



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

العنوان

أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة - ولاية غرداية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر - أكاديمي - في العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

الدكتور: خليل جداوي

إعداد الطالب:

عثمان بن شاي

لجنة المناقشة:

1. الأستاذ: رمضاني مفتاح رئيسا

2. الأستاذ: معمر محمد مناقشا

3. الدكتور: خليل جداوي مقررا

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر و تقدير

"كن عالما .. فإن لو تستطع فكن متعلما ، فإن لو تستطع فأحبب العلماء ، فإن لو تستطع فلا تبرحهم"

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث. نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ،

كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير الدكتور " جادوي خليل " لما قدمه لي من جهد و وقت و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث . كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث ، و نخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تأطير و تدريس دفعة ادارة الموارد البشرية

بقسم العلوم السياسية والحقوق – جامعة زيان عاشور – الجلفة إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات ، فلمنا كل الشكر ، وأخص منهم الأخ "بن فريدة موسى " و الى ا زملاء دفتي : مدوح احمد ، محمدي الحاج ، العطري مصطفى ، بكري فاتح ، عزوز محمد الطيب ، سعودي عامر الذي والى كل من اسهم في تشجيعي أثناء انجاز البحث.

كما اتقدم بشكري لجميع زملاء العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة ولاية غرداية

بكل مراتبهم ومستوياتهم وتخصصاتهم الطبية وشبه الطبية. والى كل من وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا ، فلولا وجودهم لما أحسننا بمتعة العمل

و خلاوة البحث ، و لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلمن منا كل الشكر

الأهداء

الى التي حملتني وهنا على ومن

وسقتني من نبع حنانها وعطفها

الى من كان دعاؤها ورعاها عني سر نجدي

امي حفظها الله

إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد كان قطفها بعد طول انتظار

وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز....دحمان بن قويدر بن شوي

الى عائلتي الصغيرة زوجتي الغالية : حدة

والى الفرخ والبهجة وقرّة العين ولدي الحبيب يونس عبد الخالق والى المواود القادم

والى اخوتي واخواتي : باية ، زينب ، مسعود ، حفصة ، عمر ، محمد ، فطوم ، الماشمي ، يوسف ،

عبد اللطيف، الوليد.

والى كل افراد عائلة قويدر ، فاطمة، فتيحة، جمعة (نرجس)، محمد، خيرة (ليلي) ، زينة

، ميلود، هاله هديل ، يوسف يزيد والى الاجل والاحلى والاروع حنين شمس

الى كل الاصدقاء الاعزاء : موسى بن قيدة ، عمر عمري ، رابع رضاني، العيد مقني، محمد

رضاني ، شليغم سفراني، يوسف داودي،....

والى كل من سقط اسمه سهوا من هذه القائمة.

الى كل من علمني حرفا....اساتذتي الكرام من الطور الابتدائي الى المستوى

الجامعي

الى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي هذا

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة العامة.....

إشكالية البحث.....

فرضيات البحث.....

أسباب اختيار الموضوعت.....

أهمية البحث.....

أهداف البحث.....

حدود البحث.....ج.....

الدراسات السابقة.....ج.....

منهج البحث.....ح.....

صعوبات البحث.....خ.....

تقسيمات البحث.....د.....

الفصل الاول: الاطار النظري للتوظيف والوظيفة العمومية .

تمهيد.....ص:11

المبحث الأول مفاهيم اساسية حول التوظيف و الوظيفة العموميةص:12.....

المطلب الأول مفهوم التوظيف و أهميته.....ص:12

1- موقع التوظيف في إدارة الموارد البشريةص:12.....

2- مفهوم التوظيفص:12.....

3- أهمية التوظيفص:14.....

المطلب الثاني مفهوم الوظيفة العموميةص:18.....

1- أسباب توافر المناصب الشاغرةص:18.....

2- تعريف الوظيفة العمومية.....ص:19

المطلب الثالث مصادر الحصول على الموارد البشريةص:22.....

1- المصدر الداخليص:22.....

2- المصدر الخارجيص:24.....

المبحث الثاني المصادر القانونية للوظيفة العمومية في الجزائرص:28.....

المطلب الاول: المصادر الوطنيةص:28.....

- الدستورص:28.....

- التشريع العادي(القانون).....ص:30

- التنظيم: ص:30.....

- المراسيم الرئاسية.....ص:31

- المراسيم التنفيذية.....ص:31

- الاجتهاد القضائي.....ص:32

- قانون العملص:32

1- القانون الدولي العامص:33

المبحث الثالث عشر مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائرص:34.....
المطلب الأول جانفي 1967.....ص:34 01 المرحلة الأولى ما بين المرحلة الانتقالية و :
المطلب الثاني: المرحلة الثانية جانفي 1967 و 15 جويلية 2006.ص:37 01 مرحلة ما بين:
خلاصة الفصل الأول.....ص:41

الفصل الثاني: ماهية الاختبارات المهنية وطرق لبتوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية

تمهيد.....ص:44

المبحث الأول: ماهية الاختبارات المهنية:.....ص:45

المطلب الأول: تعريف الاختبارات.....ص:45

المطلب الثاني : الهدف من الاختبارات المهنية.....ص:46

المطلب الثاني : أنواع الاختبارات و المقابلات و الأهمية منها.....ص:47

1- أنواع الاختبارات :.....ص:47

أ- الاختبارات النفسية.....ص:47

ب- اختبارات الاستعداد والقدرات.....ص:48

ت- الاختبارات الشخصية.....ص:49

ث- اختبارات الميل للعمل.....ص:50

ج- الاختبارات التوافقية المدارة بالحاسوب.....ص:50

2- المقابلات و أنواعها :.....ص:51

أ- المقابلات الفردية.....ص:51

ب- المقابلات الجماعية.....ص:51

أ- المقابلات الموجهة:.....ص:52

ب- المقابلة غير موجهة.....ص:52

ت- المقابلات المرسومة أو المتقنة.....ص:52

ث- مقابلات حل المشكلات.....ص:52

ج- مقابلات الضغوط.....ص:52

المطلب الثالث: مبادئ وخطوات الاختبارات المهنية.....ص:53

1- مبادئ الاختبارات المهنية.....ص:53

2- خطوات الاختبارات.....ص:53

المبحث الثاني: طرق التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية.....ص:54

1- التوظيف بالطريقة الداخلية.....ص:54

2- التوظيف الخارجي :.....ص:57

المبحث الثالث : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....ص:58

مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....ص:58

أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....ص:58

خلاصة الفصل الثاني.....ص:61

الفصل الثالث: دراسة الحالة اهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف - المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة

تمهيد

- المبحث الاول: ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية (الاهداف والاهمية).....ص:64
المطلب الاول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة.....ص:64
المطلب الثاني : اهمية واهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة.....ص:65
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله.....ص:66
المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية.....ص:72
المطلب الاول : اعداد الاستبيان.....ص:72
المطلب الثاني عرض النتائج.....ص:73
خلاصة الفصل التطبيقي.....ص:82

الخاتمة العامة
المراجع والمصادر
الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
رقم 01	توزيع الافراد حسب الجنس	97
رقم: 02	توزيع الافراد حسب السن	97
رقم: 03	توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي	98
رقم: 04	توزيع الافراد حسب المستوى المهني	99
رقم: 05	الطرق المعتمدة في التوظيف	99
رقم: 06	كفاية وسائل الاختبار المهني للاختيار الجيد	100
رقم: 07	المناهج والطرق المعمول بها في التوظيف بالمؤسسة	101
رقم: 08	المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف (الكتابي)	102
رقم: 09	الاسئلة المطروحة في المقابلة	102
رقم: 10	الجوانب البسيكولوجية في عملية الاختبارات بغية التوظيف	103
رقم: 11	اعتماد المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحده في المسابقات والامتحانات	104
رقم: 12	الاعتماد على الجوانب النفسية كمعيار في الاختبارات	105

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الاستراتيجية- المسؤول عنها- المهام الرئيسية	23
2-1	المستويات التنظيمية من منظور الادارة الاستراتيجية	24
1-1	تكامل أنشطة الموارد البشرية	40
2-1	اسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المنظمة	43
3-1	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية	51
1-3	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمصالح الصحية	91
2-3	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمالية والوسائل	92
3-3	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة	93
4-3	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للموارد البشرية	93
5-3	الهيكل التنظيمي لادارة المؤسسة العمومية الاستشفائية	95

المفهمة العمة

مقدمة

تواجه المنظمات اليوم سواء كانت عمومية، أم خاصة بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات و التحولات، 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 العالمي الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تعنى بإدارة شؤون أهم مورد في المنظمة منذ دخوله إليها والى غاية خروجه منهاو تحصل المنظمة على . موارد البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها، والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة، وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب الشاغر، 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 و لأجل تحقيق هذه الأهداف بالفاعلية المطلوبة كان لزاما عليها زيادة الاهتمام بمواردها البشرية اهتماما إستراتيجيا من خلال عمليات التطوير، التدريب، والتأهيل ولكن ذلك يكون بعد أساليب حسن الانتقاء و التوظيف، إذ أننا لا نبالغ إذا قلنا أن مهمة انتقاء و اختيار العاملين بالجهاز الإداري يعتبر المحور الرئيسي الذي تعتمد عليه الدولة في تنفيذ سياستها، التي يقع على كاهل الجهاز الإداري عبء تحقيقهاو نظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية. بشكل عام أولى المنظرون السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين و أكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم، مؤهلاتهم، وقدراتهم هذا... الاهتمام نلمسه على الصعيدين الدستوري والقانوني، إذ نجد أن أغلب الدول، ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين تطبق على قدم المساواة، 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.

اشكالية البحث

نظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام أولى المشرع القانوني عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وكفاءتهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم ومؤهلاتهم هذا الاهتمام نلمسه على الصعيدين الدستوري والقانوني إذ نجد أن اغلب الدول ، ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين تطبق على قدم المساواة ، وهذا ما تم تجسيده على مستوى كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر والتي حرصت على هذا الحق مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة وذلك بشكل حالة ضمنية لدور عملية التوظيف في انتقاء كفاءة وفعالية المورد البشري على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية بشكل خاص وقطاع الوظيف العمومي بشكل عام في بلادنا

ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على إحدى المراحل المهمة في سيرورة عملية التوظيف على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية والمتمثلة في الاختبارات المهنية من خلال أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف وذلك بدراسة لهذه العملية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة ولاية غرداية.

السؤال الرئيسي

ما أهمية الاختبارات المهنية في عملية الانتقاء بغية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة؟

الأسئلة الفرعية :

- هل هناك أسس ومعايير قانونية تنظم عملية التوظيف؟
- هل يمكن التنبؤ بصلاحية الأفراد لشغل وظيفة ما؟

الفرضيات: للإجابة على التساؤلات اقترحت الفرضية التالية:

- الاختبارات المهنية تبين مدى تطابق مؤهلات الفرد مع متطلبات الوظيفة.

الفرضيات الجزئية :

- ✓ تعتبر الاختبارات المهنية اداة للحكم على الافراد بإمكانية مزاوتهم لنشاط معين وبالتالي تحقيق فعالية للهياكل والتنظيمات الادارية
- ✓ تعتبر عملية التوظيف عن طريق الاختبارات والمسابقات الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة وتخضع خضوعا تاما للاجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية
- ✓ ترجع عدم فعالية الاجهزة الادارية الى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكننا من الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع.

مبررات اختيار الموضوع :

- الرغبة في معرفة مختلف الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تحكم عملية التوظيف بالوظيفة العمومية في القانون الجزائري بصفة عامة وبصفة خاصة الاختبارات المهنية باعتبارها المرحلة الأولى للدخول في الحياة المهنية .
- ادراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الموارد البشرية مما يستدعي زيادة الاهتمام بهذا المورد لأنه أداة لتحقيق هدف أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها.
- كان مجال الدراسة مركزا على إحدى المؤسسات العمومية ذات طابع إداري أو قطاع الوظيفة العمومية بصفة عامه نظرا للخصوصيات التي تتميز بها هذه العملية
- (الاختبارات المهنية) في هذا القطاع ونظرا للمبادئ والإجراءات الموحدة التي تحكم هذه العملية في هذا القطاع مما يمكن من تعميم النتائج.

أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث في كونه يبحث في احد المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري والذي اصبح اهم عامل من عوامل الانتاج ، وذلك لكونه المسؤول عن تحريك العوامل الاخرى سواء المادية او المالية ، ولهذا اصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها فتحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة يتوقف على مدى نجاحها في اختيار وانتقاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة والمشبعة بروح المسؤولية والشعور بالواجب فلا يمكن للإدارة ان تؤدي مهامها بالشكل المطلوب اذا عجزت عن توفير الموارد البشرية المؤهلة لذلك وهذا ما جعلها ملزمة على تبني سياسة توظيف رشيدة قائمة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في شغل المناصب الشاغرة لا سيما اذا تعلق الامر بالإدارات العمومية التي تحمل على عاتقها مسؤولية تلبية حاجات ورغبات المواطنين من جهة ومسؤولية تحقيق اهداف الدولة وسياساتها من جهة اخرى لذلك فان النقص النوعي والعددي في

الموارد البشرية اللازمة لأداء الإدارة لمهامها المنوطة بها سيؤدي حتما الى تدني مستوى اداءها بسبب اسناد الوظائف الى غير المتخصصين او غير الكفاء او في عدم الاختيار الاحسن والجيد للمورد البشري المؤهل ، وهذا ما نلمسه في الاجهزة الادارية العمومية في الدول النامية بصفة عامة ، والجزائر بصفة خاصة وذلك رغم الموارد المالية الكبيرة التي يتم انفاقها في عمليتي الاستقطاب والاختيار ويرجع ذلك الى نقص وعي القائمين بهذه العملية بأهميتها وخطورتها خاصة بالنسبة للقطاع العمومي كونه يشغل النسبة الاعلى من الموارد البشرية في المجتمع.

أهداف البحث

إن العنصر البشري هو الطاقة المحركة للإدارة في المؤسسة و هذه الاخيرة يكمن دورها في تهيئة الجو المناسب للعمال من جميع النواحي الإدارية والاجتماعية وهذا لتحفيزهم على المساهمة في شكل ايجابي على رفع مستوى أداء المؤسسة ، وذلك بواسطة إدارة ناجعة توفر مجمل الظروف الملائمة لهذه الطاقة بغية تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق استوجب للمشرع الجزائري إعطاء أهمية الكبرى للمساواة في الالتحاق بعالم الشغل.

وعلى اعتبار اختلاف حجم وطبيعة المؤسسات والإدارات العمومية يوكل لمسير الموارد البشرية الدور البالغ في تحديد الجوانب التنظيمية الإدارية المتعلقة بتحديد الاحتياجات ومتطلبات المؤسسات والإدارات العمومية ربطا بهذا الأخير والمتمثل في طلبات التشغيل والتوظيف. ونظرا للبعد الاستراتيجي لسياسة الدولة الجزائرية في كبح جماح البطالة من خلال الاستعمال العقلاني والترشيد الموضوعي في تكييف مناصب الشغل بهذه الإدارات وذلك بالاعتماد على العديد من الآليات والوسائل الحديثة التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على المناصب المالية والاستغلال الأمثل لها.

وقد اتجهت معظم المؤسسات والإدارات العمومية إلى تطبيق مبادئ وأسس حديثة بغية تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة باستخدام مناهج وطرق عملية لبلوغ غايتها ، فانتهجت الدولة الجزائرية من خلال إدارتها ومؤسساتها سياسة توظيف واضحة تهتم بجميع الجوانب المتعلقة بالتوظيف من كفاءاته ومراحله وطرقه... الخ، إلى وضع آليات ونظم لعملية التشغيل من هذه النظم نظام الاختبارات المهنية في عملية التوظيف.

وبما أن الدول المتقدمة تعتمد عليه اعتمادا بعيدا قصد الانتقاء الجيد للمتقدمين لشغل الوظائف مما يعطي المرادودية الجيدة لتحقيق الأهداف. ومن خلال واقعا المعاش في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية لم تول لها الأهمية الكبرى إلا مؤخرا ، فمن شأن الاختبارات المهنية تفعيل عملية

التوظيف والتقليل من التلاعبات فيها وتحقيق العدالة والمساواة في حق التوظيف وتجنب فقدان المصداقية فيها وذلك للوصول إلى الغاية المثلى والمتمثلة في وضع الرجل المناسب في المكان. ❖
وعليه جاءت دراستنا لمعرفة الأهمية التي تلعبها الاختبارات المهنية في عملية التوظيف بالمؤسسات العمومية الإدارية وهذا هو الهدف الأساسي للدراسة.

كما سعينا من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- لفت الانتباه إلى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ وسياساتها مما يقتضي ضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بها ، وذلك من اجل الاستفادة منها في مجال الإدارة العامة.

حدود البحث واعتمدنا على تحديد الإطار الزمني لحدود هذه الدراسة وذلك ابتداء من تاريخ من 2007 الى غاية اليوم باعتبار ان المؤسسات الاستشفائية استحدثت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها, المعدل والمتمم.

الدراسات السابقة :

✓ دراسة علي بقشيش التي كانت بعنوان اهمية الاختبار والتوظيف في المؤسسات

الاقتصادية - دراسة حالة شركة سوناطراك بالاغواط مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،

نوقشت سنة 2001 تمحورت اشكالياتها حول الاهمية التي تتمتع بها سياسة الاختيار والتوظيف في المنظمة وإذا ما كانت مديرية الصيانة لسوناطراك تطبق الاجراءات القانونية ا اجراءات القانونية وتحترم المعايير الموضوعية للتوظيف ومن نتائج هذه الدراسة ان نظرة مسؤولي سوناطراك الى المورد البشري قد تطورت وأنها تطبق المعايير الاقتصادية والقانونية في عملية التوظيف ، حيث يرى على بقشيش ان مصالح الموارد البشرية بسوناطراك تستعمل الطرق الحديثة في التوظيف وتتبع الطرق الرسمية والموضوعية ، غير ان ذلك لا ينفى وجود الاعتبارات الشخصية والجهوية في القيام بعملية التوظيف.

✓ دراسة حمداش شهيرة التي كانت بعنوان : سياسة التوظيف في الادارة العمومية الجزائرية -

دراسة حالة الادارة المركزية الجزائرية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، فرع التنظيم السياسي والإداري

والتي نوقشت سنة 2002 اهتمت في دراستها بموضوع التوظيف بالجانب القانوني ، السياسي والاقتصادي وعلاقة التأثير والتأثير بين هذه الجوانب كما تطرقت الى اهم التطورات التي عرفتها الساحة الوطنية من تحولات سياسية واقتصادية وما يتبعها من قوانين ، فسياسة التوظيف تعتبر اجراء سياسي لما له من ارتباط بسياسة الدولة ، وإجراء اقتصادي لما له تأثير على خزينة الدولة وسياساتها المالية ، كما قامت الباحثة بتبيين اهم النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف على مستوى الادارات العمومية الجزائرية ، واقرحت بعض الحلول من اجل تفادي تلك النقائص.

منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي يعد أكثر المناهج انتشارا في البحوث النفسية والاجتماعية ويعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات التطورية والميدانية وغيرها، إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول المشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع، ويعتبر بعض الباحثين بان المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، لان عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية

وبحسب بن احمد عبد الله اللبح مصطفى محمود أبوبكر: يقوم المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بينها.

وتستند البحوث الوصفية إلى عدد من الأسس مثل التجريد والتعميم، كما تتخذ أشكالا مثل المسح النظري أو الميداني وتحليل المضمون ودراسة الحالة وغيرها، ومهما اختلفت أشكال المنهج الوصفي إلا أنها جميعا تقوم على أساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة أو مشكلة محددة بشكل علمي دقيق

و موضوع مذكرتنا يستدعي استخدام هذا المنهج لأنه الأنسب لدراسة الاختبارات المهنية في عملية التوظيف وقمنا بدراستها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة لقد اتبعت في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تطرقت إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والأهمية منها والإطار النظري للتوظيف العمومية ككل وتحديد طبيعة التوظيف والأهمية منه للوصول إلى نتائج عن طريق التحليل .

صعوبات البحث.

لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق ومن بين أهم الصعوبات والعوائق التي واجهتنا نذكر ما يلي:

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

تقسيمات البحث.

وحتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد على الطريقة الأنجلوسكسونية والقائمة على الفصول وهذا نظرا لسهولة استخدامها ووضوحها، وقد اعتمدنا في بحثنا على الخطة التالية والمقسمة إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول التوظيف والوظيفة العمومية التعريف و الأهمية هذا من جهة و من جهة أخرى تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالوظيفة العمومية من المفهوم:، المبادئ التي تبنى عليها، ومراحل تطورها في الجزائر.

الفصل الثاني: الاختبارات وطرق التوظيف بالمؤسسات العمومية الجزائرية تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، وسنتطرق فيه إلى تعريف الاختبارات والمقابلات وأنواعها، كما طرق التوظيف بالمؤسسات العمومية الجزائرية والمخطط السنوي لتسيير الموارد تطرقنا إلى البشرية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في هذا الفصل تم طرح الاختبارات في التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة ولاية غرداية بصفة خاصة باعتبارها تنتمي إلى المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري كدراسة حالة لطرق التوظيف المتبعة للقيام بعملية التوظيف من خلال استبيان عمال المؤسسة لابرار أهمية هذه الطرق في التوظيف وتقييمها

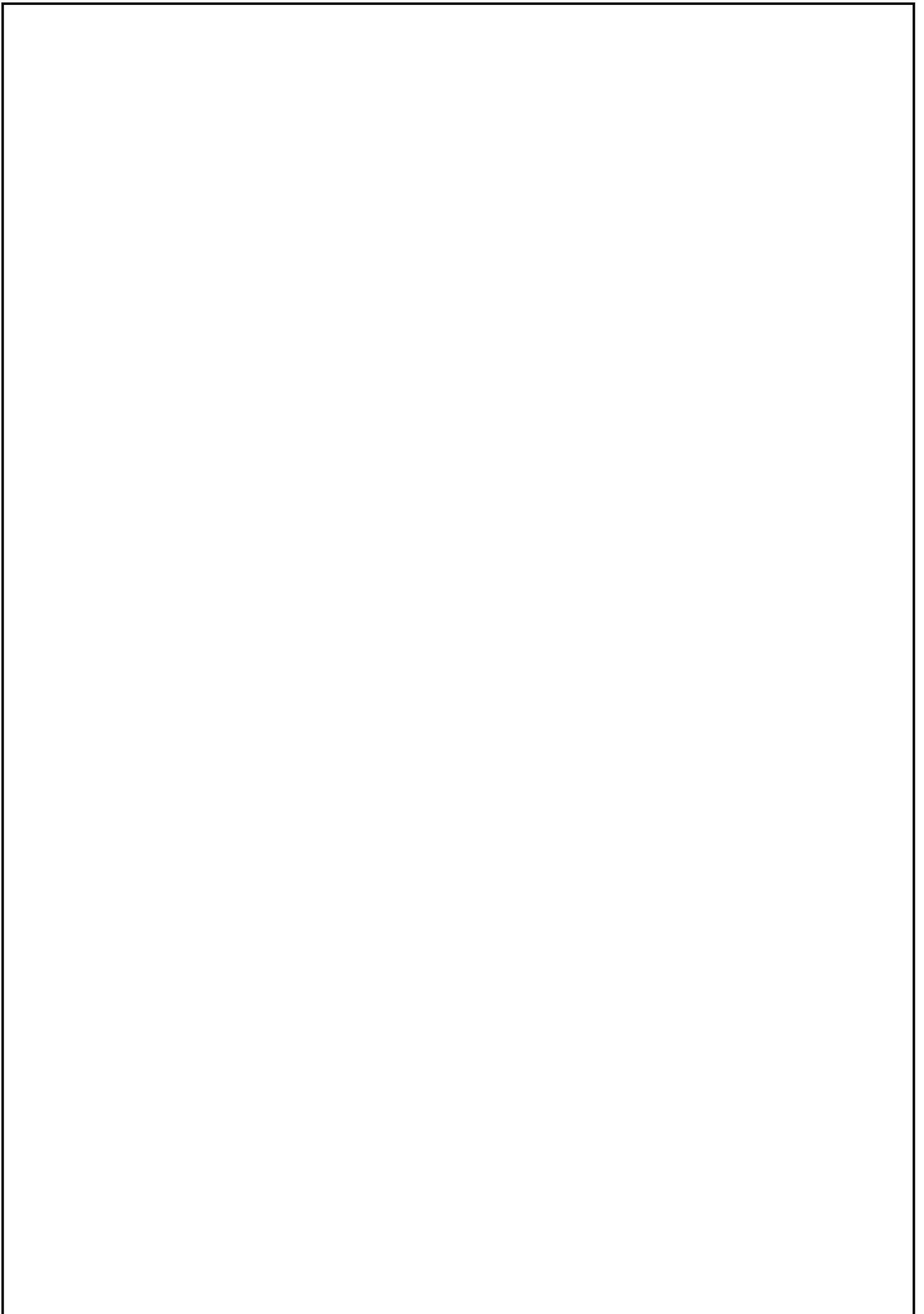
وفي الأخير خاتمة البحث، والمتمثلة في عرض حصيلة البحث، والتي هي عبارة عن مجموعة من النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها بعد إجراء الدراسة.

