصب المالي الشاغر في الميزانية لسنة وانطلاقاً من مقرر توزيع المناصب المالية على مستوى مركز التكوين والتعليم المهنيين بصبرة بعنوان السنة المالية 2015 وتوزيعها بين أنماط التوظيف والترقية ويجب أن يتضمن هذا المقرر:

- ✓ تحديد المناصب المالية الشاغرة لسنة 2015 من بينها منصب مساعد تقني وبيداغوجي
- ✓ عدد المناصب المالية الشاغرة بعنوان السنة المالية 2015 والتي تقدر ب: اربعة مناصب مالية من بينها منصب واحد في رتبة مساعد تقني وبيداغوجي
- ✓ توزيع المناصب المالية الشاغرة حسب أنماط التوظيف ويكون ذلك في جدول حسب ماهو مبين في الملحق

رقم 01

الفرع الثاني فتح المسابقة

بعد التأكد من وجود المنصب المالي الشاغر يتم البدء في عملية التوظيف والقيام بالإجراءات الإدارية وأولاً فتح المسابقة وذلك عن طريق إعداد مقرر فتح والذي يجب أن يتضمن مايلي:

الفصل الثالث دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

- ✓ كفيات فتح الإمتحانات والإختبارات المهنية ونوعها مع ذكر السلك والرتبة أي كفيات فتح الإمتحان المهني للإلتحاق بسلك المساعدين التقنيين و البيداغوجيين رتبة مساعد تقني وبيداغوجي
- ✓ عدد المناصب المطلوب شغلها طبقا لمقرر توزيع المناصب المالية الشاغرة أو مخطط تسيير الموارد البشرية والمقدرة. بمنصب واحد طبقا للمقرر المذكور سابقا
- ✓ شروط الإلتحاق بالرتبة حيث يفتح الإمتحان المهني للإلتحاق برتبة مساعد تقني وبيداغوجي للمتشحين المتمين إلى رتبة مساعد تقني وبيداغوجي الذين يثبتون خمسة (05) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة
- ✓ تحديد آجال التسجيلات التي تقدر ب عشرين (20) يوما ابتداء من تاريخ الإلصاق في أماكن العمل
- ✓ مواضيع الإمتحان المهني وذلك حسب قرار الإطار والنقاط الإقصائية
- ✓ شروط الطعن حيث يجب تقديم الطعن إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين و آجال الرد التي تقدر بخمسة (05) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة

بعد إعداد مقرر فتح المسابقة يتم تسجيله في السجل الخاص بمقررات فتح المسابقات و إرساله إلى مفتشية التوظيف العمومي لإبداء الرأي والموافقة على فتح المسابقة ، ويكون إبداء الرأي عن طريق مراسلة من قبل رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية تلمسان حيث يعطي موافقته بفتح المسابقة وذلك بدراسة المقرر والتأكد من مطابقته للقوانين السارية المفعول

الفرع الثالث إعلان فتح المسابقة

بعد الحصول على رأي المطابقة من المفتشية العامة للتوظيف العمومي يشرع المركز في الإعلان عن المسابقة للإلتحاق برتبة مساعد تقني وبيداغوجي ويكون ذلك بتحرير الإعلان وإلصاقه في المركز والذي يجب أن يحتوي على جدول يتضمن المعلومات التالية :

- الرتبة (مساعد تقني وبيداغوجي)
- عدد المناصب المقترحة (منصب واحد (01))
- شروط المشاركة في الإمتحان (05 سنوات خبرة في منصب مساعد تقني وبيداغوجي)
- بالإضافة إلى ذكر آجال التسجيلات وهي عشرون يوما (20) من تاريخ الإلصاق بالإعلان

الفصل الثالث دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

الفرع الرابع دراسة ملفات الترشيح

بعد غلق التسجيلات وإعداد قائمة بأسماء المترشحين المسجلين والتي تتضمن اسم ولقب المترشح ، الرتبة التي يشغلها حاليا ، تاريخ التعيين في الرتبة الأصلية وكذلك تاريخ التثبيت وآخر درجة تم شغلها بالإضافة إلى تاريخ السريان ل يتم دراسة ملفات الترشيح وذلك باجتماع اللجنة المكونة من : مدير مركز التكوين والتعليم المهنيين بصبرة رئيسا وممثلين عن الإدارة وممثلين عن منتخبيين عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء إزاء السلك وعند الإنتهاء من الإجتماع يتم إعداد محضر اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشيح للالتحاق بالإمتحان المهني وذلك خلال عشرة أيام (10) من تاريخ غلق التسجيلات حيث يبين في هذا المحضر الملفات المقبولة والمرفوضة مع تبيان مايلي :

1- بالنسبة للملفات المقبولة :

- ✓ اسم ولقب المترشح
- ✓ تاريخ التعيين في الرتبة
- ✓ تاريخ التثبيت أو الترقية أو الإدماج في الرتبة
- ✓ الخدمة الفعلية في الرتبة
- ✓ الوضعيات القانونية في الأساسية

2- بالنسبة للملفات المرفوضة:

- ✓ اسم ولقب المترشح
- ✓ تاريخ التسجيل
- ✓ مرجع رسالة الرفض
- ✓ مبررات رفض المترشح

وفي الأخير يتم إمضاء المحضر من قبل الحاضرين وتبليغه إلى المفتشية العامة للوظيفة العمومية وكذلك إعلام المترشحين المقبولة ملفاتهم وكذلك المرفوضة وذلك قبل عشرة (10) أيام من تاريخ إجراء الإمتحان

الفصل الثالث دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

المطلب الثاني اختيار المركز وإجراء الإمتحان

الفرع الأول : البحث عن مركز إجراء الإمتحان

بعد استكمال الإجراءات السابقة تأتي مرحلة البحث عن مركز إجراء الإمتحان الذي ينتهي بإبرام اتفاقية بين ممثل مركز إجراء الإمتحان من جهة ، ومدير المركز من جهة أخرى و في هذه الحالة سيتم اجراء المسابقة في مركز التكوين المهني و التمهيين بصبرة ، لتقوم الإدارة بعد ذلك باستدعاء المترشحين لإجراء الإمتحان الذي يجب أن يتضمن مكان إجراء الإمتحان وتاريخ المسابقة والوثائق المطلوب ارفاقها مع المترشحين .

الفرع الثاني : إجراء المسابقة

عند تاريخ إجراء الإمتحان يستقبل المركز المترشحين الذين يجب أن يكونوا مرفقين باستدعاء ويتم إجراء الإمتحان في المواد التي ينص عليها القرار الوزاري المشترك المؤرخ في مارس 2011 المحدد لإطار تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية لقطاع التكوين المهني والتي تتمثل في الإختبارات التالية

- اختبار في الثقافة العامة لمدة 03 ساعات ، بمعامل 02
- اختبار تقني في التخصص (الحاسبة العمومية أو المالية العامة) ، لمدة 03 ساعات ، بمعامل 03
- اختبار في موضوع إداري أو في التحرير الإداري ، لمدة 03 ساعات ، بمعامل 02

وفي الأخير يقوم رئيس مركز إجراء الإمتحان بإعداد تقرير مفصل حول سير الإختبارات

المطلب الثالث : إعلان النتائج والتكوين والإلتحاق بالمنصب

الفرع الأول : الإعلان عن النتائج

بعد إجراء المسابقة ينعقد اجتماع اللجنة المكلفة بدراسة علامات المترشحين في الإختبارات الكتابية بمقر المركز للإعلان عن النتائج وتتكون اللجنة من السلطة التي لها صلاحية التعيين رئيسا والأعضاء الممثلين في رئيس مركز الإمتحان بالإضافة إلى مصححين ، وهذا انطلاقا من كشف النقاط للإختبارات الكتابية للمسابقة على أساس الإمتحان المهني للإلتحاق برتبة مساعد تقني وبيداغوجي دورة جانفي 2016 الممضي من طرف رئيس مركز الإمتحان ومصححين ومسؤول الأمانة أما المحضر فيمضى من قبل الحاضرين في اللجنة

الفصل الثالث دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

بعد الإعلان عن نتائج الإختبارات الكتابية يتم الإعلان عن النتائج النهائية بعد اجتماع نفس اللجنة وإعداد محضر يدرج فيه قائمة بأسماء المترشحين الناجحين فئائيا في المسابقة على أساس الإمتحان المهني للإلتحاق برتبة مساعد تقني وبيداغوجي حسب درجة الإستحقاق بعد الإطلاع على العلامات ومحضر لجنة القبول في الإختبارات الكتابية للمترشحين الذين تحصلوا على معدل 20/10 ودون الحصول على إقصائية تقل عن 20/05 .

الفرع الثاني : التكوين

يخضع المترشح الناجح في المسابقة على أساس الإمتحان المهني للإلتحاق برتبة مساعد تقني وبيداغوجي لمتابعة تكوين تكميلي قبل الترقية إلى سلك المساعدين التقنيين حيث يتم استدعاء المترشح الناجح السيد بيدري محمد لمتابعة هذا التكوين بنجاح في معهد التكوين والتعليم المهنيين بئر خادم ويتم التحاقه بالمعهد مقر التكوين مرفق بالوثائق التالية :

نسخة من محضر النجاح الأخير أو نسخة من محضر اللجنة المتساوية الأعضاء في حالة الترقية الإختيارية .

تحدد مدة التكوين ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين وزير التكوين والتعليم المهنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية كما جاء في المادة 98 من المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22-02-2009 الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين

وبانتهاء التكوين وإعداد محضر اللجنة المكلفة بإعداد قائمة الناجحين فئائيا في التكوين التكميلي قبل الترقية ، وحصول المعني على شهادة التكوين التكميلي قبل الترقية يتم تنصيب المعني في رتبة مساعد تقني وبيداغوجي.

الفرع الثالث التنصيب ومشروع مقرر الترقية

بعد نجاح المترشح في التكوين التكميلي قبل الترقية يتم تنصيبه بمحضر التنصيب المحرر من طرف مدير المركز حيث المعني يتقاضى راتبه في رتبة مساعد تقني وبيداغوجي ابتداء من تاريخ تنصيبه بهذه الصفة

بعد تنصيب المعني تأتي المرحلة المتعلقة بإعداد مشروع مقرر الترقية للمترشح الناجح الذي يتضمن ترقية السيد بيدري محمد، وترسيمه برتبة مساعد تقني وبيداغوجي ابتداء من تاريخ التنصيب مع ذكر الصنف والرقم الإستدلالي وكذلك الدرجة مع تكليف السيد المقتصد بتنفيذ هذا المقرر كما يرفق هذا المشروع ببطاقة الإلتزام.

المبحث الثالث دراسة حالة توظيف خارجي (توظيف على أساس

الشهادة)

سيتم دراسة في هذا المبحث نمط توظيف خارجي (توظيف على أساس الشهادة) للإلتحاق برتبة أستاذ التكوين المهني الذي يحكمه المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19-01-2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة وهذا على مستوى مركز التكوين والتعليم المهنيين بصبرة مع دراسة كافة المراحل التي مرت بها هذه العملية

المطلب الأول : تحديد المنصب شاغر وقت المسابقة والإعلان عنها

الفرع الأول تحديد المنصب شاغر

بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية 2015، وحسب الجدول رقم 04 منه هناك منصبين شاغرين في رتبة أستاذ التكوين المهني كما يحدد نمط التوظيف (توظيف خارجي على أساس الشهادة)

الفرع الثاني فتح المسابقة

يتم في هذه المرحلة إعداد مقرر فتح المسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة أستاذ التكوين المهني حيث يهدف هذا المقرر إلى تحديد كفاءات فتح المسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة أستاذ التكوين المهني وكذلك عدد المناصب المطلوب شغلها والمقدرة بمنصبين وكذلك شروط التوظيف حيث تفتح المسابقة للمتشحين الحائزين على شهادة تقني سامي أو شهادة معترف بمعادلتها للتخصص .