قائمة المصطلحات المستعملة :

- **المورد البشري Ressource Humaine**: يمثل مجموع الافراد العاملين بالمنظمة .
- **التوظيف Le recrutement** : مجموعة من الانشطة المتسلسلة والمترابطة التي يتم القيام بها من اجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع المناصب الشاغرة والمعلن عنها واختيار انسبها ليتم قبولها وتعيينها في المنصب الشاغر.
- **الوظيفة العمومية La fonction publique** : هي مجموعة من الواجبات التي توكل الى شخص معين تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة للقيام بها والذي يحصل في مقابل اداء هذه الواجبات على مجموعة من الحقوق ويكون الهدف من انجاز الوظيفة العمومية تحقيق النفع العام.
- **الادارات العمومية Les administrations publique** : تتمثل في المنظمات الحكومية غير الربحية ،اذ يجب ان نميزها عن الادارات العمومية ذات الطابع الربحي-الاقتصادي-.
- **المهنة La profession** :هي مجال عمل يختاره الفرد ليكون عمله على مدى حياته ويكون له مصدر دخل وبذات الوقت مجال إشباع حاجات اجتماعية وذاتية متعددة ،أي يشير مصطلح مهنة إلى أي عمل يعتبره الفرد مجال تخصصه على مدى حياته.

الفصل الأول

الاطار النظري للتوظيف والوظيفة العمومية



تمهيد

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات سواء كانت اقتصادية أم إدارية، و هذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة و أنشطة المنظمة من جهة أخرى، لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى اجتذاب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف و اختيار أنسبهم في هذا الجزء من البحث سنحاول التطرق إلى العناصر التالية :-

مفهوم التوظيف و أهميته ؛ مفهوم الوظيفة العمومية؛ مصادر الحصول على الموارد البشرية.

كما سنتطرق الى مراحل تطور الوظيفة العمومية بالجزائر والقوانين والمراسيم التي صدرت في مجال التوظيف العمومي

المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التوظيف و الوظيفة العمومية::

المطلب الأول مفهوم التوظيف و أهميته::

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم التوظيف، و أهميته في المنظمة، و لكن قبل ذلك سنحاول التعرف على موقع التوظيف ضمن إدارة الموارد البشرية.

1. موقع التوظيف في إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد بتسيير جميع شؤون العاملين في المنظمة و تتمثل مختلف وظائفها و أنشطتها فيما يلي:

1-1- تحليل العمل و نعني به التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و تحديد:

المسؤوليات الملقاة على عاتقها، و كذا تحديد مواصفات من سيشغلها.

1-2- تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المنظمة: من الموارد البشرية كما و نوعا.

1-3- توظيف الموارد البشرية و نعني به شغل المناصب الشاغرة في المنظمة بموارد بشرية تتلاءم خصائصها و متطلبات المنصب الشاغر.

1-4- تدريب الموارد البشرية و يقصد به تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظفين:

بالمعلومات و المعارف التي تكسبهم مهارة في أداء مهامهم الوظيفية أو تنمية معارف و خبرات باتجاه زيادة كفاءة الموظفين الحالية و المستقبلية.

1-5- تقييم أداء الموارد البشرية و يقصد به قياس مدى كفاءة الموظفين في المنظمة :

لمعرفة مدى مساهمتهم في أداء المهام المنوطة بهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم.

1-6- تعويض الموارد البشرية يقصد به مكافأة الموظفين على المجهودات التي يبذلونها:

خلال قيامهم بأعبائهم الوظيفية ، و يكون هذا التعويض ماديا و معنويا.

2. مفهوم التوظيف:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين و المؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال و فيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعاريف :

التوظيف لغةً، التوظيف اسم من فعل وظف: " يوظف، توظيفا، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، و هكذا توظف الأموال للحصول على أرباح و فوائد منها، ويستخدم العمال و الموظفون قصد إنتاج سلع و خدمات جديدة " (1)

التوظيف اصطلاحاً، هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين: " و هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، و فيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملء أو سد منصب كان شاغرا (2).

مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين: .

التعريف 01 : " التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، و اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل " (3).

التعريف 02 : " التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد و اختيارهم " (4).

التعريف 03 : " هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و إعداد هؤلاء، و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، و حثهم ، و ترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء و التعاون و روح الجماعة " (5).

1. المنجد في اللغة و الإعلام، الطبعة، دار الشرق، لبنان 1973، ص: 265
2. بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005-2007)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2008، ص: 10
3. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص
4. Dimitrie Weisse, Pierre Morin, pratique de la fonction personnelle, les éditions P 279 d'organisation, Paris, 1982,
5. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 ص 95:.

التعريف 04 : " هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، و ترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، و ذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية "3).

التعريف : "التوظيف هو الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي البحث و التنقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المتميزة و استقطابها للالتحاق بالمنظمة و ترغيبها للبقاء فيها"4) من خلال ما سبق عرضه من تعارف نلاحظ أن هناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب، اختيار و تعيين)، في حين أن هناك من أعطاه معنى واسعاً، يشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، و لكننا نرى أن الرأي الأول هو الأصح لأن التوظيف كما سبق و رأينا أنه ما هو إلا نشاط فرعي من أنشطة إدارة الموارد البشرية و عليه يمكن تعريف التوظيف كما يلي:

التوظيف : هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملانمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر، و من ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين، ليتم قبوله و تعيينه في المنصب الشاغر بصفة مؤقتة، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير الموظف الجديد، حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرار في تادية مهام المنصب الذي عين فيه تحت التجربة عندها يتم اتخاذ قرار بتعيينه بشكل نهائي، و يحدث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه.

3- أهمية التوظيف:

يحتل التوظيف أهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، و التوظيف يجيبنا عن الأسئلة التالية :

ما هي المصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة للحصول على موارد بشرية تتلاءم ومتطلبات المنصب الشاغر على مستوى المنظمة ؟

1- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 241: .

2- Jean Guyot, Le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne, Paris, 1979,

ما هي الأساليب و الإجراءات التي تتبعها المنظمة من أجل اختيار الأفضل من بين المتقدمين لطلب التوظيف، بحيث تحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؟

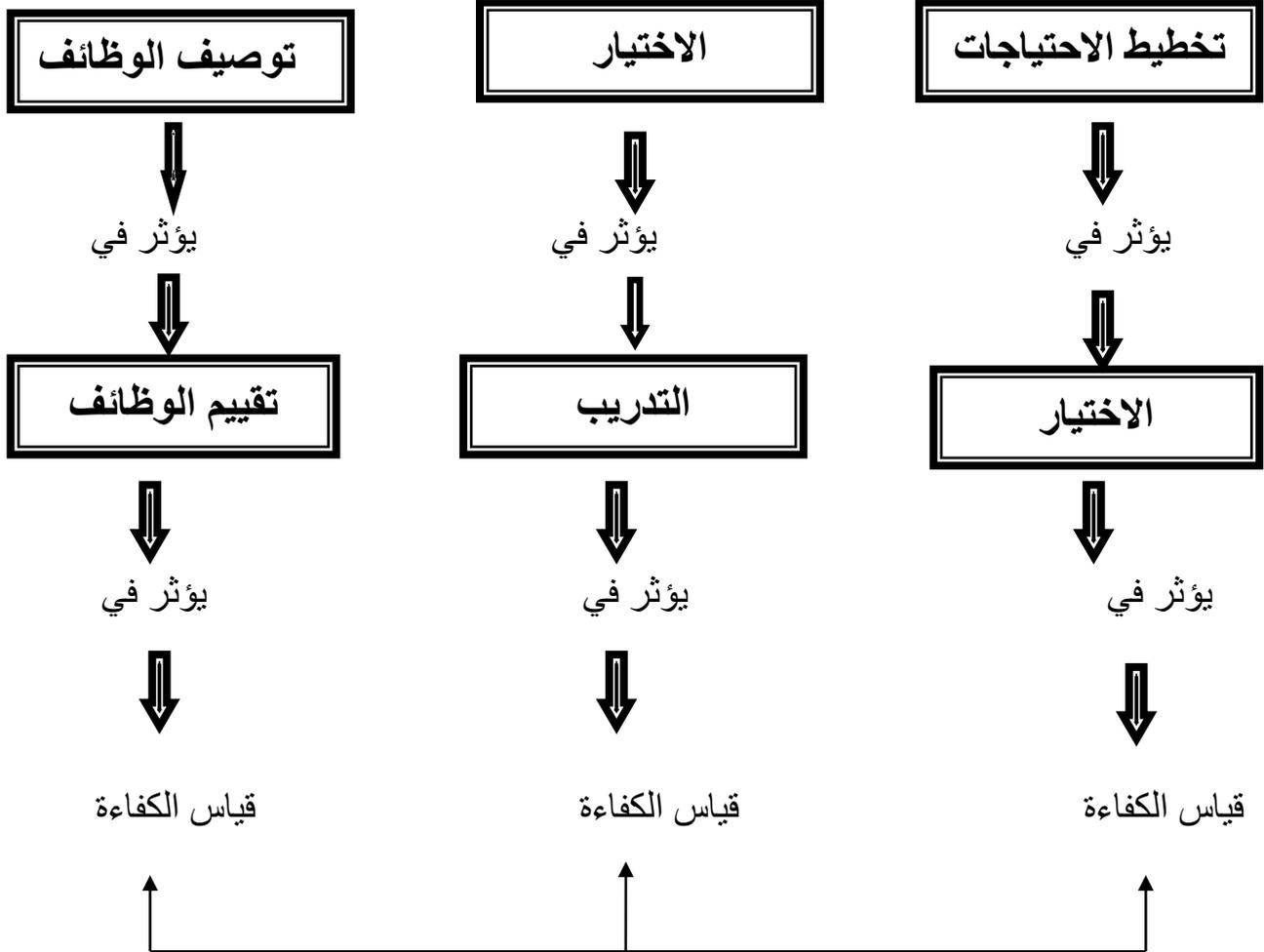
كما تبرز أهمية التوظيف من خلال الدور الذي يلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

● التوظيف ركن أساسي في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مسارهم المهني، و ذلك من خلال ما يسمى "بعملية تكوين الموارد البشرية" التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة، و متكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة و تتمثل هذه الوظائف في : تصميم و تحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب و التأهيل ،تقييم الأداء و التي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة ...¹، " لها من جهة و الوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي :

- تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم و تحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة و عن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين.
- ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي و عددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر و المستقبل.
- يرتبط التوظيف بعملية تدريب و تنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية اختيار و تعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم و تدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا. من المطلوب
- ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.

و فيما يلي شكل يوضح علاقة التأثير و التأثير بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية:
الشكل رقم 1-1: تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية.



المصدر علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية ، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة: و النشر و التوزيع، مصر

، 1985، ص: 119

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن أهمية التوظيف تبرز من خلال الأهداف التي يسعى التوظيف

إلى تحقيقها و التي نذكر منها ما يلي:

■ يهدف التوظيف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر و مكونات كل من مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة على حد سواء؛ و يمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية¹:

- تأهيل علمي من حيث النوع و المستوى؛
- خبرة علمية من حيث مجالها و عدد سنواتها؛
- مهارات شخصية يدوية أو ذهنية؛
- مواصفات شخصية (كالسن، النوع، الهوايات، ...) ؛
- التركيب الاجتماعي للفرد (الأصول الاجتماعية، العادات و التقاليد، ...) ؛ (2)
- التركيب النفسي للفرد (الدوافع، الاتجاهات، الإدراك، التوازن).

أما متطلبات الوظيفة فيمكن حصرها في التالي⁴:

- أداء واجبات معينة؛
- تحمل مسؤوليات معينة؛
- ممارسة سلطات محددة؛

كما يهدف التوظيف إلى تقليل جهود و نفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و التي تلحق عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

1. إسماعيل قيرة و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص: 87.
2. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص 217.
3. إسماعيل قيرة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 88.

بعد أن تعرفنا على مفهوم التوظيف و أهميته، و باعتبار أن موضوع دراستنا منصب على دراسة التوظيف على مستوى الوظيفة العمومية فإننا سنخصص المطلب الموالي للتعرف على مفهوم الوظيفة العمومية.

المطلب الثاني مفهوم الوظيفة العمومية.:

تعتبر الوظيفة العمومية الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي، و تتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة و المتجانسة التي تسند إلى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة من تعليم، خبرة، تدريب، و معارف، ... الخ و في مقابل هذه الواجبات يحصل هذا الشخص : على مجموعة من الحقوق تتناسب و حجم الواجبات التي قام بتأديتها و لكن قبل التطرق إلى مفهوم . الوظيفة العمومية ارتأينا أن نتطرق أولاً إلى أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المنظمة.

1. أسباب توافر المناصب الشاغرة:

هناك عدة أسباب تدعو إلى توفر المناصب الشاغرة و بالتالي ظهور الحاجة إلى توظيف موظفين جدد لشغلها و من بين هذه الأسباب نجد :

نمو المنظمة إذ يفتح باب التوظيف نتيجة للنمو و التوسع في الخدمات المقدمة لأن هذا التوسع : سوف يؤدي حتما إلى خلق مناصب عمل شاغرة؛

استقالة موظف ما تؤدي استقالة أحد الموظفين إلى وجود منصب شاغر يحتاج إلى من يشغله؛

نهاية الخدمة يعتبر إنهاء الخدمة من الأسباب التي تؤدي إلى توفر منصب شاغر؛ :

موت أحد الموظفين تتسبب وفاة أحد الموظفين في خلق مناصب عمل شاغرة تحتاج إلى من يشغلها .:

التقاعد إن تقاعد موظف ما يعني بقاء منصبه شاغرا، و يكون التقاعد ناتجا عن إنهاء :

؛ خدمات الموظفين لبلوغهم سنا معيناً، و قد يكون التقاعد إجبارياً أو اختيارياً

الترقية و النقل الوظيفي تتسبب ترقية أحد الموظفين في خلو منصبه الذي كان يشغله، وبالتالي :

يتوجب على المنظمة فتح باب التوظيف من أجل سد هذا الشغور، و ما ينطبق على الترقية ينطبق

على النقل الوظيفي؛

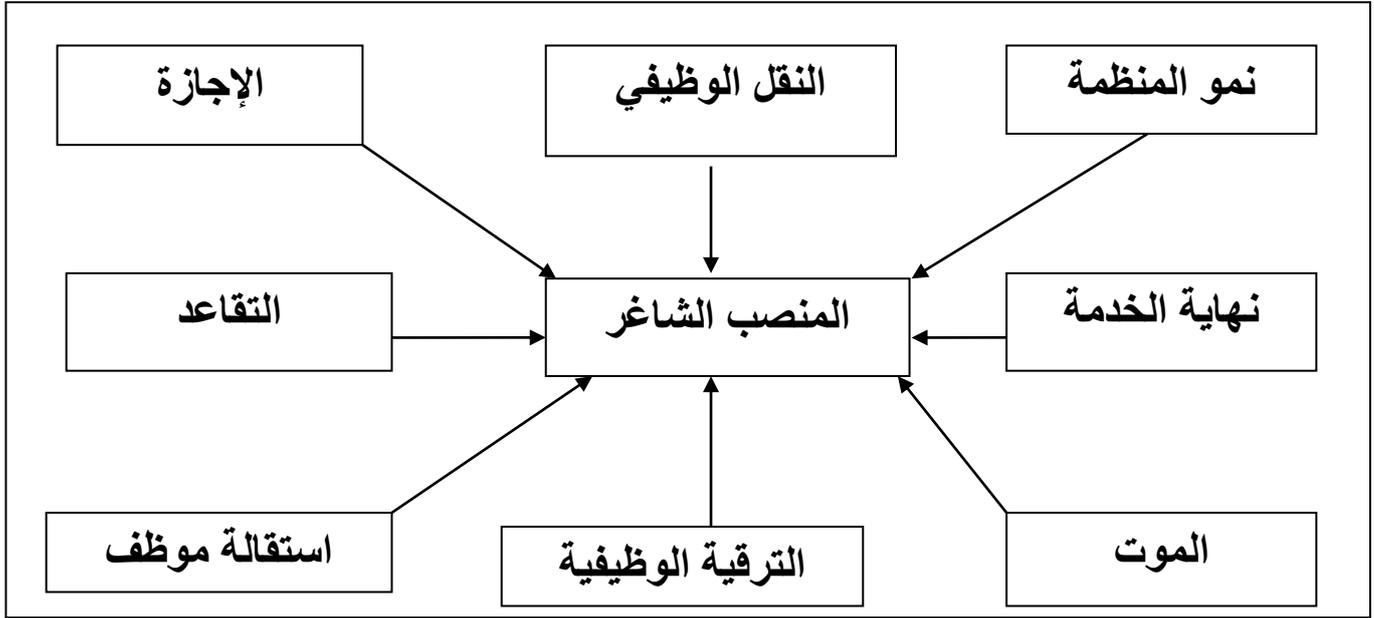
إجازة تغيب قد يفتح باب التوظيف في حالة ما إذا قام أحد الموظفين بأخذ إجازة تغيب بشكل مؤقت :

،فيما إذا لم يقرر هذا الموظف العودة إلى منصب عمله

.و فيما يلي شكل يوضح لنا أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى كل منظمة

شكل رقم : 1-2:

I - أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى المنظمة.



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص : 128

2. تعريف الوظيفة العمومية:

يتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناءا على فلسفة الدولة و درجة تدخلها في الخدمة العمومية، و على نظرتها للقائمين بهذه الخدمة، و النظام الذي تختاره لتحقيق غايتها.

المعنى الاصطلاحي للوظيفة العمومية:

يعتبر مصطلح الوظيفة العمومية حديث الاستعمال في أدبيات الإدارة العمومية باللغة العربية، تقابله عبارة "fonction publique" في اللغة الإنجليزية. " civil service " في اللغة الفرنسية و " و لقد أعطيت للوظيفة العمومية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

التعريف 01: " الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة، والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته " (1)

التعريف 03 " :الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، و بهذا 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 " (3).

التعريف 04 " :تشتمل الوظيفة العمومية على مدلولان أحدهما شكلي و الآخر موضوعي:

المعنى الشكلي تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء : الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة، و هؤلاء الموظفين يعملون لصالح الإدارة و باسمها؛

المعنى الموضوعي و تعني به النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين، و الذي يتركز في تنظيم: هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام و اختصاصات" (4).

من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يلاحظ أن هناك من اكتفى في تعريفه بذكر أحد المعنيين الشكلي أو الموضوعي، في حين أن هناك من جمع بين المفهومين في تعريفه للوظيفة العمومية، و الأصح من وجهة نظرنا ألا نهمل لا المعنى الشكلي و لا المعنى الموضوعي لأنهما مرتبطان ببعضهما البعض، و عليه يمكن تعريف الوظيفة العمومية بأنها مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين هذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله، و قد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالإدارة العمومية و الاهتمام بمشاكله و حياته المهنية، و تطبيقا لذلك فإن دراسة الوظيفة العمومية يجب أن تشتمل دائما على جانبيين جانب قانوني: و آخر فني ، " ذلك لأن الاقتصار في الدراسات الإدارية على الجانب القانوني الفقهي دون النواحي الفنية ينجم عنه ما يسمى بأزمة القانون الإداري " (4).

1. محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 06.

2. Essaid Taib, **droit de la fonction publique**, édition distribution Houma, Alger, 2003, P 11.

3. عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة النشر، ص:05.

4. أنس جعفر، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص:37.

اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه للوظيفة العمومية في أول قانون ينظمها بعد الاستقلال على المعيارين الشكلي و الموضوعي في تحديد مفهوم الموظف العمومي و الوظيفة العمومية، حيث أقرن صفة الموظف بالوظيفة العمومية و هذا ما يؤكد نص المادة : 01 من الأمر رقم 66-133 التي نصت على يعتبر موظفين الأشخاص الذين رسموا في درجة التسلسل في : " الإدارات المركزية التابعة للدولة)1("... .

أما بالنسبة إلى القانون رقم 78-12 لم يفرق بين العامل و الموظف و على العكس من ذلك . قد فرق بين كل من الموظف و العامل و أخذ 85-59 فإن المرسوم رقم بنظام السلك الوظيفي في مواده 01 ، 02 ، 03 ، و 04 أخذ فيها بالمفهوم الشكلي في تحديد مفهوم الوظيفة العمومية وبذلك لم يعر المشرع الجزائري تحديد مفهوم الوظيفة العمومية اهتماما كبيرا بل صب جل اهتمامه على الموظف العمومي.

و بصور الأمر رقم :06-03 مزج المشرع بين المذهبين الشكلي و الموضوعي في تحديد مفهوم الوظيفة العمومية و الموظف العمومي، أخذ بنظام السلك الوظيفي و هذا طبقا لما نصت عليه المادة :04 من هذا الأمر و التي جاء نصها كما يلي يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة : " عمومية و رسم في رتبة في السلم الإداري)2("... .

نشير إلى أن المشرع الجزائري في الأمر رقم 06-03 كرس اتجاه الحكومة في الأخذ بشيء من النظام المفتوح المبني على الأساس التعاقدية، حيث عبر عنه في الفصل الرابع من الباب الأول بعنوان الأنظمة القانونية الأخرى للعمل، و خصص له المواد من 19: إلى 25 على الرغم من الرفض الذي لقيه هذا الاتجاه من طرف جميع الموظفين، و من نقابة الإتحاد العام للعمال الجزائريين، علما أن بوادر نزعة النظام التعاقدية كانت موجودة في نص المادة :03 من الأمر رقم 66-133 ..

-
1. الأمر رقم 66-133 : ، المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادر في 8 جوان 1966 ، ص:547 .
 2. الأمر رقم 06-03 : ، المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 ، الصادر في 16 جويلية 2006 ، ص: 04 .