بالإضافة إلى ذلك يحدد المقرر معايير الإنتقاء المحدد في المرسوم التنفيذي رقم 07 المؤرخ في 28-04-2011 ،

كما يحدد آجال التسجيلات التي هي خمسة (15) يوما من تاريخ الإعلان في الجرائد المكتوبة وكذلك شروط الطعن وتاريخ سريان هذا المقرر الذي يكون ابتداء من تاريخ توقيعه ، يتم تسجيل المقرر في سجل المقررات ويتم إرساله إلى المفتشية العامة للوظيفة العمومية لدراسته وإعطاء الموافقة على فتح المسابقة

الفرع الثالث الإعلان ودراسة ملفات الترشيح

بالنسبة لعملية الإشهار فإنه يتم الإعلان عن المسابقة عن طريق الإلصاق في الصحف المكتوبة باللغة العربية والفرنسية حيث يتضمن الإعلان

الفصل الثالث دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

(الرتبة ، نمط التوظيف ، شروط الإلتحاق والتخصص المطلوب وكذلك عدد المناصب المالية المفتوحة) كما يجب أن يحتوي الإعلان على الوثائق المطلوبة في ملف الترشيح وهي كمايلي :

✓ طلب خطي

✓ نسخة مصادق عليها من بطاقة التعريف الوطنية

✓ نسخة طبق الأصل مصادق عليها من الشهادة و من كشف النقاط

✓ بطاقة معلومات مملوءة من طرف المترشح

بالإضافة إلى ذكر فترة التسجيلات التي هي خمسة عشر (15) يوما من تاريخ الإعلان كما لايقبل أي ملف خارج هذه المدة بالإضافة إلى عدم الإخذ بعين الإعتبار الملفات الناقصة.

أما بالنسبة لدراسة ملفات الترشيح فإنه ينعقد اجتماع اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشيح للمسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة أستاذ التكوين المهني المتكونة من مدير المركز رئيسا وممثل عن الإدارة وممثلين منتخبين عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ليتم عند انتهاء الإجتماع إعداد محضر يمضى من قبل الحاضرين والذي يتضمن جدولين الأول للملفات المقبولة والثاني للملفات المرفوضة حيث بالنسبة للملفات المقبولة يتم ذكر المعلومات التالية عن المترشح :

✓ رقم التسجيل

✓ اسم ولقب المترشح وتاريخ ميلاده

✓ التخصص (التخصص المدون في الشهادة أو المؤهل)

✓ الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية وكذلك تاريخ التآجيل من الخدمة الوطنية

✓ تاريخ انقضاء سريان صحيفة السوابق القضائية رقم 03

أما بالنسبة للملفات المرفوضة فيتم ذكر مايلي :

✓ الرقم التسلسلي

✓ اسم ولقب المترشح وتاريخ الميلاد

✓ سبب الرفض بالتفصيل وكذلك مرجع رسالة الرفض

بعد إمضاء المحضر يتم إرساله إلى المفتشية العامة للوظيفة العمومية ويتم إعلام المترشحين المقبولة ملفاتهم وكذلك المرفوضة ملفاتهم

المطلب الثاني إجراء المقابلة والإعلان عن النتائج

الفرع الأول إجراء المقابلة

بعد دراسة ملفات الترشيح يتم إجراء المقابلة حيث تحرر قائمة بأسماء الحاضرين لإجراء المقابلة تتضمن اسم ولقب وتاريخ ومكان الميلاد للمترشحين الحاضرين وكذلك المنصب المطلوب والإمضاء .

وفيم يخص المقابلة فتكون تحت إشراف لجنة الإنتقاء التي تتمثل في ممثل عن السلطة التي لها صلاحية التعيين رئيسا وعضوين ممثلين عن لجنة الإنتقاء ويتم تنقيط المترشحين حسب معايير المقابلة (من 0 إلى 03 نقاط) وذلك حسب المنشور رقم 07 المؤرخ في 28-04-2011 وتتمثل في معيارين :

✓ القدرة على التحليل والتلخيص، نقطتين (02)

✓ القدرات أو المؤهلات الخاصة ، نقطة واحدة (01)

كما يتم إعداد قائمة تتضمن علامات المترشحين وكذلك المعدلات وذلك حسب معايير الإنتقاء ونقطة المقابلة حيث يكون التنقيط كما يلي :

✓ تطابق تخصص الشهادة مع متطلبات الرتبة المراد شغلها (من 0 إلى 03 نقاط)

✓ المسار الدراسي أو التكوين (من 0 إلى 03 نقاط)

✓ التكوين المكمل للشهادة (من 0 إلى 02 نقاط)

✓ الأشغال والدراسات المنجزة (من 0 إلى 02 نقاط)

✓ الخبرة المهنية في نفس المنصب أو منصب معادل (من 0 إلى 06 نقاط)

✓ تاريخ الحصول على الشهادة (من 0 إلى 02 نقاط)

✓ نقطة المقابلة (من 0 إلى 03 نقاط)

ليتم بعد ذلك إعداد محضر اجتماع لجنة المقابلة لمساابقة التوظيف على أساس الشهادة رتبة أستاذ التكوين المهني الذي يدرج فيه قائمة المترشحين المقبولين حسب درجة الإستحقاق وبالإعتماد على قائمة معايير الإنتقاء للإلتحاق

لسنة 2016

الفرع الثاني الإعلان عن النتائج

الفصل الثالث دراسة حالة توظيف بالتكوين المهني في صبرة

بعد إعداد محضر لجنة المقابلة يتم اجتماع اللجنة المكونة من مدير المركز رئيساً وممثل عن لجنة المستخدمين عضواً ، وممثل عن لجنة الانتقاء عضواً حيث تصادق اللجنة خلاله على قائمة الناجحين نهائياً حسب درجة الإستحقاق وكذلك قائمة الإحتياط وبمضى المحضر في الأخير من طرف الحاضرين في الإجتماع

المطلب الثالث التنصيب واكتساب صفة الموظف

الفرع الأول التنصيب

بعد فوز المترشح في المسابقة يتم تنصيب المترشح وتحرير محضر التنصيب الذي يجب أن يحتوي على المعلومات التالية الاسم واللقب ومكان وتاريخ الميلاد بالإضافة إلى تاريخ التنصيب وكذلك الرتبة المنصب دون نسيان رقم وتاريخ محضر التنصيب ، مع توقيع المعني عليه ويعتبر تاريخ التنصيب هو التاريخ الذي يبدأ الناجح منه بتقاضي مستحقاته.

ثم بعد محضر التنصيب يتم إعداد مشروع مقرر التعيين للناجح في المسابقة على أساس الشهادة والذي يجب أن ينص على تعيين السيد صدر اوي عبد الرحمان بصفة متربص في سلك أساتذة التكوين المهني رتبة أستاذ التكوين المهني مع ذكر الصنف (10) والرقم الإستدلالي (453) وذلك ابتداء من تاريخ تنصيب المعني(2016/05/16) كما يجب أن تنص المادة الثانية فيه على تكليف السيد مقتصد مركز التكوين والتعليم المهنيين بصبرة بتنفيذ المقرر ، ويرفق هذا المقرر ببطاقة الإلتزام

الفرع الثاني اكتساب صفة الموظف

بعد تعيين المعني في منصبه والتحاقه بالمركز في الآجال القانونية يقضي فترة تجريبية مدتها سنة ليتم تثبيت المعني في منصبه ويكتسب المعني صفة الموظف بحيث يتمتع بنفس حقوق الموظفين وتقع عليه نفس الواجبات كما يخضع لنفس النظام التأديبي

خلاصة الفصل

يعتبر المركز ذو أهمية بالغة حيث يسمح للشباب الراغب في اقتحام عالم الشغل من خلال الإستفادة من التكوين في العديد من التخصصات المفتوحة في مختلف الأنماط وبالتالي يعمل على القضاء على العديد من المشاكل ويتم تحقيق هذه الأهداف المرجوة من المركز من خلال الهيكل التنظيمي للمركز الذي يعمل على بذل جهود كبيرة في سبيل التسيير الجيد لمختلف المصالح ولضمان اختيار الأفراد الأكفاء يجب اتباع مجموعة من الإجراءات القانونية في عملية التوظيف والوصول إلى تعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط الوظيفة وبالتالي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ومن خلال الدراسة التطبيقية لكلا نمطي التوظيف تبين أن المركز يتبع القوانين المعمول بها في سبيل الحصول على المستخدمين ذوو الخبرة والكفاءة اللازمة في شغل كل وظيفة.³

الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون أفراد، لأن ذلك سوف يقتصر فقط على أصول جامدة بلا روح، فلا يمكنها فعل أي شيء في ظل غياب الروح المحركة الممثلة في الموارد البشرية، التي تبقى الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسات وإدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لتطورات متداخلة ومتعاقبة مست جميع الميادين الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية، والتي مكنت تدريجياً من إبراز حاجة فعلية إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون القوى المستخدمة في المؤسسة، مما مكن من الإرتقاء بوظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية.

ونتيجة المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع استراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية تضمن التكيف مع التغيرات السريعة للبيئة، مع ضرورة تبني نظام معلومات متكامل يضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في ترشيد عمليات اتخاذ القرار.

إن سياسات تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة المبادئ تختلف من مؤسسة لأخرى، تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلاً بالتوظيف، التحفيز، التنمية... الخ، وبالتالي فهي وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف المرغوبة في ميدان تسيير الموارد البشرية وكل ما يهم شؤونها.

ويعتبر نظام الوظيفة العامة هو الإطار الذي يحكم سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، ويعبر نظام الوظيفة العامة المغلق في الجزائر عن سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، والمصالح المكلفة بالوظيفة العامة هي الهيئة الوصية التي تسهر على حسن تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية من خلال إجراءات الرقابة المخولة لها على مدى تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال

نتائج البحث :

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تواجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيم يتعلق بالتوظيف والتكوين وتعتبر عملية المصادقة على السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بمثابة إشعار بالبدء في تطبيق ما جاء في المخطط خاصة ماتعلق منه بالتوظيف والتكوين.

الخاتمة العامة

يتم توظيف الأفراد في المؤسسات والإدارات العمومية من مصادر داخلية أو خارجية استنادا لشروط عامة تطبق على كل الوظائف وشروط خاصة بالمنصب الشاغر ، وهذا في ظل الإحترام الكامل لكيفيات التوظيف المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها ولكل من المصدرين مزايا وعيوب .