المطلب الثالث مصادر الحصول على الموارد البشرية:

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

1- المصدر الداخلي:

يقصد بالمصادر الداخلية ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة اعتمادا على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي، و ذلك من خلال عملي النقل الوظيفي أو الترقية، وهذا تحقيقا لمبدأ،¹(حيث أن هناك العديد من المنظمات تعتمد "أولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية": على شغل المناصب الشاغرة بها من الموظفين الذين يعملون بها حاليا، و هذا نظرا لما تحفقه سياسة التوظيف من الداخل من مزايا و التي نذكر منها ما يلي:

- يكون المورد البشري الموظف من المصدر الداخلي أكثر احتمالا للنجاح في عمله، خاصة إذا سبق له و أن عمل في نفس الوظيفة خلال تغيب شاغلها الأصلي لأسباب مرضية أو بسبب العطل.
- إلمام الموظف بظروف المنظمة و مشكلاتها، ما يجعله قادرا على دراسة تلك المشكلات و العمل على حلها بسرعة أكبر من الفرد المختار من المصادر الخارجية؛
- تمثل الترقية من داخل المنظمة حافزا لتمسك الأفراد بالعمل بها بدلا من تركها و البحث عن منظمة أخرى تتيح لهم فرصة الترقية إلى وظائف أعلى؛
- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم،³ و بالتالي تحقيق الاستغلال الأمثل لكفاءة الموظفين الحاليين بالمنظمة، مما يمكن من الاستفادة من قدراتهم و خبراتهم بحكم معرفتهم بظروف العمل بالمنظمة؛
- تكلفة التوظيف من الداخل تكون منخفضة مقارنة بتكلفة التوظيف من الخارج خاصة فيما يتعلق بتكلفة الإعلان و غيرها.

1- Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 6eme édition, librairie 78.Vuibert, Paris, 2007,P 77

2- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص 138:

- التوظيف من الداخل يضع المنظمة في موقف ممتاز لتقييم قدرات الموظفين الداخليين بدرجة أحسن من تقييم الأفراد من الخارج، خاصة إذا كانت تحتفظ بسجلات الأفراد الموظفين في المنظمة، حيث يتم تسجيل كامل خدماتهم السابقة و قدراتهم و مؤهلاتهم.(1)
- قدرة الموظف على التعاون و التنسيق مع زملائه القدامى، أما في حالة شغل المناصب الشاغرة من المصدر الخارجي، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى مقاومة الموظفين القدامى للموظف الجديد، خاصة إذا كان منهم من يستحق الترقية و المنظمة حرمته من ذلك .(2)
- تجنب المغامرة بتوظيف موارد بشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم .(3)
- إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للموظفين وتحقيق التتابع لحالات الترقية.

ولكن على الرغم من المزايا التي تحققها سياسة التوظيف من الداخل إلا أنها لا تخلو من العيوب والتي نذكر منها ما يلي:

- الاعتماد على سياسة التوظيف من الداخل قد يحرم المنظمة من الاستفادة من الطاقات والكفاءات الجديدة التي تحمل أفكار جديدة تمكنها من تحسين الأداء والرفع من مستواها.
- غير بعض الموظفين الذين لم يتم ترقيةهم و عدم تعاونهم مع الموظف الذي تم ترقيته ، مما يتسبب في زيادة الصراعات التنظيمية ، غير أننا نشير هنا إلى أن هذه المشكلة لا يمكن تجنبها حتى و إن كان الاختيار من خارج المنظمة، هذا من جانب و من جانب آخر فإن الترقية من الداخل قد يكون لها تأثير سلبي على معنويات الأفراد الذين تم استبعادهم من الترقية.
- ازدياد الأعباء الخاصة بإعادة تدريب الموظفين القدامى على الوظائف الجديدة الأمر الذي قد يزيد من تكلفة سياسة التوظيف الداخلي.(4)

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 147.

2- محمد جمال الكفافي، مرجع سبق ذكره، ص: 139

3- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع 194، عمان، 2006، ص :

4- صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2009، ص: 108.

- يؤدي الاعتماد على الترقية إلى نقص التنوع في الاهتمامات، والمعارف والثقافات الجديدة التي قد تحملها الموارد البشرية الخارجية، والذي يطلق " عليه الدم الجديد الذي يجب إدخاله إلى المنظمة بصفة مستمرة لضمان بقائها و استمرارها"¹.
- سياسة التوظيف الداخلي تسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحابة وعدم المساواة بين المتقدمين؛
- تعتمد الترقية على نتائج التقييم في وظائف سابقة وليس على مدى توفر متطلبات الوظيفة

المستقبلية التي سيرقى إليها.

" Soit les bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau "
 .le principe de **Peter**)² ("d'incompétence

المصدر الخارجي:

يقصد بالمصادر الخارجية ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل الخارجي، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة، وقد تمتد هذه السوق لتشمل السوق الوطنية على مستوى الدولة أو قد تتعدى ذلك لتشمل البحث عن . الموارد البشرية من دول أخرى ، فالمصدر الخارجي هو الجهة الخارجية التي تتوقع المنظمة توفرها على احتياجاتها من الموارد البشرية، إذ لا تعتبر كل جهة تتوفر على موارد بشرية مصدرا خارجيا يحتمل أن يزود المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعيات والتخصصات التي تطلبها، وإنما يتحدد هذا المصدر بناء على طبيعة احتياجاتها ويتشكل المصدر الخارجي بشكل عام من المنظمات التعليمية، الجامعات والمعاهد العلمية، مكاتب التوظيف إلخ... وتلجأ المنظمة إلى المصدر الخارجي في حالة عدم توفر المصادر الداخلية على موظفين يتمتعون بالمؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل المناصب الشاغرة بها ، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على

1. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 285:

2. Jean - Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 11eme édition Vuibert, Paris, 2004, P 89.

بعض الموظفين ذوي الكفاءات الخاصة، وتتوقف درجة سعي المنظمة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل الخارجي على عدة عوامل منها¹:

- ✓ نوع و أهمية الوظيفة المطلوب شغلها؛
- ✓ إمكانية توافر التخصصات المطلوبة في سوق العمل الخارجي؛
- ✓ مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف خاصة في حالة خلو بعض الوظائف فجأة؛
- ✓ مدى رغبة إدارة المنظمة في تطعيم المنظمة بأفكار و وجهات نظر جديدة.

و يعتبر هذا المصدر ذو أهمية كبيرة نظرا لما يحققه من مزايا و التي نذكر من بينها ما يلي:

- المصدر الخارجي يزود المنظمة بموارد بشرية تحمل أفكارا و ثقافة جديدة و تصورات متطورة تجعلها متجددة الحيوية و النشاط بشكل مستمر².
- سرعة شغل بعض الوظائف، حيث أن شغلها من المصادر الداخلية قد يحتاج إلى وقت طويل لأنهم يحتاجون إلى تدريب يتلاءم و متطلبات الوظيفة التي سوف يتم ترقيتهم إليها، أو التي سينتقلون إليها³.
- الحصول على موارد بشرية أعلى كفاءة من الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة نظرا لكبر حجم و عاء الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل الخارجي مما يجعل من فرصة اختيار الأفضل و الأنسب للوظيفة الشاغرة أكبر.
- يمكن أن يزود المصدر الخارجي المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يتم الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة أكبر في عملية توفير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- يسمح المصدر الخارجي بإقامة علاقات تعاونية متعددة و إمكانية تغيير عادات تقليدية و غير ملائمة في المنظمة.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية و العملية)، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000 ص: 158-159.
2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 285-286
3- محمد جمال الكفافي، مرجع سابق الذكر، ص: 140

و لكن في مقابل هذه المزايا هناك مآخذ على المصدر الخارجي كبديل للاعتماد على المصدر الداخلي في تزويد المنظمة بحاجتها من الموارد البشرية و التي نذكر من بينها ما يلي:

- مقاومة الموظفين القدامى للتغيير الذي طرأ على المنظمة نتيجة إدخال موارد بشرية جديدة في المنظمة، هذه المقاومة قد تظهر من خلال مظاهر عديدة كعدم الرغبة في التعاون مع الموظف الجديد، أو إخفاء معلومات عنه، هذا بالإضافة إلى التعمد في التراخي في العمل مما يؤدي إلى ضعف مستوى أداء المنظمة، و هذا كله في سبيل محاولة إظهار خطأ تقدير الجهة المسؤولة عن التوظيف في استقطاب موظفين من المصادر الخارجية.
- احتمال تعيين موظفين من خارج المنظمة دون أن تنطبق عليهم بعض الشروط و المواصفات و المتطلبات المتعلقة بالوظيفة الشاغرة، إذ لا يمكن اعتبار المسابقات الفاصل الذي لا يخطئ في تقدير كفاءة الموظفين.
- عدم دراية الموظفين الخارجيين بسياسات و أنظمة المنظمة و لوائحها قد يعتبر أحد المعوقات التي ستواجههم في بداية حياتهم الوظيفية من ثم فإن التعرف على هذه الأوضاع و التكيف معها قد يتطلب فترة طويلة نسبياً، و هذا ليس في صالح المنظمة بل سيشكل عبئاً إضافياً عليها.
- الاتجاه إلى التعيين من الخارج يؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين الحاليين في المنظمة و ذلك لأن المنظمة قد تجاهلتهم و فضلت موارد بشرية خارجية عنهم لشغل المناصب الشاغرة، مما قد يجعلهم يفكرون في التخلي عن العمل لديها ، و بالتالي هذا سوف يتسبب في خسارتها لكفاءات بشرية مدربة.
- ارتفاع تكلفة الاعتماد على المصدر الخارجي في القيام بعملية الاستقطاب خاصة فيما يتعلق بتكاليف الإعلانات، و أدوات ووسائل إجراء المسابقات الأمر الذي يدفع البعض إلى تفضيل سياسة التوظيف الداخلي تخفيضاً للأعباء و التكاليف المالية و المادية.

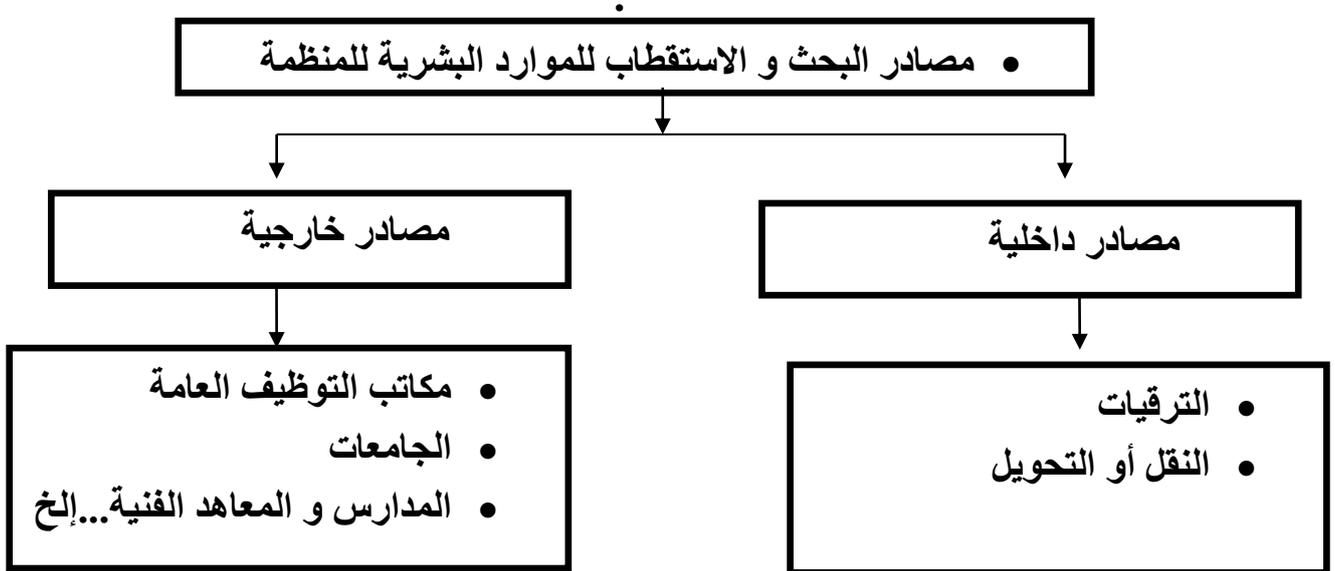
يجب التنويه هنا إلى أن المنظمة يجب أن تدرك بشكل جيد ماذا تريد؟ لتحدد متى و من أين؟، فالاعتماد على أحد المصدرين بشكل تحكمي و دون اعتبارات موضوعية يمثل خطأ فادحاً تتحمل المنظمة تبعاته و عثراته ، لذا يجب عليها أن تسير في خط متوازن بين سياستي التوظيف الداخلي و الخارجي بما يحقق مصلحة الفرد و المنظمة شريطة إعطاء الأولوية للمصدر الداخلي في

توفير الهيكل المطلوب من الموارد البشرية كما و كيفا، على أن يتم إستفاؤه في حالة عجز المصادر الداخلية عن تدييره من المصادر الخارجية.

و من أجل اختيار المصدر الملائم يتوجب على المنظمة إجراء عملية مقارنة بين المترشحين الداخليين من جهة و المترشحين الخارجيين من جهة أخرى، و هذا من خلال توفير كافة المعلومات الضرورية عن المصدرين على حد سواء ، فهذا سوف يؤدي إلى الرفع من مستوى سياسة التوظيف التي ستعتمدها المنظمة¹).

و فيما يلي شكل توضيحي لمصادر حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية.

شكل رقم :1-3 مصادر البحث و الاستقطاب للموارد البشرية



المصدر صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية و العملية)، الدار: الجامعية للنشر و الطبع و

التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص:156.

إذن تلكم هي مصادر التوظيف التي يمكن أن تلجأ إليها أي منظمة سواء كانت عمومية أم خاصة، من أجل سد مناصب العمل الشاغرة لديها، و هذا وفق احترام مبادئ التوظيف التي تزيد من فعالية هذه العملية (التوظيف)، خاصة على مستوى الوظيفة العمومية باعتبارها تسعى إلى تحقيق النفع العام. و بناء على هذا سنتعرض في المبحث الموالي إلى المصادر القانونية للوظيفة العمومية في بلادنا، و مراحل التطور التي مرت بها.

1- Jean - Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, OP.cit, P 78.

المبحث الثاني المصادر القانونية للوظيفة العمومية في الجزائر.:

يعتبر قانون الوظيفة العمومية جزءا من القانون الإداري، و بهذا لا يكون للوظيفة العمومية مصادر قانونية متميزة عن هذا القانون، فهي كلها نابعة من قواعده العامة، غير أن قواعد قانون الوظيفة العمومية تتميز بخصوصية نصوصها سواء في إطار القانون الداخلي الوطني أو في إطار القانون الدولي الذي تنعكس قواعده على القاعدة القانونية الوطنية، و تتمثل المصادر القانونية للوظيفة العمومية في الجزائر فيما يلي:

المطلب الأول: المصادر الوطنية:

تتنظم القواعد القانونية لمنظومة الوظيفة العمومية على شكل هرمي ترتب فيه هذه القواعد على أساس احترام مبدأ تدرجها بحيث يعلوا هذا الهرم القواعد الدستورية، ثم يليه التشريع العادي، فاللوائح التنظيمية دون أن ننسى دور الاجتهاد القضائي.

1- الدستور: La constitution

الدستور هو القانون الأساسي للدولة و هو الذي يضع المبادئ العامة لها من حيث شكلها و مهامها، كما يتولى أيضا تنظيم سلطات الدولة و اختصاصات كل منها، و هو بذلك المسؤول الأول عن وضع الدعائم التي يقوم عليها المجتمع الجزائري و لا يجوز لأي نص قانوني مخالفة نصوصه لأنه التشريع الأسمى في الدولة، و يحتوي الدستور على عدد قليل من القواعد التي تحكم المنظومة القانونية للوظيفة العمومية مباشرة، لكن هذه القواعد تعتبر هامة و أساسية نظرا لما تحدده من مبادئ وأحكام عامة، يضع على أساسها المشرع النصوص القانونية و من بين هذه القواعد ما تضمنها دستور 1996 و نذكر منها ما يلي:

- ما جاء في المادة: 122 من دستور 1996، التي توكل صلاحيات التشريع في مجال الوظيفة العمومية إلى البرلمان، و قد نص على ذلك البند 26 من هذه المادة حيث نص على "... الضمانات الأساسية، للموظفين و القانون الأساسي العام للوظيف العمومي"¹)

1. المرسوم الرئاسي رقم: 96-348 بتاريخ: 07 ديسمبر 1996 ، المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور ، الجريدة الرسمية ،

فنظرا لأهمية القانون العام للوظيفة العمومية لما يحتله من مكانة في تجسيد نشاط الدولة و في مختلف القطاعات التي تخضع لأحكام قانون الوظيفة العمومية أوكلت مهمة التشريع في هذا المجال إلى السلطة التشريعية، كما خصص لها التشريع في مجال حماية حقوق و حريات الموظفين.

■ من دستور 1996 المادة المتعلقة بالمجالات المخصصة للتشريع عن طريق القوانين العضوية.

■ المادة 51 من دستور 1996 و التي نصت على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية في الدولة.

■ و ورد في نص المادتين: 78 و 85 من دستور 1996 على مجال التعيين في بعض الوظائف العمومية في الدولة، حيث نصت المادة: 78 على صلاحيات رئيس الجمهورية في مجال التعيين.

■ أما المادة 85: من دستور 1996 فنصت في بندها الخامس على صلاحيات رئيس الحكومة في مجال التعيين في بعض الوظائف العمومية في الدولة، و التي تقابلها المادة 85: بالضبط و في البند الرابع من دستور 2008 و قد تم التنصيص على هذا التعديل في المادة: 09 من القانون رقم: 19-08 المتضمن تعديل الدستور، حيث نص البند الرابع من المادة: 85 من دستور 2008 على يعين في: "... وظائف الدولة بعد موافقة رئيس الجمهورية و دون المساس بأحكام المادتين 77 و78...". (1)

نشير هنا إلى أن رئيس الحكومة و بموجب التعديل الذي طرأ على دستور 1996 أصبح يطلق عليه لقب الوزير الأول.

■ و في إطار حماية الحقوق و الحريات الأساسية نصت المادة : 56 من دستور 1996 على الحق النقابي، كما نصت المادة: 57 منه على الحق في الإضراب لكن في إطار ما يسمح به القانون.

1. القانون رقم 08-19 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008، المتضمن تعديل الدستور، الجريدة الرسمية، العدد: 63، الصادر بتاريخ 16 نوفمبر 2008، ص: 10.

2- التشريع العادي (القانون): La loi

يحتل التشريع العادي مكانة هامة في مجال سن القوانين و القواعد المتعلقة بالوظيفة العمومية، فكما سبق و أشرنا فإن الدستور نص في مادته 122: صراحة على أن البرلمان هو الجهة التي توكل إليها صلاحيات التشريع في مجال الوظيفة العمومية، و هذا نظرا للأهمية القصوى التي تتميز بها القاعدة القانونية للوظيفة العمومية، يرتكز قانون الوظيفة العمومية في الجزائر على أربعة نصوص هي:

أ- الأمر الرئاسي رقم 66-133 :المؤرخ في 02 جوان 1966 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ب- القانون العام للعمال أوت 05 1978 الصادر في 12-78 : رقم (SGT) والذي ألغى الأمر رقم غير أن هذا ، 12-78: من القانون رقم 216 و هذا طبقا لما جاء في نص المادة 66-133 : الإلغاء لا يأتي مرة واحدة بل يكون تدريجيا و على وتيرة بطيئة تباعا لتطبيق القانون العام للعمال النصوص التطبيقية لذلك تم إلغاؤه بالنسبة للعمال بالقانون (12-78) هذا القانون. أي صدور المتعلق بالعلاقات الفردية للعمل. 90-11: رقم

ج و المتضمن القانون 23 1985 مارس المؤرخ في بعدها صدر المرسوم رقم: 59-85. الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

دالمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة 15 جويلية 2006 المؤرخ في 03-06 : الأمر رقم. العمومية الذي تطبق أحكامه على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في الإدارات و المؤسسات العمومية.

3- التنظيم: La réglementation

إن السلطة التشريعية لا يمكنها تقرير التفاصيل التنظيمية بنصوص قانونية خاصة تتعلق بالحقوق و الالتزامات التي تترتب على علاقات العمل في إطار الوظيفة العمومية، و ذلك لأن تشريع القوانين الخاصة بالوظيفة العمومية تثير كثيرا من المسائل الفنية ما حتم ترك أمر تنظيم هذه المسائل العملية والفنية إلى الوسيلة الأكثر مرونة و فعالية و هي النصوص التنظيمية على اختلاف درجاتها.

فالتنظيم يهدف إلى تحديد شروط تطبيق التشريع و به يتم وضع القانون الأساسي الخاص بكل فئة (corps) كشروط التعيين في بعض الوظائف العمومية، و تحديد الراتب لها و هذا متعلق بالمراسيم أما القرارات فتعمل من أجل التعيين في درجة تنظيم طرق التسيير أو مسابقات التوظيف ... الخ هذه. الأدوات تختص بإصدارها الهيئة التنفيذية و في الجزائر يوجد مستويين من النصوص التنظيمية:

أ المراسيم الرئاسية و هي المراسيم التي تصدر عن القاضي الأول في الدولة و هو رئيس: **ـ** في البند 77 الجمهورية، و ذلك في المسائل غير المخصصة للقانون و ذلك تطبيقاً لنص المادة السادس منها، و التي تقابلها نفس المادة أي المادة 77 و لكن في البند الثامن من نصها و التي تضمنها دستور 2008، و قد تم النص على هذا التعديل في المادة الخامسة من القانون رقم 08-19: و المتضمن تعديل الدستور، حيث نصت المادة 85 من دستور 2008 على يظطلع رئيس: " المتضمن تعديل الدستور، حيث نصت المادة 85 من دستور 2008 على يظطلع رئيس: " الجمهورية، بالإضافة إلى السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، بالسلطات **ب المراسيم التنفيذية** و يوقع المراسيم التنفيذية من رئيس الحكومة و الذي أصبح يطلق عليه: **ـ** بمسؤولية 1996 و قد أقر دستور لقب الوزير الأول وفقاً للتعديل الذي طرأ على دستور 1996، رئيس الحكومة في إصدار المراسيم التنفيذية و ذلك تطبيقاً للمادة 85 في البند الخامس منها، و الذي يقابله البند الثالث من نص المادة 85 من دستور 2008، و قد تم التنصيص على هذا التعديل في المادة: 09 من القانون رقم 08-19: حيث تنص المادة: 85 من دستور 2008 على يمارس: " على السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، الصلاحيات الوزير الأول، زيادة المراسيم التنفيذية، بعد موافقة رئيس الجمهورية على ذلك² "... الآتية يوقع...- و يمكن إضافة مستوى ثالث خاص بالقرارات الوزارية التي يصدرها الوزراء في حدود صلاحياتهم المفوضة لهم من طرف رئيس الجمهورية، أو الوزير الأول.

1. القانون رقم مرجع سبق ذكره، ص: 09-19-08 .

2. المرجع نفسه، ص: 10.

4- الاجتهاد القضائي: La jurisprudence

يشكل الاجتهاد القضائي إلى جانب القانون و التنظيمات مصدرا آخرا للقانون المتعلق بالوظيفة العمومية، فالمحاكم تفسر النصوص القانونية بمعناها الدقيق و تكمل نواقصها و تنشئ أحيانا قواعد قانونية جديدة فيما لا نص فيه، و يتميز القانون الإداري بالاعتماد على الاجتهاد القضائي نظرا لطبيعته المرنة، و قد ظهر ذلك جليا و أكثر في القضاء الفرنسي.