فالنسبة للتوظيف الداخلي وجدنا من خلال البحث مايلي :

● مزايا التوظيف الداخلي :

- ✓ انخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي
- ✓ الاستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح
- بالرغم من هذه المزايا ، يشوب التوظيف الداخلي بعض العيوب منها :

إن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد ، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيةهم،

- ✓ قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار،
- ✓ إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين لا يقدرّون بعده على الأداء
- ✓ وكذلك الحال بالنسبة للتوظيف الخارجي له مزايا وعيوب منها
- بالنسبة لمميزاته :

- ✓ إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة
- ✓ كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي،

إن توظيف الأفراد من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التوظيف الخارجي ، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة ، الذي يستوجب برامج تكوين مكثفة ومكلفة عنها في التوظيف الخارجي

● عيوبه للتوظيف الخارجي عيوب أيضا منها :

- ✓ من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل

الخاتمة العامة

- ✓ نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك
- ✓ انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم إقناعهم بهذه السياسة
- ✓ ويسمح التوظيف بإنشاء علاقة العمل التي تتميز بطابع الإلتزام المزدوج لطرفيها،
- ✓ يعتبر التوظيف أهم نشاط تقوم به مصلحة المستخدمين ، ويتم التوظيف بالرجوع إلى القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك والرتب التي تبين كيفية التوظيف ونسب الأنماط القانونية للتوظيف
- ✓ يواجه المركز صعوبات كبيرة لبرمجة مسابقات التوظيف على مستوى المراكز المخولة قانونا بتنظيم مسابقات التوظيف، بسبب الطلبات الكبيرة على هذه المراكز
- ✓ تعتبر صيغة التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الإختبارات والإمتحانات المهنية أحسن طريقة للتوظيف ، غير أن عملية اختيار الموظفين وفقا لهذه الكيفية تتم من طرف مراكز تتولى تنظيم هذه المسابقات، مما يوحي بأن المركز لا يقوم باختيار موظفيه عن طريق المسابقات والإمتحانات المهنية ويشوب مسابقات التوظيف إضافة إلى عمومية الأسئلة الكتابية وتفاهتها في غالب الأحيان، ممارسات بيروقراطية تغذيها الرشوة والمحاباة والمتاجرة بالمناصب وهو الداء الذي تعاني منه الإدارة الجزائرية مما يحول دون اختيار الأحسن من بين المترشحين للمنصب الشاغرة، إضافة إلى أن الإمتحانات الشفهية تعتبر شكلية فقط لتغطية الجوانب القانونية للعملية، يقوم بها في الغالب أفراد بعيدون كل البعد عن ميدان تسيير الموارد البشرية ، وخاصة أن معامل الإمتحانات الشفهية هو 2، فإنها تعتبر بالتالي حدا فاصلا بين المترشحين في سبيل الحصول على المنصب الشاغر، غير أن عملية الإختيار هذه تتم وفقا لأسس ذاتية محضة، خاصة في ظل عدم جدوى الطعون المقدمة من طرف المترشحين في مصداقية هذه المسابقات والإمتحانات.
- ✓ إن هناك عزوفا كبيرا من قبل المترشحين عن المناصب الموظف فيها عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، وهذا بسبب أنه ورغم موضوعية المعايير المعتمدة في الإختيار بين المترشحين ظاهريا، إلا أن واقعها يخضع لممارسات مشبوهة، مما يوضع أن الجوانب الذاتية هي الأساس الأول والنهائي في الإختيار بين المترشحين ، وتلاقي هذه الصيغة الموجهة أساسا للتوظيف الخارجي سخطا كبيرا من قبل المترشحين .

الخاتمة العامة

- ✓ بعد تحديد قوائم النجاح النهائية، يتم التحاق المترشحين الناجحين بالمركز، مع إخضاعهم لفترة تجريب قبل تثبيتهم وهناك صعوبات كبيرة في اندماج المستخدمين الجدد مع انخفاض أدائهم في الغالب، وهذا بسبب عدم إخضاع المترشحين الجدد إلى فترات تكوين قبل إلتحاقهم بمناصب عملهم
- ✓ عدم وجود وظيفة تحليل الوظائف وتوصيفها، بل تتولى هذه العملية المديرية العامة للوظيفة العمومية
- ✓ إضافة إلى وجود لجان تقنية مؤقتة يتم إنشاؤها لإختيار المترشحين للتوظيف وتحرير النتائج النهائية لعمليات التوظيف .

التوصيات :

- ✓ يجب على كل مؤسسة أن توازن دائما بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف الشاغرة، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتوفر لديها معلومات كافية عن العاملين بها كجزء من نظم معلومات تسيير الموارد البشرية (مخزون المهارات) من جهة، وأن تحاول من جهة أخرى الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها، وأن تسمح للموظف الداخلي أن يتنافس مع المترشح الخارجي لشغل هذه الوظائف، مما يجعلها قادرة في النهاية على اختيار الأفضل لشغل الوظيفة سواء من الداخل أو من الخارج، كما يتيح هذا الإجراء للعاملين والمسؤولين في المؤسسة أن يرشحوا من يرونه مناسبا لشغلها ولكل مصدر من المصادر (الداخلية و الخارجية) وأخرى إيجابيات وسلبيات، ويجب على المؤسسة أن تختار المصادر التي تمكنها من الحصول على أحسن المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بها.
- ✓ كما يجب عليها أن تقوم بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة ثم الحكم عليها بناء على درجة النجاح التي تحققة في الحصول على الأفراد المطلوبين.
- ✓ ضرورة الإشراف المباشر للمديرية العامة للوظيفة العمومية على مسابقات التوظيف في الوظائف العامة على المستوى الوطني، بحيث يجب أن تتولى برمجة هذه المسابقات والإمتحانات بالتنسيق مع المصالح المعنية، وإعداد أسئلة ومواضيع الإمتحانات، وأن تشرف على عمليات التصحيح، على أن يكون دور مراكز إجراء الإمتحانات هو توفير الفضاءات فقط
- ✓ إلغاء الإمتحانات الشفهية من المسابقات على أساس الإختبار والإمتحانات المهنية وتعويضها بامتحان كتابي يكشف عن أهداف الإمتحانات الشفهية