و تقوم الأحكام و القرارات القضائية بدور هام في إنشاء و صياغة قواعد قانون الوظيفة العمومية و ترسيخ بعض المبادئ و الأحكام التي كثيرا ما تتحول إما بعد حيازتها لحجية الشيء المقضي فيه أو بعد تبنيها من قبل الهيئات التشريعية و التنفيذية إلى قواعد قانونية أو تنظيمية، و يعود دور القضاء في أداء هذه المهمة الأساسية إلى دوره المتمثل على الخصوص في تطبيق القانون و تفسيره و استكمال النقص الذي يشوب بعض قواعده، و بالرغم من التردد الذي أبداه الفقه في تصنيف هذه الأحكام بين المصادر الرسمية، باعتبار أن مبدأ الفصل بين السلطات لا يخول المحاكم صلاحية التشريع إلا أن هناك شبه إجماع بين الفقهاء على تصنيف هذه الأحكام ضمن المصادر الرسمية للقانون و هذا بحجة أن القضاء يصدر أحكامه باسم الشعب و هو بذلك ملزم بإصدار أحكامه و الاجتهاد في إيجاد الحلول للقضايا المعروضة عليه حتى و لو لم يكن هناك نص قانوني أو تنظيمي يستند إليه بالنسبة للعلاقة موضوع النزاع و إلا اعتبر ناكرا للعدالة.

5- قانون العمل: La loi de travail

حيث يتم الرجوع إلى قانون العمل في حالة غياب القواعد القانونية الخاصة بالوظيفة العمومية.

المطلب الثاني : القانون الدولي العام:

إن الوظيفة العمومية تمارس في حدود سيادة الدولة لهذا لا تتدخل قواعد القانون الدولي العام في أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلا قليلا و بطريقة غير مباشرة، فكيف ذلك؟ في البداية لابد من الإشارة إلى أن تطبيق قواعد القانون الدولي العام ضمن نظام القانون الداخلي في الجزائر ينبثق من آليات مقررة في الدستور حيث تنص المادة 132 : من دستور 1996 على أن المعاهدات التي يصادق عليها رئيس الجمهورية، حسب الشروط المنصوص عليها في: " الدستور فكل المعاهدات الدولية المبرمة من قبل الجزائر طبقا لهذه المادة تسمى (1) . "تسمى على القانون على التشريع العادي، و بهذا تعتبر مصدرا للقواعد القانونية و التنظيمية إذا بحثنا في المعاهدات . عن القواعد القانونية التي تحكم الوظيفة العمومية لوجدنا بعضا منها في أبرمتها الجزائر التي الإنسان و في مقدمتها العهدين الدوليين الخاصين بالحقوق المدنية و المعاهدات المتعلقة بحقوق و الاقتصادية السياسية، و الاجتماعية، و الثقافية، حيث تؤكد هذه القواعد القانونية في مجملها مبدأ المساواة و عدم التمييز بين المواطنين في تولي الوظائف العمومية و ممارستها، كما تؤكد على الحرية النقابية و حرية الإضراب المكفول للموظفين، غير أن العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية و السياسية يؤكد على أن هذين الحقين يتولى تشريع كل دولة سن القيود التي ترد عليهما، و يجب أن تكون تلك القيود في حدود الاتفاقية الدولية رقم: 81 المتعلقة بحرية النقابة و حمايتها الصادرة عن المنظمة الدولية للعمل سنة 1948.

بالإضافة إلى القانون الدولي المكتوب يعتبر أيضا القانون الدولي العرفي مصدرا من مصادر بعض قواعد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و نذكر على سبيل المثال القواعد التي يحتويها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 10 أكتوبر 1948

1. المرسوم الرئاسي رقم: 96-438 ، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

المبحث الثالث مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر:

تعتبر الوظيفة العمومية في النظام الجزائري مهنة يقوم بها الموظف خدمة للمرفق العمومي بصفة دائمة بعد أن يعين في هذه الوظيفة طبقا لقانون تنظيمي لائحي و خلال مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر كان المشرع الجزائري دائما يأخذ بمفهوم السلك الوظيفي ، و عموما يمكن أن نقسم مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى. 1967 جانفي 01 تمتد من المرحلة الانتقالية إلى غاية:

المرحلة الثانية. جويلية 15 2006 و جانفي 01 1967 تمتد ما بين:

و فيما يلي سنتطرق إلى هاتين المرحلتين بشيء من التفصيل:

المطلب الاول: المرحلة الاولى ما بين المرحلة الانتقالية و :01 جانفي 1967

إن أول نظام للوظيفة العمومية عرفته الجزائر كان بموجب القانون الفرنسي الصادر في 19 نوفمبر 1946 و هو أول نظام جامع للوظيفة العمومية، لكنه لم يبيح للجزائريين بالحق في الالتحاق بها، و خلال سنة 1956 وضعت بعض النصوص الأساسية التي سمحت للجزائريين بالالتحاق بالوظيفة العمومية، " و في 04 فيفري 1959 صدر نظام جديد للوظيفة العمومية في فرنسا و امتد تطبيقه إلى الجزائر المستعمرة بمقتضى المرسوم الصادر في 02 أوت 1960⁽¹⁾ . عند الاستقلال كان الوجود الفرنسي مكثفا في المجال الإداري حيث وصل عدد الموظفين الأجانب من الأوربيين في الجزائر إلى أكثر من 300.000 موظف منهم 200.000 موظف يشغلون وظائف ذات تكوين أعلى من المتوسط، و من بينهم 15000 إطار سامي و 100.000 إطار متوسط وهذا ما جعل الجزائر تعاني من مشاكل كثيرة في المجال الإداري بعد رحيل الفرنسيين الذي ترك شغورا كبيرا في الوظائف العمومية، مما جعل الجزائر تلجأ إلى الأسلوب العشوائي في التوظيف الاكتراث بكفاءة من سيتم توظيفهم من عدمه ، و من أجل التخفيف من حدة هذه دون المؤرخ في العشوائية قامت التنفيذية المؤقتة بإصدار المرسوم رقم: 62- 503 الشروط العامة لشغل الوظائف العمومية 1962 الذي تضمن في مادته الثانية 19 جويلية

1. Front de la libération national, la charte d'Alger, ensemble des textes adoptés par le 1er congrès du parti du F.L.N, imprimerie nationale algérienne. Alger, 1964, P : 97

لكل من الأصناف (أ، ب، ج) أ:صنف القضاة ، ب : الجيش الوطني الشعبي ، ج: المنظمات ذات الطابع الصناعي والتجاري والاجهزو العمومية ، و لا يشترط أي شهادة للالتحاق بالصنف (د) من هذا المرسوم الشهادات اللازمة الخاصة لكل من الأصناف صنف الأئمة و حددت المادة الثانية أ، ب، ج، و على الرغم من أن هذا المرسوم جاء للتخفيف من الشروط القديمة للتوظيف إلا أن الفراغ و النقائص الموجودة في النظام المعمول به صعب من أداء الإدارات لمهامها، مما قضى بتدخل مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية بصفة مستمرة، و قد تم تثبيت معظم الأعوان الذين تم توظيفهم في إطار المرسوم رقم:503- كما صدر في نفس التاريخ أي في :19 جويلية1962 المرسوم رقم 62-و الذي⁽¹⁾ 502 يهدف إلى كيفية التعيين في بعض المناصب العليا دون أن يقيد به بأية شروط و سميت بمندوبية الوظائف "هذا الإجراء جاء في "délégation des fonctions" اشتراط أي شهادة، و لكن الحكومة وسعت من البداية خصيصا للتعين في المناصب العليا دون نطاق تطبيق أحكامه ليشمل تعيين رؤساء المصالح الخارجية بصفة تقديرية، و أصبح استعمال هذا الإجراء بصفة مفرط فيها للتعين في بعض الأصناف من مناصب العمل و وسيلة لبعض الإدارات لمخالفة الإجراءات العادية للتوظيف و تجنب المراقبة المفروضة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، مما أدى إلى ظهور بعض الفوضى و الخلل في الوظيفة العمومية، و موازاً بالإجراءات المتضمنة تسهيل الالتحاق بالوظيفة العمومية صدر الأمر رقم: 62-040 بتاريخ 1962 ،الذي سمح بإدماج الموظفين المثبتين و المتربصين و الأعوان المتعاقدين ذوي الجنسية الجزائرية و الذين كانوا يعملون في الوظيفة العمومية التونسية، الفرنسية، و المغربية في الوظيفة العمومية الجزائرية شريطة استيفائهم لبعض الشروط و هذا ما نصت عليه المادتين الثانية و الثالثة من المرسوم رقم⁽²⁾ 62-040 .

1. Voir le décret n°62-502 du 19 Juillet 1969, fixant les conditions de nomination de fonctionnaires, journal officiel n° 03, du 20 juillet 1962, P 26.certain hauts
2. Voir l'ordonnance n°62-040 du 18 Septembre 1962, portant intégration des fonctionnaires et agents algériens des cadres **marocains tunisiens et français dans les cadres algériens**, journal officielle n°15, du 18 septembre 1962 P 202.

و قصد سد الفراغ القانوني في جميع المجالات بصفة مؤقتة بعد الاستقلال صدر القانون رقم: 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 يتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية على الجزائر عدا ما يمس بالحريات العامة و المناقض للسيادة الوطنية و هذا طبقا لما نصت عليه المادة الأولى من القانون رقم: 62-157.

و على الرغم من إصدار العديد من النصوص القانونية في مجال الوظيفة العمومية خلال الفترة التي تلت الاستقلال مباشرة و التي كانت تهدف إلى التخفيف من شروط التوظيف من أجل شغل أكبر قدر ممكن من المناصب الشاغرة من جهة، و المحافظة على الأعوان العموميين من جهة أخرى في ظل الأجور الجذابة المقترحة من طرف المنظمات شبه العمومية (Semi Publique) و القطاع الخاص إلا أن الإدارة الجزائرية لم تتمكن من معالجة مشكل التوظيف بصفة مقبولة فهذه التدابير المتحيزة لا تعتبر إلا إجراءات مسكنة أو مهدئة أدت حتما إلى انشقاق في التوازن العام للوظيفة العمومية في الجزائر، و ازدياد حركية الموظفين بالنظر لحساسيتهم تجاه المرتبات المختلفة و المتفاوتة، و أفضى بالإدارات المهتمة بالحفاظ على مستوى توظيف أعوانها إلى وضع ترتيبات ترمي بشكل أو بآخر إلى تقويم و تصحيح وضعية أعوانها قصد إعادة التوازن الذي بمجرد إدخال إجراء لصالح فئة معينة من الموظفين يتم افتقاده من جديد، فدور التنسيق الذي كان على المديرية العامة للوظيفة العمومية أن تمارسه بصفة عادية بات تحت هذه الظروف صعبا جدا، و على الرغم من الصعوبات الكبيرة التي واجهتها بسبب قلة الموظفين إلا أنها لم تترك المجال لأن تتطور الأوضاع وتتفاقم إلى حد قد يعرض وضع سياسة كاملة شاملة للوظيفة العمومية للخطر و قد ساعد كثيرا صدور الأمر رقم: 66-133 بتاريخ 02 جوان 1966 الذي دخل حيز التطبيق ابتداء من 01 جانفي 1967، في تسوية هذه المشاكل خاصة عندما حدد بوضوح الشروط الجديدة للتوظيف في كافة المناصب الدائمة في الإدارة العمومية، فأمام المشاكل الكثيرة التي تخبطت فيها الجزائر لسنوات عديدة بعد استرجاعها للسيادة الوطنية في مجال الوظيفة العمومية، كان صدور هذا الأمر جد ضروري و حتمي، " خاصة و أننا نعلم أن الدولة الجزائرية المستقلة حددت عدة أهداف سياسية، اقتصادية، و اجتماعية ترمي إلى إعادة التوازن الاجتماعي و الاقتصادي، و ضمان تنمية المجتمع في جميع الميادين، ففي هذا الإطار كلف دستور 1963 الدولة ببناء ديمقراطية اشتراكية فكان تنظيم السلطة يدور حول طبيعة الدولة المراد تأسيسها حيث أن نظام الوظيفة العمومية مرتبط ارتباطا

وثيقا بمدى تطور الدولة " (1)، إلا أن التوظيف المكثف الذي تم بصفة عشوائية و من ثم الاستمرار في العمل بالقوانين الفرنسية بين حقيقة ضرورة إصدار قانون الوظيفة العمومية الجزائري، وذلك لتحديات الإدارة العمومية التي كان موظفوها لا التصدي من أجل إبراز مبادئ تأسيس الدولة و تنظيمية سنتها الإدارة المستعمرة و أمام هذا التحدي كان . يزالون يخضعون في تسييرهم إلى قواعد (النظامين، نظام متوقف على المسار المهني على الجزائر أن تختار بين نوعين من) carrière(emploi) أو نظام وظيفة عمومية متوقف على الاستخدام المبني على العلاقة القانونية، إلى التوجهات السياسية و الاقتصادية للدولة التي و بالنظر مبني على العلاقة التعاقدية، و التنظيمية، كانت بحاجة إلى موظفين يسودهم الاستقرار للتمكن من أداء مهام إدارية بعيدة المدى، فقد وقع الاختيار على النظام الذي يقوم على المسار المهني صدر الأمر رقم: 1966 جوان 02 و في . الذي أقر نظام المسار المهني، و لقد شمل تطبيقه 66-133 كافة المنظمات و الإدارات العمومية بما فيها المنظمات ذات الطابع التجاري و الصناعي حتى و لو أن هذه الأخيرة لم يشملها مجال تطبيقه عليها مباشرة و بقوة القانون و إنما تم ذلك بعد إجراء تمديد مجال تطبيقها عليها بموجب مرسوم يتخذ بعد أخذ رأي اللجنة الوزارية المشتركة التي تأسست لهذا الغرض، و قد استثنى من تطبيقه القضاة، أفراد الجيش و رجال الدين .

و حدد طرق التوظيف و قسمها إلى ما يلي:

- ❖ المسابقة عن طريق الاختبارات.
- ❖ المسابقة عن طريق الشهادات . . .

المطلب الثاني: المرحلة الثانية: مرحلة ما بين 01 جانفي 1967 و 15 جويلية 2006:

بعد مضي أكثر من عشر سنوات من تطبيق الأمر رقم ظهرت حدود ، 66-133 : تطبيق أحكامه، و ذلك نتيجة لعدة عوامل و معطيات و تطورات خاصة منها التطورات الاجتماعية و الاقتصادية، فوجدت الإدارة العمومية نفسها أمام تحديات جديدة تتمثل أساسا في النمو المتزايد للحرف و المهن التي تتطلب تخصصات بارزة في الإدارة العمومية

1. Laouisi Abedelouahab, communication sur les dispositifs statutaires dans la fonction publique algérienne, séminaire Algérie- Français hôtel el aurassi, du 03 octobre 2005. P 09.

و التي لا يمكن مواجهتها و معالجتها بالتدابير القانونية الصارمة المعمول بها في الإدارة العمومية ، كما أن استنزاف خيرة قطاعاتها لصالح القطاع الاقتصادي الذي تم الاستثمار فيه كثيرا و أصبح يستقطب الكفاءات في جميع المجالات بسبب المقابل المادي المغربي والمسارات المهنية الواعدة و الأكثر مرونة، كل هذه العوامل دفعت إلى التفكير في إصدار قوانين جديدة تحمل تدابير لمواجهة هذه الصعوبات .

هذه المعطيات و العوامل أدت في بادئ الأمر إلى ظهور القانون رقم 12-78: المؤرخ في 05 أوت . 1978 هذا القانون جاء كمحاولة لتوحيد النظامين، أي نظام الموظفين و نظام العمال و قد جمع بين الموظف و العامل في التسمية بمفهوم شامل ألا و هو العامل و لم يفرق بينهما رغم اختلاف طبيعة النشاط المنوط لكل منهما، و ذلك لما عرف هذا القانون العامل في مادته الأولى التي نصت على:

"... يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، و لا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني"،⁽¹⁾ كما جاء هذا القانون أيضا لإعطاء نفس جديد و تقديم حلول لمعالجة بعض السلبيات التي أفرزها الأمر رقم: 66-133 السالف الذكر آنذاك، و مختلف التأخرات التي سجلتها الإدارة العمومية و في جميع الميادين.

و لم تصدر الأحكام المتضمنة لـ لقواعد التي تطبق على المؤسسات و الإدارات العمومية إلا في: 23 مارس 1985 بموجب المرسوم رقم: 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية الذي نص في مادته الخامسة على تطلق على العامل الذي يثبت : " في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية، تسميه « الموظف »...⁽²⁾، لقد حاول هذا النص أن يميز بين العامل الذي يمارس نشاطه في المؤسسات و الإدارات العمومية، و العامل الذي يمارس نشاطه خارج هذا الإطار و بالتالي إخضاعه للقواعد العامة الخاصة بالموظفين حيث أدرجه في وضعية قانونية أساسية إزاء الإدارة العمومية التي يعمل لصالحها.

1. القانون رقم 12-78 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، الجريدة الرسمية، العدد: 32 الصادر بتاريخ: 08 أوت 1978، ص: 724

2. المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 3، الصادر بتاريخ: 24 مارس 1985، ص: 334.

و قد شمل مجال تطبيقه كل من المصالح العمومية: التابعة للدولة، الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها، مصالح المجلس الشعبي الوطني و المجلس الأعلى للمحاسبة.

كما أخضع مجال تطبيقه على رجال القضاء، مع مراعاة الأحكام التشريعية المتعلقة بتعيينهم: و حركات نقلهم و انضباطهم، الموظفون الإداريون و التقنيون العاملون في المنظمات و الأجهزة و المنظمات الجماهيرية التابعة لحزب جبهة التحرير الوطني باستثناء المنتخبين .

و حدد المرسوم رقم 85-59 كيفيات التوظيف الخارجي بأربعة أنماط تتمثل في:

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات؛،
- الاختبارات و الفحوص المهنية.
- عن طريق التوظيف المباشر.

لقد علق **خرشي جمال** على المرسوم رقم 85-59 قائلا إن خضوع أعوان : "

المؤسسات و الإدارات العمومية إلى المرسوم رقم 85-59 تعتبر وضعية غير عادية، بالنظر إلى قطاع الوظيفة العمومية كتعبير عن الدولة المستخدمة، و الذي كان من قبل يخضع إلى القانون ، ، لم يعد كذلك منذ 1985 في حين ينص دستور 28 نوفمبر 1996 على أن الضمانات الممنوحة للموظفين و القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من اختصاص التشريع ، و هو في نظرنا تطور عادي للأمور نظرا لكون الوظيفة العمومية تبقى الأداة المفضلة التي تعبر الدولة من خلالها على:

- دورها كسلطة عمومية.
- هيبتها و ديمومتها رغم الأحداث و التحولات السياسية؛
- قدرتها على الاضطلاع بمهامها و مسؤولياتها في كل الظروف و الأوقات ("1).

1- خرشي جمال، كلمة السيد المدير العام للوظيفة العمومية، ملتقى حول الوظيفة العمومية، المكتبة الوطنية، الحامة، الجزائر 29 - 30 ،يومي ماي 2000 ،ص: 05

من خلال التصريح الذي أدلى به المدير العام للوظيفة العمومية نستخلص أن الوظيفة العمومية في الجزائر انتقلت إلى مرحلة يصعب الصمود فيها في ظل غياب تسيير محكم يقودها إلى وضعية تساير التسيير الدولي لمواردها البشرية، حيث أنه و نظرا للتحويلات العميقة التي تواجهها الدولة في جميع الميادين لاسيما في مجال الوظيفة العمومية و تصحيحا للوضعية السائدة بادرت الدولة الجزائرية بإصدار الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لمعالجة كافة النقائص ومواجهة الرهانات المستقبلية حيث أن هذا الأمر يتميز ببعض المرونة كمحاولة لتكييفه مع الأوضاع السائدة في العالم يطبق هذا الأمر على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في . المؤسسات و الإدارات العمومية التي عدتها المادة 02 من هذا الأمر بالتفصيل، و قد عرف هذا الأمر تقليص نطاق سريانه و ذلك دون أي تبرير قانوني، حيث استثنى من مجال تطبيقه ما معتبرا في سلك القضاة، أعضاء المجلس الوطني الشعبي بغرفتيه و المستخدمين العسكريون و المدنيون للدفاع الوطني، و يحدد تطبيق هذا القانون بقوانين خاصة بمختلف أسلاك الموظفين كما أنه و نظرا لخصوصية بعض الأسلاك يمكن أن تتضمن القوانين الخاصة بها استثناء لهذا الأمر في مجال الحقوق و الواجبات...

ما يمكن قوله أن هذا القانون وضع من أجل أن يحل محل المرسوم رقم: 59-85 الذي تجاوز وقته لأنه صدر في عصر الاقتصاد الموجه، و لم يكيف مع التطورات الحديثة في الجانب التنظيمي و الوظيفي للمنظمات و الإدارات العمومية و أساليب التسيير الحديثة، لكل هذه الأسباب جاء الأمر رقم: 06-03 الذي ألقى على عاتقه ضرورة احتواء الجوانب الجديدة لعصرنة الوظيفة العمومية و معالجة الاختلالات الهيكلية في الإدارات العمومية بدءا من مجال تطبيقه مرورا بكيفيات توظيف البشرية وصولا إلى إنهاء المسارات المهنية لموظفي المؤسسات و الإدارات العمومية الكفاءات الجزائرية)¹.

خلاصة الفصل:

تمحور هذا الفصل من هذه الدراسة حول الإطار النظري للتوظيف والوظيفة العمومية ومن خلاله ، قمنا بتوضيح مفهوم التوظيف وأهميته كما تطرقنا إلى الوظيفة العمومية من حيث المفهوم المبادئ ، المصادر القانونية لها مراحل تطورها في الجزائر ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى استخلاص ، ، النقاط التالية:

- التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تمكنها من أداء الهدف الذي وجدت من أجله هو وظيفة فرعية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، ويلعب دورا فعالا في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال العلاقة التي تربطه ، بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسبقه من جهة. والتي تليه من جهة أخرى،
- عاشت الوظيفة العمومية في الجزائر عدة تحولات ومررت بعدة أنظمة مختلفة منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا وفي هذا الصدد يمكن القول أن اختيار الموظفين إبان الاستعمار الفرنسي كان حكرا ، على الفرنسيين وحدهم ، وبعد الاستقلال أصبحت الوظيفة العمومية الجزائرية تخضع في أغلب أحكامها إلى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الفرنسي عدا ما يتعارض مع السيادة الوطنية ولم يكن ذلك من باب التقليد بل من أجل سد الفراغ الوظيفي نتيجة للأوضاع التي خلفها الاستعمار وضمانا لاستقرار الوظيفة العمومية في الجزائر ثم صدر القانون الأساسي الجزائري ، للوظيفة العمومية سنة 1966 الذي انتهج الأسلوب القانوني والتنظيمي للوظيفة العمومية وهو ، أسلوب ديمقراطي يعتمد أساسا على المسار المهني الذي يحقق الاستقرار الوظيفي

- يقوم التوظيف في الوظيفة العمومية على مبدئين أساسيين هما المساواة و الجدارة.
- تعتمد الإدارة العمومية في تنفيذ مهامها على أشخاص يطلق عليهم صفة الموظفين له حقوق ، و ضمانات يقابلها تكليف بواجبات والتزامات من نوع خاص.