الخاتمة العامة

- ✓ ضرورة تركيز عمليات الإختبار بين المترشحين على عوامل موضوعية تمكن من الحصول على الأحسن من بين المترشحين، والقضاء على الممارسات الغير الأخلاقية التي تميز عمليات التوظيف
- ✓ ضرورة إخضاع كافة المترشحين الفائزين بمناصب العمل المفتوحة للتوظيف إلى فترة تكوين قبل إلتحاقهم بمناصب عملهم، وهذا ضمانا لإندماج جيد وأداء أحسن من قبل الموظفين الجدد
- ✓ ضرورة إعادة تحليل وتوصيف الوظائف بصفة جذرية من قبل المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية، مع وجوب إشراك كل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية في العملية في إطار تشاوري

الإقتراحات :

بعد استعراض أهم النتائج المتوصل إليها وبناء على أوجه القصور التي لمسناها قدمنا الإقتراحات التالية :

- ✓ ضرورة ضبط وتقليص إجراءات التوظيف فهذا يعد أحد نقاط البدء الإستراتيجية في إصلاح نظام التوظيف
- ✓ ضرورة تفعيل وتنمية دور أجهزة الرقابة الإدارية بحيث لا يصبح دورها مقتصر على التأكد من الإلتزام 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 بالإعتماد على وسائل الإعلام
- ✓ إصلاح نظام التعليم ذلك لأن دعم الإدارة العمومية بالموارد البشرية المؤهلة يتطلب تحسين نوعية التعليم ومردودية المنظومة التربوية كخطوة أساسية في مجال الإستثمار في رأس المال المعرفي الذي يعتبر عماد النهضة الوطنية باعتباره الممول الوحيد للإدارة العمومية بالموظفين الذين تحتاجهم الإدارة للإطلاع بمهامها
- ✓ إعادة النظر في مسألة إلغاء الإختبارات الشفهية في مسابقات التوظيف لأنه يعتبر معيارا أساسيا في الكشف عن السمات الشخصية للمترشحين مع احتياطاته بإجراءات رقابية صارمة للتقليل من الممارسات الفاسدة في التوظيف

- 1- المنجد في اللغة والإعلام ، دار الشرق لبنان الطبعة 24 ، 1973
- 2- بلعروسي أحمد التيجاني، وابل رشيد ، المنازعات الإدارية ، دار هومه للنشر والتوزيع -الجزائر ، الطبعة الثانية 2006
- 3- د.حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004
- 4- حيزي كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال -النظريات والعمليات الإدارية منهج تحليلي- دار جرير للنشر والتوزيع، عمان . الطبعة الأولى سنة 2007
- 5- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2005،
- 6 - د. سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011
- 7- د سعد علي العتري وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة العربية سنة 2009
- 8- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000
- 9- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 10- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2008
- 11- د. عبد الباري ابراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى سنة 2008
- 12- دعلي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية 'تخصص نظم المعلومات الإدارية'، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003
- 13- د. فؤاد حجري ، قانون الوظيف العمومي ، ديوان المطبوعات الجامعية -الجزائر ، 2006
- 14- فؤاد هلال، توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995
- 15- لوران بلان، ترجمة أنطوان عبدو، الوظيفة العامة، مطبعة عويدات، بيروت، الطبعة الأولى 1973
- 16- د.ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004
- 17- د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،.
- 18- د مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة 1994
- 19- د. وليد سعود القاضي ، ترقية الموظف العام -دراسة مقارنة- دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى 2012
- 20- وائل مختار اسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2009

المذكرات والرسائل :

- 1- أحلام قاسي ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل، جامعة البويرة ،
2011-2012
- 2- أقيني أمال و عزوز فوزية، تكاليف سياسة التوظيف في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة togi لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة ، 2011/2012
- 3- بلعابد أمال، تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة توظيف في الوظيفة العمومي - مركز التكوين المهني والتمهين السوارخ، الطارف 2011-2012
- 4- بن فرحات مولاي لحسن - إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية تخصص قانون إداري، جامعة الحاج لخضر باتنة 2012
- 5- بن يوسف بنعمر، تسيير الموارد البشرية " حالة الترقية " ، مذكرة نهاية التكوين خاص بالمقتصدات المسيرين بمراكز و معاهد التكوين المهني معهد التكوين و التعليم المهنيين سنحضر عبد الحفيظ دفعة 2014/2015
- 6- بن تركية شريفة، تسيير الموارد البشرية الترسيم والترقية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة التربص في التكوين المتخصص للمقتصدات المسيرين، معهد التكوين المهني سنحضر عبد الحفيظ، سيدي بلعباس، دفعة 2014 / 2015
- 7- بلباي فاطمة الزهراء، المسؤولية الشخصية للموظف العمومي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة، سنة 2013 / 2014
- 8- بلمبروك عبد القادر، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق
جامعة بسكرة 2013 / 2014
- 9 - تيشات سلوى -أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة بومرداس
2010
- 10 - تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناهج العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا،فرنسا،الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية جامعة بومرداس 2014/2015