وفي سبيل تحقيق مبدأي المساواة والجدارة في التوظيف على مستوى الوظيفة العمومية أحاط
المشرع الجزائري عملية التوظيف بمجموعة من الإجراءات و الكيفيات المحددة قانونا و التي تلتزم
بها جميع المؤسسات والإدارات العمومية لبلوغ هدفها المنشودو التي سنعرض تفاصيلها في ،
الفصل الثاني من خلال عرض مختلف أنماط التوظيف بنوعيه الداخلي والخارجي .

الفصل الثاني

الاختبارات المهنية

وطرق التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية

تمهيد

أحاط المشرع الجزائري التوظيف في الوظيفة العمومية بمجموعة من القوانين و التنظيمات التي يجب على الإدارة العمومية احترامها عند قيامها بعمليات توظيف مواردها البشرية و هذا إحقاقاً لمبدأ المساواة غير أن المساواة في التوظيف لا تعني السماح لجميع المواطنين بالدخول في سلك الوظيفة العمومية بل وضع المشرع الجزائري مجموعة من الشروط التي يتوجب توفرها فيمن يرغب في شغل وظيفة عمومية و هذا حفاظاً على المصلحة العامة و تحقيقاً لمبدأ الجدارة و الاستحقاق تبنى نظام التوظيف في الجزائر أسلوب المسابقات كأساس للتوظيف الخارجي كما تبنى أسلوب الترقيّة كأساس للتوظيف الداخلي

و عليه في هذا الفصل سنصب اهتمامنا للتعرف على ماهية الاختبارات و المسابقات و على مختلف أنماط التوظيف على مستوى الوظيفة العمومية في الجزائر و سوف نعتمد في هذا الفصل على النصوص الرسمية بحيث أن كل هذا الفصل مستنتج من الأوامر و المراسيم المتعلقة بالتوظيف و ذلك طبقاً لمخطط تسيير الموارد البشرية الذي تعدّه سنوياً كل إدارة عمومية و لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاءت تحت عنوان:

المبحث الأول: ماهية الاختبارات المهنية .

المبحث الثاني: طرق التوظيف في المؤسسات الجزائرية

المبحث الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

المبحث الاول: ماهية الاختبارات المهنية:

المطلب الاول: تعريف الاختبارات المهنية

1- الاختبارات : هي أداة قياس يتم إعدادها وفق طريقة منظمة ومن خطوات عدة تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تخضع لشروط وقواعد محددة بغرض تحديد درجة إمتلاك الفرد لسمة أو قدرة معينة عن طريق إجابات عن عينة من المثيرات (الأسئلة) التي تمثل السمة أو القدرة المرغوب قياسها . (1)

2- الاختبارات المهنية :تعرف على انها مقاييس موضوعية مقننة لعينات من السلوك المراد قياسه ، وتتوقف قيمتها على الدرجة التي التي يكون فيها كل اختبار ممثلا للسلوك وعلى مدى سلوك الفرد في الاختيار وسلوكه في العمل أو اي نوع من انواع السلوك الذي وضع في الاصل لقياسه، والاختبارات المهنية كثيرة ومتنوعة منها : اختبارات الذكاء واختبارات الميول والقدرات والقيم و..... الخ . (2)

ولنجاحها لابد ان يكون الاختبار مبني على اسس ومبادئ لا من توفرها من بينها :

أ- ان يكون ان يكون موضوعيا وان لا يتأثر بالعوامل الشخصية للمختبر كأرائه وميوله الشخصية وأهوائه الذاتية وحتى تحيزه، فالموضوعية تقتضي وصف قدرات الفرد كما هي وثابتة لا كما نريدها نحن .

ب- ان يكون الاختبار صادقا فالصدق نقصد به ان يقيس الاختبار فعلا القدرة او السمة او الاتجاه او الاستعداد الذي وضع من اجله أي يقيس فعلا مايقصده ، فالاختبار الذي يقيس القدرة الميكانيكية يجب ان يقيسها فعلا ولا يقيس قدرة اخرى كالذكاء، فقد يصيغ السيكولوجي اختبار لقياس القدرة الحسابية مثلا، لكنه قد يصيغ مفردات او اسئلة بالغة الصعوبة ومعقدة ، فيصبح بذلك اختبار للقدرة اللغوية بدلا من القدرة الحسابية. (3)

1- موقع طريق المستقبل ، الاختبارات والمقاييس المهنية

http://orgowan2266.blogspot.com/p/blog-page_4720.html

2- د. كامل محمد محمد عويضة، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الأخرى، الطبعة الاولى ، دار الكتب ، لبنان بيروت، ص: 55

3- ليونا تابلور، الاختبارات والمقاييس، ترجمة الدكتور سعيد عبد الرحمن ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، القاهرة، مصر ، 1988 ص: 74

ت- اما ثبات الاختبار فنقصد به ما يعطي من نتائج فاذا طبق الاختبار على نفس المجموعة من الافراد في فترتين متلاحقتين كانت النتائج متساوية.

ويتضمن تحديد شروط Standardized ان يكون الاختبار مقننا، اي تحديد شروط الاختبار تحديدا دقيقا وتنشيت جميع العوامل المؤثرة في النتائج اي ضبط جميع العوامل المحيطة بالفرد عند اداء الاختبار، ويجب ان تكون المعلومات التي تشرح كيفية اداء الاختبار والمدة الزمنية محددة وواضحة للمرشحين ويجب التحكم في العوامل التي تؤثر في نتائج الاختبار : كالتهدية ودرجة الحرارة والهدوء وعوامل تركيز الانتباه وعوامل اثاره الانتباه للمفحوصين.

بالاضافة لمستوى الاختبار يجب ان يكون معقولا من حيث الصعوبة والسهولة ، فسهولة الاختبار تمنح للجميع فرصة الاجابة ، والاختبار الصعب لا يجيب عليه احد وفي كلتي الحالتين لا يمكن التمييز بين الافراد ولا يمكن تصنيفهم لفئات متجانسة ، كما نه على الاختبار الجيد ان يكون سهل العملية أي سهل التطبيق بحيث لا يحتاج الى تدريب معقول للمختبر ولا يحتاج لوقت طويل جدا لادائه أو لتصلحه ولا يحتاج لنفقات لتطبيقه حتى لا تكون اعبائه ونفقاته اكثر من فوائده.

وللاشارة هناك فرق بين الاختبار المهني والمقياس المهني: (1)

الاختبار المهني هو مجموعة من المثيرات الاجرائية التي تعرف مجموعة من الظواهر في مهنة ما، أما المقاييس المهنية هي الوسائل الإجرائية المنظمة و الهادفة و التي يمكن من خلالها العمل بالمهنة و تسهيل إنجاز القدرات و المهارات و الكفاءات عند الفرد .

المطلب الثاني : الهدف من الاختبارات المهنية:

ان الغاية من الاختبارات المهنية الوقوف بطريقة موضوعية وبدون تحيز على ما يتميز به الفرد من امكانيات، ويمكن ان نميز الهدف من الاختبارات المهنية على مستويين الاول على مستوى المنظمة والآخر على مستوى الفرد ، ويمكن ان نحصر في العناصر التالية:

1- أهداف على مستوى المنظمة:

- انتقاء العناصر الصالحة من الافراد.
- توجيه الافراد للوظائف كل حسب قدراته.

- استخدامها للحكم على المترشحين لترقيتهم للوظائف العليا ، كما انها تستعمل للأفراد الغير متوافقين مهنيا.
- حماية الافراد للوقاية من حوادث العمل.
- تكريسا لمبدأ الموضوعية في التوظيف.
- اختيار احسن المترشحين بطريقة موضوعية والتخفيف من اثر الوساطة والتحيز والمحابة في اختيار الافراد.
- تحديد الى اي مدى يمكن للفرد ان يكون ناجح في القيام بوظائفه.
- التنبؤ بإمكانية نجاح الفرد بالمنصب واختياره واستبعاد الافراد المتوقع فشلهم.

2- على مستوى الافراد:

- تقيس الاختبارات المهنية الجوانب المتعددة للفرد من ذكاء وقدرات عقلية .
- وسيلة للكشف عن القدرات الكامنة للفرد ومحاولة تفجيرها وتنميتها.
- اداة للمقارنة بين خصائص الفرد ومتطلبات المنصب وتمكنه من التكيف مع الوظيفة.
- تساعد على تقوية برامج التدريب لفائدة العمال وتقييمهم وتحفيزهم.
- تمكن من معرفة القدرات العقلية والمعارف الفكرية.

المطلب الثالث :أنواع الاختبارات والاهمية منها:

1- الاختبارات :

تعد الاختبارات المدخل المهم لقرار التعيين و تتعدد هذه الاختبارات و تتنوع وفقا لفائدة المحددة لكل منها حيث أن لكل اختبار غرض معين و من أنواع الاختبارات نجد :

أ- الاختبارات النفسية Psychological Tests

هذه الاختبارات تقيس السمات الشخصية للأفراد و هي مقاييس لقياس الذكاء و الاستقرار النفسي و العاطفي لدى الفرد و من أنواع الاختبارات النفسية نجد اختبارات الذكاء حيث تقيس القابلية أو القدرة العامة للفهم وهناك اختبارات لقابليات الذهنية التي تستخدم أسئلة محددة يجيب عليها الفرد و يحدد درجة الفرد وفقا لعدد الأسئلة الصحيحة التي تم الإجابة عليها . ومما لاشك ايضا ان كل منصب أو وظيفة يتطلب درجة معينة من الذكاء فكلما ارتفعت الوظيفة أو مستواها في السلم أو الهيكل التنظيمي كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة لشغل المنصب، واعتبر الذكاء الطبيعي للفرد من اهم

عوامل نجاحه في اداء عمله . والثابت في الواقع ان هناك ارتباط بسيط بين درجة الذكاء المقدره على الاداء بالنسبة للاعمال اليدوية فهناك وظائف لا تحتاج الى نسبة معينة من الذكاء . وعلى كل حال تعتبر اختبارات الذكاء وحدها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد اذ يتوقف نجاح الفرد في المؤسسة على عدة عوامل منها الذكاء ، فاختبارات الذكاء لا تقيس درجة الولاء للمنظمة ولا الشجاعة او القدرة على السيطرة أو قيادة الاخرين ، وعن ما اذا كان الفرد اجتماعيا بطبعه ويميل للتعاون والطموح والصدق بالاضافة الى ان نتيجة الاختبارات السيئة لاتعني حتما غياب المتقدم للوظيفة ، وقد يرجع السبب لاضطراب ذهني أو عصبي وقت اجراء الاختبار.(1)

ب- اختبارات الاستعداد والقدرات Aptitude Tests

اختبارات الاستعداد : تمثل مجموعة من الصفات الدالة معرفة خاصة او او مهارة او مجموعة من الاستجابات الخاصة (2) أما القدرة: تعني القدرة على اداء عمل معين سواء كان حركيا او عقليا ، وتعني ما يستطيع الفرد بالفعل من الاعمال وتشتمل السرعة والدقة في الاداء ا (3)

يقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة للتعلم ولذلك فان هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن امكانية وقابلية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها بصورة خاصة الوظائف التي تحت ان الهدف الاساسي لهذا الاختبار هو قياس قدرة الشخص على التعليم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها وهو في ضوء ذلك من الممكن ان يستخدم في قياس القدرات الخاصة به التي اكتسبها مثل القدرات اللغوية. (4)

ومن اختبارات القدرات مجموعة اختبارات المهن الكتابية التي اعدتها الدكتور : محمد عماد الدين اسماعيل والدكتور سيد عبد الحميد مرسي وهو عبارة عن وسيلة لتقييم اداء الافراد

- 1- عبد الرحمن محمد العيسوي، تصميم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية (دراسات في تفسير السلوك الانساني)، دار الراتب الجامعية ، القاهرة ، مصر، 1999 ، ص:253
- 2- شذى يعقوب الشيخ، فرحان عواد جاسم الطائي، القيمة التنبؤية لاختبارات الاستعدادات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العمارة (الطلبة المقبولين في قسم الهندسة المعمارية بجامعة الموصل)، جامعة الموصل، العراق ، 2009-2010 .
- 3- عبد الرحمن محمد العيسوي ، المرجع نفسه، ص:278.
- 4- محمد سعيد السلطان ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية،بيروت ، لبنان،1993، ص:145.

لمعرفة قدراتهم على القيام بأعمال الكتابة مثل السكرتاريا والبنوك والشركات والادارات ، وتتكون هذه المجموعة من ثلاث اختبارات وهي: اختبار القدرة العددية ، واختبار السرعة والدقة واختبار الاستدلال اللغوي.

مثال عن مفردات اختبار القدرة العددية: يتكون الاختبار من 35 مسألة حسابية وضعت خمس اجابات أمام كل مسألة و عليك اختيار اجابة صحيحة واحدة:

عمر شخص الان 43 سنة ، فكم كان عمره منذ 18 سنة؟

أ - 40 سنة ، ب - 50 سنة ، ج - 35 سنة ، د - 25 سنة ، د - لاشيء مما ذكر.

يقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة للتعلم ولذلك فان هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن امكانية وقابلية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها بصورة خاصة الوظائف التي تحتاج إلى الدقة والضبط كالبرمجة ومعالجة المعلومات في الحاسب الإلكتروني.(1)

ت- الاختبارات الشخصية: Personnalité tests

تقدم في سياق استبيان على شكل أسئلة تترجم مجموعة من السلوكات والأسئلة المقترحة في هذا الاختبار يكون أمام المترشح الإجابة عليها بنعم أو لا ، وفي كل الحالات الاختبارات الشخصية تعطينا معلومات صادقة عن الأفراد فيما يخص الشعور وردود الأفعال والتعرف على درجة التكيف العاطفي والثقة بالنفس والتعاون مع الغير وبالتالي فإن لها أهمية خاصة فيما يتعلق بالترشح لمناصب إدارية عليا أو وظائف متخصصة تتطلب خصائص شخصية معينة. (1)

باختصار يستخدم الاختبار الشخصي لوصف سمات المزاج والخلق، والمزاج هو المجموع الكلي للسمات الوجدانية المؤثرة في الأفراد الآخرين، اما الخلق فيقصد به العوامل الإرادية والعوامل المحدد للسلوك وهي ذات أهمية تفوق أهمية العوامل المعرفية والاقتصادية والاجتماعية في تحديد نجاح الفرد في مهنته، ولا شك ان هناك حاجة ماسة الى زيادة الاختبارات الموضوعية للشخصية في التوجيه المهني.

1- سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي : إدارة الموارد البشرية، الطبعة: 02 ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، ، ص: 88
2- المرجع نفسه ، ص : 83.

ث- اختبارات الميل للعمل : Interest tests

وفيها يتم بيان ميل الفرد الى تركيز انتباهه الى نشاط معين او موضوع معين و ان يجذب هذا الامر اهتمامه ، وتهتم هذه الاختبارات بدرجة شدة الميل ازاء مهنة معينة والتنبؤ على دوام هذا الميل، ولاشك ان قياس الميل ذو فائدة كبيرة وخاصة في التوجيه المهني لانه يبين ما إذا كان الفرد يميل الى المهنة التي يتقدم اليها ميلا كافيا يجعله يستمر فيها ، والى ما اذا كان الفرد سيجد نفسه بين زملاء متشابهين له في الميل والعمل، وقد اشارت الدراسات الى عدد من اختبارات الميول نحو المهن ومنها اختبار " سترونج" للميول المهنية : (وهي ان الناجحين في مهنة ما، لهم مجموعة مميزة لما يحبونه وما لا يحبونه تميزهم عن غيرهم من الطوائف المهنية الاخرى⁽¹⁾)

وتهدف اختبارات الميل إلى قياس مدى حب المترشح للعمل أو المهنة المعينة ودرجة انسجامه معها ، ما هي هواياته وطموحاته في حياته الاجتماعية والثقافية وما إذا كانت تتعارض مع طبيعة المهنة ، وهي اختبارات علمية وموضوعية ونتائجها تعكس إلى حد كبير ما ميول الفرد.

أ- الاختبارات التوافقية المدارة بالحاسوب:

ان احد التقدّمات الرئيسية الحقيقية في الاختبارات المهنية هي تلك التي تسمى بالاختبارات التوافقية المدارة بالحاسوب Computerrised Adaptive Testing أو (CAT) وهنا سنوضح باختصار كيف يعمل هذا النوع من الاختبارات .

هذا الاختبار ممكن التطبيق ويستعمل الحاسوب في ذلك، تظهر فقرات الاختبار في عرض شريط فيديو على شاشة الحاسوب ، ثم يطلب من الفرد المشارك ان يجيب مستعملا في ذلك ازرار الكمبيوتر فكل سؤال مطروح تتبعه مباشرة الاجابة على السؤال السابق الذكر ، ودرجة محددة تحديدا تسلسليا من خلال برامج الحاسوب التي صممت خصيصا لذلك السؤال ، فالسؤال الاول الذي يقدم للمشارك يكون متوسط الصعوبة ، فاذا كانت الاجابة المقدمة صحيحة فالسؤال الذي يأتي بعده يتم اختياره اصعب من سابقه.

وبالتالي هذا النوع من الاختبار يتوافق مع جميع انواع الاختبارات المذكورة سابقا ويساعد على معرفة استعداد وقدرة وذكاء وامكانيات الفرد في الاختبار المهني.

2- المقابلات و أنواعها :

إن الهدف من المقابلة هو الحصول على المعلومات حول شخص المتقدم للعمل لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرار الاختيار وكذلك في توفير المعلومات التي تعكس ضرورة المنظمة وطبيعة عملها ومن ثم تساعد الأفراد حول قرار الاستمرار في خطوات التعيين .(1)

حيث يمكن تعريف المقابلة على أنها حوار بين شخصين أو أكثر لتبادل الرأي والمعلومات فهي وسيلة للحصول على حقائق من المترشح تتعلق بشخصيته وخبرته ومؤهلاته وميوله ودوافعه للتأكد من أن الجوانب المصرح بها تتوفر ، وتسلط الضوء وتدقيق أكثر في الجوانب التي مازالت غامضة

ويمكن تقسيم المقابلات إلى الأنواع التالية:(2)

- أ- **المقابلات الفردية** : تتم بين طرفين الأول من المنظمة وقد يكون مدير الموارد البشرية ، أو أخصائي في الموارد البشرية ، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة ويمتاز هذا النوع بأنه يضمن التفاعل بين طرفي المقابلة .
- ب- **المقابلات الجماعية** : وتأخذ الأشكال التالية:

- **ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر** : يقوم هنا ممثل المنظمة بطرح سؤال والحصول على أكثر من إجابة ثم يقوم بالتقييم الإجابات ومقارنتها مع بعضها البعض ، ويمتاز هذا النوع بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين .
- **أكثر من ممثل عن المنظمة مع فرد واحد**: حيث تمثل المنظمة هنا أكثر من طرف مثلا مدير الموارد البشرية والمدير المختص ، ويمتاز هذا النوع بأنه يسمح بتقييم الإجابات على وجهة نظره مما يعطي حكما على المتقدم أكثر شمولاً .
- **أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم** : حيث تمثل المنظمة أكثر من واحد كما سبق وذكرناه في الشكل الثاني من أشكال المقابلة وأكثر من متقدم للوظيفة ، ويسمح هذا النوع

1. سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي : مرجع سبق ذكره ، ص83.

2. جمعي ليندة وأخريات ، سياسة التوظيف في الوظيفة العمومي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس تخصص مالية ، المركز الجامعي بالمدينة 2005. ص 24 و 40

بتقييم المترشحين مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم .

ت- المقابلات الموجهة:

يسبق المقابلة تخطيط وترتيب لنوعية الأسئلة وذلك من خلال فحص توصيف الوظائف والمواصفات الجانبية للشخص ، حيث يتصرف المقابل حسب النقاط المحدودة فنوع المعلومات والغرض المراد بلوغه محددان.

ث- **المقابلة غير موجهة:** هي مقابلة غير مهيكلة ، فالمقابل يكون حر في توجيه الأسئلة وهي الأكثر شيوعا ، حتى يتمكن من جمع أقصى قدر من المعلومات لحكم على درجة صلاحية الفرد لشغل الوظيفة .

ج- **المقابلات المرسومة أو المتقنة :** هذا النوع تحدد ماهية الأسئلة المفروض أن يستعملها المقابل وبذلك تقييد بقائمة من الأسئلة محددة بدقة في قوائم خاصة.

ح- **مقابلات حل المشكلات :** هذا النوع بعرض بعض المشكلات التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة في مهنته ويطلب منه حلها.

خ- **مقابلات الضغوط :** يتم فيها الكشف عن قدرة المتقدم للوظيفة في تحمل الضغوط الناتجة عن العمل وتكون مفيدة في بعض وظائف رجال الشرطة ، وهنا يتم طرح الأسئلة بشكل خاطف وسريع ويلاحظ من خلال ذلك رد فعل المتقدم ومدى تجاوبه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط. (1)

المطلب الرابع: مبادئ وخطوات الاختبارات المهنية:

3- مبادئ الاختبارات المهنية :

نظرا لأهمية الاختبار المهنية في اختيار الافراد لشغل وظيفتهم مستقبلا وتحقيقا لفعالية الاختبار ونجاحه بالتعرف على مؤهلات الفرد المترشح، يجب مراعاة عدة مبادئ قبل وعند البدء ومن بينها: (1)

تصميم الاختبارات وفق للمتطلبات تحليل الوظيفة.

الصدق والأمانة في مقياس القدرة .

يجب أن تكون الاختبارات مقنعة حتى يمكن الاطمئنان إلى صحة نتائجها.

مستوى صعوبة الاختبارات مناسبة لمستويات الجميع .

النظر للاختبارات كأداة مساعدة وليست الوحيدة في مجال اتخاذ قرارات التعيين.

تركيز على جميع العوامل التي تكون أساسا في نجاح الفرد في عمله .

4- خطوات الاختبارات:

إن تطبيق عملية الاختبارات عملية فنية تحتاج إلى كثير من البحوث والدراسات يقوم بها الأفراد متخصصون ومدربون في هذا المجال تكمن أهميتها ما يلي: (2)

✓ موافقة الإدارة على برنامج الاختبارات .

✓ الإشراف الفنية على سير اختبارات من طرف خبير نفسي خاص بالاختبارات.

✓ تحديد وتحليل الأعمال بتطبيق الاختبارات .

✓ إيجاد مقاييس ومعايير ملائمة من خلالها يتم تقييم نتائج الاختبارات .

✓ فحص اختيار الاختبارات والتأكد من صحتها ودقتها .

✓ تطبيق الاختبار واجرائها في ظروف جيدة.

1- عادل جودة ، اختبار العاملين وتوجيههم ، دراسة علمية وتطبيقية على صناعة الغزل والنسيج ، مطبعة الدستور التجاري الأردن ، 1988، ص205.
2- عادل جودة ، المرجع نفسه، ص: 229.

المبحث الثاني : طرق التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية

هناك عدة طرق في عملية التوظيف في الجزائر وقد أشارت المادة 34 من المرسوم 59-85

المتعلقة بطرق التوظيف في ما يلي:

تجرى عملية التوظيف حسب كيفية واحدة أو عدة كيفيات وهي :

1- المسابقة على أساس الإختبارات.

2- المسابقة على أساس الشهادات.

3- الامتحانات والاختبارات المهنية.

4- الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر لهم الخبرة المهنية الكافية ، عن طريق التسجيل في قائمة

التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين .

5- عن طريق التوظيف المباشر حسب الشروط التالية :

. من بين المترشحين المتخرجين من المؤسسات التكوين .

. وعلى سبيل الاستثناء من بين المترشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المحدد

للالتحاق بمناصب العمل في الحالات التالية :

-إما لإحداث شلك جديد .