- 11- حسونة بلقاسم، الإلتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق جامعة بسكرة، 2013-2014
- 12- حساني نسيمة، عيساني نادية، عويسي ليلي، إشكالية التوظيف في ظل استراتيجية الموارد البشرية- دراسة حالة مديرية التربية والتعليم لولاية المدية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية تخصص محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2009/
- 13- داشر مسعودة، حمادي سعيدة، علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية في الجزائر-دراسة حالة مديرية النقل لولاية ورقلة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والإتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة ورقلة 2013/2014
- 14- زكري عمار - ضمان حياد الأفراد في عملية التوظيف في التشريع الجزائري - مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قنون إداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، دفعة 2014
- 15- شعبي أمينة، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص إدارة أعمال ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة خميس مليانة ، 2013 / 2014
- 16- صبغ عبد الحفيظ، واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الإقتصادية- فرع السيارات الصناعية بالروبية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، 2014 / 2015
- 17- عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة، 2013/2014
- 18- عبد اللاوي صبيحة، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري-دراسة ميدانية ببلدية البلدية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر ، مارس 2009
- 19- لقمان قوبي، هارون كانون ، الترقية في التوظيف العمومي في الجزائر دراسة حالة بلدية المقارين- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة ورقلة 2012/2013
- 20 - منير زكرياء أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والموارد البشرية، جامعة غزة 2011،
- 21- مصطفى جعيدل ، نظم الترقية في الوظيفة العامة ، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة ماستر في الحقوق تخصص قانون اداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر سنة 2012/2013
- 22- معاليم سعاد - اضمنات حق الإنسان في تولى الوظائف العامة - مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة دفعة 2013
- 23- وهابي بن رمضان - التسيير التأديبي في قطاع الوظيفة العمومية الجزائري - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011

المراسيم والقوانين :

- 1- المرسوم التنفيذي 03-190 ، المؤرخ في 30 أفريل 2003، المحدد لصلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 30
- 2- الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 46 المؤرخ في 16/07/2006
- 3- المرسوم الرئاسي المصدر المادة 11 من ي رقم 07-304 المؤرخ في 29/11/2007 المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر بتاريخ 2007/11/30
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22-02-2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين

الفهرس

دعاء

تشكر

إهداء

مقدمة عامة..... أ ، ب ، ج ، د ، ه

الفصل الأول الإطار العام للتوظيف والتوظيف العمومي

- 1.....مقدمة الفصل
- 2.....المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية
- 2.....المطلب الأول المفهوم والحاجة إلى إدارة الموارد البشرية
- 2.....الفرع الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية
- 3.....الفرع الثاني الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية
- 3.....المطلب الثاني أهمية الموارد البشرية
- 4.....المطلب الثالث التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 4.....الفرع الأول العالمية
- 5.....الفرع الثاني الرجحية من خلال النمو
- 5.....الفرع الثالث التكنولوجيا
- 5.....الفرع الرابع التغيير ، التغيير ثم المزيد من التغيير
- 6.....الفرع الخامس رأس المال الفكري
- 6.....الفرع السادس رأس المال الاجتماعي
- 7.....المبحث الثاني الإطار العام للتوظيف
- 7.....المطلب الأول مفهوم التوظيف وموقعه في إدارة الموارد البشرية
- 7.....الفرع الأول مفهوم التوظيف
- 8.....الفرع الثاني موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية
- 8.....المطلب الثاني مصادر وأهمية التوظيف
- 8.....الفرع الأول مصادر التوظيف
- 10.....الفرع الثاني أهمية التوظيف
- 11.....المطلب الثالث العوامل المؤثرة في عملية التوظيف

11.....	الفرع الأول العوامل الخارجية.....
12.....	الفرع الثاني العوامل الداخلية.....
13.....	المبحث الثالث مفاهيم أساسية حول الوظيف العمومي
13.....	المطلب الأول مفهوم الوظيفة العمومية ومصادرها القانونية في الجزائر.....
13.....	الفرع الأول تعريف الوظيفة العمومية.....
13.....	الفرع الثاني أسباب توافر المناصب الشاغرة.....
15.....	المطلب الثاني المبادئ العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية.....
15.....	الفرع الأول مبدأ المساواة.....
15.....	الفرع الثاني مبدأ الجدارة.....
16.....	الفرع الثالث مبدأ دائمية التوظيف.....
17.....	المطلب الثالث مفهوم الموظف العمومي ومركزه القانوني.....
17.....	الفرع الأول مفهوم الموظف العمومي
18.....	الفرع الثاني حقوق وواجبات الموظف.....
19.....	الفرع الثالث طبيعة العلاقة القانونية بين الموظف العمومي والإدارة في التشريع الجزائري.....
21.....	خاتمة الفصل.....

لفصل الثاني طرق التوظيف بالوظيفة العمومية وأجهزة تنظيم شؤونها بالجزائر

23.....	مقدمة الفصل.....
24.....	المبحث الأول تنظيم التوظيف الخارجي في ظل الوظيفة العمومية
24.....	المطلب الأول: الاستقطاب.....
24.....	الفرع الأول: تعريف الاستقطاب وأهميته.....
25.....	الفرع الثاني مصادر الإستقطاب.....
26.....	الفرع الثالث خطوات تنفيذ عملية الإستقطاب.....
27.....	الفرع الرابع فعالية استقطاب الموارد البشرية.....
27.....	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب.....
27.....	المطلب الثاني: الاختيار.....
27.....	الفرع الأول: مفهوم الاختيار وأهميته.....
28.....	الفرع الثاني: المبادئ (المعايير) المعتمدة في الاختيار.....
29.....	الفرع الثالث: إجراءات ومراحل اختيار القوى العاملة.....
29.....	الفرع الرابع: بعض الأخطاء في عملية الاختيار.....

30	المطلب الثالث: التعيين
31	المبحث الثاني تنظيم التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية
31	المطلب الأول تعريف الترقية
31	الفرع الأول تعريف الترقية
32	الفرع الثاني أهداف الترقية
33	المطلب الثاني أنواع الترقية
35	الفرع الثاني الترقية في الرتبة
37	المطلب الثالث معايير وأسس الترقية
38	الفرع الأول الصلاحية
38	الفرع الثاني المقدرة
38	الفرع الثالث الأقدمية
39	المبحث الثالث أجهزة تنظيم شؤون الوظيفة العمومية في الجزائر
39	المطلب الأول: الهيكل المركزي للوظيفة العمومية
39	الفرع الأول تعريف الهيكل المركزي للوظيفة العمومية
40	الفرع الثاني مهام الهيكل المركزي للوظيفة العمومية
40	الفرع الثالث تنظيم الهيكل المركزي للوظيفة العمومية
41	المطلب الثاني المجلس الأعلى للوظيفة العمومية
41	الفرع الأول تعريف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية
42	الفرع الثاني تنظيم المجلس الأعلى للوظيفة العمومية
42	الفرع الثالث مهام المجلس الأعلى للوظيفة العمومية
43	المطلب الثالث هيآت المشاركة والطعن
43	الفرع الأول تعريف هيآت المشاركة والطعن
43	الفرع الثاني تنظيم هيآت المشاركة والطعن
44	الفرع الثالث اختصاص هيآت المشاركة والطعن
45	خاتمة الفصل

الفصل الثالث دراسة حالة التوظيف في التكوين المهني بوعزة زيتوني - صبرة -

47.....	مقدمة الفصل
48.....	المبحث الأول شروط الوظيفة العمومية والتعريف بمركز التكوين والتمهين الرائد بوعزة زيتوني - صبرة -
48.....	المطلب الأول الشروط العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر
48.....	الفرع الأول التمتع بالجنسية الجزائرية
48.....	الفرع الثاني التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والخلق
49.....	الفرع الثالث الوضعية القانونية إتجاه الخدمة الوطنية
49.....	الفرع الرابع شرط السن
49.....	الفرع الخامس التمتع باللياقة البدنية لممارسة الوظيفة
50.....	الفرع السادس التأهيل المطلوب للإلتحاق بالوظيفة العمومية
50.....	المطلب الثاني التعريف بمركز التكوين والتمهين الرائد بوعزة زيتوني بصبرة
50.....	الفرع الأول البطاقة الفنية للمركز
50.....	الفرع الثاني أنماط التكوين المتوفرة بمركز التكوين
52.....	الفرع الثالث الهيكل التنظيمي للمركز
53.....	المبحث الثاني دراسة حالة توظيف داخلي على أساس الإمتحان المهني
53.....	المطلب الأول تحديد المنصب المالي الشاغر وفتح المسابقة والإعلان عنها ودراسة ملفات التشرح
53.....	الفرع الأول تحديد المنصب المالي الشاغر
53.....	الفرع الثاني فتح المسابقة
54.....	الفرع الثالث إعلان فتح المسابقة
55.....	الفرع الرابع دراسة ملفات التشرح
56.....	المطلب الثاني اختيار المركز وإجراء الإمتحان
56.....	الفرع الأول البحث عن مركز إجراء الإمتحان
56.....	الفرع الثاني إجراء المسابقة
56.....	المطلب الثالث إعلان النتائج والتكوين والإلتحاق بالمنصب
56.....	الفرع الأول الإعلان عن النتائج
57.....	الفرع الثاني التكوين
57.....	الفرع الثالث التنصيب ومشروع مقرر الترقية
58.....	المبحث الثالث دراسة حالة توظيف خارجي (توظيف على أساس الشهادة
58.....	المطلب الأول تحديد المنصب الشاغر وقت المسابقة والإعلان عنها
58.....	الفرع الأول تحديد المنصب الشاغر
58.....	الفرع الثاني فتح المسابقة

58.....	الفرع الثالث الإعلان ودراسة ملفات الترشح
60.....	المطلب الثاني إجراء المقابلة والإعلان عن النتائج
60.....	الفرع الأول إجراء المقابلة
61.....	الفرع الثاني الإعلان عن النتائج
61.....	المطلب الثالث التنصيب واكتساب صفة الموظف
61.....	الفرع الأول التنصيب
61.....	الفرع الثاني اكتساب صفة الموظف
62.....	خلاصة الفصل
64.....	خاتمة عامة

قائمة الجداول والأشكال

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الملخص

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في وقتنا الحالي ، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المنظمات تحاول تحسين أداء موظفيها من خلال التطور المستمر للقانون الأساسي العام الذي يحكم وينظم سيرها حيث كان القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 هو آخر هذه القوانين .

الكلمات المفتاحية : التوظيف، إدارة الموارد البشرية، التوظيف العمومي ، الموظف العام، الترقية ، الإستقطاب

Abstract

Management the human resources has become of the most important management functions in organization in the present day ,because of their active role in raising the performance of the members of the organization ,to the consensus of the owners of management though that the human element is the most important resource for organizations of modern, which is the primary determinant of the succes of any organization , institutions and public administrantion in Algeria ,one of the Basic Law-General who governs and regulates the functioning of ,where the Basic Lan –General of the civil service N° 06-03 DATED 19 jumada² 1427 15 july 2006 is the last of these Laws .

Key words : recruitment, managment the human resource, employee public, public over of employees bureaucracy, polarization, upgrade

Résumé

Gestion des ressources humaines est devenue de fontions de gestion les plus importants dans les organizations de nos jours , en raison de leur role actif pour ameliorer les performances des membres de l'organisation, de l'avis unanime des proprietaires de management pense que l'element humain est la ressource la plus importante pour les organisations de moderne, qui est le principal facteur determinant pou le succes de toute organisations,les institutions et l'administration publique en algerie, une de ces organisation tentent d'ameliorer la performance de ses employes par le developpement continu de la base du droit general , qui regit et reglemente le fonctionnement , ou la base du droit generale de la fonction publique N°06-03 du 19 joumada² 1427,15 juillet 2006 est le dernier de ces lois.

Les mots clé : L'emploi , gestion de ressource humaine , fonction publique , employi publique ,promotion, polarisation