- إما لتوفير احتياجات استثنائية ، او خاصة ببعض الأسلاك التي تحدد قائمتها حسب الحالة بقرار

من السلطة المكلفة بالوظيفة العامة أو بقرار مشترك بين السلطة المذكورة أو الهيئات المركزية التي

لها صلاحية التعيين .

وتجدر الإشارة لوجود طرق رئيسية وأخرى استثنائية وأخرى خاصة بالتوظيف .

الطرق الرئيسية للتوظيف

المطلب الاول: التوظيف بالطريقة الداخلية :

أ- عن طريق المسابقات المفتوحة:

عند توفر مناصب شاغرة في المؤسسة والتي لا بد لها ممن يشغلها ، وذلك بفتح المجال أمام المعنيين

بذلك من خارج الإدارة أو داخلها هذا بإعلانها عن شروط التقدم للترشح وتاريخ إجراء

هذه المسابقات عن طريق الإعلان في الجرائد وطنية ، وبهذا فالمؤسسة تتيح الفرصة أمام

1- المرسوم 59-85 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال المؤسسات وإدارات العمومية .

موظفيها المعنيين والموجودين في الرتبة الأدنى قصد الترقية إلى رتبة أعلى .وكما يتيح التوظيف أو الترقية لموظفي الإدارة تبعا لإحدى الكيفيتين التاليتين أو كلاهما مع بعض.(1)

- المسابقات عن طريق الاختبار والمسابقات على أساس الشهادات: وينتج عن هذه المسابقات إعداد القوائم يصنف فيها حسب ترتيب الاستحقاقات للمترشحين المقبولين من قبل اللجنة المختصة بذلك وتقرر التعيينات حسب هذا الترتيب ، وقد تحدث أحيانا أن تكون المسابقة مغلقة أي قاصرة على موظفي الإدارة فقط.

- الطريقة الداخلية المغلقة : في هذا النوع من التوظيف تعتمد الإدارة المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية ، دون الاستعانة من جهات خارجية ولهذه الطريقة إيجابيات تخدم الأعوان الموظفين حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز الموظفين على البذل والعطاء والتفاني في العمل مما يخلق نوعا من التنافس إلا أنه تنافس شريف .(2)

وملاحظ ان التوظيف الداخلي شأنه شأن التوظيف الخارجي فهو يحتم على الإدارة الاختيار باتباع المعايير الأسس الخاصة التي تضعها السلطة المخول لها .

حيث تجد الإدارة نفسها مرغمة على ذلك إذا ما كان لديها عدد هائل من الموظفين المعنيين بهذه الترقية ، وعادة ما تلجأ الإدارة إلى أسلوب جدي ، بدأ العمل به في الدول المتقدمة في السنوات الأولى من الخمسينات ، وهو التدريب أثناء العمل فهو من الضروريات للمنظمات ، واكتساب الخبرة والممارسة الفعلية للعمل قد تؤهل الموظف الترقية إلى وظيفة ذات مسؤوليات وواجب أعلى من السابقة.

وكذلك من الطرق المتبعة في كثير من هذه المنظمات ، اشتراط الترقية للموظف بنجاحه في دورة تكوينية أو تدريبية تقيمها الإدارة باعتباره أن نجاحه يعتبر معيارا أو دليلا على كفاءته للترقية إلى وظيفة أعلى .(3)

الأمر الذي لم يتغاضى عنه المشرع الجزائري ، حيث أقرت في المادة 172 من القانون 12/78(4) . أين يتعين عن المؤسسات أو الإدارات العمومية بغية تحسين مردود يته أن تضيء له الحق التكوين وتحسين المستوى .

1- عصمت عبد الكريم خليفة ، كتاب نظم الترقية في الوظيفة العامة للجمهورية الجزائرية ، عمان الأردن ، 1981 ص60.

2-مصطفى شريف ، أعوان الدولة ، الجزائر ، 1981 ، ص 330.

3- منصور أحمد منصور ، قراءات في التنمية البشرية ، وكالة المطبوعات الإدارية ، الكويت 1986 ، ص244.

4- القانون 12-78 ، المؤرخ في 05/08/1978 ، المتضمن القانون الأساسي للعامل ، الجريدة الرسمية العدد: 32 . ص:724.

وإذا تم إثبات تأهيله تبعا لما حددته نصوص القانون الأساسي النموذجي 59/85 في المادة 34 والنصوص المتممة له. إذ جعلت إمكانية السماح للموظفين المعنيين بالارتقاء إلى رتب أعلى وفقا لثلاث طرق أساسية . (1)

- عن طريق الامتحان المهني.

- عن طريق قائمة الكفاءة والاختيار .

- عن طريق التأهيل المهني .

1- **عن طريق الامتحان المهني** : هذه الطريقة تعطي نوعا من التحفيز للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء ، كما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59/85 ، حيث يسمح للحاصلين حد أدنى من الخبرة المهنية (05 سنوات) في حدود الشروط المنصوص إليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك من الالتحاق برتبة أعلى من تلك التي كانوا يشغلونها سواء عن طريق الأقدمية في السلك أو عن طريق أقدمية ممزوجة بالتكوين والإتقان.

2- **على أساس الكفاءة والاختيار**: تعتمد هذه الطريقة على امتياز وهذا ما أشارت إليه الفقرة الأولى من المادة 55 من المرسوم 59/85 التي نصت على الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط ، الأقدمية على الأقل (10 سنوات) ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة. حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الالتفات إلى فئة أخرى من الأعوان الذين قضوا جزءا كبيرا من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد ما بين 08 إلى 10 سنوات . حيث تمكن هذه الترقية بالالتحاق إلى رتبة أعلى ، إذ تضبط قائمة تأهيلية للترقية الاختيارية. ويمكن الارتقاء إلى منصب شاغر أعلى حسب المعايير التالية :

الأقدمية . السن . عدد الأطفال . المشاركة في حرب التحرير .

2- **عن طريق التأهيل المهني** : يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية للموظف الذي أثبت تأهिला خاصا ، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة المهنية بعد إطلاع على ملف المعني.

وبإعداد التقرير التفصيلي تعده مصلحة المسيرة ويتم استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء قانونيا ، على أن تحترم نسبة الترقية عن طريق التأهيل المهني التي لا تتجاوز 05 % من عدد المناصب المطلوب شغلها.(1)

المطلب الثاني: التوظيف الخارجي :

يقصد بالتوظيف الخارجي المصدر الذي تستمد منه الإدارة أعوانها ، إذ بمقتضاه يحق لها الالتجاء إلى سوق العمل خارج الوظيف العمومي والبحث في صفوف المتخرجين من الجامعات والمعاهد والمدارس ممن تتوفر فيهم الكفاءة والمقدرة على شغل الوظائف الشاغرة ، ويوجد نوعين لهذا التوظيف .

أ- التوظيف على أساس المسابقات:

المسابقة أيا كانت طبيعتها لا بد من الامتحانات المهنية ، وهي أنسب الوسائل المعروفة حاليا لتوظيف الموظفين أكثرها استعمالا في كل الدول على اختلاف أنظمتها.(2) فالمسابقة أيا كانت طبيعتها لا بد أن تشمل على عامل المنافسة الذي يجعل المترشحين يتسابقون على نيل مناصب في الوظائف المعروضة وتكون كفاءتهم وقدرتهم العلمية وسيلتهم في ذلك.

ب-التوظيف المباشر: وهذا ما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59/85 (3) >> ... عن طرق التوظيف المباشر ، حسب الشرط التالية:

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة والإدارات العمومية المعنية .

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها سابقا.

1- المرسوم 59-85 ، مرجع سابق. ص 341
2- سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، الطبعة الخامسة ، دار الفكر العربي ، 1972 ، ص 55-58.
3- المرسوم : 59-85 ، المرجع السابق، ص:338

المبحث الثالث : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن تخطيط في جميع الميادين يعود بالفائدة على المنظمة ، ولما كان التخطيط شيء مفيد وفعال استوجب على الإدارة والمؤسسات العمومية انتهاز هذه السياسية في التسيير لا سيما في المجال المتعلق بالموارد البشرية باعتبار المورد البشري عامل أساسي في دفع عجلة الإنتاج ، وعليه فمن الضروري على الإدارة العمومية وضع المخطط السنوي لتسيير هذا المورد الأساسي.

المطلب الاول : مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: (1)

يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة والغرض من ذلك ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية وذلك وفقا للمادة 06 من المرسوم التنفيذي 126/95 وتتمثل هذه العمليات في:

التوظيف ، التكوين ، تحسين المستوى وتجديد المعلومات بالإضافة إلى الترقية والإحالة إلى التقاعد. وعليه يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهم وسيلة أو إجراء بقصد توفير أحسن الشروط قصد تشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات لضمان التحكم في عدد مستخدمين الإدارة العمومية ، وكذا إنشاء مهام التدقيق والرقابة التابعة لمصالح الوظيف العمومي والمتمثلة في مراقبة تسيير الحياة المهنية للمستخدمين ، حيث تعتبر هذه الرقابة عملية ضرورية لتجسيد التسيير التقديري للموارد البشرية ، والذي يتناول هذا الأخير مختلف الجوانب التي تنتهجها أي إدارة في تسيير طاقاتها البشرية الآنية والمستقبلية من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة .

المطلب الثاني: أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى تحميل المسؤولين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين ، ويهدف كذلك إلى تشجيع على إبراز التسيير التقديري للموارد البشرية ، ووضع الآليات لضمان التحكم المنتظم في عدد المستخدمين.

ومن أهم أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في ما يلي :

أ- إيجاد أدوات تعداد المستخدمين وضبط تطوره :

إن الإجراء الذي جاء به المرسوم رقم 126/95 (1) المعدل والمتمم للمرسوم 145/66 والنصوص المحددة لتطبيقه وتشرح كيفية العمل به ، جاء بقصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن الإجراء القديم الذي كان معمولاً به ، ويستلزم مراجعة إجراء الممارسة لمراقبة الوظيف العمومي لأكثر من سبب، وكما هو معلوم إجراء المراقبة اللاحقة للمشروعية الذي تمارسه مصالح الوظيف العمومي والمنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 126/95 يهدف أساساً إلى وضع الأدوات الملائمة لتمكين من ضمان:

- التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات والإدارات .

- التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياطات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية .

- إعداد مخطط للشغل في المؤسسات العمومية .

ب- استيعاب المسيرين لتقنيات التسيير التقديري للموارد البشرية:

في هذا المجال نجد أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يهدف إلى إرساء وسائل لتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا بتحقيق هدف تحديد موضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى ، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية ، وكذلك تحديد عدد المستخدمين اللازمين لتسيير الهياكل والهيئات والمؤسسات والإدارات العمومية وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة تطور الموظفين في الإدارة العمومية (1) . وهناك من يرى أن التسيير التقديري للموظفين يتمثل في توقع الأخطار المستقبلية والتحكم في تسييرها وجعلها في خدمة الأفراد والإدارة وعليه فالمنهجية المتبعة في التسيير التقديري للموارد البشرية تسمح بـ:

1. المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29/04/1995 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي

والفردى التي تهم وضعية الموظفين . الجريدة الرسمية العدد:26، ص 18-19

2. بلخيري بلال ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، المركز الجامعي بالمدينة ، مذكرة تخرج ليسانس ، مذكرة تخرج

ليسانس ، 2002، ص:23

■ جرد الموارد البشرية التي تكون الإدارة في حاجة إليها من تقدير الاحتياجات الآنية والمستقبلية لها .

■ حصر وتحديد الفوارق بين الاحتياجات من جهة وبين الغايات المحققة من جهة أخرى

■ وضع موضع التنفيذ سياسة دائمة.

ج- تطور نظرة المسيرين واقتناعهم بالمخطط كنمط جديد لتسيير الموارد البشرية :

يقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين ومن أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين، فإننا نجد أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يفرض عليهم احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية وكذا احترام شروط المستويات والشهادات والسن والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية، مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله . (1)

فكخلاصة الهدف منه جعل الإدارة العمومية تكون ذات مسؤوليات وقرارات.

خلاصة الفصل الثاني

عرضنا في هذا الفصل الدراسة النظرية لمختلف أنماط التوظيف في الوظيفة العمومية في الجزائر من خلال التطرق إلى أهم الإجراءات المتعلقة بكل نمط من أنماط التوظيف سواء الداخلي أو الخارجي في بلادنا كما تطرقنا إلى أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسات وتحديد طرق إجراء المسابقات والاختبارات وتتبع المسار المهني للموظف و من خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن المصلحة العامة تقتضي ألا يتولى الوظائف العمومية إلا الأشخاص القادرين على أداء وظائفهم فهم بالتالي مطالبون بالاستجابة على وجه الخصوص إلى عدة شروط: كالجنسية و السن و اللياقة البدنية و غيرها...
- إن الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق التوظيف الخارجي موجه للمتشحين المتخرجين من المؤسسات التكوينية أو الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- أخذ المشرع الجزائري بنظام المسابقات كأسلوب يعتمد عليه في تعبئة المناصب الشاغرة على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية و هذا في إطار تجسيد مبدأ الجدارة و الاستحقاق في تولي الوظائف العمومية.
- يرتكز نظام المسابقات أساسا على انتقاء أفضل المترشحين الذين تتوفر فيهم الإمكانيات المطلوبة لممارسة الوظيفة العمومية.
- يخضع تنظيم مسابقات التوظيف الخارجي إلى جملة من الإجراءات و الشروط المحددة من طرف مصالح الوظيفة العمومية و أي مخالفة لها تؤدي إلى عدم مشروعية المسابقة مما يضمن تحقيق ديمقراطية التوظيف و الرفع من مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية؛ إلى جانب الاعتماد على المصدر الخارجي في التوظيف العمومي يتم أيضا الاعتماد المصدر الداخلي من خلال الأخذ بنظام الترقيه في التوظيف من أجل تحقيق نوع من التوازن بين المصدرين الخارجي و الداخلي.

الفصل الثالث-التطبيقي-

اهمية الاختبارات في عملية التوظيف
المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة

تمهيد:

تعتبر الصحة من أهم العوامل المناسبة و المساعدة للعنصر البشري على العيش و التغلب على مصاعب الحياة و للمحافظة على سلامتها و الوقاية من جملة الأمراض التي تصيبها , فلا بد من الوقوف على عينة من هذه الأطر

و المؤسسات الإستشفائية التي يحتاجها المرء في الفحوصات الخاصة بالصحة عامة .

كعينة من هذه المؤسسات وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة ميدانا للدراسة باعتبارها تشغل قوة بشرية كبيرة ولكونها تحضي بمكانة جيدة وأهمية بالغة في المنطقة (القرارة ولاية غرداية).

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية و أهدافها و أهميتها

المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية مديريةية الصحة والسكان للولاية- الوالي - .

حيث أن المؤسسة منوطة ب : التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي لفائدة سكان دائرة القرارة وبعض البلديات المجاورة التابعة لولايات أخرى.

في الماضي القريب لم تحض بلدية القرارة بالتغطية الصحية بالحظ الوافر من العناية حيث اقتصر في بداية الأمر على قاعة يوطرها أعوان ليسوا بالكفاءة العالية .

إضافة إلى عيادة الشهيد براتخي عبد المالك التي تعد من أقدم الهياكل الصحية وهذا منذ عام 1975 على مستوى البلدية وهي العمود الفقري آنذاك التي كانت تستقبل كافة مواطني الدائرة وما جاورها من المواطنين يوميا بما في ذلك العلاج العام، مصلحة الوقاية، المخبر ، الأشعة

بالرغم من إحتياجات السكان المتزايدة، وفي إطار الإصلاحات الشاملة التي اعتمدها الدولة الجزائرية للتخفيف من الغبن و الفقر والجهل والمرض، سعت إلى تهيئة مرافق وهياكل صحية على مستوى بلدية القرارة والمتمثلة في إنشاء القطاع الصحي و مقره مستشفى الشهيد محمد شريفي في : 01

جانفي 1998

وهذا بناء للمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 1997/12/02 يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها.

حيث يغطي ما يقارب 80.000 ألف نسمة (دائرة القرارة وبريان) بعد أن كان فرعا بمعية بريان من فروع القطاع الصحي بغرداية .

إضافة إلى إنجاز وحدات قاعدية بمختلف الأحياء عبر البلديات المغطاة، والهدف منه تأكيد القاعدة التي بنيت عليها الصحة العمومية تحت شعار " الصحة للجميع".

وفي عام 2007 صدر المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ 19 مايو 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها. بهدف " تقريب الصحة من المواطن". وبمقتضى هذا المرسوم تم إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة مقرها الرئيسي مستشفى الشهيد محمد شريفي وهي مؤسسة خدماتية ، والمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بعبادة الشهيد براتخي عبد المالك سابقا وعليه أصبحت المؤسسات مستقلة عن بعضها ماليا وإداريا .

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان. وفي هذا الإطار، تتولى على الخصوص بالمهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم ، ورسكلتهم.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة

الفرع الأول : الأهمية المؤسسة العمومية الإستشفائية

تتمثل أهمية المؤسسة العمومية الإستشفائية في:

أ-المجال السياسي:

السهر على مختلف البرامج المسطرة من طرف الوصاية .

ب-المجال الاجتماعي:

التكفل بالمرضى وهذا بتوفير كافة الخدمات المطلوبة من خلال تحمل المؤسسة نسبة من

تكاليف العلاج ومحافظة ومراعاة الصحة العمومية.

ج- المجال الاقتصادي:

المساهمة في امتصاص البطالة أي خلق مناصب شغل للمساهمة في التكامل الاقتصادي أي أن

له رابطة وثيقة بالدورة الإنتاجية الوطنية وتعطي الديناميكية للعديد من الفروع وتسهم في دخل الوطن

و الأفراد العاملين من خلال الدفع الجزافي و الضريبة على الدخل الإجمالي إضافة إلى تكاليف العلاج

كما نستشف أهميتها في المكانة الحسنة و السمعة الجيدة وهذا من ناحية الاستقبال الحسن و التنظيم و

التكفل بالظروف الصحية فهي تعتبر من أهم القطاعات المتواجدة على التراب البلدي و الولائي.

الفرع الثاني : أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية

تتمثل أهدافها في:

- تطبيق القوانين المنصوص عليها المتعلقة بالصحة.

- ❖ تدعيم المؤسسة بالموارد البشرية ذات الكفاءة الخاصة بالممارسين الأخصائيين المساعدين والممارسين العاميين والمرضى دون إهمال الأطارات الإدارية وأعاون التحكم والتنفيذ ..
 - ❖ تطوير الأجهزة كالأعلام الآلي لتسهيل النشاط و العمل داخل مختلف المديريات.
 - ❖ التقييم الدوري لكل البرامج المسطرة من وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات .
 - ❖ ضمان التغطية الصحية الجيدة عبر كل المناطق .
- و الدور المهم للمؤسسة هو الدور الإنساني و الاجتماعي المتمثل في علاج المرضى و توفير الأطباء و المرضى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية وتحليله. (1)

أنشئ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بناءا للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها المذكور أعلاه ..
وفيما يلي تحليل للهيكل التنظيمي:

الفرع الأول: الإدارة العامة :

ويترأسها مدير له كامل الصلاحيات يعين من طرف الوزير وهذا تحت وصاية مديريةية الصحة والسكان للولاية – الوالي - المكلف بمهمة الإدارة والتنفيذ، يعتبر المسؤول الأول على مستوى المؤسسة، يساعده في أداء مهامه مديريون فرعيون وتتكون المديرية العامة من مكتب التنظيم العام ومكتب الإتصال.

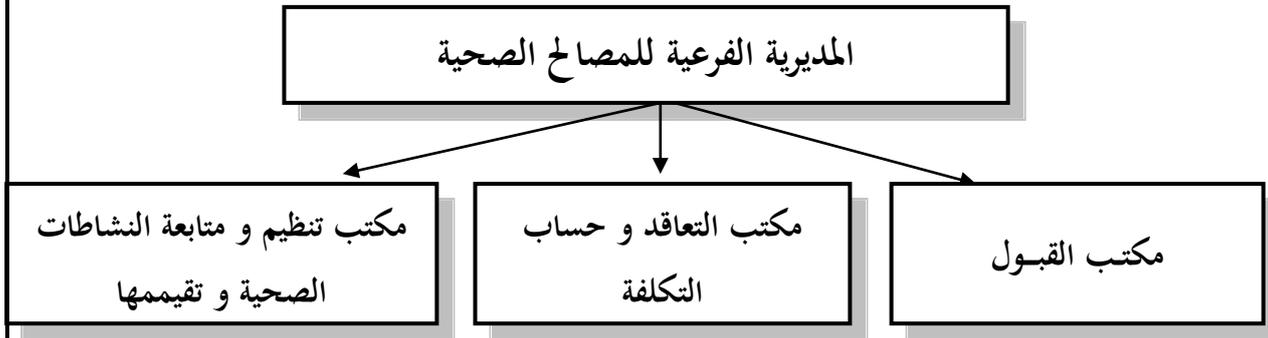
الفرع الثاني : مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال :

التنظيم العام أو الأمانة العامة يقوم بالإشراف على بعض الأعمال وتسجيل مواعيد المدير، وكذا إستقبال البريد والفاكسات الخاصة بالإدارة سواء كانت صادرة أو واردة .

1- المرسوم التنفيذي 140-07، المؤرخ في 19 ماي 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها، العدد: 33، ص: 10

الفرع الثالث : المديرية الفرعية : وتتمثل في :

1-3 المديرية الفرعية للمصالح الصحية : هي مديرية تقوم بتسيير النشاطات الطبية و الشبه طبية داخل المستشفى يرأسها شخص مؤهل يدعى المدير الفرعي للمصالح الصحية و تنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 ، المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم :140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها ، إلى ثلاثة مكاتب مبينة في المخطط التالي : الشكل :1-4 الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمصالح الصحية



*- مكتب القبول :

دوره هو تسجيل حركة المرضى الدخول و الخروج و كذا تسجيل الوفيات و الحالات المحولة إلى المستشفيات الخارجية و لهذا نظام إعلامي موصول بالوزارة مباشرة و بالتنسيق مع الشركاء مثل الضمان الاجتماعي للإجراء و غير الأجراء و كذا مديرية النشاط الاجتماعي , هذا البرنامج يهدف على فوترة تكلفة مكون المرضى بالمستشفى .

*- مكتب التعاقد و حساب التكاليف:

يتم إحصاء جميع التكاليف الشهرية لكل مصلحة مهما كانت من أجر العامل إلى أدنى شيء و الغاية منه هو إحصاء مصاريف لكل مصلحة لإرسالها إلى الوصاية .

*- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها:

تجمع شهريا و أسبوعيا حسب الجداول المخصصة للإحصائيات من النشاطات الطبية و الشبه طبية مثل الأمراض و الحالات الأخرى بالمصالح و الحوادث المختلفة و كذا متابعة المصالح الداخلية من احتياجات من أدوية و عتاد طبي و إعداد قوائم طبية و شبه طبية للمناوبات الشهرية .

2-3 المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : تعنى هذه المديرية بالتسيير المالي و كذا توفير الحاجيات و

المتطلبات من تجهيزات و أدوات و أدوية الخ اللازمة لحسن سير المؤسسة و عملها , يرأسها

شخص مؤهل يدعى المدير الفرعي للمالية و الوسائل و تنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/20 ، المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم :140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ، إلى ثلاثة مكاتب مبينة في المخطط التالي :

الشكل 2-4 الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للمالية و الوسائل



مكتب الميزانية و المحاسبة:

يعنى هذا المكتب بشؤون التسيير المالي لميزانية المؤسسة من حيث :

- ✓ تقديرات الميزانية الأولية
- ✓ ضبط الميزانية الأولية للمؤسسة
- ✓ تنفيذ الميزانية
- ✓ ضبط تعديل الميزانية

● - مكتب الصفقات العمومية:

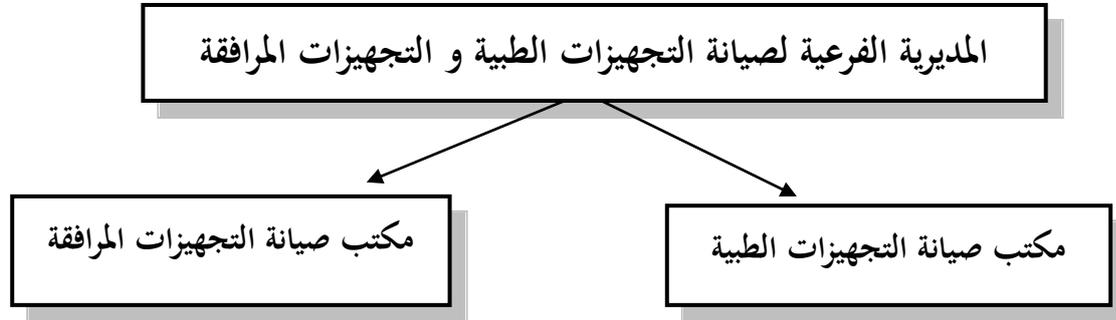
يعنى هذا المكتب بتحضير و ترتيب جميع الوثائق اللازمة لإجراء صفقات معينة لصالح المؤسسة و التأكد من مطابقتها للقانون الخاص بالصفقات العمومية

● مكتب الوسائل العامة و الهياكل:

يعنى هذا المكتب بتوفير و متابعة جميع التجهيزات و الوسائل و الأدوات اللازمة لحسن سير المؤسسة و عملها و يتابع جميع إجراءات المخازن التابعة له

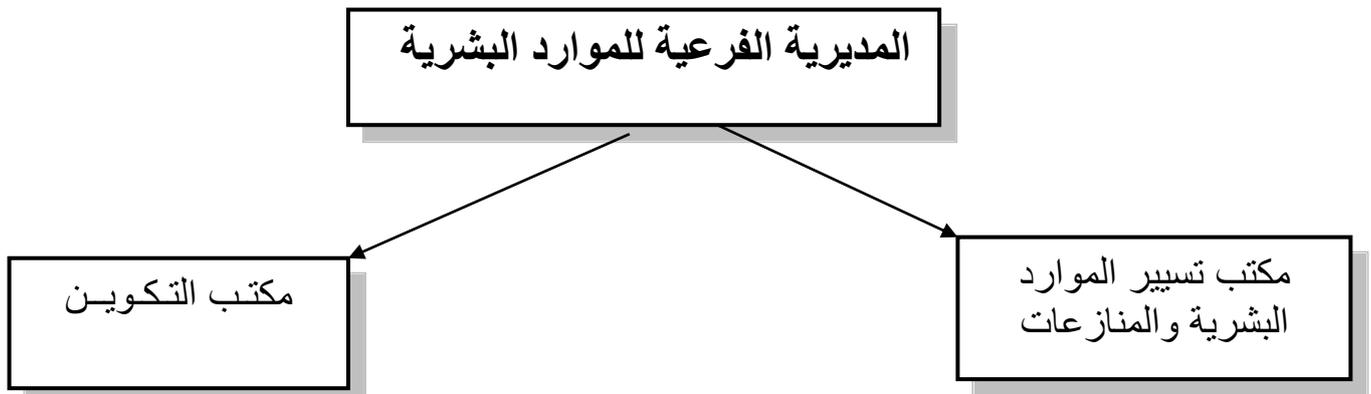
3-3 المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة : تعنى هذه المديرية بكل ما يخص أعمال الصيانة الخاصة بالتجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة لها مثل الأسرة و المعدات الطبية..... الخ , يرأسها شخص مؤهل يدعى المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و تنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/20 ،

المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها, إلى مكاتب مبينة في المخطط التالي :



الشكل: 3-3 المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

3-4 المديرية الفرعية للموارد البشرية: لأي مؤسسة مكتب يسمى "إدارة الموارد البشرية" أو "إدارة المستخدمين" هذه الأخيرة التي تقوم بعدة مهام كالتخطيط للتوظيف، الرقابة والتقييم و عدة من الأعمال التي تتعلق أساسا بترقية وتنمية العنصر البشري، ومحاولة التحسين من أدائه والرفع من كفاءاته حتى يكون الدعم الحقيقي للمؤسسة وبالتالي يقدم أرقى الخدمات وأفضلها يرأسها شخص مؤهل يدعى المدير الفرعي للموارد البشرية و تنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 ، المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ، على مكاتب مبينة في المخطط التالي :



الشكل: 3-4 المديرية الفرعية للموارد البشرية

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات :

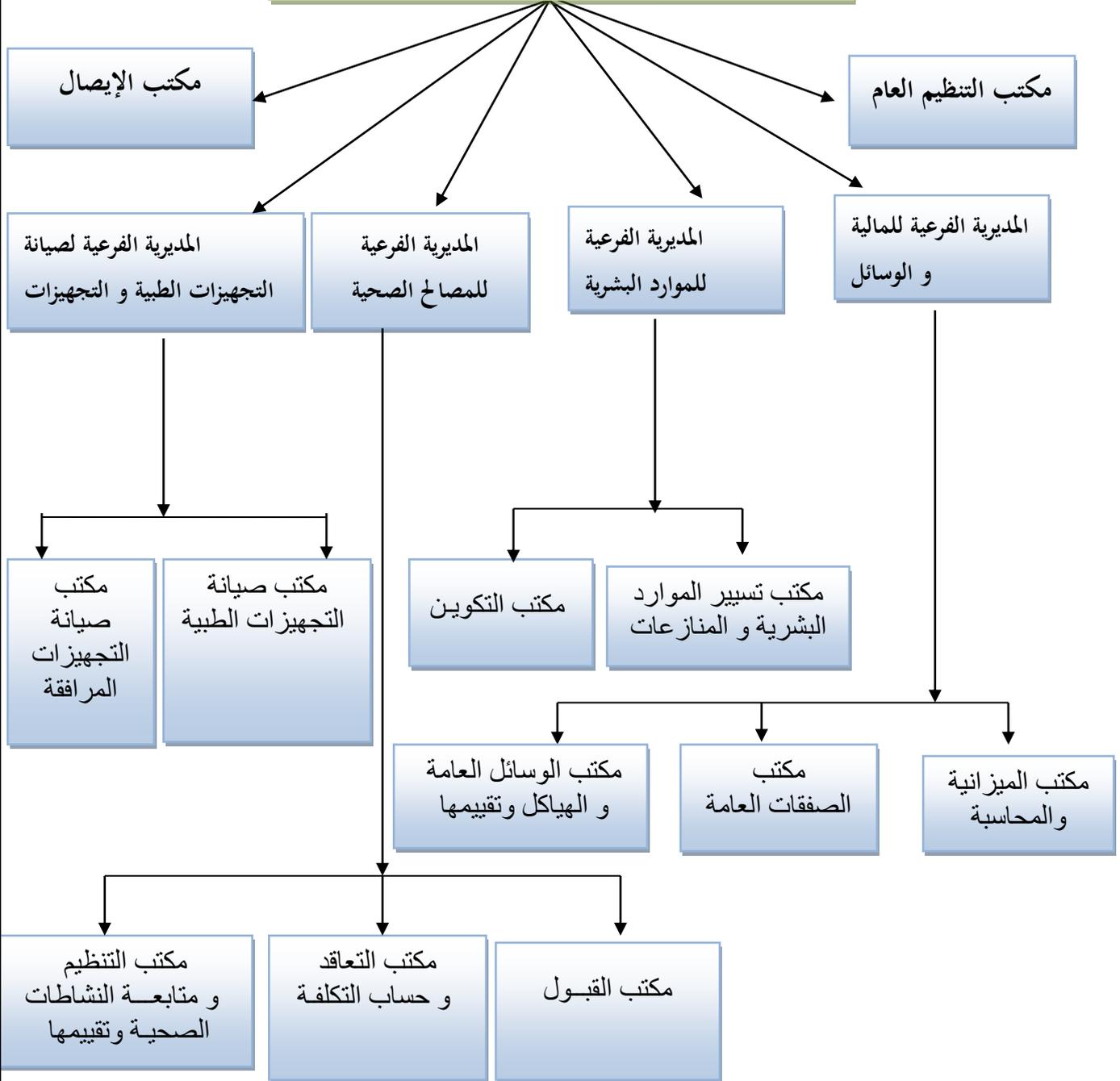
لهذا المكتب عدة مهام من بينها :

- ✓ تسيير ملفات الموظفين إداريا ومهنيا – التنصيب ، التعيين ، الترسيم ، الترقية في الدرجة ، الترقية في الرتبة ، إلى غاية نهاية المسار المهني .
- ✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فور صدور المناصب المالية بعنوان السنة الجديدة وبالتالي تأشيرته من طرف مصالح مفتشية الوظيفة العمومية للولاية .
- ✓ انجاز الأعمال الموسمية الإجبارية ك : تقييم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، انجاز حصيلة الشغل .
- ✓ إعداد ومتابعة القوائم الاسمية للعمال وإرسالها للمصادقة عليها لدى أمين خزينة البلدية والقطاع الصحي .
- ✓ متابعة الحياة المهنية للموظف من بداية توظيفه إلى نهاية مساره المهني – إحالته على التقاعد أو الاستقالة أو وفاته... الخ - .
- ✓ حل النزاعات القائمة بين العمال بالطرق الإدارية الممكنة و إن تعذر الأمر فإحالة القضية على المجلس التأديبي للفصل فيها .
- ✓ دراسة مشاكل المواطنين سواء مع الإدارة أو الموظفين محليًا أي على مستوى المؤسسة وإن استعصى الأمر ، تحال القضية على العدالة .

ب- مكتب التكوين :

- ✓ المساهمة في التكوينات الخارجية والداخلية للعمال بمختلف أسلاكهم المتعلقة بتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- ✓ انجاز مخطط التكوين المتواصل وكذا الحصيلة – لمختلف الأسلاك .

المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة



الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية

المبحث الثاني: تطبيق الدراسة

المطلب الاول: اعداد الاستبيان.

تعد العينة ضرورية في اجار البحوث الميدانية حيث انها تعبر عن المجتمع الاحصائي الاصلي و قدر الامكان اعتمدنا في طريقة اختيار عينة بحثنا على الطريقة الغير العشوائية- العينة القصدية- وهذا راجع الى:

الاعداد الكبيرة التي يضمها قطاع الصحة العمومية حيث يقدر عدد عمال القطاع ب:360 وضمت العينة الاداريين واعوان المصالح (العمال المهنيين) ويقدر عددها ب: 36 موظفا في مختلف الاسلاك اي ما نسبته :10 % من مجتمع الدراسة من بينهم 14 اربعة عشر عشر بعد موافقة الادارة.بعد توضيح ان الغرض من الدراسة التي هي في اطار البحث العلمي البحث فقط وهو معرفة اهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف.

مجالات الدراسة:

المجال البشري: ان المجتمع الاصلي للدراسة يتمثل في 360 عامل ، اخذنا منهم 36 حيث ونظرا

لضيق الوقت عمدنا الى اختيار مانسبته 10% من مجتمع الدراسة

المجال المكاني: ويشمل مكان الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة.

المجال الزمني: والذي تم توزيع الاستمارة في مدة 05 أيام (من 28 ماي الى 01 جوان.

منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي يعد أكثر المناهج انتشارا في البحوث النفسية والاجتماعية ويعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات التطورية والميدانية وغيرها، إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول المشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع.

الاساليب الاحصائية المتبعة في تحليل البيانات: تم اعتماد في الدراسة في تحليل البيانات طريقة النسب المئوية .

المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليل البيانات

الجدول رقم: 01: توزيع الأفراد حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61 %	22	ذكور
39 %	14	اناث

النتائج المتحصل عليها نسبة الذكور تقدر بـ: 61 % اما الاناث فقدرت بـ: 39 %

- تحليل الجدول الاول:

ان النسبتين ذكور - إناث يبدو ان فيهما تقارب ، حيث نفهم من هذا ان هناك فرصة للعنصر النسوي من خلال تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة وهذا ما يوضح ويرجع الى مى اهتمام الدولة بسياسة تشغيل المرأة وعدم احتكار الرجال على عالم الشغل.

الجدول رقم: 02: توزيع الافراد حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
22 %	08	من 20 الى 24 سنة
53 %	19	من 25 الى 39 سنة
14 %	05	من 40 الى 45 سنة
11 %	04	أكثر من 45 سنة

يعود التباين في السن الى اهتمام قطاع الصحة العمومية باستقطاب جميع الشرائح العمرية مما يسهل وضع وتتبع المسار الوظيفي لكل عامل وخلق توازن في المستويات المهنية.

- تحليل الجدول الثاني :

يعود تباين السن في النسب العشوائية الى الاهتمام البالغ والعناية التي يوليها قطاع الصحة في استقطاب جميع الشرائح العمرية مما يسهل وضع وتتبع المسار الوظيفي لكل عامل وخلق التوازن في المستويات المهنية.

الجدول رقم:03 توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
08 %	03	ابتدائي
25 %	09	متوسط
53 %	19	ثانوي
14 %	05	جامعي

من خلال الجدول نستخلص النسب للمستوى التعليمي كالتالي يقدر المستوى الابتدائي بـ: 08 %
و المستوى المتوسط بـ: 25% والمستوى الثانوي : 53 % والجامعي بـ: 14%

- تحليل الجدول الثالث:

يدل على منح فرص التشغيل لجميع المستويات التعليمية وهذا لغرض القضاء على البطالة ،
ولوحظ التركيز والاهتمام باستقطاب خريجي الجامعات من اجل استقطاب وجلب الافراد ذوي
الكفاءات والخبرات المهنية.

الجدول رقم 04: توزيع الافراد حسب المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني
25 %	09	اطار
42 %	15	عون تحكم
33 %	12	عون تنفيذ

ان النتائج المعروضة في الجدول تبين توضح نسب المستوى المهني كمايلي:
الاطارات: 25 % اما اعوان التحكم: 42 % ، واعوان التنفيذ بـ: 33 %

- تحليل الجدول الرابع:

يدل على توفر قطاع الصحة العمومية على الطاقات البشرية بمختلف المستويات المهنية لغرض سير وتسيير مؤسسات القطاع والحصول على الاداء والمردود الجيد للعمال وبالتالي تحسين مستوى الخدمات.

الجدول رقم: 05 : الطرق المعتمدة في التوظيف

طريقة الاختبار	التكرار	النسبة المئوية
مسابقة على اساس الشهادة	15	42 %
مسابقة على اساس الاختبارات والامتحانات	12	33 %
توظيف على اساس الفحص المهني	03	08 %
توظيف مباشر	06	17 %

المسابقة على اساس الشهادة تقدر بـ: 42 % و المسابقة على اساس الاختبارات والامتحانات تقدر بـ: 33 % اما التوظيف على اساس الفحص المهني فقدر بـ: 08 % والتوظيف المباشر بـ: 17 %.

- تحليل الجدول الخامس:

اعتمدت المؤسسة على جميع الطرق في التوظيف وهذا راجع الى فعالية هذه الطرق لمعرفة الجوانب المتعلقة بالافراد من خلال الامتحانات والمسابقات لمعرفة القدرات العقلية والمعارف الفكرية للافراد المترشحين ، بالاضافة الى المقابلات التي تعد احد الاختبارات التي تعتمد على الاختبارات النفسية لمعرفة الجوانب النفسية للافراد المتمثلة في الشخصية وتأثيرها، وهذا يدل على حرص القطاع الصحي على نجاح وفعالية عملية الانتقاء. كما ان الاعتماد على المنشور رقم: 07 المؤرخ في 2011/04/28 يتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على اساس الشهادة وبالخصوص اعوان عقود ماقبل الادمج لحاملي مختلف الشهادات ساهم في رفع نسب التوظيف على اساس الشهادات في التفاتة من مصالح التوظيف العمومي الى حاملي الشهادات.

الجدول: 06 . كفاية وسائل الاختبار المهني للاختيار الجيد

النسبة المئوية	التكرار	كفاية وسائل الاختبار المهني للاختيار الجيد
% 64	23	الاجابة بـ: نعم
% 25	09	الاجابة بـ: لا
% 11	04	الاجابة بـ: احيانا

وردت النسب حول كفاية وسائل الاختبار المهني للاختيار الجيد كالتالي: قدرت الاجابة بنعم: 64 % ونسبة الاجابة بـ: لا : 25 % أم الاجابة باحيانا فقدرت النسبة بـ: 11 %.

- تحليل الجدول السادس:

من الواضح ان نسبة الاجابة بـ (لا) حول السؤال الثاني من الجدول السادس أكثر من الاجابة بـ(نعم) ومن الاجابة بـ(أحيانا)، مما يشير الى ان هذه الوسائل(وسائل الاختبار المهني سواء الكتابية او الشفهية او اختبارات الفحص المهني) غير كافية لضمان اختيار جيد للأفراد انطلاقا من الوظيفة المحددة. مما يعكس انه من الواجب اتباع الطرق المناسبة واللازمة في اختيار البرامج وإعداد وسائل تتوافق وإمكانيات المناصب المتاحة من خلال اختيار طريق الاختبار المناسبة لكل منصب.

الجدول 07 المناهج والطرق المعمول بها في التوظيف بالمؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	نجاح المناهج والطرق المعمول بها للتوظيف في المؤسسة (الداخلي والخارجي)
% 33	12	الاجابة بـ: نعم
% 22	08	الاجابة بـ: لا
% 45	16	الاجابة بـ: احيانا

وردت النسب حول نجاح المناهج والطرق المعمول بها للتوظيف في المؤسسة (الداخلي والخارجي) كالتالي قدرت الاجابة بنعم: 33 % ونسبة الاجابة بـ: لا : 22 % أم الاجابة بأحيانا فقدرت النسبة بـ: 45 %.

تحليل الجدول السابع:

تتجلى من ان الاجابة بـ(أحيانا) من السؤال الثالث أكثر من الاجابة بـ(لا) و(نعم) من خلال النتائج نستنتج ان القطاع غير موفق الى حد ما في اختيار الطرق الملائمة للتوظيف سواء الداخلي او الخارجي حسب ما ورد في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية اذ لا بد من اعطاء نسبة في التشغيل لعمالها الحاليين سواء بالنقل او التحويل او الترقية او الدمج ، ونسبة اخرى لاستقطاب عمال من خارج القطاع الصحي مما يعطي ايجابية لفعالية عملية التوظيف بالخبرات والمهارات والكفاءات المتوفرة وجلب افكار ووجهات نظر جديدة من شأنها تسيير المرفق او التنظيم تعتمد على جميع الوسائل المتاحة.

الجدول رقم: 08 المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف(الكتابي) التي وظفت بها هل هي مناسبة للطرح؟

النسبة المئوية	التكرار	
28 %	10	الاجابة بـ: نعم
55 %	20	الاجابة بـ: لا
17 %	06	الاجابة بـ: احيانا

وردت النسب حول سؤال المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف(الكتابي) التي وظفت بها بخصوص انها مناسبة للطرح كالتالي: نسبة الاجابة بنعم: 28 % ونسبة الاجابة بـ: لا : 55 % أم الاجابة بأحيانا فقدرت النسبة بـ: 17 %.

تحليل الجدول الثامن

من الواضح ان الاجابة بـ(لا) اكبر من الاجابة بـ(نعم) والاجابة بـ(أحيانا) عن السؤال الثالث فاغلبية الاجابة تؤيد عدم ملاءمة ومناسبة المواضيع المطروحة مع المنصب المراد شغله.

الجدول رقم : 09 هل الاسئلة المطروحة في المقابلة ترقى للمستوى المطلوب؟

النسبة المئوية	التكرار	
56 %	20	الاجابة بـ: نعم
19 %	07	الاجابة بـ: لا
25 %	09	الاجابة بـ: احيانا

وردت النسب فيما يخص الاسئلة المطروحة في المقابلة ترقى للمستوى المطلوب كالتالي متباينة كالتالي نسبة الاجابة بنعم: 56 % ونسبة الاجابة بـ: لا : 19 % أم الاجابة بأحيانا فقدرت النسبة بـ: 25 %.

تحليل الجدول التاسع

الواضح ان الاجابة بـ(نعم) اكبر من الاجابة بـ(لا) و(أحيانا) عن السؤال الرابع حيث خص القطاع الصحي مقابلات التوظيف اهمية وهذا راجع الى الفائدة البالغة منها ، مما وجب وضع معايير واسس لانتقاء واختيار النقاط والاسئلة المطروحة (المبدئية والنهائية) ، فكلما كانت الاسئلة دقيقة في الطرح تكون حواراتها مفتوحة على الجانبين مما يسهل دراسة المترشح المفحوص خاصة وانها تستعمل المقابلات للكشف عن الجوانب النفسية والشخصية للفرد والتي تعد اصعب واكثر تعقيدا عن غيرها ومن خلال النتائج المحصل عليها.

الجدول رقم: 10 فيما يخص نجاح الجوانب البسيكولوجية في عملية الاختبارات بغية التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	
56 %	20	الاجابة بـ: نعم
25 %	09	الاجابة بـ: لا
19 %	07	الاجابة بـ: احيانا

وردت النسب كالتالي حول امكانية اخذ المعارف الفكرية كمعيار وحيد في المسابقات والامتحانات وقدرت الاجابة بنعم: 56 % ونسبة الاجابة بـ: لا : 25% أم الاجابة باحيانا فقدرت النسبة بـ: 19 %.

تحليل الجدول العاشر

من الواضح ان الاجابة بـ(نعم) اكبر من الاجابة بـ (لا) و(احيانا) عن السؤال الخامس مما يدل على اهمية العناية بالجانب النفسي للمفحوص ، اذ ينعكس ايجابا من خلال حالته النفسية للحوار معه بشكل افضل ومريح أو سلبي على نتائج الاختبارات مما يؤدي لإصدار احكام خاطئة ، ولذا يجب توفير اجواء نفسية للمترشحين مما يدخل عليهم بعض الراحة.

الجدول رقم: 11 اعتماد المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحد في المسابقات والامتحانات

النسبة المئوية	التكرار	اعتماد المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحد في المسابقات والامتحانات
22 %	08	الاجابة بـ: نعم
61 %	22	الاجابة بـ: لا
17 %	06	الاجابة بـ: احيانا

وردت النسب كالتالي حول امكانية اخذ المعارف الفكرية كمعيار وحيد في المسابقات والامتحانات وقدرت الاجابة بنعم: 22 % ونسبة الاجابة بـ: لا : 61% أم الاجابة باحيانا فقدرت النسبة بـ: 17 %.

تحليل الجدول الحادي عشر:

من الواضح ان الاجابة بـ(لا) أكبر من الاجابة بـ(نعم) و(احيانا) في السؤال السادس حيث يؤيد عدم اخذ المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار وحده في المسابقات المهنية. ان معيار المعارف الفكرية والقدرات العقلية مهم وضروري في جميع المسابقات والامتحانات ولجميع المستويات والأسلاك وله اهمية ملموسة على نتائج الاختبارات ،ولكن هذا لا يحول لنا الاعتماد عليه لوحد في عملية التوظيف ،مما يوجب وضع معايير اخرى كالقدرات والأداء والاستعدادات والاتجاهات والميول المهنية.

الجدول 12: مدى امكانية الاعتماد على الجوانب النفسية كمعيار في الاختبارات

النسبة المئوية	التكرار	مدى امكانية الاعتماد على الجوانب النفسية كمعيار في الاختبارات
33 %	12	الاجابة بـ: نعم
42 %	15	الاجابة بـ: لا
33 %	09	الاجابة بـ: احيانا

النسب في هذا السؤال الاجابة بنعم قدرت بـ: 33 % ، أما الاجابة بـ: لا فقدرت بـ: 42 % والاجابة بـ: أحيانا: 33 % .

تحليل الجدول الثاني عشر

تبين النسب المستخلصة من الجدول في السؤال السابع عن مدى امكانية الاعتماد على الجوانب النفسية كمعيار في الاختبارات حيث ان نسبة الاجابة بـ(لا) اكبر من الاجابة بـ(نعم) و(احيانا) وهذا يعني انه لا يمكن الاعتماد على الجوانب النفسية كمعيار في الاختبارات المهنية لوحده.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والاجوبة التي حصلنا عليها من طرف عينة البحث والتي بينت نسب متباينة ومختلفة لأراء وانطباعات عمال القطاع الصحي حيث انه وبالرغم من فتح المناصب العديدة الا ان اغلبها يستفيد منها خريجي المعاهد المتخصصة او ما ما يسمى بـ"منتوج التكوين " خاصة الشبه الطبي ، اما بالنسبة لموظفي الادارة والعمال المهنيين فنظرا للطرق المختلفة التي تعتمدها ادارة المؤسسة في التوظيف بناءا على مخططات تسيير الموارد البشرية والتي من خلالها تسعى الى رفع اعداد العمال من خلال فتح المسابقات الخارجية والاعتماد على الاسئلة الكتابية ،حيث ان هذه الاستراتيجية لهذا اثار على الموظفين الذين لهم طموحات للترقية والظفر بمنصب اعلى لتحسين الظروف المعيشية لهم

وبما ان الاختبارات المهنية اداة لتحقيق مبدأ المساواة والعدالة الوظيفية ، وهذا من خلال اتاحة الفرصة لجميع المترشحين للوظائف الشاغرة او الموظفين الطامحين لشغل المناصب العليا. وهي طريقة تمكنا - حسب ما تناولنا في الفصل النظري للدراسة- من اتاحة الفرصة لاكثر المترشحين استحقاقا لشغل الوظيفة على اساس اقرب للعدالة كل حسب مؤهلاته العلمية وكفاءته العلمية والانسب للمتطلبات الوظيفية دون وساطة او محسوبية ، كما تمكنا من ابعاد من يظهر عدم صلاحيتهم للمهنة او الوظيفة بسبب ما ومبرر دون اقصاء عمدي.

وعلى الرغم من كل هذه التطلعات التي يسعى اليها الفرد والمؤسسة معا في عملية التوظيف والاستحقاق المهني ، الا ان واقع المؤسسات التي لا تعتمد على هذه الاطر والأسس و القواعد تتركها تتخبط في كثير من المشاكل مثل ضعف او سوء التسيير وفقدان الثقة في التقدم وتحقيق اهداف المؤسسة،حيث يظهر جليا على مستوى الخدمة المقدمة والرضا المهني أو الوظيفي للعمال وتلبية وإشباع حاجاتهم و رغباتهم وتحقيق ذواتهم والشعور بالمسؤولية والانتماء تجاه هذا المرفق.

ونتيجة لما سبق ذكره نقول ان استخدام الاختبارات المهنية يعد ويظل دائما هاما في المنظمات الصناعية والإدارية على الرغم من وجود حالات من الاهمية التي اشرنا اليها ولا تختصر اهمية الاختبارات المهنية في سعادة ورضا العامل بل تكون من جهة ما تحصل عليه المنظمة ذاتها من فوائد كالزيادة في الانتاج وتحسين العلاقات الانسانية الى غيرها.

العلماء الثلاثة

الخاتمة العامة

خطت الوظيفة العمومية في ظل النظام الجزائري خطوات هامة نتيجة للتغيرات والتطورات التي طرأت بصفة جلية على المجتمع بصفة عامة وعلى الإدارات العمومية بصفة خاصة انطلاقا من ، التجارب التي مرت بها الجزائر في مجال التوظيف بالوظيفة العمومية عملت في كل مرة على تجاوز وتفادي الأخطاء و المطبات التي عانى منها النظام السابق إلى أن توصلت إلى صياغة القانون ، المعمول به حاليا الذي حاولت من خلاله إدخال إصلاحات هامة على نظام 06-ا و هو الأمر رقم :03 التوظيف خاصة مع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي أفرزتها العولمة و التي فرضت ، على الدولة المعاصرة زيادة الاهتمام بالوظيفة العمومية بصفة عامة وطرق الالتحاق بها بصفة خاصة وذلك عن طريق الاختبارات والمسابقات

و نحن في دراستنا لموضوع اهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف في المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري تناولنا في البداية دراسة شاملة حول أساسيات حول الموارد البشرية واهمية التخطيط الاستراتيجي لها .

أما الفصل الثاني من هذا البحث فقمنا بدراسة مفهوم التوظيف و أهميته و كذا مفهوم الوظيفة العمومية ، ومصادر الحصول الداخلية و الخارجية وكذا المصادر القانونية للوظيفة العمومية ومراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر

أما الفصل الثالث فقمنا فيه بدراسة الاختبارات و انواعها الاختبارات و طرق التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية وفق الطرق المسطرة عبر برنامج المخطط السنوي لتسيير المراد البشرية البشرية.

و أخيرا انتقلنا إلى الجانب التطبيقي من الدراسة و الذي قمنا به على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة و حاولنا من خلاله دراسة اهمية الاختبارات في التوظيف محل الدراسة و مدى اعتماد و تطبيق ادارة المؤسسة تطبيقها لإجراءات التوظيف المحددة قانونا.

و أخيرا انتهينا بالوقوف على أهم النقاط السلبية و النقاط الايجابية للتوظيف على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية وذلك لاستطاعتنا ان نعمم نتائج هذا البحث على جميع الإدارات العمومية باعتبارها تخضع لنفس القوانين والاجراءات المعمول بها في عملية التوظيف بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة كإشكالية للبحث و اختبار فرضياته فتمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي: ، ،

✓ إن فعالية الهياكل و التنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام و المسؤوليات الملقاة على عاتقهاو إن هذه الكفاءات لا يتم الحصول ، عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب و وضعه في المكان المناسب فعملية التوظيف عبر الاختبارات المهنية و المسابقات تكتسي . أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير و أسس دقيقة و موضوعية.

✓ يتم اختيار و تعيين الموظفين العموميين في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية وفقا للإجراءات و الخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و القوانين الخاصة بمختلف الأسلاك و كذا التعليمات و المناشير التي تصدرها المديرية العامة ، للوظيفة العمومية و إن مخالفة أحد هذه الإجراءات سيؤدي حتما إلى إلغاء المسابقة و بالتالي إلغاء عملية التوظيف التي قامت بها الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية.

✓ سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية و موضوعية و هذا ما جعلها تفتقر لموظفين يتمتعون بالكفاءة و الاحترافية المطلوبة لتحقيق ، أهدافها و بالتالي ساهم إلى حد بعيد في عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية فالإدارة ، العمومية الجزائرية مريضة بصفة عامة و موضع المرض فيها هو نظام التوظيف المطبق فيها فاعتماد نظام المسابقات مثلا كأسلوب للتوظيف الخارجي من شأنه أن يحقق مبدأ المساواة في التوظيف لكنه في المقابل لا يحقق لنا مبدأ الجدارة؛ و من خلال المقابلات الشخصية التي قمنا بها مع بعض رؤساء مصالح التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية توصلنا إلى نتيجة مفادها أن السبب الحقيقي وراء عدم فعالية نظام التوظيف الجزائري لا يكمن فقط في مضمون القانون الذي يحكم الوظيفة العمومية في حد ذاته و إنما تكمن المشكلة أيضا في الأداة المطبقة لهذا القانون و التي لا تتمتع بالاحترافية و لاتبالي بمصير الإدارة العمومية عند تلاعبها بالقوانين و اختيار شخص لا يحمل مؤهلات و لا يتمتع بقدرات تسمح له بأن يكون في مستوى حجم و أهمية الأعباء و المسؤوليات التي سيتحملها فالفرق بين الدول المتقدمة و الدول المتخلفة أن الأولى ، فيها قانون يطبق و الثانية فيها قانون لا يطبق لأنه لا فائدة من إصدار قوانين و تقديسها و من ثم تكديسها. و هو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ان استخدام الاختبارات المهنية يعد ويظل دائما هاما في المنظمات الصناعية والإدارية على الرغم من وجود حالات من الاهمية التي اشرنا اليها، ولا تختصر اهمية الاختبارات المهنية في سعادة ورضا العامل بل تكون من جهة ما تحصل عليه المنظمة ذاتها من فوائد كالزيادة في الانتاج وتحسين العلاقات الانسانية الى غيرها.

وهنا لا بد من الاشارة الى الفائدة من الاختبارات المهنية السليمة لا تظهر في المدى القصير بل في بعض الاحيان تظهر خلال سنوات مثل : نسبة الغياب ، دوران العمل ، معدل الصراع بين عمال المنظمة.

فوضع العامل في الوظيفة التي تناسبه وتلائمه يؤدي الى استمراره في عمله لفترة طويلة وهذا ينتج عنه انخفاض ملموس في دوران العمل وتقل تبعاً لذلك النفقات التي تتحملها المؤسسة او المنظمة عادة في تعيين وتدريب العمال الجدد ، كما يقلل او يخفض الخسارة الناجمة عن توقف الانتاج الناشئ عن ترك العمال ومغادرتهم لعملمهم والذي بدوره يسبب في انخفاض الانتاج.

وهناك فوائد اخرى للاختبارات المهنية تتمثل في تحسين العلاقات الانسانية ويتجلى ذلك عندما يجد العامل نفسه في العمل الذي يناسبه ويتلاءم مع امكانياته وقدراته المهنية ، فهذا من شأنه ان يكسبه الثقة في النفس ويرفع من مستوى معنوياته ورضاه الوظيفي مما يدفعه للعمل ، ويجعله اكثر استعدادا للتفاهم والتعاون والعمل مع الغير وبالتالي يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة و زيادة انتاجها و يضمن بقائها و استمراريتها، والعكس صحيح ففقدان هذا الشعور ينعكس بالسلب على المؤسسة واهدافها.

إن الهدف من إصدار الأمر رقم هو تشديد الرقابة على الوظيفة العمومية و تحقيق 03-06 الرشادة في التوظيف ولكن مانلاحظه أن مصالح الوظيفة العمومية تقيم أداء الأمرين بالصرف بمعدل ، استهلاك الإعتمادات ،حيث انه كلما استهلك الأمر بالصرف نسبة أكبر من الإعتمادات كلما عكس ذلك تسييرا فعالا والعكس صحيح أي العمل بمنطق الوسائل لا بمنطق النتائج وهذا ما يشير إلى وجود ، تناقض بين الأهداف فكيف من جهة نبحث عن الرشادة ومن جهة أخرى نشجع الأمرين بالصرف ، على استهلاك كامل الإعتمادات الممنوحة خلال السنة المعنية حتى ولو فاقت الاحتياجات الحقيقية للإدارة العمومية فهذا يؤدي حتما إلى تبذير وتبديد المال العام.

- الاقتراحات.

بعد استعراضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي وبناء على أوجه القصور التي لمسناها في دراستنا ارتأينا أن نقدم الاقتراحات التالية:

✓ إعادة النظر في مسألة إلغاء الاختبارات الشفهية في مسابقات التوظيف لأنه يعتبر معيارا أساسيا في الكشف عن السمات الشخصية للمرشحين مع إحاطته بإجراءات رقابية صارمة للتقليل من الممارسات الفاسدة في التوظيف

✓ إعادة النظر في مسألة إلغاء التصحيح الثاني للاختبارات الكتابية

✓ إعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف و عصرنتها و جعلها تتماشى مع متطلبات و طموحات الإدارة العمومية؛

✓ ضرورة تفعيل و تنمية دور أجهزة الرقابة الإدارية بحيث لا يصبح دورها مقتصر على التأكد من الالتزام بالقواعد و الإجراءات و اللوائح الرسمية و إنما الرقابة على نتائج العمل و مؤشرات الأداء و الفعالية للأجهزة الإدارية

✓ خلق الوعي لدى أفراد المجتمع كمحاولة لمقاومة الفساد في التوظيف و ذلك من خلال نشر ثقافة المال العام و الوظيفة العمومية و هذا بالاعتماد على وسائل الإعلام

✓ إصلاح نظام التعليم ذلك لأن دعم الإدارة العمومية بمراد بشرية مؤهلة يتطلب تحسين نوعية التعليم و مردودية المنظومة التربوية كخطوة أساسية في مجال الاستثمار في رأس المال المعرفي الذي يعتبر عماد النهضة الوطنية باعتباره الممول الوحيد للإدارة العمومية بالموظفين الذين تحتاجهم للاضطلاع بمهامها.

ملخص الدراسة

حاولنا من خلال البحث الذي قمنا به معالجة موضوع " اهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة" وهذا نظرا للأهمية التي تحضى بها هذه الأخيرة خاصة و أنها تسعى إلى تحقيق النفع العام يشكل التوظيف في هذا النوع من المنظمات نشاطا هاما كونه المسؤول عن تزويدها بإحتياجاتها من الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة اللازمة التي يتوقف عليها نجاح هذه المنظمات في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وذلك عبر طرق التوظيف و قد توصلنا أيضا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى أن عملية التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية تلعب دورا حساسا وهو لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه في المنظمات الاقتصادية مادام أن الهدف من وراء القيام بهذه العملية "التوظيف" واحد .
تتجسد أهمية التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية من خلال إحاطته بمجموعة من الإجراءات والقواعد القانونية التي تسعى إلى تحقيق مبدأ المساواة والجدارة في التوظيف وإخضاع هذه العملية في هذه المنظمات لرقابة صارمة.
وذلك من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

Résumé.

Nous avons tenté à travers notre recherche le traitement du thème portons «L'importance des les tests professionnels dans le recrutement dans les organisations administratives Etablissement Public Hospitalier Guerrara ». Vu leur importance et surtout leur mission qui vise l'intérêt Général

*Le recrutement dans ces organisations constitue une activité importante car c'est elle qui va doter l'organisation de ressources humaines compétentes garantes de la réussite de l'organisation
Nous avons également constaté au cours de notre étude que l'opération «recrutement» a un rôle très sensible dans les organisations administratives identique à celle des organisations Économiques*

Toute fois cette opération et conditionnée par des procédures et des règles juridiques qui réalisent les principes d'égalité d'accès et la compétence dans les administrations publiques ce qui rend cette opération sévèrement contrôlée.

Pour que l'objectif était de recruter le personnel approprié au bon endroit pour travailler.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع

1. المنجد في اللغة و الإعلام دار الشرق.1973، لبنان، ، الطبعة2،
2. أحمد ماهر إدارة الموارد البشريةالدار الجامعيةالإسكندرية، 1999، ، ، ،
3. أنس جعفر الوظيفة العامةدار النهضة العربيةالقاهرة. 2007، ، ، ،
4. إسماعيل قيرة و آخرون تنمية الموارد البشريةدار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة 2007، ، ، ،
5. يوسف حجيم الطائي و آخرون إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة ، الوراق للنشر و التوزيع عمان2006، ،
6. كامل محمد محمد عويضة، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الاخرى، الطبعة الاولى ، دار الكتب ، لبنان، بيروت، بدون سنة نشر
7. ليونا تايلور، الاختبارات والمقاييس، ترجمة الدكتور سعيد عبد الرحمن ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، القاهرة، مصر ، 1988 .
8. محمد سعيد السلطان ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية،بيروت ، لبنان،1993.
9. محمد جمال الكفافي الاستثمار في الموارد البشريةالطبعة الأولى الدار الثقافية للنشر ، ، ، ، القاهرة2007، ،
10. منصور أحمد منصور المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملةوكالة المطبوعات ، ، الكويت 1975 ،
11. محمد أنس قاسم مذكرات في الوظيفة العامةالطبعة الثانيةديوان المطبوعات الجامعية ، ، ، الجزائر 1989، ،
12. منصور أحمد منصور ، قراءات في التنمية البشرية ، وكالة المطبوعات الإدارية ، الكويت 1986 .
13. مصطفى شريف ، أعوان الدولة ، الجزائر ، 1981.
14. سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، الطبعة الخامسة ، 1972.
15. سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة:02 ، دار وائل للنشر – عمان الأردن.
16. عادل جودة ، اختبار العاملين وتوجيههم ، دراسة علمية وتطبيقية على صناعة الغزل والنسيج ، مطبعة الدستور التجاري ، الأردن ، 1988.
17. عبد العزيز السيد الجوهري الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع ، الجزائري) ، ديوان المطبوعات الجامعيةالجزائردون سنة النشر، ، ،
18. عبد الرحمن محمد العيسوي، تصميم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية (دراسات في تفسير السلوك الانساني)، دار الراتب الجامعية ، القاهرة ، مصر، 1999 .
19. علي السلمي إدارة الموارد البشريةالطبعة الثانيةدار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ، ، ، القاهرة 1998، ،
20. عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)الطبعة الأولى دار ، ، ، ، وائل للنشر و التوزيع عمان . 2005، ،
21. عصمت عبد الكريم خليفة ، نظم الترقية في الوظيفة العامة للجمهورية الجزائرية ، عمان، الأردن ، 1981 .

22. صلاح الدين محمد عبد الباقي إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية و العملية) الدار ، ، الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية. 2000،،
23. ربحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة الطبعة الأولى دار صفاء للنشر و التوزيع ، ، عمان 2007، ،
24. رفعت عبد الحليم الفاعوري إدارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية ، ، الإدارية القاهرة 2005، ،

القوانين والمراسيم :

- 1- القانون رقم 78-12 المؤرخ في أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل 05 :
الجريدة الرسمية. العدد: 32 ،
- 2- القانون رقم المؤرخ في: 15 نوفمبر 2008 ،المتضمن تعديل الدستور الجريدة ، 08-19
الرسمية. نوفمبر 2008 16 بتاريخ العدد: 63،
- 3- الأمر رقم المتضمن القانون الأساسي العام ، 1966 جوان 02 المؤرخ في ، 66-133:
للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية. 16: العدد،
- 4- الأمر رقم المتضمن القانون الأساسي العام ، 2006 جويلية 15 المؤرخ في، 03-06 :
للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية. 46: العدد،
- 5- المرسوم رقم مارس 1985 ،المتضمن القانون الأساسي النموذجي 23 المؤرخ في 59-85
لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية الجريدة الرسمية. 13: العدد،
- 6- المرسوم الرئاسي رقم مرجع سبق ذكره، ، 96-438:
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29/04/1995 المتعلق بتحرير ونشر بعض
القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردى التي تهم وضعية الموظفين . الجريدة الرسمية
العدد: 26

- 1- Voir le décret n°62-502 du 19 Juillet 1969, fixant les conditions de nomination de certains hautsfonctionnaires, journal officiel n° 03, du 20 _ juillet 1962, P 26.
- 2- Voir l'ordonnance n°62-040 du 18 Septembre 1962, portant intégration des fonctionnaires et agents algériens des cadres marocains tunisiens et français dans les cadres algériens, journal officielle n°15, du .P 202 1962 septembre 18

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Essaid Taib, droit de la fonction publique, édition distribution Houma, Alger, 2003.
2. Front de la libération national, la charte d'Alger, ensemble des textes adoptés par le 1er congrès du parti du F.L.N, imprimerie national algérienne. Alger, 1964.

3. Dimitrie Weisse, Pierre Morin, **pratique de la fonction personnelle, les éditions d'organisation**, Paris, 1982.
4. Jean Guyot, **Le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne**, Paris, 1979.
5. Jean-Marie Peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, 6eme édition, librairie Vuibert, Paris, 2007.
6. Jean - Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, 11eme édition Vuibert, Paris, 2004,

المذكرات والرسائل الجامعية

1. بوراش شافية **سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة ،** مذكرة ماجستير في العلوم السياسية. 2008، جامعة الجزائر ، ، (**2007-2005**)
2. بلخيري بلال ، **المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية** ، مذكرة تخرج ليسانس ، المركز الجامعي بالمدينة ، ، 2002.
3. مناصري رضوان، غراف اسماعيل، **التوظيف في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، 2005-2006
4. صبيحة عبد اللاوي **سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة الجزائر 2009 ، ، ،
5. جمعي ليندة وأخريات ، **سياسة التوظيف في الوظيف العمومي** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس تخصص مالية ، المركز الجامعي بالمدينة 2005.

الملتقيات والدراسات العلمية

- 1- بن رزقي جمال ، **تسيير الموارد البشرية للوظيفة العمومي** ، ملتقى جهوي ، البلدية ، 2001.
- 2- شذى يعقوب الشيخ، فرحان عواد جاسم الطائي، **القيمة التنبؤية لاختبارات الاستعدادات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العمارة (الطلبة المقبولين في قسم الهندسة المعمارية بجامعة الموصل)**، جامعة الموصل، العراق ، 2009-2010 .
- 3- خرشي جمال كلمة السيد المدير العام للوظيفة العمومية **ملتقى حول الوظيفة العمومية** ، ، المكتبة الوطنية الحامة الجزائر. 2000 ، ماي 29 - 30 يومي ، ، ،

- 4- Laouisi Abedelouahab, **communication sur les dispositifs statutaires dans la fonction publique algérienne**, séminaire Algérie- Français hôtel el aurassi, du 03 octobre 2005.

مواقع الانترنت

1. http://orgowan2266.blogspot.com/p/blog-page_4720.html

موقع طريق المستقبل ، **الإختبارات والمقاييس المهنية**.

استمارة استبيان

الاختبارات المهنية في عملية التوظيف - المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة خرداية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : 24-18 39-25 45-40 45 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- المستوى المهني : اطار عون تحكم عون تنفيذ جامعي
- 5- ماهي الطريقة التي اعتمدها المؤسسة في توظيفك؟
- المسابقة على اساس الشهادة
 - المسابقة على اساس الاختبارات المهنية أو الامتحانات
 - توظيف على اساس فحص مهني
 - توظيف مباشر (على اساس الشهادة)
- 6- مارأيك في وسائل الاختبار المهني (كتابي - شفهي - فحص مهني) هل هي كافية لضمان اختبار جيد؟ نعم لا أحيانا
- إذا كان نعم كيف ذلك:
-

- 7- هل ترى في المناهج والطرق المعمول بها في المؤسسة ناجحة في التوظيف؟ نعم لا أحيانا
- 8- هل ترى في المواضيع المعالجة في اختبارات التوظيف (الكتابي) التي وضعت بها مناسبة للطرح؟ نعم لا أحيانا
- 9- هل الاسئلة المطروحة في المقابلة ترقى للمستوى المطلوب؟ نعم لا أحيانا
- 10- هل الجوانب البسيكولوجية ناجحة في عملية الاختبارات بغية التوظيف؟ نعم لا أحيانا
- إذا كان نعم وضح ذلك:
-

- 11- هل يمكن اخذ المعارف الفكرية والقدرات العقلية كمعيار لوحده في المسابقات والاختبارات؟ نعم لا أحيانا

- 12- هل يمكن الاعتماد على العوامل النفسية كمعيار في الاختبارات؟ نعم لا أحيانا